

**ÖZEL OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE YAŞANAN
ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:
BİR EYLEM ARAŞTIRMASI**

Aybala Gülşah KABAKLI AKGÜN

HAZİRAN 2018

**ÖZEL OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE YAŞANAN
ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:
BİR EYLEM ARAŞTIRMASI**

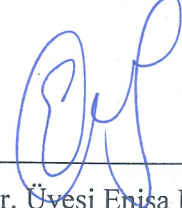
**BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

AYBALA GÜLŞAH KABAKLI AKGÜN

**EĞİTİM YÖNETİMİ VE PLANLAMASI DALINDA
YÜKSEK LİSANS DERECESESİ İÇİN GEREKLİ ÇALIŞMALAR YERİNE
GETİRİLMİŞTİR**

HAZİRAN 2018

Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün Onayı



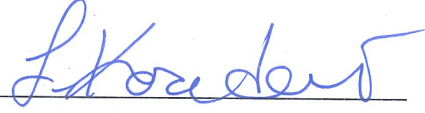
Dr. Öğr. Üyesi Enisa MEDE
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak gerekli çalışmaları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA
Koordinatör

Okuduğumuz bu tezin Yüksek Lisans derecesinde bir tez olarak onaylanması,
düşüncemize göre, amaç ve kalite olarak tamamen uygundur.



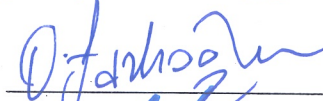
Prof. Dr. Şirin KARADENİZ ORAN
Tez Danışmanı

Komite Üyeleri

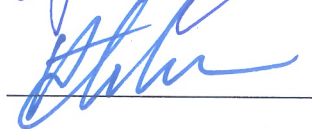
Prof. Dr. Şirin KARADENİZ ORAN (BU, EBE)



Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOğLU (İKU, EBE)



Dr. Öğr. Üyesi Atakan ATA (BAU, EBE)



Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak elde edildiğini ve sunulduğunu; ayrıca bu kuralların ve ilkelerin gerektirdiği şekilde, bu çalışmadan kaynaklanmayan bütün atıfları yaptığımı beyan ederim.

Ad, Soyad : Aybala Gülşah KABAKLI AKGÜN

İmza :



ÖZ

ÖZEL OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE YAŞANAN ZORLUKLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: BİR EYLEM ARAŞTIRMASI

Kabaklı Akgün, Aybala Gülşah

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Programı

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Şirin KARADENİZ ORAN

Haziran 2018, 120 sayfa

Özel okullar, öğrencilerinin eğitim potansiyelini en üst düzeye çıkarmak isteyen veliler için iyi bir alternatiftir. Özel bir okulun temel görevi, öğrencilerine mükemmel bir eğitim hizmeti sağlamaktır. Özel okulların kuruluş sürecinde stratejik bir plan oluşturmak ve bu planı ihtiyaçlar doğrultusunda güncellemek amaçlanan geleceğin şekillenmesi adına büyük kolaylık sağlayacaktır.

Bu araştırmanın genel amacı özel okullarda stratejik planlama sürecinde, stratejik planlama sürecine katılan okul yöneticilerinin karşılaştıkları zorluklar ve bu zorluklara getirilen çözüm önerilerinin paylaşılmasıdır. Bu araştırma sunduğu teorik bilgilere ek olarak; süreci deneyimleyen yöneticilerle yapılan görüşmeler yoluyla araştırmacılara ve stratejik planlama sürecine başlamak isteyen özel okullara bir ışık tutması hedefiyle gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada nitel yöntem kullanılmıştır. Uygulama/karşılıklı iş birliği/tartışma odaklı eylem araştırması deseni kullanılarak zincir bir markanın yeni kurulan bir okulunda stratejik planlama sürecine katılan okul yöneticileri ile yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi ile çalışılmıştır. Okulda stratejik planlama sürecinin ilerlemesinin ardından, sürece dahil olan okul yöneticileri ile bireysel görüşmeler yapılmış, görüşmelerde kayıt altına alınan veriler, temalar ve alt temalar belirlenerek betimsel analiz yöntemi ile analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda; okul sektörüne geçişin, stratejik planlamaya ilişkin önyargıların, stratejik planlama süreci hakkında teknik bilgi yetersizliğinin, mekan ve bütçe sınırlılıklarının kurumsal zorluklar olduğu; zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğunun, bilgi eksikliğinin, yeni okul ikliminin bireysel zorluklar olduğu; ortak zaman ve takvim sıkıntısının, geleneksel ve yenilikçi bakış açısının, personel kadrosundaki zorunlu değişikliklerin, çalışanlar arası rekabetin çatışmalara neden olduğu; arama paylaşım toplantıları ve eğitimlerin, paylaşım işbirliğine dayalı okul kültürünün, profesyonel uzman desteğinin, denetleme mekanizmasının, gönüllülük esasının, dönüştürücü liderliğin, zaman yönetiminin stratejik planlamanın başarılı olmasında kilit alanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Özel Okul, Stratejik Planlama

ABSTRACT

DIFFICULTIES EXPERIENCED DURING STRATEGIC PLANNING IN PRIVATE SCHOOLS AND STRATEGIES FOR SOLUTION: AN ACTION RESEARCH

Kabaklı Akgün, Aybala Gülşah

Master's Thesis, Master's Program in Educational Administration and Planning

Supervisor: Prof. Dr. ŞİRİN KARADENİZ ORAN

June 2018, 120 pages

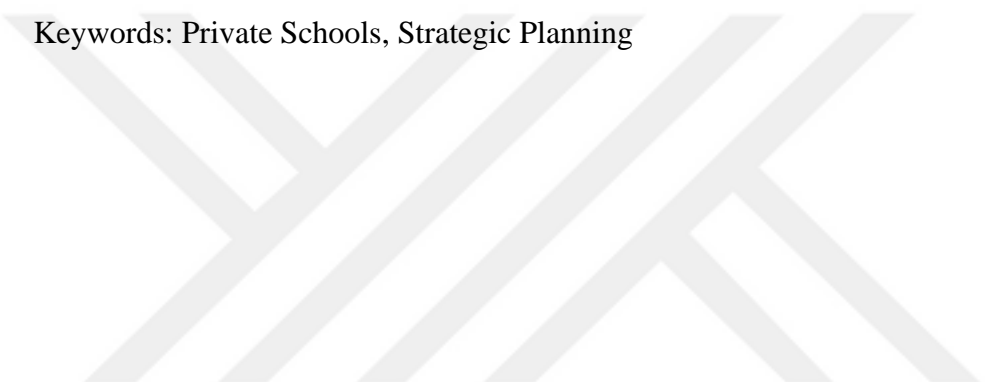
Private schools are a good alternative for those who want to maximize the educational potential of their children. The main duty of a private school is to provide an excellent educational service for its students. Forming a strategic plan during the establishment of private schools and updating it in line with needs will help shaping future aims.

The main purpose of this study is to share the difficulties faced by school managers who participated in strategic planning and provide some solutions to these difficulties. This research provides not only theoretical information but also a guide for private schools those seeking to start strategic planning process, with the help of the interviews made with school managers who participated in the strategic planning process.

Qualitative method was used in this study. Semi-structured interviews were made with the managers who participated in the strategic planning process of a recently founded private school belonging to a franchise in this action research. After the strategic planning process was put in place and gained some advancements, these managers were interviewed, and the recorded data were analyzed using descriptive analysis method after themes and sub-themes were determined.

Results indicate that transition to education sector, prejudice regarding strategic planning, lack of technical information for strategic planning process, constraints of budget and space are all institutional difficulties. School climate, lack of knowledge, time constraints and the workload are found to be personal difficulties. And it was found that lack of shared time, traditional and innovative perspectives, necessary turnover rate among staff and the competition among staff may lead to some conflicts. Strategic planning search conferences and education, school culture based on cooperation, professional support, control system, voluntary basis, transformational leadership and time management were found to be the key elements for successful strategic planning process.

Keywords: Private Schools, Strategic Planning



TEŞEKKÜR

Bu tez alıőmasının planlanmasında, araőtırılmasında, yürütülmesinde ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, yönlendirmeleriyle çalıőmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren sayın danıőmanım Prof. Dr. ŞİRİN KARADENİZ ORAN'a ve sayın hocam Prof. Dr. ÖZGE HACİFAZLIOğLU'na sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

Sevgili eşim Ali AKęÜN'e, babam Serhat KABAKLI'ya ve annem Yüksel KABAKLI'ya çalıőmamın her aşamasında manevi desteklerini gösterdikleri için tüm kalbimle teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ	İV
ABSTRACT	VI
TEŞEKKÜR.....	VIII
İÇİNDEKİLER	IX
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XIII
Bölüm 1	1
Giriş	1
1.1 Problem.....	2
1.2 Çalışmanın Amacı	3
1.3 Araştırma Soruları.....	3
1.4 Çalışmanın Önemi.....	3
1.5 Tanımlar	4
Bölüm 2.....	5
Alan Yazın Taraması	5
2.1 Strateji	6
2.2 Plan.....	7
2.3 Stratejik Planlama	8
2.4 Stratejik Planlamanın Anahtar Öğeleri	9
2.4.1 Vizyon.....	10
2.4.2 Strateji.....	10
2.4.3 Hedefler ve amaçlar.....	10
2.4.4 Uygulama ve değerlendirme.....	10
2.5 Stratejik Planlamanın Tarihi	11
2.6 Stratejik Planın Başarılı Olması İçin Gerekli Koşullar	12
2.7 Stratejik Planlamanın Faydaları	14
2.8 Stratejik Planlamanın Aşamaları.....	17
2.9 Stratejik Planlamada Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar	20
2.10 Eğitimde Stratejik Planlama.....	23
Bölüm 3	25
Yöntem	25
3.1 Araştırma Modeli	25
3.2 Araştırmacının Rolü	27
3.3 Çalışma Grubu.....	28
3.4 Verilerin Toplanması	30

3.5 Verilerin Analizi ve Yorumlanması	30
3.6 İnanırcılık ve Tutarlılık	31
Bölüm 4	33
Bulgular	33
4.1 Birinci Problem: Kurumsal Zorluklar	34
4.1.1 Birinci probleme ilişkin bulgular.	34
4.1.1.1 Dershaneden okul sektörüne geçiş.	34
4.1.1.2 Stratejik planlamaya ilişkin önyargı.	35
4.1.1.3 Stratejik planlama süreci hakkında teknik bilgi yetersizliği.	37
4.1.1.4 Mekân ve bütçe sınırlılığı.	38
4.2 İkinci Problem: Bireysel Zorluklar	39
4.2.1 İkinci probleme ilişkin bulgular.	39
4.2.1.1 Zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğu.	39
4.2.1.2 Bilgi eksikliği	41
4.2.1.3 Yeni okul iklimi.	41
4.3 Üçüncü Problem: Çatışma Nedenleri	42
4.3.1 Üçüncü probleme ilişkin bulgular.	42
4.3.1.1 Ortak zaman ve takvim sıkıntısı.	43
4.3.1.2 Geleneksel ve yenilikçi bakış açısı.	44
4.3.1.3 Personel kadrosundaki zorunlu değişiklikler.	46
4.3.1.4 Değişime direnç gösterme.	47
4.3.1.5 Çalışanlar arası rekabet.	49
4.4 Dördüncü Problem: Yaşanan Zorluklara Çözüm Önerileri	50
4.4.1 Dördüncü probleme ilişkin bulgular.	50
4.4.1.1 Arama ve paylaşım toplantıları, eğitimler.	50
4.4.1.2 Paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü.	52
4.4.1.3 Profesyonel uzman desteği.	54
4.4.1.4 Denetleme mekanizması.	56
4.4.1.5 Gönüllülük esası.	56
4.4.1.6 Dönüşümcü liderlik.	58
4.4.1.7 Zaman yönetimi.	59
4.4.1.8 Profesyonel gelişim fırsatları.	60
Bölüm 5	64
Tartışma ve Sonuç	64
5.1 Araştırma Sorularının Bulgularının Tartışması	64
5.1.1 Birinci probleme ilişkin tartışma ve sonuçlar: kurumsal zorluklar.	64
5.1.1.1 Dershaneden okul sektörüne geçiş.	64
5.1.1.2 Stratejik planlamaya ilişkin önyargı.	64
5.1.1.3 Stratejik planlama süreci hakkında bilgi yetersizliği.	65
5.1.1.4 Mekân ve bütçe sınırlılığı.	65

5.1.2 İkinci probleme ilişkin tartışma ve sonuçlar: bireysel zorluklar	66
5.1.2.1 Zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğu.	66
5.1.2.2 Bilgi eksikliği.	67
5.1.2.3 Yeni okul iklimi.	67
5.1.3 Üçüncü probleme ilişkin tartışma ve sonuçlar: çatışma nedenleri.....	69
5.1.3.1 Ortak zaman ve takvim sıkıntısı.....	69
5.1.3.2 Geleneksel ve yenilikçi bakış açısı.	69
5.1.3.3 Personel kadrosundaki zorunlu değişiklikler.	71
5.1.3.4 Değişime direnç gösterme.....	72
5.1.3.5 Çalışanlar arası rekabet.	73
5.1.4 Dördüncü probleme ilişkin tartışma ve sonuçlar: yaşanan zorluklara çözüm önerileri.....	74
5.1.4.1 Arama ve paylaşım toplantıları, eğitimler.....	74
5.1.4.2 Paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü.	78
5.1.4.3 Profesyonel uzman desteği.....	79
5.1.4.4 Denetleme mekanizması	80
5.1.4.5 Gönüllülük esası.....	80
5.1.4.6 Dönüşümcü liderlik.	80
5.1.4.7 Zaman yönetimi.	82
5.1.4.8 Profesyonel gelişim fırsatları.	82
5.2 Sonuçlar	83
5.2.1 Birinci probleme ilişkin sonuçlar.	84
5.2.2 İkinci probleme ilişkin sonuçlar.....	84
5.2.3 Üçüncü probleme ilişkin sonuçlar.....	84
5.2.4 Dördüncü probleme ilişkin sonuçlar.	84
5.3 Öneriler	85
5.3.1 Araştırmacılara yönelik öneriler.	85
5.3.2 Okul yöneticilerine yönelik öneriler.	85
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	98
A. Görüşme Formu	98
B. Görüşme Kayıt Örneği	100
C. Özgeçmiş	104
D. Tema Örüntüsü.....	105

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLÖLAR

Tablo1 Katılımcı Okul Yöneticilerine İlişkin Veriler.....	29
Tablo 2 Problemler, Temalar ve Alt Temalar.....	33
Tablo 3 Tema Örüntüsü.....	105



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Strateji Piramidi	9
Şekil 2 Eğitimsel Performans Mükemmelliğinin Büyük Resmi	13



Bölüm 1

Giriş

Dünyada bilimin her alanında olduğu gibi eğitim bilimleri alanında da gelişmeler meydana gelmektedir. Bu gelişmeler tüm sektörler gibi eğitim sektörünün tümünü etkilemekte ve eğitim örgütleri gelişmelere uyum sağlayarak yeni uygulamalar gerçekleştirmektedirler. Bilim ve teknolojinin oldukça hızla gelişmesiyle beraber okullarda eğitim ortamlarının teknolojik gelişmelere uyumlu hale getirilmesi, öğretmenlerin niteliklerinin artırılması, “yaparak yaşayarak öğrenme”, “öğrenci merkezli eğitim” gibi yaklaşımların gündeme gelmesi, eğitim sistemlerinin ve eğitim örgütlerinin kendilerini yeniden değerlendirmelerini gerekli kılmaktadır. Bu değişime paralel olarak eğitim örgütleri yeni eğitim stratejileri geliştirmektedir.

Stratejik planlama, hedeflenen duruma ulaşmak amacıyla ilerlenecek yolun belirlendiği bir süreçtir. Bu yolda ilerlemek için öncelikle mevcut durum belirlenir. Ardından neyin, neden, nasıl ve kimler tarafından yapılacağı hakkında kararlar alınarak eylem planları oluşturulur. Belirlenen eylem planlarını uygulamak, izlemek ve değerlendirmek için ihtiyaç duyulan düzenlemeler yapılır.

Millî Eğitim Bakanlığı 2006 yılında çıkarılan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gereğince tüm kurumlarda stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirmiş, ilk stratejik planını 2010-2014 yıllarını kapsayacak şekilde yapmış ve stratejik plan yapmak tüm okullarda zorunlu hale getirilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı tarafından yapılan tüm değişiklikler özel okul sektörünü yakından ilgilendirmektedir. Özel okulları tercih eden öğrencilere devlet tarafından çeşitli oranlarda teşvik desteği vermeyi öngören yönetmeliğin hayata geçirilmesi ile tüm gelir düzeylerindeki ailelerin özel okullara ilgisi artmıştır. Oluşan talebe bağlı olarak son yıllarda özel okul sayısında hızlı bir artış meydana gelmiş ve sektör ağırlıklı olarak zincir markaların hakimiyeti altına girmiştir. Eğitim sektöründeki zincir markaların çoğunun genel merkezleri tarafından kendi eğitim felsefelerine

uygun şekilde hazırlamış oldukları misyon, vizyon, değerler ve ilkeler çalışmaları mevcuttur ancak zincir okulların her şubesinin kendi özel stratejik yönetim uygulamalarını gerçekleştirmesi gerekmektedir. Özel okullarda uygulanan stratejik planlamaların başarılı olmalarında önemli unsurlardan biri okulun vizyonu, misyonu, temel değerleri, ilkeleri gibi noktaların iyi planlanmasıdır. Özel okulların kuruluş aşamasından itibaren, bağlı oldukları zincir markanın eğitim felsefeleri de dikkate alınarak, kendi swot analizlerini yapıp ulaştıkları sonuçlarla şube bazlı stratejik planlamalarını yaparak yol almaları rekabet güçlerini de arttıracak bir faktördür.

Örgütler kuruldukları ve yaşadıkları ortamda kendi başlarına değillerdir. Her birinin bir sistemin içinde başka sistemlerden oluşmuş bir yapı olduğu, sistem yaklaşımı tarafından ileri sürülmüştür. Bu yaklaşım örgütlerin sadece kendilerine dönük çalışmalar yaparak başarıya ulaşmalarının mümkün olmadığını belirterek, başarının çevresiyle uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren örgütler tarafından gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu görüşün bir sonucu olarak örgütlerin başarılı olabilmek için, içinde faaliyette buldukları dış çevreyi ve kendi içlerinde bulunan iç çevrelerini anlamaları gerektiği ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010)

Okul yöneticileri, okulları yaşatmak, geliştirmek ve toplumlarının verdiği görevi yerine getirebilmek için diğer bütün örgütlerde olduğu gibi, okulları dünün ve anın şartlarına göre değil, geleceğin şartlarına göre yönlendirmek zorundadırlar (Drucker, 1995).

Literatür incelendiğinde eğitim örgütlerinde stratejik planlamayla ilgili yapılan araştırmaların çoğunluğunun kamuya bağlı okullarda gerçekleştirildiği görülmüştür. Özel okullarda stratejik yönetim yaklaşımının desteklenmesi zincir markaların kurumsallaşmaları adına da önemli görülmektedir. Bu bağlamda özel okullarda uygulanan stratejik planlama uygulamalarının incelenip yöneticilerin karşılaştıkları zorlukların belirlenmesi ve bu zorluklara çözüm önerilerinin getirilmesinin özel okul yöneticilerine ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülerek bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

1.1 Problem

Bu araştırma özel bir okulda uygulanan stratejik planlama sürecine genel bir bakış açısı vermektedir. Araştırmada özel bir okulda görev alan okul yöneticilerinin

stratejik planlama sürecinde yaşadıkları zorluklar ve bu zorluklar karşısında üretilen çözüm önerileri incelenmiştir.

1.2 Çalışmanın Amacı

Bu araştırma, özel okullarda stratejik planlamanın nasıl yapıldığını incelemek ve stratejik planlama sürecinde karşılaşılan zorlukları belirleyerek bu zorluklara çözüm önerileri geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaca ulaşmak için aşağıda belirtilen araştırma sorularına cevap aranmıştır.

1.3 Araştırma Soruları

1. Özel okulların stratejik planlama sürecinde kurumsal olarak ne gibi zorluklar yaşanmaktadır?
2. Özel okulların stratejik planlama sürecinde yöneticiler bireysel olarak ne gibi zorluklarla karşılaşmaktadır?
3. Stratejik planlama sürecinde stratejik planlama kurulu üyeleriyle ve okul çalışanlarıyla çatışma süreci nasıl yönetilmektedir?
4. Özel okulların stratejik planlama sürecinde yöneticilerin karşılaştıkları kurumsal ve bireysel zorlukların üstesinden gelme yolları nelerdir?

1.4 Çalışmanın Önemi

Özel okullar; sürdürülebilirliklerini sağlamak için güçlü ve zayıf yönlerini bilmek, kendilerini daha iyiye taşıyacak stratejileri ve vizyonu oluşturmak, ihtiyaç duydukları eylemleri belirlemek ve eğitim hayatındaki yenilikleri takip ederek örgütlerini geliştirmek yükümlülüğündedir. Bu yükümlülüklerin yerine getirilmesi ise stratejik planlama süreci bağlamında sağlanabilir. Bu açıdan sağlıklı işleyen bir stratejik planlama süreci, eğitim yöneticilerinin okullarında fark yaratmasına ışık tutacaktır.

Çalışma; eğitim sektöründe önemli bir yere sahip olan özel okulların, geleceklerini planlamaları adına büyük önem arz eden stratejik planlarını oluşturma sürecinde yaşanan zorlukların belirlenmesi ve bu zorluklara çözüm önerileri getirilmesi ile gerek eğitim yönetimi alan yazınına gerekse okul kurucuları ve

okullarda görev yapan yöneticilere ve öğretmenlere uygulama odaklı öneriler sunması açısından önemlidir. Çalışma kapsamında aktarılan stratejik planlama sürecine ilişkin deneyimler ve anekdotların, bu sürece dahil olan eğitimcilere özgün bakış açısı sunabileceğine inanılmaktadır. Çalışma ile; özel okul kurucu ve yöneticileri başta olmak üzere eğitim alanında araştırma yapan akademisyenlere, eğitim uzmanlarına, sivil toplum kuruluşlarına, konuyla ilgisi bulunan diğer paydaşlara geribildirim sağlanarak stratejik planlama süreçlerinin geliştirilmesine yönelik katkı sağlanacağı düşünülmektedir.

1.5 Tanımlar

Özel Okul: Tüzel ya da gerçek kişilerin girişim yaparak kurulmuş, giderler kalemleri devletçe karşılanmayan, okul öncesi eğitimden üniversiteye kadar eğitim ve öğretim faaliyetlerini organize eden, faaliyete geçiren öğretim işletmeleridir (Uygun, 2003).

Başka bir tanımla ise T.C. Anayasasının 42. maddesine göre “Özel ilk, orta dereceli okulların bağlı bulunduğu esaslar, devlet okullarıyla ulaşılmak istenen seviyeye uygun olarak, kanunla düzenlenir.” Bu hükme bağlı olarak, 5580 sayılı Özel Öğretim Kurumları Kanunu kapsamında yer almaktadırlar (MEB, 2016).

Stratejik Planlama: Bir işletmenin neyi nasıl yaptığı konusunda temel kararlar üretmek, yeni davranışlar geliştirmek amacıyla içselleştirdiği çabalarıdır. Daha teknik olarak açıklamak gerekirse; işletmenin ilgili mevzuatlar ve benimsedikleri ilkeler, kararlar doğrultusunda mevcut durumunu analiz ederek, stratejik amaçlarını ve bu amaçlara ulaşmak için yöntemleri kaynaklarıyla ortaya koyan, ölçülebilen planlardır (Söyler, 2007, s.106).

Stratejik planlama, bütün bir örgütün ya da örgütün alt birimlerinin geniş kapsamlı yönünü gösterir. Stratejik planlama, stratejik planları ve uygulamalarını formüle etme sürecidir. Örgütün önemli hedeflerini belirlemeyi; hedeflere ulaşmak için gerekli stratejilerin seçimini; bu stratejilerin uygulanmasında gereksinim duyulan kaynakları tanımlamayı; arzulanan sonuçlara ulaşmak ve bu stratejileri uygulamak için gerekli planlar yapmayı kapsar. Stratejik planlama, bir örgütün ekonomik, politik, sosyal, teknolojik ve rekabetçi çevresini çok iyi anlamayı gerektirir. (Schermerhorn, 1989, s.142)

Bölüm 2

Alan Yazın Taraması

Her şeyin çok hızlı değiştiği günümüzde örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri değişime hızlı ayak uydurmaları ile mümkün olmaktadır. Değişime ayak uyduramayan veya geç kalan örgütlerin uzun vadede işlerliklerini sürdürmeye devam etmeleri çok olası değildir. Birçok örgüt hayatta kalmak için ideale çözüme ulaşarak iyi örnekler ortaya koyarken, bazı örgütler ise süreç içerisinde başka alternatifler bulmaya çalışmaktadır. Genel konsensüs genellikle başarılı örgütlerin özel sektörden olduğu yönündedir. Çünkü bu örgütler en az gerekli kaynakla mümkün olan en iyi sonucu üretmek için belirli iş konseptleri ve uygulamalarını kullanmaktadır. Günümüzün başarılı örgütlerinin kullandığı en önemli konseptlerden birisi stratejik planlamadır (Tsiakkios & Pashiardis, 2002, s.6).

Modern dünyanın baş döndürücü bir değişimi ile baş edebilmek için örgütlerin bu değişime uyum sağlayabilmesi; dinamik ve esnek bir yapının benimsenmesi zorunlu bir durum haline gelmiştir. Çevredeki değişimleri dikkate almayan ve buna göre strateji geliştirmeyen örgütlerin beklentileri karşılaşama ihtimalleri çok düşüktür. Bu bağlamda stratejik planlama günümüz örgütlerine varlığını devam ettirmek ve gelişmek için önemli fırsat sağlar ve bu yapacaklarını stratejik planlama yoluyla gerçekleştirebilirler (Yarım, 2016, s.13).

Stratejik planlama okullar için gittikçe artan bir öneme sahiptir. Okul çevresindeki hızlı değişimin (ekonomik koşullar, demografi, sosyal yaşam örüntüleri, inanç sistemleri, yasal statüler ve yönetmelikler) okullar için doğrudan ve dolaylı etkilere sahiptir. Bu durumdaki yöneticiler şaşkınlıkla beraber bir belirsizlik durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Okul yöneticilerinin hitap etmesi gereken çağdaş kritik konulardan birisi çevredeki bu değişimlerle başa çıkmak için gerekli stratejik politikaları analiz etme ve uygulama yollarını belirlemektir. Yine buna ek olarak yöneticiler, çevresel değişimlerin çeşitli alt sistemlere veya eğitim sisteminin bileşenlerine olan etkisini ele alan stratejik politikaları analiz etmek ve uygulamak yolu ile stratejik planlamadan yararlanabilmektedirler (Adams, 1989, s.299).

Hiçbir örgütün sınırsız kaynakları yoktur ve rekabetçi çevreden dolayı, örgütü makro amaçlarına ulaştıracak rekabet stratejilerini oluşturması hayati öneme sahiptir (Zohrabi & Manteghi, 2011, s.205). Rekabetçi dünyanın meydan okumaları ile etkili bir şekilde baş edebilmek için başarılı örgütlerin kullandığı çözümlerden birisi stratejik planlamadır (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002, s.6).

2.1 Strateji

Stratejik planlama kavramının içindeki stratejik kelimesi Yunan “strategos” kelimesinden gelmektedir ve “bir ordunun lideri ve bir generali” anlamına gelmektedir (Tsiakkiros & Pashiardis, 2002, s.6). Strateji kavramının ortaya çıkışı ve genel olarak kullanılması askeri sevk ve idare ile ilgilidir. Genel olarak “harp planı” şeklinde tanımlanan strateji, hedefe yönelik olarak savaşın planlanması ve yönetilmesini içermektedir. Bu çerçeveden ele alındığında ordunun güçlü ve zayıf yanlarının bilinmesi, farkında olunması ve yine düşman güçlerinin durumunun incelenmesi neticesinde oluşturulan strateji ile askeri amaç olan zafere ulaşmak amaçlanmaktadır (Bircan, 2002, s.13). Türk Dil Kurumu Türkçede batı kökenli kelimeler sözlüğü strateji kelimesini “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” olarak tanımlamaktadır (Strateji, 2018). Strateji, örgütün kaynaklarını ve yeterliklerini paydaş beklentilerini karşılayacak şekilde yapılandırarak sürekli değişen bir çevrede örgüte avantaj kazandıran uzun vadedeki yönü ve ölçeğidir (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, s.3).

Stratejik kararlar (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, s.6);

- Bir örgütün uzun vadeli yönü,
- Bir örgütün eylemlerinin ölçeği,
- Rakipler üzerinde avantaj elde etmek,
- İş çevresindeki değişikliklere hitap etmek,
- Kaynaklar ve yeterlikler inşa etmek,
- Paydaşların değerleri ve beklentileri ile ilgilidir.

Bundan dolayı stratejik kararlar doğa olarak karmaşık, belirsizlik durumlarında alınmış, operasyonel kararları etkileyebilen, örgütün içinden ve dışından bütünlük bir

yaklaşım gerektiren ve birçok değişim içeren özelliklere sahiptir (Johnson, Scholes & Whittington, 2008, s.6).

Strateji olmaksızın taktikler yararsızdırlar. Savaşı kazanmaya yardım etmeyen cephenin kazanılması çok fazla bir öneme sahip değildir. Hedefler, başarmak istediklerimizi ifade ederken; strateji ise bunu nasıl başaracağımızı gösteren plandır. Taktikler, stratejinin nasıl uygulanacağını gösteren detayları ifade etmektedir. Hedefler, strateji, taktikler ve bunları takip eden son aşama değerlendirmedir. Değerlendirme ile bir sürecin hayat döngüsü tamamlanmış olmaktadır (Knight, 2001, s.4).

2.2 Plan

Plan; webster sözlüğünde “bir amacı başarmak için yöntem”; “bir eylem programının detaylı bir formülasyonu”; “amaç, hedef” ve detaylı bir program” olarak tanımlanmaktadır (Plan, 2018). Plan kelimesi anlamı ve içeriği dolayısıyla insan hayatının merkezinde sürekli var olan bir kavramdır. Strateji ise akıllı ve zeki bir plandır (Knight, 2001, s. 3). Planlama kavramını tanımlamak için son yarım yüzyılda birçok tanım yapılmıştır. Planlama, bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamayı içeren bir süreçtir. Bu sürecin temel öğeleri ise şunlar (Anderson, 1968; akt: Adem, 2008, s.30-31):

- Planlama geleceğe yönelik bir çalışmadır.
- Planlama daha çok eylem üzerinde duran bir uygulamadır.
- Hedef alınan bir amaç olduğuna göre, planlanmış bir çaba gerektirmektedir.
- Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte getirir.
- Planlama sınırlı kaynakların çeşitli programlar arasında dengeli bölünüşü, yani maliyetleri dikkate almak durumundadır.

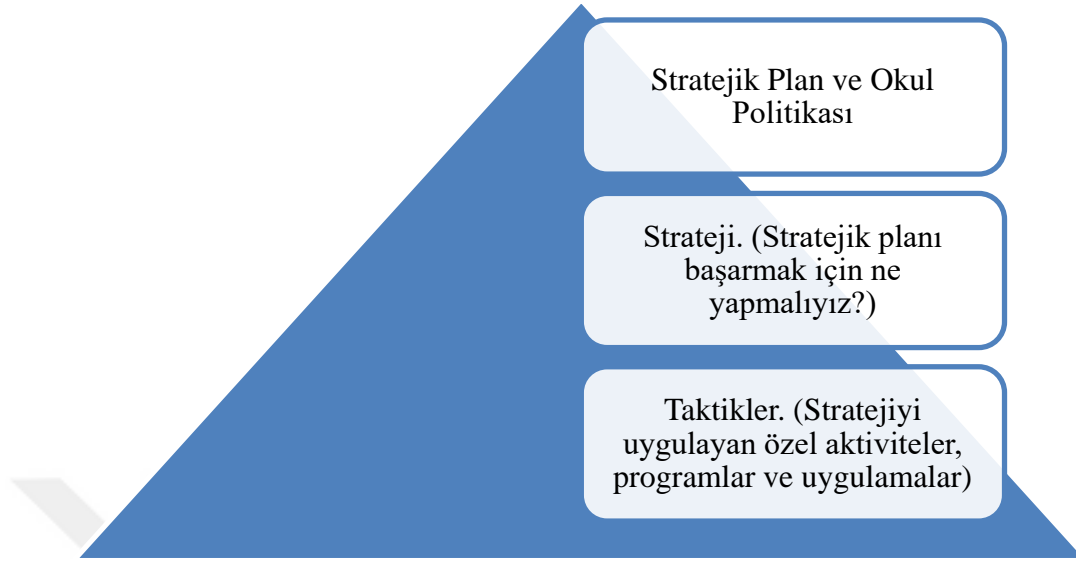
Günümüzde kitle iletişim araçlarının ve internet kullanımının da artması ile birlikte sürekli değişimler yaşanan bir dünyada planlama akılcı bir yönetim yaklaşımıdır. Örgütler, planlama sayesinde yapacaklarını ve başarmak istediklerini önceden belirleme fırsatına sahip olmaktadır. Günü değerlendirmek ve geleceği önceden görme ve analiz etme aracı olarak planlama örgütlere, doğru kararları alma ve karşılaşılabilecek sorunlar karşısında, alternatifleri değerlendirme fırsatı sağlayan

zaman kazandıran bir yönetsel pratiktir. Planlama aynı zamanda gidilecek noktanın önceden kestirilmesine yardımcı olur (Şener, 2009, s.13). Stratejik planlamanın odağı stratejiyi üretmekken, planlama sürekli bir toplama, analiz etme ve arıtma döngüsüdür (Knight, 2001, s.8).

2.3 Stratejik Planlama

Stratejik planlama, uzun vadeli misyon, vizyon, amaç ve stratejileri yaratma süreci olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan plan “Ne” (amaç, yön) ve “Nasıl” (hedefler, stratejiler) sorunlarına eşit şekilde odaklanmaktadır. Stratejik planlamanın amacı ve öncelikli değeri, bir okulun gelecekte karşılaşılabileceği durumlar ve bu durumlara yönelik nasıl harekete geçilmesi gerektiğine dair yeni anlayışlara yönelik bir süreç içerisine insanları dahil edebilme gücüdür. Bazı meydan okumalar öngörülebilirken bazıları öngörülemeyebilir. Ancak okul içindeki yöneticilerin ve liderlerin bu öngörülen meydan okumaların okulun gelecekteki sağlığını ve iyi oluşunu nasıl etkileyebileceğine ve bu meydan okumalara hitap etmek ve bunları çözmek için neler yapmaları gerektiğine ilişkin önemli düşünceler ortaya koymaları gerekmektedir (Ewy, 2009, s.2). Bir okulun/şirketin stratejik planlaması, kurumun seçilen pazar alanında pozisyon alması, başarılı bir şekilde rekabet etmesi, müşterilerini memnun etmesi, iyi bir performans elde etmesi için yönetimin kullandığı bir harekât planıdır (Olsen, 2012, s.17). Stratejik planlama; titiz, detaylı, eleştirel planlama olarak da ifade edilebilmektedir (Land & Barksdale, 1995, s.30). Stratejik planlama bilginin toplanması ve bu bilgilerin plan hazırlamak üzere yardımcı olacak kavrayışı elde etmek için analiz edilmesidir (Knight, 2001, s.8). Stratejik yönetim ise sürekli kamu değeri yaratma, sürekli öğrenme, gerekliliklerin karşılanması, misyonun yerine getirilmesi için devam eden bir yolda bir örgüt içinde stratejik planlama ve uygulamanın uygun ve mantıklı bir şekilde entegrasyonu olarak görülebilir (Bryson, 2010, s.256). Stratejinin, operasyonel etkililikten farkının ortaya konulması da önemlidir. Her ikisi de örgütsel performans için önemli olan bu iki kavram farklı anlamları içermektedir. Operasyonel etkililik benzer faaliyetleri rakiplerden daha iyi gerçekleştirmek anlamına gelmektedir. Bu anlamda operasyonel etkililik, sadece etkililik kavramını değil, kaynakların daha iyi kullanılması yoluyla daha iyi sonuçlar başaracak birtakım uygulamaları da bünyesinde barındırmaktadır. Stratejik planlama, en iyi uygulamaların kıyaslanması ve operasyonel etkililiğin başarılması için çerçeveyi

sağlamaktadır (Hayward, Ncayiyana, & Johnson, 2003, s.3).



Şekil 1. Strateji Piramidi (Ewy, 2009, s.5'ten uyarlanmıştır.)

Olumsuz durumlar içeren bazı çevrelerde stratejik planlama örgütsel etkililiği ve operasyonel etkinliği geri kazandırmak hakkında olmalıdır. Genel olarak hedef, ulusal ve küresel çevre bağlamında bir ulusun ve vatandaşlarının ihtiyaçlarını karşılamak için katkısını maksimize etme potansiyeli üzerinde yapabileceğinin en iyisine odaklanmalıdır (Hayward, Ncayiyana, & Johnson, 2003, s.3).

Stratejik planlamanın içeriği iki temel özelliğe sahiptir ve bunlar planlama aktivitesinin temelini oluşturmaktadır. Bunlardan birincisi şudur. Geleneksel planlamanın zayıflıklarından birisi geniş kapsamlı bir özelliğe sahip olmasıdır. Stratejik planlamada ise bu geniş kapsamdan, uzun vadeli vizyondan esinlenen seçiciliğe doğru bir kayma olmaktadır. Gerçekleştirilmesi gereken her şeyin yapılması imkansızdır. Süreç içerisinde doğası gereği politik olarak meydan okumalara veya problemlere yönelik uygun ve yapısal çözümler üretecek eylemler için en önemli olanların belirlenmesi söz konusudur. İkinci ise stratejik planlamanın eylem veya proje odaklı olmasıdır (Albrechts & Balducci, 2014, s.20).

2.4 Stratejik Planlamanın Anahtar Öğeleri

Stratejik planlamanın anahtar öğeleri; vizyon, strateji, hedef ve amaçlar ve

uygulama ve değerlendirmedir.

2.4.1 Vizyon. Kurumlar için odaklanmak sonuç almak için önemlidir. Ancak birçok kurum günün sorunları ile o kadar meşguldür ki uzun dönemli konular üzerine odaklanmak için bir çaba sarf etmemektedir. Kurumunun çalışanlarının ortak bir vizyon etrafında bütünleştirilmesi kurumun başarısı için son derece önemlidir. Bu noktada stratejik plan yardımcı bir rol üstlenebilmektedir. Sürekli değişen bir dünyada stratejik plan enerjinin yönlendirilmesi, personelin paylaşılan bir hedefe yönelik olarak bir amaca odaklanması açısından son derece olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilmektedir (Olsen, 2012, s.18).

2.4.2 Strateji. Bir strateji “nasıl müşterilerimize rakiplerimizden daha iyi değer sunabiliriz?” sorusunu cevaplamak için bir araç ve cevaplar sunmaktadır. İyi bir strateji, birçok açıdan etkililiğe odaklanmaya yardımcı olur. Bunlar (Olsen, 2012, s.18):

- Performans hedeflerine ulaşımlası,
- Rakiplerin performansının ötesinde bir performans ortaya koyulması,
- Sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesi,
- Gelirin artırılması ve giderlerin sürdürülmesi veya azaltılması,
- Müşterilerin memnun edilmesi,
- Değişen pazar koşullarına uyum sağlanması.

2.4.3 Hedefler ve amaçlar. Hedefler ve amaçlar, çalışanları daha etkili olmak için güçlendiren bir yol haritası oluşturmaktadır. Bu ifadelerin yalnızca duvarda asılı güzel bir tablo ya da metin olmaması oldukça önemlidir. Bu ifadeler, örgütün daha yüksek performans seviyelerine ulaşması için liderlik edici rehberler niteliğindedir. Hedefler ve amaçlar, kurum içindeki bölümlerin, yöneticilerin ve çalışanların koordineli bir şekilde kurum geneli bir hareket planı içerisinde kararları ve eylemleri başlatmaları için bir çerçeve sağlamaktadır (Olsen, 2012, s.19).

2.4.4 Uygulama ve değerlendirme. Stratejik plan durağan ve donuk bir ifadeden ziyade yaşayan ve dinamik bir dokümandır. Stratejik plan, her personelin kurumun aynı yönde ilerlemesine yardımcı olması için örgütün her hücresine entegre olan bir yapı arz etmektedir. Uygulanmadığı sürece, kurumun ne kadar iyi misyon ve

stratejiler geliştirdiğinin bir önemi yoktur. Başarı, stratejik planın etkili bir şekilde uygulanması ile gerçekteşebilmektedir. Planın sürekli aktif ve dinamik tutulması son derece önemlidir. Sonuçların nasıl olmasının istendiği ve bu açıdan ulaşılacak köşe taşlarının neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Yakın vadeli eylemlerin ve ilerlemenin sürekli her çeyrekte değerlendirilmesi bu anlamda başarının anahtarlarından belki de en önemlilerindedir. Hedeften ne kadar uzak olduğunun sürekli izlenmesi nereye gidildiğinin denetlenmesi açısından hayatidir. Plan, bulunulan yerden hedeflenen yere ulaşılması için etkili bir şekilde eyleme geçirilmeli ve sürekli olarak değerlendirilmelidir (Olsen, 2012, s.19).

2.5 Stratejik Planlamanın Tarihi

“Strateji” kelimesi Yunan “strategos” kelimesinden gelmektedir. “Stratos” ordu anlamına gelirken “ago” ise liderlik etmek anlamındadır. “Strategos” ise savaşı yönlendiren general anlamına gelmektedir. Bundan dolayı stratejik yönetimin temel görevi çevreyi anlamak, örgütsel hedefleri tanımlamak, seçenekleri belirlemek, kararlar almak ve uygulamak ve gerçek performansı değerlendirmektir (Morrison, Renfro & Boucher, 1984, s.8). Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama bir savaşın yürütülmesini tanımlamak için kullanılan bir terim durumundaydı. 1960’larda The General Electric şirketi iş için stratejik planlamanın potansiyelinin farkında vardı ve diğer şirketler de takip etmeye başladılar. Bu anlamda şirketler dışsal çevrenin ticari faaliyetlerinin ve hayatta kalmalarının ne kadar etkileyebileceğinin farkında varmaları ile stratejik planlamanın önem kazandığını söylemek mümkündür (Gordon et al, 2000, s.841). Stratejik planlama 1960’ların ortalarında sahneye çıkmıştır. Şirket liderleri bu kavramı “en iyi tek yol” olarak kabul etmişler ve her iş biriminin rekabetini geliştirmek üzere stratejiler geliştirmek ve uygulamak için stratejik planlamayı benimsemişlerdir (Mintzberg, 1994, s.107). Stratejik planlama, bazı durumlarda örgüt içinde radikal değişimlerle ilişkilendirilmesine rağmen, günümüzde özellikle çevredeki hızlı değişimlere hitap etme özelliği de ön plana çıkmaktadır (Bryson, 1988, s.11). Land & Barksdale, 1995 yılında yaptıkları çalışmalarında stratejik planlamanın eğitim yöneticilerinin zihinlerinde bir öncelik haline geldiğini belirlemiştir. Günümüzde eğitim örgütleri için stratejik planlamanın önemi herkes tarafından kabul edilmektedir.

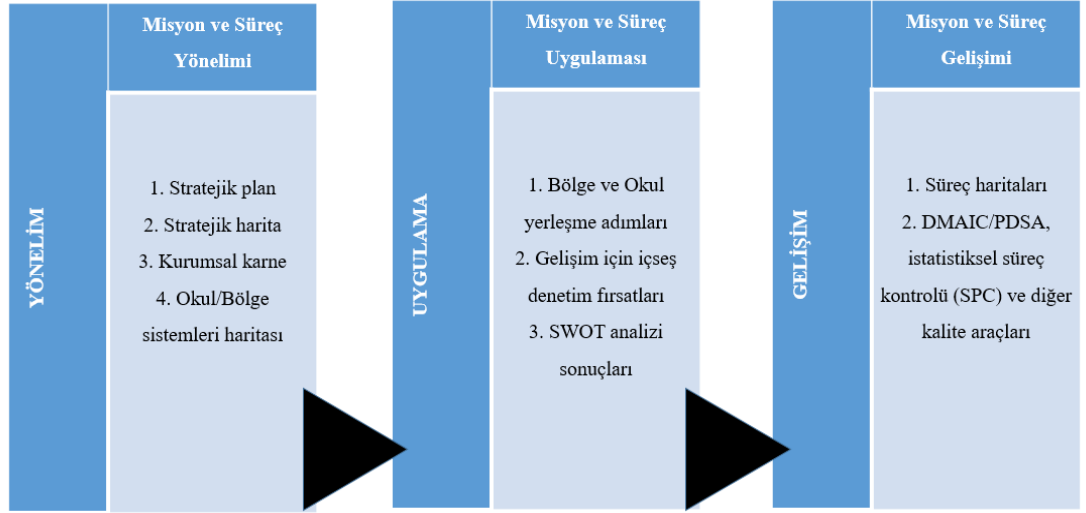
Stratejik planlama reklam endüstrisinden gelişmiştir. Reklamcılık bir tür iletişim olarak yüzyıldan daha uzun süredir sofistike bir seviyede kullanılmaktadır. The Coca

Cola, McDonalds, Persil gibi birçok büyük firma bu aracı kullanarak onlara hayatımızda yer açmaya, zor kazanılmış paramızı harcamaya ve onları onlarsız yapamayacağımız şeyler olarak görmeye bizleri ikna etmiştir. Reklamcılık bunları sezginin gücünü kullanarak gerçekleştirmiştir. Ancak 1960'lara gelindiğinde reklamcılık milyon dolarlık küresel bir endüstri haline gelince sezgiye dayalı bu alanın risklerini azaltmak üzere planlamayı geliştirdiler. Reklam ajansları sezgi ve iç görüyü, planlamacılar ile değiştirdiler. Günümüzde her reklam ajansı yaratıcı departmanın yanında uzman planlamacılar ve hesap işleyicilerine sahiptir. Bu şekilde günümüzde planlama süreci mevcut çeşitli sofistike araştırma araçları ile gittikçe daha bilimsel bir özellik kazanmıştır (Knight, 2001, s.5).

2.6 Stratejik Planın Başarılı Olması İçin Gerekli Koşullar

Stratejik planlamanın önemi gittikçe artmaktadır. Bir şirket veya kurum gerekli gördüğü bütün aktiviteleri planlamak isteyebilmektedir ancak bu durum beklenen sonuçların ve nihai hedeflerin üretilmesi bu anlamda başarıyı garanti etmektedir. Dahası daha fazla kaynağın mutlaka daha iyi sonuçlar ortaya çıkarmadığı ortadadır. Bu kaynakların kullanım şekli oldukça önemlidir. Son olarak ise istenilen her şeyin planlanması günümüzün kompleksleşen dünyasında oldukça zordur. Bu bağlamda dengeli bir karar verme süreci ile tercihlerin yapılması önem arz etmektedir (Chang, 2008, s.1).

Stratejik planlama bir okulun başarısı için çok hayati bir öneme sahiptir. Ancak stratejik planlamanın başarılı olması, diğer örgütsel bileşenlerin hitap edilmesi koşuluna bağlıdır. Okul ve/veya okul bölgesi içinde örgütsel mükemmelleşmenin gerçekleşmesi için stratejik planlamanın daha geniş bir sistem içinde ele alınan bir modeli Şekil 2'de gösterilmiştir (Ewy, 2009, s.5-6).



Şekil 2. Eğitimsel Performans Mükemmelliğinin Büyük Resmi (Ewy, 2009, s.6'dan uyarlanmıştır.)

Stratejik düşünmek, planlama sürecine dahil olanlar adına geleceğe odaklı yüksek standartlı bir düşünme gerektiren dinamik bir süreçtir. Kurumsal seviyede stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için bazı durumlar önem arz etmektedir. Bunlar (Hayward, Ncayiyana, & Johnson, 2003, s.11):

- Gelecek için geliştirilen vizyon, misyon ve amaçların yaratıcılığı ve sürdürülebilirliği,
- Kurumsal liderliğin plana bağlılığı,
- Vizyonun kurumun liderliği ve üyeleri tarafından ne ölçüde iletildiği, anlaşıldığı ve paylaşıldığı,
- Kullanılan analizlerin kapsamı ve derinliği,
- Planın bütçe, insan kapasitesi ve çevresel gerçeklerle ilişkisi,
- Planın gerçekleştirilme ve uygulanmasındaki özen,
- Herkese açık olarak ilan edilen küçük amaçların erken başarımı ve kutlanması,
- Uygulama esnasında esnek olabilmeye yeteneği,
- Sürekli düzenli aralıklarla planın gözden geçirilmesi, değerlendirilmesi ve uyarlanmasına bağlılık.

Stratejik planın varlığı veya mevcudiyeti, bunun örgütün stratejik planlama sürecine girmesi açısından bir başarı vadetmemektedir. Hazırlık, planlama ürününün kendisi değil planlama sürecinin bir aşamasıdır. Anket içindeki ifadeler dilekleri ve istekleri içermektedir. Eğitim ve öğretim için stratejik planlamanın gerçekleştirilmesi, örgütsel yapının bağlamı içinde stratejik planlama sürecini anlamak ve bununla ilgili bilgili olmak ile başlamaktadır (Land & Barksdale, 1995, s.33).

Stratejik oluşturmaya başlamak isteyen bir kurumun öncelikle kendisine sorması gereken bazı sorular vardır. Bu sorularla harekete geçen bir kurumun stratejik plan oluşturma açısından daha başarılı olması muhtemeldir. Bu sorular (Olsen, 2012, s.18):

- Kurumumuz daha odaklı bir hale getirilebilir mi?
- Kurum olarak daha fazla değer üretebilir miyiz?
- Çalışanlarımız daha etkili olabilirler mi?
- Kurumumuz daha başarılı olabilir mi?

Sonuçta stratejik plan, vizyonu, misyonu, amaçları ve içerdiği değerler ve uygulama zaman çerçevesi için gerekli kaynaklar, kurumsal kapasite ve çevresel değerlendirmenin doğruluğu kadar başarılıdır. Bir seviyede stratejik planın dikkatli bir şekilde oluşturulması, bileşenlerine danışılması ve büyük katılımcıların bunun değerine ve uygulanabilirliğine ikna edilmesi gereklidir. Diğer bir seviyede ise stratejik planlamanın başarısını etkileyen en önemli faktörler başarılması istenen amaçlar hakkında düşünmeye iten fikirler ve yaratıcılık ve onlara ulaşmanın sürekli değişen gerçekliğine hazırlıktır. Amaçlanan hedeflere ulaşmak için gerekli insan kapasitesini harekete geçişme yeteneği ve çevre hakkındaki tahminlerin doğruluğu da başarılı planlama için son derece önemlidir (Hayward, Ncayiyana, & Johnson, 2003, s.12).

2.7 Stratejik Planlamanın Faydaları

Stratejik planlama özellikle son 25 yıldır Amerika Birleşik Devletleri'nde hükümet ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde çok yaygın bir şekilde uygulanan bir pratik haline gelmiştir. Stratejik planlamanın etkililiğini bir şekilde ortaya koyan büyük örneklemli çalışmalar açısından bir kıtlık söz konusu olmasına rağmen, farklı hükümet seviyelerinde, kâr amacı gütmeyen örgütlerde ve iş birliği uygulamalarında birçok derin örnek olay çalışması mevcuttur. Bu çalışmalar stratejik planlamanın farklı

seviyelerde ve ortamlarda etkili bir kullanım alanına sahip olduğunu göstermektedir. Stratejik planlamanın birçok faydası söz konusudur. Bunlar (Bryson, 2010, s.255):

- Stratejik düşünmenin, hareket etmenin ve öğrenmenin teşvik edilmesi,
- Geliştirilmiş karar alma,
- Geliştirilmiş örgütsel etkililik, duyarlılık ve esneklik,
- Daha geniş toplumsal sistemlerin geliştirilmiş etkililiği,
- Geliştirilmiş örgütsel meşruiyet,
- Katılımcılar için doğrudan faydalar.

Geçmiş deneyimlerden yola çıkarak yönetim kurulu üyeleri, üst düzey liderler ve bölge personeli, stratejik planlama sürecini kullanmanın birçok nedenlerinden bahsetmektedirler. En çok ifade edilen nedenler (Ewy, 2009, s.3):

- Okulumuzun/okul bölgemizin karşı karşıya kaldığı meydan okumalar ve değişimlerle başa çıkmak için etkili stratejiler geliştirmeye ihtiyacımız var.
- Okulumuzun/okul bölgemiz için açık bir gelecek yönüne ihtiyacı var.
- Okulumuz/okul bölgemiz için uzun vadeli önceliklerin belirleneceği bir sürece ihtiyacımız var.
- Ölçülebilir uzun vadeli bir plana ihtiyacımız var.
- Kamu güvenini ve fonunu okulumuz/okul bölgemiz için korumak istiyorsak, harcamalarımızı önceliklendirme ve kaynakları tahsis etme şeklimizi yeniden gözden geçirmeye ihtiyacımız var.
- Okul bölgesi içindeki ve dışındaki koşullara göre gelecek uzun vadeli fırsatları daha iyi tahmin etmeli ve bunlardan yararlanmaya yönelik planlar geliştirmeliyiz.
- Okul bölgesi içinde ve dışındaki gelecek uzun vadeli tehditleri daha iyi tahmin etmeli ve olumsuz etkilerini en aza indirecek planlar geliştirmeliyiz.
- Her yıl yeni hedefler, programlar, çıktılar ve yeni amaçlara dikkatimizi yeniden odaklamak zorunda kalmamak için okul bölgesinde uzun vadeli bir istikrar duygusuna sahip olmalıyız.

Yukarıda ifade edilen bütün bu nedenler aslında stratejik planlama gerçekleştirildiğinde karşılanacak bir ihtiyacı ifade ediyor. Dolayısıyla stratejik planlama, bu ihtiyaçların karşılanmasında önemli bir noktada yer almaktadır. Stratejik

yönetim gerçekleştirmek üzere planlama gerçekleştirmek kurumlar için birçok faydaları bünyesinde barındırmaktadır. Bunlar (Bircan, 2002, s.18):

- Amaca yönelik odak korunarak koordinasyon ve kıyaslama için fırsatlar sunması,
- Kurum içinde işgücü maliyetleri açısından tasarruf imkanları doğurması,
- Kurum içinde görev alan bireylerin iş doyum düzeylerinin geliştirilmesine olanak sağlaması,
- Kurumun sektörel ve iş başarısının artması için katkı sunması,
- Etkili işgücü hazırlamak ve araçları amaca uygun olarak kullanmak üzere kolaylaştırıcı bir rol oynaması,
- Yönetimin etkililiğinin ve etkinliğinin gelişimini desteklemesidir.

Stratejik planlama başka bir örgütsel yönetim modası değildir. Geçmişte büyük bir başarı ile uygulanmıştır ve bütün planlama aktivitelerinin temel bir süreci olarak düşünülmüştür. Doğru gerçekleştirildiğinde, paydaşlar, personel ve öğrenciler için tercih edilen bir gelecek yaratılması için bir okulu/okul bölgesini ve topluluğunu bir araya getirme imkânı sunmaktadır (Ewy, 2009, s.3). Bazı çalışmalarda ise stratejik planlamanın avantajları süreç ve personel avantajları olmak üzere 2 başlık altında incelenmiştir. Bunlar (McIlquham-Schmidt, 2011; Ansoff, 1991; Armstrong, 1982; Al-Bazzaz & Grinyer, 1980; Ang & Chua, 1979; Loasby, 1967; akt: Ebner, 2014, s.18):

Süreç avantajları

- Gelecek pazar fırsatlarının belirlenmesi ve kullanılması,
- Güçlü ve zayıf yönlerin, fırsatlar ve tehditlerin farkındalığı,
- Yönetim problemlerinin objektif bir görünümü/problemlerin farkındalığı,
- Bir plan uygulama ve kontrol faaliyetlerinin gözden geçirilmesi için bir çerçeve sunması,
- Olumsuz durumlar ve değişimlerin etkilerini minimize etmesi,
- Önemli kararların yerleşik hedeflerle daha etkili ilişkilendirilmesi,
- Belirlenmiş fırsatlara daha etkili ve sistematik zaman ve kaynak ayırımı,
- Planın taktiklerini yürütme koordinasyonunun sağlanması,

- Bütün fonksiyonların kombinasyonunun birleştirilmiş bir çabaya dönüştürülmesine olanak sağlaması,
- Örgüt içinde daha iyi bilgi ve iletişim,
- Hatalı özel kararların düzeltilmesi için gerekli zaman ve kaynakları azaltması,
- Personel arasında içsel iletişim için bir çerçeve oluşturulması,
- Planın zamanlaması içinde önceliklerin belirlenmesi,
- Planlamanın kullanılması rakiplere karşı bir avantaj oluşturmaktadır,
- Bir örgüt-çevre uyumunun yaratılması ve sürdürülmesi,
- Bir deneme yanılma öğrenme süreci yerine daha iyi uyum ve finansal sonuçlar,
- Kontrol ve koordinasyon için imkân sağlaması.

Personel için avantajlar:

- Örgüt içindeki bireylerin davranışlarını bir takım çabasına entegre edilmesine yardım eder,
- Daha hızlı ve daha iyi karar verme,
- Bireysel sorumlulukların netleştirilmesi için bir temel sağlar ve bu da motivasyona katkı sunar,
- Personelin ileriye dönük düşünmesini teşvik eder,
- Tasarruf,
- Sorunları ve fırsatları/daha fazla alternatifleri keşfetme yeteneğini ele almak için iş birliğine dayalı, bütünleşik ve hevesli bir yaklaşımı teşvik eder,
- Değişime karşı olumlu bir tutumu destekler ve iş süreçlerini anlamaya yardımcı olur,
- Planlama olmadan var olamayacak iş fonksiyonunun yönetimine bir derece disiplin ve formalite sağlar.
- Daha fazla zamanında bilgi ve daha doğru tahminler.

2.8 Stratejik Planlamanın Aşamaları

Stratejik planlamanın temel amacı bir kurumun güçlü yönleri, zayıf yönleri, hedefleri, kaynak gereksinimleri ve gelecekteki olasılıklar hakkında devam eden bir inceleme ve değerlendirme süreci sağlamak ve bulgulara cevap vermek ve daha güçlü, daha etkili bir kurum oluşturmak için tutarlı bir plan ortaya koymak olarak ifade edilebilir (Hayward, Ncayiyana, & Johnson, 2003, s.3). Knight (2001) stratejik

planlamanın 5 aşaması bahsetmektedir. Birbirini takip eden bir süreç içinde ele alınan bu 5 aşama şu şekildedir (Knight, 2001, s.8):

1. Aşama: Konu

Bu aşamada konu anlaşılır (örneğin şirket, ürün, hizmet vb). Konunun pazar içindeki pozisyonu, planlanan gelişimleri, bununla ilgili rakip faaliyetleri ve çevresel, toplumsal, politik vb. konular hakkında bilgi toplanır. Yine bu aşamada genel nitelendirilmiş hedef belirlenir ve kilit halkla ilişkiler konuları belirlenir.

2. Aşama: Kitleler

Bu aşamada hedef kitle anlaşılmaya ve onlara hitap etmeye çalışılır. “Hedef kitle kimdir ve kaç kişidirler?”, “Yaşam tarzları, tutumları vb nelerdir?” ve “Konu hakkındaki görüşleri nelerdir?” sorularının cevapları hakkında bilgi edinilir. Bu aşamada medya ve diğer araçlarıyla hedef kitleye nasıl ulaşılacağı üzerinde durulur. Kilit iç görüler ortaya konulur.

3. Aşama: Karşılıklar

Bu aşamada hedef kitlelerde oluşturulmak istenen karşılıklara odaklanılır. “Hedef kitlenin ne düşünmesini, bilmesi, hissetmesini ve yapmasını istiyoruz?” sorusu bu aşamada önemlidir.

4. Aşama: Hedefler

Bu aşamada halkla ilişkiler hedefleri belirlenir ve bu hedeflerin genel hedeflere katkı sağlaması, ölçülebilir ve gerçekçi olması beklenir.

5. Aşama: Strateji

Bu aşamada halkla ilişkiler hedeflerinin nasıl başarılacağı planı ortaya konulur. Bu aşamada öğrenilen her şey dikkate alınır ve hayal gücü ve yaratıcılığa başvurulur.

Birçok planlama modeli mevcuttur. Bunlardan birisi de Regis modelidir. Sağlık ve diğer eğitim kurumlarında, endüstride ve özel şirketlerde yoğun bir şekilde

kullanılan Regis modeli, bir grup projesinin amaçladıklarını netleştirmek ve açıklığa kavuşturmak için bir stratejik plan tasvir etmektedir. Bu modelin zenginliklerinden birisi çok kültürlü işbirlikçi çevrelerde ve farklı paydaşlarla uygulanması için yeterli esnekliğe ve aynı zamanda teorik zemine sahip bir çerçeveye ve yapıya sahip olmasıdır. Bu stratejik planlama modelin vizyon ve misyon cümleleri, kurumun mevcut değerlendirme analizi, hedefleri ve amaçları, stratejileri, taktik planları, planlama sürecinde sıklıkla gerçekleştirilen kontroller olarak ifade edilen iki kez kontrol etme, özel girişim alanlarının sorumluluğunun verildiği sahiplik, sürecin hedefleri, stratejileri ve aksiyonları yani planın bir bütün olarak yönetimi, planlama aşamalarının kolaylaştırılması ve gelecek dönemlerde yapılacak analiz tarihler ve gerçekleştirilecek faaliyetler için gözden geçirmenin, işin ve revizyonların aralıklarının planlanmasını içermektedir (Carty & White, 1996, s.90).

Dünya klasmanında örgütler şans eseri veya bir gecede ortaya çıkmamaktadır. Açık rehberler, süreçler ve dünya klasmanında uygulamaların öncelikle belirlenmesi ve planlanması gerekmektedir. Daha sonra aşama aşama stratejik planlama sürecinin başlaması gerekmektedir. Planlama sürecinin en önemli noktaları şunlardır (Neluheni, Pretorius & Ukpere, 2014, s.698):

- Hazırlık aşaması,
- Stratejik planlama sürecinin gözden geçirilmesi,
- Stratejik amaç,
- 360 derece değerlendirme yapmak,
- Stratejinin formüle edilmesi,
- Stratejik planın rafine edilmesi ve konsolidasyonu,
- Stratejik planın uygulanması ve
- Stratejik planın değerlendirilmesidir.

Stratejik plan oluşturmanın birçok yolu vardır. Özel sektör için, kamu sektörü için akreditasyon amaçları ve iş modelleri için oluşturulmuş farklı şablonlar mevcuttur. Başarılı bir stratejik planın geliştirilmesi sürecinde stratejik düşünmenin harekete geçirilmesinde bazı temel unsurlar önem arz etmektedir. Bunlar (Rowley, Thompson and Strickland, 1996; Matthes, 1993; Byars, 1991; akt: Ellis, 2010, s.9-10):

- Bir vizyon cümlesi,

- Bir misyon cümlesi,
- Beş veya yedi kadar temel örgütsel değer,
- Örgütün güçlü yönleri, zayıflıkları, fırsatlar ve tehditler (SWOT Analizi),
- SWOT analizine dayalı beş veya yedi kilit amaç ifadesi ve bunların başarılarının ölçülmesi için kilit performans göstergeleri,
- Hedefleri başarmak için ortaya koyulan eylem planı,
- Planın gerçekleştirilmesinde kaydedilen ilerlemenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi.

2.9 Stratejik Planlamada Dikkat Edilmesi Gereken Noktalar

Diğer sosyo-ekonomik sektörlerle karşılaştırıldığında, eğitim çok daha kompleks ve çok boyutlu problemleri içermektedir (Chang, 2008, s.11). Bununla ilgili olarak bir çalışmada California'nın yükseköğretim ile ilgili karşı karşıya kaldığı bazı durumlara dikkat çekilmiştir. Bunlar (Lerner, 1999):

- Eyalet fonlarında azalma,
- Yükseköğretime artan talep,
- Değişen demografi,
- Yeni yükseköğretim modelleri,
- Geleneksel bir modelin parçalarını bünyesinde barındırmak,
- Eyalet yönetiminde konsensüs eksikliği,
- Ekonomik transformasyon.

Yukarıda ifade edilenler her ne kadar yükseköğretim özelinde ele alınmış gibi görünse de günümüzde bu ifadelerin birçoğunun dünyanın farklı yerlerinde eğitim alanında faaliyet gösteren özel ve kamu kuruluşlarını da etkilediğini ifade etmek mümkündür. Bu kadar kompleks ve çok boyutu bünyesinde barındıran eğitim sektöründe stratejik planlama yapılırken dikkat edilmesi gereken önemli noktalar mevcuttur.

Stratejik planlama bir kurumun performansını ve kalitesini güçlendirmek ve geliştirmek için tasarlanmaktadır. Stratejik planlama verimsiz olduğu sayılan personel veya programları azaltmak için bir araç olarak kullanılmamalıdır. Her ne kadar bir stratejik planlama neticesinde programların veya personelin azaltılması sonucu ortaya

çıkırsa bile, bu ancak stratejik planlama sürecinin aracılığıyla ortaya çıkan dikkatli kurumsal analizin bir sonucu olarak ortaya konulmalıdır. Gerçekte personelin azaltılması öngörülüyor ise, stratejik planlama öncesi personel azaltılmasının gerçekleştirilmesi önerilmektedir. Bu gerçekleştirilmediği durumlarda stratejik planlama sonuçlanan kayıplarla ilişkilendirilebilecek ve stratejik planlamanın potansiyel başarısı baltalanmış olacaktır (Hayward, Ncayiyana, & Johnson, 2003, s.3).

Stratejik planlama yapılırken karşılaşılan bazı genel hatalar mevcuttur. Bu hatalardan uzak durmak planlama süreci açısından son derece önemlidir. Bunlar (Carty & White, 1996, s.90):

- Yön belirlenmeden detayların planlanması,
- Sahipleri olmayan planlar,
- Ölçülebilir sonuçları olmayan planlar,
- Planlanmamış aksiyonlar,
- Hedeflenen eylemleri plandan çıkarmak,
- Grubun takip etmek istemediği aksiyonları dahil etmek,
- Kişilerin süreci belirsizleştirmesine fırsat vermek,
- Cevabı belli sorular “sormak”,
- Konuşulmayanların anlaşıldığını varsaymak.

Son yıllarda eğitim planlamanın gerçekleştirildiği bağlamlar daha da evrimleşmiş ve daha karmaşık bir doğaya sahip olmuştur. Bunlardan bazıları (Chang, 2008, s.2):

- Bütün eğitim sistemleri farklı derecelerde hızlı değişimlere maruz kalmaktadır. Bunun sebebi de genellikle küreselleşme, eğitim hizmetlerinin pazarlaması, bilgi teknolojilerinin gelişimi, rekabet ve geleneksel değerler ve paradigmalardaki değişimdir. Stratejik planlama döngüsü gittikçe daha kısa ve daha sık bir hale gelirken, bu durum ise planlamanın toplumun ve bireylerin değişen taleplerine sürekli bir uyumu ve esnek olmayı gerektirmektedir.
- Birçok ülkede çok sayıda plan ve program mevcuttur. Farklı ajandalara sahip hükümetlerin sıklıkla değişmesi, birçok uluslararası ve bölgesel girişim, kaynaklar ve sonuçlar için arayış, ortaklıkların çokluğu gibi birçok durum

planlama sürecinde bir farklılığa yol açmış ve daha sonra da sayısız genellikle parçalanmış gelişim programlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

- Ulusal kadroların hareketliliği çoğu zaman eğitim sektörünün pahasına olmuştur. Zor ekonomik koşullara sahip ülkelerde eğitim sektörüne sunulan koşullar gittikçe daha az çekici hale gelmiştir. Bu ise öğretmenlik mesleğini son çare olarak benimseyen ulusal kadroların doğmasına neden olmuştur.

Stratejik planlama süreci, doğası gereği uzun zamanı kapsayan bir dönemde gerçekleştirilebilmektedir. Ancak bu durumda bazı sorunlara yol açabilmektedir.

Aylarca süren formal bir stratejik planlama süreci farklı sebeplerle bir stratejik plan ortaya koyamadan sonlandırılabilir. Uzun süren ve etkili yürütülmeyen stratejik planlama süreçleri, kurum içindeki personelin farklı öncelikleri sebebiyle zaman açısından sıkıntılar ve sorunlar doğurabilmekte ve personel arasında yanlış bir yararsızlık algısı oluşturabilmektedir (Linn, 2008, s.20). Stratejik planın başarıya ulaşması ihtimalini artıran bir diğer husus ise stratejik planın mevcut bütçe parametreleri bağlamında oluşturulacağı anlayışının yaygın ve kabul edilmiş olmasıdır. Bütçe ile ilgili daha sonra bir artışın söz konusu olmayacağını bilmesi bu açıdan önemlidir. Bu durum uygulama aşaması esnasında öncelikli programlara kaynakların aktarılmasını sağlayabilecek kararların alınması için önemli imaları bünyesinde barındırmaktadır. Böyle bir durumda ise geliştirilen yeni misyon, vizyon ve amaçlar bağlamında başarısız görülen programlarda fonu azaltmak veya tamamen kesmek gibi sonuçlar doğurabilecektir. Yine bu açıdan gerekli finansal kaynakların gerçekçi bir değerlendirmesi önemliyken, harika fikirler, adanmış bir liderlik ve yetenekli insan kaynakları olmaksızın büyük miktarda fona sahip olmak başarılı bir plan veya arzu edilen sonuçları ortaya koymak açısından başarılı olması çok ihtimal dahilinde değildir (Hayward, Ncayiyana & Johnson, 2003, s.12).

Eğitim açısından stratejik planlamanın önemi ortadadır. Bundan dolayı okul içindeki tüm paydaşların özellikle yöneticilerin stratejik planlamanın okullar için ne anlama geldiği, neler vadettiği, taşıdığı önem, uygulama süreci hakkında eğitimler alması yararlı olacaktır. Okulların kendi yerel koşullarına uygun gerçekçi ve uygulanabilir stratejik planlamalar oluşturmasına bu şekilde bulunulacak katkılar, okulların geleceği inşa etme potansiyeli açısından tüm paydaşlara söz sahibi olma imkânı da sunmaktadır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012, s.250).

2.10 Eğitimde Stratejik Planlama

Günümüzde bilgi ve iletişim araçlarının gelişimi ile birlikte değişim hızını artırarak devam etmektedir. Bu durum bazı kolaylıkları ve zorlukları beraberinde getirmektedir. Gelişmek isteyen örgütlerin sürekli değişim içinde doğru kararlar alabilmesi ve bu kararların etkili bir süreç içerisinde uygulanabilmesi hayati bir öneme sahiptir. Bilim ve teknolojik gelişmeler, iletişimin artması, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, öğrenci ve öğretmen niteliklerinin artma ihtiyacı, yaşam boyu öğrenme, etkin öğrenme, öğrenmeyi öğrenme gibi yeni yaklaşımların ve ihtiyaçların ortaya çıkması eğitimin sürekli sorgulanmasını, geliştirilmesini ve zamanın ruhuna ayak uydurmasını gerekli kılmaktadır. Eğitimin bunu başarmaya yönelik kullanabileceği en önemli araçlardan birisi de stratejik planlamadır (Ereş, 2004, s.21).

Bu durum geleceğin insan kaynağını yetiştiren eğitim kurumları için de geçerlidir. Kamu veya özel eğitim örgütleri de bu anlamda kendilerini sürekli değişen çevrelere ve durumlara ayak uydurmak durumunda bulabilmektedir. Açık sistemler olarak okullar, etkili olmak, varlığını etkili bir şekilde sürdürmek ve değişen zamanlara ayak uydurmak için sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmelere hitap eden bir eğitim verebilmek için çabalarını sürekli devam ettirmek durumundadır (Hoy & Miskel, 2010). Özellikle başarılı örgütlerin özel sektörden olduğu yönünde genel bir kanı mevcuttur. Bunun nedeni ise bu örgütlerin en az gerekli kaynakla mümkün olan en iyi sonucu üretmek için belirli iş konseptleri ve uygulamalarını kullanmak durumunda olmasıdır. Günümüzün başarılı örgütlerinin kullandığı en önemli konseptlerden birisi stratejik planlamadır (Tsiakkios & Pashiardis, 2002, s.6).

Türkiye’de Millî Eğitim Bakanlığı 1998-1999 eğitim-öğretim yılından itibaren seçilen okullarda stratejik planlama uygulamalarını başlatmıştır (Arabacı, 2005), 2006 yılında çıkarılan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gereğince tüm kurumlarda stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirirken, ilk stratejik planını 2010-2014 yıllarını kapsayacak şekilde yapmış ve böylelikle stratejik plan yapma tüm okullarda zorunlu kılınmıştır (MEB, 2009b). Okulda stratejik planlama sürecinde yer alan unsurlar üç başlıkta ele alınabilir. Okulun stratejik planının ilk aşamasında “Şu an neredeyiz?” sorusuna yanıt alacak şekilde mevcut durum analizi çalışmaları yapılır. Buna göre okulun tarihi gelişimi, yasal yükümlülükleri, ürün ve hizmetleri, paydaş analizi, kurum içi analiz, çevre analizi ve

SWOT/GZFT analizi yapılır. İkinci aşamada “Nereye gitmek istiyoruz?” ve “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorularına yanıt aranarak geleceğe yönelik okulun misyonu, vizyonu, temel değerleri, temaları, stratejik amaçları, hedefleri, performans göstergeleri, önemli görülen faaliyet/projeleri ve izlenecek stratejileri belirlenir. Son aşamada ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yanıt olacak biçimde stratejik planı izleme ve değerlendirme çalışmalarına yer verilir (MEB, 2010)



Bölüm 3

Yöntem

Bu bölümde; araştırmanın modeline, çalışma grubuna, verilerin toplanmasına, verilerin analizine ve inandırıcılık ve tutarlılığa ilişkin açıklamalar yer almaktadır.

3.1 Araştırma Modeli

Araştırma nitel araştırma yöntemi kullanılarak hazırlanmıştır. Nitel araştırmalar “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmıştır. (Yıldırım ve Şimşek, 2008) Merriam ve Tisdell (2015)’a göre nitel çalışmalarda varılan sonuçlar daha betimleyici özelliğe sahiptir. Nitel araştırma, yaşanmış deneyimlerin ve konuyla ilgili görüşlerin derinlemesine aktarılmasını ve anlaşılmasına olanak tanır.

Eylem araştırması, bir okulda çalışan yönetici, öğretmen, eğitim uzmanı veya diğer kuruluşlarda çalışan mühendis, yönetici, planlamacı, insan kaynakları uzmanı gibi bizzat uygulamanın içinde olan bir uygulayıcının doğrudan kendinin ya da bir araştırmacı ile birlikte gerçekleştirdiği ve uygulama sürecine ilişkin sorunların ortaya çıkarılması ya da halihazırda ortaya çıkmış bir sorunu anlama ve çözmeye yönelik sistematik veri toplamayı ve analiz etmeyi içeren bir araştırma yaklaşımıdır (Yıldırım ve Şimşek, 2008, 295). Eylem araştırması, araştırmacının içinde bulunduğunu düşündüğü bir problemten, ikilemden veya belirsizlikten ortaya çıkar. Uygulamalı bir araştırma yöntemidir ve genellikle üç şartın karşılanmasıyla gerçekleştirilir. Bunlardan birincisi; ele alınan konunun sosyal uygulamalarda yer alan ve değişmesi gereken bir konu olması, ikincisi; araştırmacının eşit bir iş birliği içinde bulunduğu katılımlı bir eylemde bulunması ve üçüncüsü; araştırmanın planlama, uygulama, gözlemlenme, yansıma döngüsü içinde bulunması, sistematik ve kayıt altına alınmış bir çalışma şeklinde olmasıdır (Swann, 2002). Eylem araştırmaları öğretim, öğrenme ve belli bir okulun işleyişi gibi konularda var olan sorunların öğretmelerin, okul müdürlerinin ve

diğer paydaşların doğrudan katılımları ve iş birliğiyle bir ekip olarak gerçekleştirdikleri eylemleri sistematik sorgulamalardır. (Beverly, 1993; Mills, 2003).

Watts (1985) eylem araştırmasını; öğretmenler, eğitim yöneticileri gibi katılımcıların araştırma tekniklerini kullanarak kendi eğitim uygulamalarını sistematik olarak dikkatle gözden geçirme süreçleri olarak tanımlar. Watts eylem araştırmasını şu varsayımlara dayandırmıştır (Akt. Ferrance, 2000, s.7):

Öğretmenler ve eğitim yöneticileri;

- Kendilerine tanımladıkları problemler üzerine çalışırlar,
- Kendi çalışmalarını inceleme ve değerlendirmeye cesaretlendirildiklerinde ve farklı çalışma yollarını dikkate aldıklarında daha başarılı olurlar,
- İş birliği içinde bulunarak birbirilerine yardımcı olurlar,
- Meslektaşlarıyla çalışmaları mesleki gelişimlerine yardımcı olur.

Lewin (1947) eylem araştırmasının üç aşamalı sarmal bir süreç olduğunu söyler. Bu aşamaların a- Keşfedilecek noktaların araştırmasını kapsayan bir planlama, b- Eyleme geçme ve c- Eylemin sonuçları hakkında bulgular elde etmekten oluştuğunu ortaya koymuştur (Akt. Aydın, 2005, s.241).

Carson, Smits ve Ripley (1989) eylem araştırmasının özelliklerini genel olarak şu şekilde sıralamışlardır (Akt. Aydın, 2005, s.241-242):

Eylem araştırması;

1. İşbirliğine dayalıdır,
2. Çalışanların öz eleştiri yapmasına olanak verir,
3. Sistematik bir öğrenme sürecidir,
4. Çalışanların iş hakkındaki düşüncelerini gözden geçirmelerini gerektirir,
5. Açık fikirli olmayı gerektirir,
6. İş deneyimleri hakkında bir kişisel günlük tutmayı gerektirir,

- 7.Politika geliştirmeye yönelik bir süreçtir,
- 8.İş yerinin eleştirel bir analizidir,
- 9.Özellikler üzerine vurgu yapar,
- 10.Küçük grupların iş birliği içinde çalışmasıdır,
11. İş uygulamalarının gerçekteşmesidir.

Eylem araştırmasında, öğretmen araştırmacılar yalnız çalışabileceği gibi diğer öğretmenlerle, öğrencilerle ve üniversitedeki araştırmacılar ile birlikte çalışabilirler. Bu tür araştırmalarda deneysel desenler, sistematik gözlem, betimsel araştırma ve örnek olay çalışmaları içeren çeşitli teknikler ve yaklaşımlar kullanılır. Eylem araştırmalarında, hipotez test etmekten, korelasyonel çalışmaları ve istatistiksel analizlerden ziyade, keşfetmeye ve yoruma dayalı nitel araştırma yöntemleri kullanılmaktadır (Akt. Köklü, 2001, s.36).

3.2 Araştırmacının Rolü

Bu araştırmada eylem araştırması türlerinden uygulama/karşılıklı iş birliği/tartışma odaklı eylem araştırması kullanılmıştır. Bu yaklaşımda araştırmacı ve uygulayıcı bir araya gelerek uygulamada ortaya çıkan olası sorun alanlarını, bu sorunlara neden olan olası etmenleri ve olası müdahale yollarını saptarlar (Holter ve Schwartz-Barcott, 1993). Araştırma problemi uygulayıcı ile araştırmacı tarafından sorunların değerlendirilmesi sonucunda iş birliği içinde saptanır. Bu yaklaşım uygulamayı geliştirmeye yönelik bir yaklaşım olduğu için ‘uygulama odaklı eylem araştırması’ olarak da adlandırılır. (Grundy, 1988). Bu desen teknik/bilimsel/işbirlikçi yaklaşıma göre daha esnek bir yapıya sahiptir çünkü uygulayıcı ile gerçekteştirilen etkileşim araştırmanın seyrini değiştirilebilir. Bu esneklik araştırmacı açısından birtakım güçlükleri de beraberinde getirmektedir. Bu güçlüklerin en önemlisi sürecin değişkenliği nedeniyle sistematik veri toplamanın kolay gerçekteştirilememesidir. (Yıldırım ve şimşek, 2006, s.297).

Araştırmada eylem araştırması yapılırken, temel olarak şu basamaklar izlenmiştir, zincir bir markanın yeni kurulan bir kampüs okulunun kuruluşu ile birlikte stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır ve araştırmacı, stratejik plan oluşturma

sürecinin tamamına katılmıştır, stratejik planlama sürecinin ilerlemesi ve okul yöneticilerinin süreç hakkında deneyim kazanmasından sonra stratejik planlama sürecinde karşılaşılan zorlukların belirlenmesi ve bu zorluklara çözüm önerileri getirilmesi amacıyla literatür taraması yapılarak bir görüşme formu hazırlanmıştır, görüşme formu nitel araştırma alanında uzman bir profesörün görüşü alınarak uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Araştırmacı stratejik planlama kurulu üyesi okul yöneticileri ile okul içinde ve okul dışında görüşmeler yapmış, ardından elde edilen veriler yazılı hale getirilerek ilgili yöneticilerden onay alındıktan sonra analiz edilerek yorumlanmıştır.

3.3 Çalışma Grubu

Bu çalışmada evrenden örnekleme alma yoluna gidilmemiş, araştırma çalışma grubu üzerinden yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma grubu, okulun stratejik planlama sürecine katılmış okul yöneticilerinden oluşmaktadır. Araştırmada amaçlı örneklem yönteminden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırma kapsamında yüz yüze ve odak grup görüşmeleri yapılan kurucu temsilcileri, okul yöneticileri ve eğitim yönetimi alanından bir akademisyen; eylem araştırmasının yürütüldüğü stratejik planlama sürecine aktif olarak katılmış kişilerden seçilmiştir. Altı okul yöneticisinden 4'ü kadın ve 2'si ise erkek okul yöneticisidir.

Okulun stratejik planının yapılmasına 22.08.2016 tarihinde başlanmış; bir kurucu, bir genel koordinatör, bir eğitim koordinatörü, bir genel müdür ve iki okul müdüründen oluşan yönetim kadrosu stratejik planlama üst kurulu olarak çalışmalara başlamıştır. 02.09.2016 tarihinde okulun kadrosuna seçilen tüm öğretmenlerden ve idari yöneticilerden oluşan bir grup, zincir okulun eğitim danışmanlarından psikoloji alanında uzman bir profesör ve bir öğrenen organizasyon uzmanı tarafından tüm okul ekibinin kaynaştırılması ve zincir markanın eğitim felsefesinin anlatılması amacıyla bir otelde üç günlük bir eğitime katılmışlardır. 29.10.2016 tarihinde şehir dışında bir otelde stratejik planlama üst kurulunun ve zincir marka yöneticilerinin katıldığı üç günlük bir arama konferansı düzenlenmiştir. Bu arama konferansında okulun eğitim felsefesi, SWOT analizi, anket çalışmaları ve stratejik planlama kurulu çalışmaları görüşülmüştür. Stratejik planlama üst kurulu; ilki 16.11.2016 tarihinde olmak üzere, eğitim fakültesinde görevli bir profesör moderatörlüğünde 3 oturumluk stratejik planlama eğitim ve paylaşım seminerlerine katılmışlardır. Eğitimin ardından stratejik

planlama üst kurulu her pazartesi sabahı toplanmıştır. Literatür taramasına; toplantılara, ilke ve parametrelerin oluşturulmasına; görev tanımları, yönerge ve yönetmeliklerin belirlenmesine on dokuz hafta ayrılmıştır. 08.04.2017 tarihinde tüm okul çalışanları stratejik planlama eğitimi almışlardır. Eğitimin ardından belirlenen 5 alanda stratejik planlama çalışma grupları oluşturulmuştur ve her hafta çarşamba günü okul çıkışında çalışma grubu toplantıları yapılmıştır. Çalışma gruplarında stratejik hedefler ve stratejiler belirlenerek eylem planları oluşturulmuş ve kurucu onayına sunulmuştur, eylem planları 19.08.2017 tarihinde tamamlanmıştır. Okul gelişim planı devam etmektedir. Plan 2017-2018 eğitim-öğretim yılında uygulamaya başlanmıştır.

Bu araştırmada stratejik planlama sürecinde yer almış katılımcıların süreç içinde karşılaştıkları zorluklar ve üstesinden gelme yolları, ilgili bağlamda derinlemesine ele alınmıştır.

Katılımcı okul yöneticilerine ilişkin veriler Tablo 1’de verilmiştir. Katılımcıların kimliklerinin gizli kalması amacıyla gerçek isimleri kullanılmamış, katılımcılara farklı isimler verilmiştir.

Tablo 1

Katılımcı Okul Yöneticilerine İlişkin Veriler.

Okul Yöneticisi İsimleri	Okul Yöneticisi Hakkında Genel Bilgi	Okul Yöneticisinin Yöneticilik Deneyim Yılı	Okul Yöneticisinin Branşı	Okul Yöneticisinin Eğitim Durumu
Selim	Erkek- 47	12	Biyoloji	Lisans
Gonca	Kadın- 39	14	Eğitim Bilimleri	Yüksek Lisans
Şükrü	Erkek- 66	35	Eğitim Bilimleri	Yüksek Lisans
Melek	Kadın- 57	10	Sınıf Öğretmenliği	Lisans
İrem	Kadın- 38	6	Matematik	Lisans
Bihter	Kadın- 54	20	Eğitim Bilimleri	Doktora

3.4 Verilerin Toplanması

Katılımcı eylem araştırmasına odaklanmış olan bu çalışma, 2 yıllık bir zaman diliminde özel okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama sürecine ilişkin deneyimlerinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır.

Araştırma sürecinde okul içinde ve okul dışında yüze yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların tümü eylem araştırmasının bir üyesidir, sürece ilişkin deneyimlerinin ele alınacağı davet mektubu e-posta yoluyla kendilerine gönderilmiştir. Bu davet mektubu ile araştırmanın amacı açıklanarak, araştırmaya gönüllü olarak katılmak istediklerinin teyidi alındıktan sonra görüşmeler yürütülmüştür. İlk görüşme 20 Kasım 2017 tarihinde bir genel koordinatör ile kendi odasında gerçekleştirilmiştir, 21 Kasım 2017 tarihinde bir eğitim koordinatörü ile odasında görüşülmüştür. Okulun 2 müdürü ile 22 Kasım 2017 tarihinde yine kendi odalarında görüşülmüştür. 23 Kasım 2017 tarihinde okul kurucusu ile okul dışında kurucunun diğer bir eğitim kurumundaki odasında görüşülmüştür. 23 Kasım 2018 tarihinde okul genel müdürü ile odasında görüşülmüştür. Tüm görüşmeler katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Stratejik planlama süreci okulda 2016 yılı ağustos ayında başlatılmış olup devam etmektedir, araştırmanın hazırlıkları Mayıs 2017 tarihinde başlamış ve Mayıs 2018 yılında tamamlanmıştır.

3.5 Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Araştırmaya katılan okul yöneticileri ile görüşmelerin tamamlanmasının ardından tüm kayıtlar yazıya dökülmüş ve ilgili katılımcı ile paylaşılarak izni alınmıştır.

Nitel araştırma verileri dört aşamada analiz edilir: 1.verilerin kodlanması, 2.temaların bulunması, 3. kodların ve temaların düzenlenmesi, 4. bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Yıldırım ve Şimşek'in tanımlamasına uygun şekilde görüşme metninin analizi yapılmıştır. Metinlerin tek tek okunmasından sonra ulaşılan verilerin kodlanması gerçekleştirilmiştir. Kodlamanın ardından veriler kategorilere ayrılmış sonucunda temalar ve alt temalar oluşturulmuştur. Veriler, ekler bölümündeki

tablolarda gösterilmiş ve her bir katılımcının ilgili tema ile ilgili deneyimi yansıtılmıştır.

Maxwell (1996), konu hakkında ilginç noktaların anlatanın bakış açısına göre seçilerek yansıtılmasını “kısa anekdotlar” (thumbnail sketches) olarak tanımlamıştır. Araştırma bulgularının analizi sırasında, okul yöneticilerinin sorulara verdikleri cevaplara odaklanılarak, kullandıkları kelime ve ifadeler özenle kategorize edilmiştir. Toplanan veriler araştırmacı tarafından düzenlenmiş, ilk analizleri yapılmış ve verilerden çıkarılan anlamlar rapor haline getirilmiştir.

3.6 İnanırcılık ve Tutarlılık

Bir araştırmanın değeri, bilimsel alana kattıkları ve insan yaşamında karşılaşılan sorunlara getirdiği çözüm çerçevesinde değerlendirilir. Ancak bu iki amaca hizmet etmesinin yanı sıra araştırmanın bilimsel olarak kabul edilebilmesi için araştırma sürecinin ve sonuçlarının açık, tutarlı ve başka araştırmacılar tarafından teyit edilebilir olması da gereklidir. Lincoln ve Guba (1985) inanırcılığın başarılabilmesi için uzun süreli etkileşim, derinlik odaklı veri toplama, çeşitleme, uzman incelemesi ve katılımcı teyidini önermektedir (akt., Yıldırım ve Şimşek, 2008, s.265). Araştırmacı, inanırcılık kriterlerine uyum sağlamak için belirtilen bu süreçlerde azami özen göstermiştir.

Nitel araştırmaların doğası gereği, araştırmacının kişisel deneyim ve yargılarının mülakata yansması söz konusu olabilmektedir. Maxwell (1996) deneyimleri ele alan çalışmalarda potansiyel ikilem ve çelişkilerin ortaya çıkabileceğini savunmaktadır. Araştırmacı, verilerin toplanması ve analizinde bu tür ikilemleri engelleyici önlemleri almaya çalışmıştır. Bu sınırlılığın farkında olarak, araştırmacı mülakatlar sırasında katılımcıları yönlendirebilecek tarzda sorulardan kaçınmaya büyük ölçüde özen göstermiştir. Nitel araştırmalardaki karşılaşılabilen bir sorun da mülakatı yürüten kişinin katılımcıları yanlış anlayabilmesidir. Bu sebeple araştırmacı, ses kayıt cihazı ile kaydedilen tüm mülakatları bire bir yazıya aktararak katılımcılara göndermiş ve alınan onay izninin ardından değerlendirmeye almıştır. Araştırma, nitel olduğundan güvenilirlik testi yapılmamıştır. Bunun yerine güvenilirliğin de odaklandığı kavramlardan biri olan tutarlılığa önem verilmiştir.

Araştırma Yıldırım ve Şimşek'in (2008, s.272) belirttiği şekilde "olay ve olguların değişkenliğini kabul eden ve bu değişkenliği araştırmaya tutarlı bir biçimde yansıtabilen bir yaklaşım" ile ilerlemiştir. Bu tutarlılık, veri toplama araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması ve analizi aşamalarında gerçekleşmiştir.



Bölüm 4

Bulgular

Eylem araştırması yöntemiyle, bir özel okulda stratejik planlama sürecinde yaşanan zorluklar ve çözüm önerileri hakkında okul yöneticilerinin süreç deneyimlerinin incelenmesi sonucunda dört tema ortaya çıkmıştır. Problemlerle ilişkili olarak ortaya çıkan temalar ve alt temalar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2

Problemler, Temalar ve Alt Temalar

Problemler	Temalar
1.Problem Kurumsal Zorluklar	Tema 1 Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Kurumsal Zorluklar 1.1.Dershaneden Okul Sektörüne Geçiş 1.2.Stratejik Planlamaya İlişkin Önyargı 1.3.Stratejik Planlama Süreci Hakkında Teknik Bilgi Yetersizliği 1.4.Mekân Ve Bütçe Sınırlılığı
2.Problem Bireysel Zorluklar	Tema 2 Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Bireysel Zorluklar 2.1.Zaman Sınırlılığı Ve İş Yoğunluğu 2.2.Bilgi Eksikliği 2.3.Yeni Okul İklimi
3.Problem Çatışma Nedenleri	Tema 3 Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Çatışmalar 3.1.Ortak Zaman Ve Takvim Sıkıntısı 3.2.Geleneksel Ve Yenilikçi Bakış Açısı 3.3.Personel Kadrosundaki Zorunlu Değişiklikler 3.4.Değişime Direnç Gösterme 3.5.Çalışanlar Arası Rekabet
4.Problem Yaşanan Zorluklara Çözüm Önerileri	Tema 4 Stratejik Planlama Sürecinin Başarılı Olmasında Kilit Alanlar 4.1.Arama Ve Paylaşım Toplantıları, Eğitimler 4.2.Paylaşım Ve İş Birliğine Dayalı Okul Kültürü 4.3.Profesyonele Uzman Desteği 4.4.Denetleme Mekanizması 4.5.Gönüllülük Esası 4.6.Dönüşümcü Liderlik 4.7.Zaman Yönetimi 4.8.Profesyonele Gelişim Fırsatları

4.1 Birinci Problem: Kurumsal Zorluklar

4.1.1 Birinci probleme ilişkin bulgular. Araştırmada, okul yöneticileri ile görüşmeler sırasında stratejik planlama sürecinde kurumsal açıdan ne gibi zorluklarla karşılaştıkları sorulmuştur. Okul yöneticilerinden alınan veriler ile kodlama ve kategori dağılımının ardından oluşan temalar ve alt temalar aşağıda detaylı şekilde paylaşılmıştır. Okul yöneticileriyle görüşmeler sonrası ilk tema olarak stratejik planlama sürecine ilişkin kurumsal zorluklar belirlenmiştir ve bu zorluklar 4 alt temada belirtilmiştir. 1.Dershaneden okul sektörüne geçiş; 2.Stratejik planlamaya ilişkin önyargı; 3.Stratejik planlama süreci hakkında teknik bilgi yetersizliği; 4.Mekân ve bütçe sınırlılıkları

4.1.1.1 Dershaneden okul sektörüne geçiş. Görüşülen okul yöneticilerinin üçü, dersane sektöründen gelen deneyimlerinin ve özel okul yöneticiliği tecrübelerinin olmamasını kurumsal açıdan zorluk olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Öğretmen kadrosunda dershaneden gelen öğretmenlerin bulunduğunu, kurumların ikisi de eğitim kurumu olsa da özel okul işleyişi ile dersane işleyiş süreçlerinin farklı olduğunu ve bu duruma uyum sürecinin kurumsal açıdan kendilerini zorladığını belirtmişlerdir. Dershanelerin özel okullara dönüşüm sürecinin yasal gereği olarak özel okul sektörüne yeni girilmiş olması; eğitim öğretim kadrosundan bazı yöneticilerin ve öğretmenlerin açılan bu yeni kuruma yönlendirilmiş olması ancak bu yönetici ve öğretmenlerin özel okulculuk deneyimlerinin bulunmamasının stratejik planlama sürecinde bir takım kurumsal zorluklar yaşamalarına neden olduğu görülmüştür.

Kendisiyle görüşme yapılan bir okul yöneticisinin aşağıda alıntılanan sözleri dershaneden okul sektörüne geçiş nedeniyle yaşanan kurumsal zorlukları yansıtmıştır.

“Dershanelerin okullara dönüşüm sürecinin bir parçası olarak okulumuzun inşaat ve kuruluş sürecinde tüm bu gereklilikleri gerçekleştirmeye yönelik çok çalıştık. Eksiklerimizi veya olduysa hatalarımızı okulumuz eğitim-öğretime başladıktan sonra stratejik planlama sürecinde gerçekleştirdiğimiz toplantılarda fark etmeye başladık. Gerçekçi olmam gerekirse stratejik planlama sürecine daha önce çalıştığımız dersane sektöründe ihtiyaç olmadığını düşünüyorduk. Hizmet almak isteyen öğrenciler genellikle bir veya iki yıllığına hizmet almak için kurumumuza geldiğinden uzun vadeli planlar yapmamızı gerektirecek bir durum söz konusu değildi. Sınava hazırlık süreci

nerdeyse her yıl sistem değişikliği ile devam ediyordu ve bu sistem değişikliğine adapte olmak amacıyla hızlı planlamalar gerçekleştiriyorduk. Okulculuk ve dershanecilik farklı kavramlar, okullarda uzun vadeli planlar rahatlıkla yapılabilir ve gerçekleştirilen uygulamaların sonuçları uzun vadede kontrol edilebilir. Ben de dahil olmak üzere çalışma arkadaşlarımızın bir bölümünün dersane sektöründen gelmiş olmamız nedeniyle kurumsal olarak zorluklar yaşadık.” (Selim, 20 Kasım 2017)

Okul yöneticisi İrem’in söyledikleri de Selim’in yaşanan kurumsal zorluklar hakkında söylediklerini desteklemektedir.

“Stratejik planımızı hazırlarken yönetim ekibimizin gerçek anlamıyla stratejik planlama deneyiminin bulunmaması, öğretmenler açısından stratejik planlamaya olan önyargı ve geçmiş deneyimlerden gelen direnç, okulumuzun ilk kuruluş yılı olması, yeni açılan bir okul olduğumuz için donanımsal açıdan eksiklerimizin olması, bulunduğumuz bölgede özel okullar arasında ciddi bir rekabet ortamı olması, okulumuzun bulunduğu bölgenin yoğun yabancı göçü alan bir bölge olması, kendim de dahil olmak üzere bazı yönetici arkadaşlarımızın kolej deneyimlerinin olmaması, bağlı bulunduğumuz zincirin genel merkezinden çok fazla destek görmememiz kurumsal açıdan yaşadığımız zorluklardan ilk aklıma gelenler.” (İrem, 22 Kasım 2017)

4.1.1.2 Stratejik planlamaya ilişkin önyargı. Görüşülen okul yöneticilerinin beşi, stratejik planlamaya kendileri veya süreç katılımcıları tarafından önyargıyla yaklaşıldığını itiraf etmişlerdir. Stratejik planlamayı angarya kâğıt işi olarak görmek, gereksiz olduğuna inanmak, daha önce stratejik planlama çalışmasına katılıp olumsuz deneyimler edinmek gibi nedenlerle oluşan bu önyargılar sürecin başında olumsuzluklara sebep olmuşsa da süreç ilerledikten ve ekip ruhu yakalandıktan sonra aşıldığı düşünülmektedir.

Kendisiyle görüşme yapılan okul yöneticisi Gonca şunları söylemiştir.

“Kurumsal açıdan karşılaştığım ilk zorluk yöneticilerimi konunun önemiyle ilgili ikna etmek oldu. Yeni açılan bir okul olarak fiziksel ve sistemsel açıdan pek çok eksik varken bu tarz bir sürece planlı olarak vakit ayırmak onlar için zor oldu.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Yönetici arkadaşlarımla başlangıç sürecinde planlamaya kâğıt yükü ve angarya iş olarak bakmaları nedeniyle çatışmalar yaşadık. Süreç ilerledikçe ve hedeflenen stratejilerin eylem planları hayata geçirildiğinde okulda her alanda fark yaratmaya başladığı görüldükçe bakış açıları değişmeye başladı. Stratejik planlama okulda bir anda mucizeler yaratacak bir şey değil elbette ancak sabırla deneyerek, okulumuzun ihtiyacına yönelik doğru kararlara ulaşarak uzun vadede okul gelişimine katkı sağlayacak bir çalışma.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Diğer bir okul yöneticisi Melek şunları söylemiştir.

“Özel sektörde çalışmaya okulumuzda başladım. Daha önce devlet okullarında çeşitli görevlerde bulundum. Stratejik planlama sürecini önceki iş tecrübelerimde deneyimlemiştim. Devlet okullarında stratejik planlamaya genelde kâğıt işi olarak bakılır; öğrencinin, öğretmenin ve diğer paydaşların sürece katılmasını sağlamak her anlamda çok zordur. Okul kendi kendine bir şeyler yapmaya uğraşır. Hatta bazen diğer çalışanların haberi bile olmaz planlama yapılmış edilmiş bilmezler. Özel okulumuzda bu sürecin biraz daha önemsendiğini ve profesyonel anlamda yapılabildiğini görmüş oldum.” (Melek, 22 Kasım 2017)

Okulun genel müdürü Bihter şunları söylemiştir.

“Bize stratejik plan dendiği zaman çok ön yargıyla yaklaşıyoruz, ilk etapta iyi bir planla başladığınızda daha rahat yol alabileceğinizin çok farkına varamıyoruz. Süreç devam ederken de aksaklıklar olacak bu aksaklıklar sizin gelişmenizi sağlıyor. Sizin yol almanızı sağlıyor. O anlamda da başarısızlık başarıyı getirir. Ne kadar çok başarısızlık yaşarsanız o kadar çok gelişirsiniz aslında.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

“Bizim kültürümüzde genelde yapılan çoğu çalışma kâğıt üstünde kalır. Daha önceki deneyimlerden gelen inançlar var, yapılan bu stratejik planların hedeflenen eylemlerin her yıl düzenli revize edilerek veriler üzerinden gidilemeyeceğine karşı bir önyargı var. Konuyu ne kadar kavrayabiliyorlar belli, aynı pencereden bakmak ve bu süreci yönetmek sıkıntılı bir süreç ve çalışmalar genelde beraberce başlanıyor ama bir kişi tarafından bitiriliyor. Yani

bir arkadaşımızın üzerine kalıyor onla beraber gidiyor gibi devam eden durumlar olabiliyor.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

4.1.1.3 Stratejik planlama süreci hakkında teknik bilgi yetersizliği.

Araştırmada görüşülen okul yöneticilerinin dördü stratejik planlama süreci hakkında kendilerinden veya sürece katılanlardan kaynaklanan teknik bilgi eksikliği yaşadıklarını ve eğitimlerin oldukça faydalı olduğunu belirtmişlerdir. Stratejik planlamanın tanımı, ne işe yaradığı, sürecin ne şekilde, nasıl ve kimler tarafından sürdürüleceği hakkında bilgilendirme toplantılarının yapılması planın başarılı olmasında kilit noktalardan olarak görülmektedir.

Okul yöneticisi Gonca şunları söylemiştir.

“Daha önce profesyonel olarak stratejik planlama çalışmasında bulunmamıştım ancak hem lisans hem yüksek lisans eğitimimde konuyla ilgili yönetim derslerine katılmıştım. Okulumuzun açılışıyla birlikte stratejik planlama sürecimize başladık.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Arkadaşlarımın hepsi kendi alanlarında uzmanlar ancak stratejik planlama hakkında bilgileri yeterli değildi.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Diğer bir okul yöneticisi Melek, Gonca'nın söylediklerine benzer olarak şu sözleri söylemiştir.

“Okulun açılış döneminde de planlama sürecinde zorluklar yaşadık elbette. Bir kere en başta çalışmaya dahil ettiğimiz arkadaşlarımızın neyi nasıl yapmaları gerektiği hakkında bilgisi yoktu.” (Melek, 22 Kasım 2017)

Okul müdürü İrem de stratejik planlama süreci hakkında teknik bilgisi bulunmadığını belirtmiş ve şunları söylemiştir.

“Bireysel olarak stratejik planlama süreci hakkında daha önce bilginin bulunmaması en ciddi yaşadığım zorluktu. Daha önce çalıştığım kurumda stratejik planlama çalışmasında hiç bulunmadım bununla ilgili bir eğitim de almadım.” (İrem, 22 Kasım 2017)

4.1.1.4 Mekân ve bütçe sınırlılığı. Araştırmada görüşülen okul yöneticilerinin beşi stratejik planlama sürecinde okulun ilk yılı olması ve donanımsal eksiklerin olması, hedeflenen kayıt rakamlarına henüz ulaşılmadığı için karlılığa geçilmemiş olması gibi çeşitli nedenlerle mekân ve bütçe sınırlılıkları yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Görüşülen okul yöneticisi Selim okulun fiziki şartlarının önemini içeren şu sözleri dile getirmiştir.

“Özel bir okulun en iyi düzeyde hizmet verebilmesi bazı gereklilikler var. Örneğin okulun konut bölgesine yakın olması önemli bir gereklilik. Özel okulun fiziki şartlarının fark yaratması, eğitim-öğretim hizmeti verecek olan insan kaynağının donanımlı olması, ekip ruhu ile hareket edebilecekleri bir çalışma ortamı olması, okulda her alanda uygulanması beklenen belli standartlar belirlenmesi, zincir okulun yönetim merkezi tarafından hazırlanan planlamalara paralel çalışmalar yürütülmesi gibi pek çok gereklilik söz konusu.” (Selim, 20 Kasım 2017)

Diğer bir okul yöneticisi Gonca bütçe sınırlılığı ile ilgili olarak şunları söylemiştir.

“Yeni açılan bir kurum olduğumuz için henüz karlılığa geçemediğimizden maddi kaynak bulmakta da zorlandık, yeni gelir kaynakları bularak yola devam etmeye çalıştık başarılı da olduk.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Aynı zamanda okulun kurucusu da olan Şükrü, maddi kaynakların önemi ile ilgili şunları söylemiştir.

“Açıkçası, bir kurum ne kadar büyük ve güçlü olursa olsun kaynaklarda her zaman bir sınırlılık vardır. Dolayısıyla bir örgütte stratejik plan yapılırken eldeki mevcut kaynakların farkına varıp stratejiler doğrultusunda doğru kullanmak gerekmektedir. Ben de en çok bütçe ile ilgili hesaplamalarda zorluk yaşadım çünkü okul ihtiyaçları ve giderleri sürekli değişim gösteriyor. Okulun açılış izinleri yüklenici firmaların teslim tarihlerine gereken özeni göstermemeleri, bürokratik işlemlerin oldukça uzun sürmesi, ilgili kurumların birbirlerinden bağımsız hareket etmeleri gibi pek çok nedenden geç alındı. Bu da öğrenci kayıtlarını almakta gecikmemize neden olan bir durum.

Hedeflediğimiz kayıt rakamlarına ulaşmamız planladığımızdan daha uzun sürünce maddi kaynakları doğru kullanmak öncelik haline geliyor. Dolaylı olarak da stratejik planın bütçelenmesine yansıyor bu durum.” (Şükri, 23 Kasım 2017)

Diğer bir okul yöneticisi Melek bütçe konusunda karar verirken yaşanan zorluklarla ilgili şu örneği vermiştir.

“Her gelen fikri de gerçekleştiremiyorsunuz ama örneğin oyuncak drone istendi, tamam eğitimde kullanılabilir ama pahalı bir ürün, önceliği daha geniş kapsamlı fikirlere vermemiz gerekiyorsa onay veremiyoruz alınmasına. Tabi bu süreci kimseyi kırmadan sürdürmeye çalışmak da kolay değil.” (Melek, 22 Kasım 2017)

Okul genel müdürü Bihter şunları söylemiştir.

“Bütçe bizi en çok bunaltan sebep herhalde. Çünkü stratejik planda her yılın bir bütçesi var ve bütçeyi ülke şartları nedeniyle tutturmak zor, bizim için bir yıl değil bir hafta bile uzun, ekonomik veriler çok hızlı değişiyor. Planlı programlı ekonomimiz olmadığından okulumuza da yansıyor bu. Ekstra kaynaklar yaratma noktasında imkanlarından ne kadar yararlanılabilir, veliden ekstra ne kadar destek alınabilir gibi çözümler üretiliyor.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

4.2 İkinci Problem: Bireysel Zorluklar

4.2.1 İkinci probleme ilişkin bulgular. Araştırmada, okul yöneticileri ile görüşmeler sırasında stratejik planlama sürecinde bireysel açıdan ne gibi zorluklarla karşılaştıkları sorulmuştur. Okul yöneticilerinden alınan veriler ile kodlama ve kategori dağılımının ardından oluşan alt temalar aşağıda detaylı şekilde paylaşılmıştır. Okul yöneticileriyle görüşmeler sonrası ikinci tema olarak stratejik planlama sürecine ilişkin bireysel zorluklar belirlenmiştir ve bu zorluklar 3 alt temada toplanmıştır. 1.Zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğu; 2.Bilgi eksikliği; 3.Yeni okul iklimi

4.2.1.1 Zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğu. Araştırmada görüşülen okul yöneticilerin dördü zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğu nedeniyle stratejik planlama sürecinde bireysel olarak zorlandıklarını belirtmişlerdir.

Görüşülen okul yöneticisi Selim zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğunun bireysel açıdan kendisini zorlayan sebepler olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir.

“Bireysel olarak karşılaştığım en önemli sorun malum eğitim-öğretim sektörü mesai saati olmayan bir kavram günün her saati çalışmayı gerektiren ve karşılaştığınız tüm sorunların çok hızlı bir şekilde çözülmesini gerektiren bir sektör. Dolayısıyla kendi evladına başkalarının evladına ayırdığım kadar vakit ayıramadım desem doğru olur. Ailem ve işime ayırdığım zaman arasında denge kurmaya çalışmak oğlumun eşimin sitemlerine maruz kalmak benim açımdan en sıkıntılı süreç oldu diyebilirim.” (Selim, 20 Kasım 2017)

Bir diğer okul yöneticisi Gonca, zaman yönetimi konusunda yaşadığı sıkıntılar ile ilgili olarak şunları söylemiştir.

“Stratejik planlama sırasında bireysel olarak yaşadığım zorlukların başında zamanı iyi yönetemem geliyor. Mükemmeliyetçi bir insan olduğum için başladığım işi en iyi şekilde bitirmek istiyorum, bu da başta planladığımız sürenin pek çok kez aşılmasına neden oldu. Yönetim lisans ve yüksek lisans eğitimi almış olsam da pek çok kez literatür taraması yapmam gerekti. Ailem ve kendim için ayırdığım zamandan feragat etmek durumunda kaldım.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Zaman sınırlılığı hakkında okul yöneticisi Melek şunları söylemiştir.

“Bireysel olarak en büyük sıkıntım zamanlama. En baştan bir çalışma takvimimiz vardı ama buna uymak herkes için zor oldu. Hem okulun kuruluş süreci yeni bir düzen yeni bir okul iklimi oturtmaya çalışıyoruz, görev dağılımlarımız tam netleşmemiş bazen istemeden de olsa birbirimizin alanlarında bulabiliyorduk kendimizi. Toplantılar uzun sürebiliyor saat altıda bitireceğiz diyoruz ama bakıyoruz saat altıyı geçmiş fikirler var, her arkadaşımız söz alsın istiyoruz, ekip ruhumuz sürsün istiyoruz bunu da devam ettirebilmek özel zamanımızdan feragat etmemizle olabildi. Eşim geçen yıl emekli oldu, onu evde uzun süre yalnız bırakmak vicdanen huzursuz ediyordu beni.” (Melek, 22 Kasım 2017)

Görüşülen diğer bir okul yöneticisi İrem şunları söylemiştir.

“Okulda hem müdür olarak görev yapıyorum hem de okulun bir velisiyim. Çocuklarımla birlikte gelip gittiğim için uzun süren toplantılar çocuklarımla okulda daha uzun süre vakit geçirmek zorunda kalmalarına neden oldu ve bunun psikolojik baskısını çok yaşadım.” (İrem, 22 Kasım 2017)

4.2.1.2 Bilgi eksikliği. Görüşülen okul yöneticilerinin bir kısmı, stratejik planlama süreci ilerlerken çeşitli konularda bilgi eksikliği ile karşılaştıklarını ve bu durumun bireysel açıdan kendilerini zorladığını belirtmişlerdir.

Okulda müdürlük görevinde bulunan yönetici Melek, stratejik planlama sürecinde bilgi eksikliği nedeniyle yaşanan zorluklarla ilgili olarak şunları söylemiştir.

“Süreçte teknolojiyi kullanabilme anlamında da öğretmen ve velilerimizin eksiklikleri olduğunu gördük, düzenli iletişimimiz internet üzerinden olsun istedik ancak teknoloji yeterliği olmayanlar çıktı. Öğretmenlerimize ilgili programların eğitimlerini aldırarak, veli noktasında pek başarılı olamadık geleneksel yöntemlerle iletişimi sürdürmek isteyenler oldu e posta takip etmiyorum telefonla arayın diyenler oldu. Plan programı bunlar çerçevesinde devam ettirmek durumunda kalıyorsunuz. Sürecimiz devam ediyor.” (Melek, 22 Kasım 2017)

“Akademik anlamda da eksiklerim olduğunu gördüm, tecrübe anlamında en tecrübeli yöneticiyim belki ama yeni çocuklar çok hevesli. Araştırmaları takip ediyorlar okuyorlar yenilikçi eğitim-öğretim yaklaşımlarını okulumuzda uygulamak istiyorlar. Bunlara onay verebilmem için benim de konulara hâkim olmam gerek, işten çıkıp eve gidince de mesaiyi devam ettiren şartlar bunlar, eğitim ucu açık bir kavram.” (Melek, 22 Kasım 2017)

4.2.1.3 Yeni okul iklimi. Görüşülen okul yöneticilerinin üçü, yeni bir okul iklimine uyum sürecinin stratejik planlama sürecinde kendilerini bireysel olarak zorlayan bir unsur olduğunu belirtmişlerdir.

Görüşülen okul yöneticisi şunları Melek söylemiştir.

“Hem okulun kuruluş süreci yeni bir düzen yeni bir okul iklimi oturtmaya çalışıyoruz, görev dağılımlarımız tam netleşmemiş bazen istemeden de olsa birbirimizin alanlarında bulabiliyorduk kendimizi.” (Melek, 22 Kasım 2017)

Diğer bir okul yöneticisi İrem, yeni okul ikliminin stratejik planlama sürecine etkileri ile ilgili olarak şunları söylemiştir.

“Yönetici olarak gelişmeye açık bir insanım. Yeni tanışan bir çalışma ekibi olmamız ve arkadaşlarımızın birbirlerini yeni tanıyor olması da karşılaştığımız önemli zorluklardandı.” (İrem, 22 Kasım 2017)

“Stratejik planlama ekibimiz oluşurken tüm ekip üyelerini zaten birebir taniyordum ve bu benim için bir avantajdı ancak diğer ekip üyeleri birbirlerini yeni taniyorlardı.” (İrem, 22 Kasım 2017)

Okul genel müdürü Bihter, okul iklimine geç katılmasının bireysel açıdan kendini zorladığını şu sözlerle dile getirmiştir.

“Bireysel olarak yaşadığım en büyük sıkıntı stratejik planlamaya nereden başlayacağımdı. Bu nereden başlayacağınızı bilememe durumu ciddi bir kaygı getirdi. Okul yönetim ekibine en son dahil olan yöneticiydim ve diğer arkadaşlarımdan katıldıkları ön eğitimlere, toplantılara ve arama konferanslarına katılmamıştım. Ekibe sonradan dahil olduğum için uyum sürecinde de biraz sıkıntılar oldu herhalde.” (Bihter, 23 Kasım 2017).

4.3 Üçüncü Problem: Çatışma Nedenleri

4.3.1 Üçüncü probleme ilişkin bulgular. Araştırmada, okul yöneticileri ile görüşmeler sırasında stratejik planlama sürecinde içinde buldukları ekip üyeleriyle veya stratejik planlama sürecinin uygulanma aşamasında okul çalışanlarıyla (öğretmen/yönetici/idari personel vb.) çatışma yaşayıp yaşamadıkları ve sürecin nasıl yönetildiği sorulmuştur. Okul yöneticileriyle görüşmeler sonrası üçüncü tema olarak stratejik planlama sürecine ilişkin çatışmalar belirlemiştir ve bu çatışmalar 5 alt temada toplanmıştır. 1.Ortak zaman ve takvim sıkıntısı; 2.Geleneksel ve yenilikçi bakış açısı; 3.Personel kadrosundaki zorunlu değişiklikler; 4.Değişime direnç; 5.Çalışanlar arası rekabet

4.3.1.1 Ortak zaman ve takvim sıkıntısı. Kendileriyle görüşme yapılan okul yöneticilerinin dördü stratejik planlama sürecinde ekip üyeleri ile veya diğer paydaşlar ile ortak zaman ve takvim ayarlama konusunda çatışmalar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Görüşülen okul yöneticisi Gonca, ortak zaman ve takvim sıkıntısı nedeniyle yaşanan problemleri şu sözlerle dile getirmiştir.

“Herkesin çalışma grubu toplantılarına katılabilmesi adına ders saatleri bitiminde toplantılar gerçekleştirdik. Bunlar da çalışanlara maddi manevi ek yük getirdi. Servis saatini kaçırdılar evlerine daha geç gittiler pek çok fedakarlıkta bulundular.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Süreci zoraki yaptırdığımızı hissettiğimiz zamanlar oldu. Planlı çalışma kültürü eksik olan bir toplumuz maalesef, şevkle başlamamıza rağmen yine de uygulamada yetersiz kaldığımız durumlar yaşadık. Bu çalışmalar sırasında asli görevimiz eğitim-öğretimi ihmal etmemeye çalışmak da hepimizi zorladı.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Özellikle görev tanımları, yönergeler ve yönetmeliklerin hazırlanışı döneminde uykusuz işe geldiğim günler oldu. Sorumluluk almaktan kaçınan arkadaşlarımız olduğunda sürecin aksamaması adına onların iş yükünü de sırtladığım için çok yorulduğum tükendiğim dönemler yaşadım.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Toplantılarımıza bahanelerle katılmayan arkadaşlarımız oluyordu ve sinerji kaybı yaşanıyordu. Yine de zamanla kararlılığımızı ve çalışmalarımızın karşılığını gördükçe bakış açıları değişti, isteksiz arkadaşlarımız da hevesle çalışmaya başladılar.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Görüşülen genel müdür Bihter’in söyledikleri de Gonca’yı desteklemektedir. Bihter şunları söylemiştir.

“Ekip üyeleriyle çatışma dediğimiz en çok zamansızlık sorun oluyor, kendi özel zamanından zaman talep etmemizden dolayı yaşanan sıkıntılar var, çünkü işte okul ders saati içinde yapamıyoruz, kiminin izin gününe denk

gelebiliyor, çalışma saati dışında toplandığımızda ekstra bir iş istemiş oluyorsunuz bu tür sıkıntılarda özel zamanlarında bu çalışmalara destek olmalarını istememizden dolayı sıkıntılarımız oluyor. Ne kadar iyi planlanmış olsa da bu çalışmalar yine de en büyük sıkıntımız oydu. Yönetim zamanımızın dışında bunun için ayırmamız gereken zaman bizim tatil ve dinlenme zamanlarımız onda da sıkıntı oluyor.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

4.3.1.2 Geleneksel ve yenilikçi bakış açısı. Kendileriyle görüşme yapılan özel okul yöneticilerinin tümü stratejik planlama sürecinde geleneksel bakış açıları ve yenilikçi bakış açıları nedeniyle çatışmalar yaşandığını belirtmişlerdir.

Okul yöneticisi Selim, stratejik planlama sürecinde yaşanan çatışmalarla ilgili olarak şunları söylemiştir.

“Stratejik planlama sürecinde ekip üyeleriyle yaşadığım en önemli sıkıntı herkes, her öğretmen, her idareci müdür, müdür yardımcısı yapılacak tek doğrunun kendi doğrusu olduğunu düşünüyor ve kendi doğrusundan başka doğru olmayacağına inanıyor. Dolayısıyla bu tip çalışmalarda karara varmadan önce toplantıya katılan arkadaşların tümünün konuşmasına müsaade etmek gerekli, herkes konuştuğunda ardından bir diğeri konuştuğunda toplantıyı yöneten yönetici bile bir süre sonra kendi doğrusunun aslında doğru olmayabileceğini kabullenmiş oluyor. Toplantı sonunda arkadaşlar bu konuda önce şu şekilde fikirleriniz vardı herhalde her birimizin söz almasından sonra konu hakkında yeni bir fikrimiz oldu diyerek toparlayıcı bir üslupla ulaştığımız sonucun toplantıyı yönetenin değil de her bir ekip üyesinin ortak kararı olarak sunulması ile çeşitli çatışmaların da bir şekilde önüne geçilmiş oluyor.” (Selim, 20 Kasım 2017)

Görüşülen okul yöneticisi Gonca, stratejik planlama sürecinde geleneksel ve yenilikçi bakış açısının neden olduğu çatışmalar hakkında şunları söylemiştir.

“Ekip üyeleriyle yaşadığım çatışmaların başında konu hakkında bilgi yetersizliğini kabullenmemeleri geliyor. Stratejik planlama ile ilgili eğitimlere insanları ikna etmek ve tüm okulun katılımını sağlamak çok zordu. Uzun yıllar öğretmenlik yapmış arkadaşlarımız var, maalesef bu şekilde çalışmaların kâğıt üstünde kaldığına ve zaman kaybı olduğuna inanıyorlar. Tepe yöneticiler olarak

diğer paydaşların fikrini almadan yıllarca çalıştık öğrenci yetiştirdik önemli olan bu tip planlamalar değil sürecin kendisi diye düşünebiliyorlar.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Öğretmen arkadaşlarımla da çatışmalarımız oldu, en çok çatışmayı tecrübeli öğretmenlerimiz ile yaşadık, yenilikçi fikirlere karşı direnç geliştirebiliyorlar, değişime açık bir toplum kültürümüz yok. Geleneksel olanın en iyi olduğu algısı var ve bunu kırmak bazen zor olabiliyor. Dünyada bilginin dijital çağın da etkisiyle değiştiğine, mezun olduğumuzdaki bilgilerle şimdiki öğrencilere öğretilenlerin hızla geliştiğine, yeni bakış açılarının eskisinden daha iyi olabileceğine insanları ikna etmemiz gerekiyor. Çatışmaları sen dili yerine ben dili kullanarak yönetmeye çalışmak yani doğru iletişim kurmak önemli bir faktör. Ben bu şekilde düşünüyorum demek ile sen yanlış düşünüyorsun demek arasında büyük fark var. Konuşma dilimizin bilincine varmak yaşamın tüm alanında karşılaşılabileceğimiz çatışmaları önleyebilecek bir güç. Bu konuda hizmet içi eğitimler düzenleyerek farkındalığı arttırabiliriz diye düşünüyorum.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Aynı zamanda okul kurucusu olan Şükrü, stratejik planlama sürecinde yöneticilerin farklı bakış açılarına sahip olmaları nedeniyle karar aşamasında yaşanan çatışmalarla ilgili şunları söylemiştir.

“Okulumuzun stratejik planlamasını yaparken pek çok zorlukla karşılaştık. Bunlardan bir tanesi; dünyada farklı farklı eğitim planları var bunlar arasında en etkin olanı seçmek yerine birçok eğitim planından faydalandık, bu biraz zorlu bir süreçti. Dünyada başarılı olan sistemler var ancak her başarı kendi yerinde değerlendirilmeli, Finlandiya’da uygulanan bir yöntemi direk İstanbul şartlarında uygulamak çok saçma olur. İstanbul içindeki ilçelerde bile her açıdan farklılıklar var. Pek çok değişken var ve koşullarımız birbirinden bambaşka. Yabancı göçü alan bir bölgede olduğumuz için kültür uyumsuzlukları yaşayan öğrencilerimiz velilerimiz oluyor. Özellikle Arap nüfusunun yoğun olduğu bir bölgedeyiz. Türkçe bilmeyen öğrencileri kaydetmeye geliyor anne babalar ve o öğrencinin kaydını almaya karar vermek stratejik bir karar. Kaydı alacaksak ya çocuğa önce Türkçe öğreteceğiz ya da Arapça bilen öğretmenlerle çalışacağız. Üst yönetimle bu ve benzer konularla

ilgili pek çok toplantı yaptık. Yapmamız gereken uygulanabilir olanları seçip denemek. “(Şükri, 23 Kasım 2017)

“Ekip üyeleri ile farklı öngörüler ve beklentiler hakkında çatışmalar yaşadık, her yöneticinin öncelikleri farklı oluyor. Kimisi öğrenci mutluluğunu öncelikli olarak düşünürken kimisi öğretmen mutluluğunu merkeze almak istiyor. Tepe yönetim açısından bakarsak önce veliyi mutlu etmek belki daha önemli oluyor. Tüm kararlarda denge kurarak hareket etmek önemli. Bu gibi durumlarda demokratik bir süreç izlendi ve her zaman herkesin kendi düşüncesini ifade etmesi için imkân verildi ve ortak kararlara vardık. “(Şükri, 23 Kasım 2017)

4.3.1.3 Personel kadrosundaki zorunlu değişiklikler. Görüşülen okul yöneticilerinden üçü, stratejik planlama sürecinde stratejik planlama ekibi üyelerinde veya okul çalışanlarında çeşitli nedenlerle zorunlu değişiklikler olmasının sürecin olumsuz etkilendiğini ve çatışmalara neden olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yöneticisi Gonca, personel kadrolarında yapmak zorunda kaldıkları değişikliklerle ilgili olarak şunları söylemiştir.

“Süreç uzun olduğu için çeşitli nedenlerle kurumumuzdan ayrılan çalışma arkadaşlarımız oldu bu nedenle çalışma kadrolarında değişiklikler yapmamız gerekti. Bunun yanında eğitim alanı her zaman yeniliklere açık ve bir kadroyu gerektirir bu kadro değişikliklerini yaparken de zorluklarla karşılaştık elbette.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Ekip üyelerinde değişiklik yapmamız gerekti, örneğin müdür yardımcımız dönem ortasında bir devlet kurumuna atandı onun yerine başka müdür yardımcısı aldık, başka bir öğretmenimiz şehir değişikliği nedeniyle kurumumuzdan ayrıldı yine onun yerine yeni bir öğretmen arkadaşımızla anlaştık. Tabi bu tip gelişmeler planladığımız zamanın gerisinde kalmamıza neden oluyordu.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Kişisel olarak uzlaşamadığımız iş arkadaşlarımız da oldu, hatta bazen istifalara varacak kadar çatışma ortamlarının ortasında bulduk kendimizi. Yine

de kırgınlıkları aşmayı başardık ve sonucunda pek çok yol aldığımızı gördük.”
(Gonca, 21 Kasım 2017)

Okul müdürlerinden İrem, personel kadrosunda meydana gelen zorunlu değişiklikler hakkında şunları söylemiştir.

“Alışkanlıkları değiştirmek belki bir insan en zor başardığı şeydir. Kendi bildikleri usulde yol almak isteyenler oldu, çalışma tarzlarımız uyuşmadığı için anlayamayıp yolumuzu ayırdığımız öğretmen ve personelimiz de oldu. Kurumsal bir yapı oluşturmak istiyorsak bunun bedeline katlanmayı göze almak zorundayız.” (İrem, 22 Kasım 2017)

4.3.1.4 Değişime direnç gösterme. Görüşülen okul yöneticilerinin üçü; içinde buldukları ekip veya okul çalışanlarının (yönetici, öğretmen, idari personel) stratejik planlama sürecinde alınan kararların getirdiği değişime direnç gösterdiklerini vurgulamışlardır.

Okul yöneticisi Selim, öğretmenlerin ve diğer okul paydaşlarının stratejik planlama sürecinin getirdiği değişime direnç göstermeleri hakkında şu sözlerle dile getirmiştir.

“Örneğin derse girme dışında kalan bu tip ek planlama toplantıları, okul içi sosyal etkinlikler gibi uygulamalar alışık olmadığımız çok fazla deneyimlemediğimiz şeylerdi. Pek çok kez sınavlarda Türkiye dereceleri kazanan öğrenciler yetiştirmiş bir ekip bu. Hepsi alanında uzmanlar. Ne yazık ki öğretmenler toplumumuzda gelişmeyi en zor kabul eden kesimlerden biri dolayısıyla özellikle derslane tecrübesinden sonra okulda çalışmaya gelen öğretmenlere yeni gelişmeleri ve bu tarz ekip çalışmalarına katılmalarına ikna etme konusunda ciddi zorlandığımı söyleyebilirim.” (Selim, 20 Kasım 2017)

“Stratejik planlama sürecinde alınan kararların uygulanması sürecinde okul çalışanlarının, planlama ekibinin aldığı kararlara tepkileriyle karşılaştığımız zamanlar elbette oldu. İnsanların önceki çalışma hayatlarından edindikleri alışkanlıklar var ve alışkanlıklarımızı değiştirmek kolay değil. Planlama sürecinde pek çok yeni uygulamamız oldu, yeni kurallar yöntemler yönergeler belirledik ve bu belirlenen yeni uygulamaları önce okul içindeki

paydaşlarımıza anlatmamız gerekiyordu. Paydaşlarla önceden bireysel toplantılar yapmadan toplu olarak toplantılar yapıp eylem planları sunduğumuzda fikir anlamında çok ciddi çatışmalar olduğunu da gördük. Öğretmen, personel, öğrenci, veli gibi pek çok gruba ayrı ayrı toplantılar yaptık. Bu toplantıları tanıtımları yapmamız gerekiyordu ancak sık toplantı yapmanın da zararlı olduğunu görüşümdedir. Kararlarımızda ve uygulamalarımızda aldığımız tepkileri tatlı dille neyi neden yaptığımızı düşündüğümüzü gerekirse birebir görüşüp ikna ederek aşmaya çalıştık. Kurumda lider pozisyonda olan yönetici, bölüm başkanı, sınıf başkanı gibi pozisyonlarda olanları ikna ettikten sonra diğer grupları ikna etmenin daha kolay olduğunu gördük. Çatışmaları bu şekilde minimuma indirmeye çalıştık. “(Selim, 20 Kasım 2017)

Okul yöneticisi Gonca, değişime direnç göstermelerinin bireylerin önceki alışkanlıklarıyla ilgili olduğunu düşündüğünü belirtmiştir.

“Veli, öğrenci ve öğretmenlerimizden gelen tepkileri çatışma ortamı olmadan çözmeye çalıştık. Daha önceki okullarında alıştıkları uygulamalardan farklı uygulamalarla karşılaşınca buna direnç göstermek isteyenler oldu.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Okul müdürü İrem’in söyledikleri de Gonca’yı destekler niteliktedir. İrem şunları söylemiştir.

“Daha önce çalıştıkları kurumlarda stratejik planlama çalışmasında bulunan öğretmenlerimiz olmuş ancak kötü anılar edinmişler ve bu çalışmalarını boş iş, milli eğitimin gereksiz iş yükü gibi gördüklerinden bizim sürecimize de direnç gösterdiler. Alışkanlıkları değiştirmek belki bir insan en zor başardığı şeydir.” (İrem, 22 Kasım 2017)

Görüşülen okul müdürü Melek, değişime direnç göstermeyle ilgili bir örneği şu sözlerle dile getirmiştir.

“Alınan kararların, ortaya çıkan kuralların, yönetmeliklerin uygulanması noktasında karşı çıkanlar oldu tabii. İyiniyetli yaklaşım gösterip bir bildikleri vardır diye sorgulamadan uygulayanlar da oldu, bu ne saçmalık diyenler de oldu. Örneğin doğum günü kutlamaları ders saatlerinden çok

götürebiliyor, veliler de çocuklarının doğum gününü okulda kutlamak istiyor bir alışkanlık tabii kültürümüzde. Ayın belli günlerini sınıfta toplu doğum günü kutlaması için seçmemize aynı zamanda velimiz olan öğretmenimiz karşı çıktı mesela. Çocuğumun doğum gününü niye kutlayamıyorum diyor. Biz kurumsal açıdan bakmış ve bir karar almışız doğruluğuna inanıyoruz, nedenleri faydasını zararını güzelce anlatınca ikna oldu. Şimdi uygulamamız sıkıntısız devam ediyor. Bu bir örnektir elbette. Her fikri destekleyenler olduğu gibi karşı çıkanlar da çıkabiliyor. Kahvaltı menümüzün daha sağlıklı olmasına yönelik adımlar attık örneğin fabrikasyon olan reçeli şekeri kaldırdık ancak yine velilerimizden tepki gördük, şekerin zararları hakkında bilinçlendirmemiz gerektiğini anladık kararımızı uygulamaya koymadan önce neden bu kararı aldığımızı anlamalarına yönelik sunumlar planladık. Geri bildirimler ve düzeltmeler doğru adımlara götürüyor ve hiç bitmeyen bir döngü bu gelişim tabii.” (Melek, 22 Kasım 2017)

4.3.3.5 Çalışanlar arası rekabet. Görüşülen okul yöneticilerinden ikisi, stratejik planlama sürecinde ekip arkadaşları ile gizli rekabete dayalı çatışmalar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Görüşülen genel müdür Bihter, stratejik planlama sürecinde ekip üyeleri arasında yaşanan rekabeti vurgulamıştır.

“Eğitim seviyelerimizin farklı olması da bazen ekip üyeleri arasında gizli rekabet yaratabiliyor. Maalesef Türkiye’de eğitim yöneticiliği yeni yeni gelişen bir kavram, bunun bir meslek olarak algılanması ve eğitim yönetimi alanında uzmanlaşmanın önemini artık herkesin kavraması gerekiyor.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

Görüşülen müdür İrem, çalışma arkadaşlarından biri ile yaşadığı rekabeti şu sözlerle dile getirmiştir.

“Diğer müdür arkadaşım ile onun devlet okulundan gelen alışkanlıklarını devam ettirmek istemesi nedeniyle fikir ayrılıklarımız oldu. Zamanla ikimiz de okulumuzun ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak yeni izlenimler edindik ortak yolda buluştuk. Yönetimsel açıdan görev ve sorumluluklarımızı, sınırlarımızı çizdik ve şimdi güzel bir arkadaşlık ilişkisi içindeyiz.” (İrem, 22 Kasım 2017)

4.4 Dördüncü Problem: Yaşanan Zorluklara Çözüm Önerileri

4.4.1 Dördüncü probleme ilişkin bulgular. Araştırmada, okul yöneticileri ile görüşmeler sırasında stratejik planlama sürecinde karşılaştıkları bireysel ve kurumsal zorlukların üstesinden nasıl geldikleri sorulmuştur. Okul yöneticilerinden alınan veriler ile kodlama ve kategori dağılımının ardından oluşan alt temalar aşağıda detaylı şekilde paylaşılmıştır. Okul yöneticileriyle görüşmeler sonrası dördüncü tema, stratejik planlama sürecinin başarılı olmasında kilit alanlar olarak belirlenmiştir ve bu kilit alanlar 8 alt temada açıklanmıştır. 1.Arama ve paylaşım toplantıları, eğitimler; 2.Paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü; 3.Profesyonel uzman desteği; 4.Denetleme mekanizması; 5.Gönüllülük esası; 6.Vizyoner liderlik; 7.Zaman yönetimi; 8.Profesyonel gelişim fırsatları

4.4.1.1 Arama ve paylaşım toplantıları, eğitimler. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticilerin tümü; yöneticilerin, öğretmenlerin, personelin, öğrencilerin ve velilerin okul içi veya okul dışında düzenlenen çeşitli eğitimlere ve toplantılara katılmalarının, ilgili tüm konularda bilinç düzeylerini arttırmak, katılımcıların sürece dahil olmasını sağlamak, farkındalık yaratmak ve motivasyon sağlamak açısından oldukça faydalı olduklarını belirtmişlerdir.

Görüşülen okul yöneticisi Selim, şunları söylemişti.

“Planlama sürecine katılan arkadaşlarımıza çeşitli motivasyon etkinlikleri düzenledik. Örneğin her dönem iki toplantımızı yurtdışında tatil olanakları da sunan bir otelde gerçekleştirdik. Tüm çalışma grubu üyelerimiz katıldılar. En verimli toplantılarımızı da buralarda yaptığımızı düşünüyorum çünkü herkes gerçekten çok mutlu oldu.” (Selim, 20 Kasım 2017)

Okul yöneticisi Gonca, stratejik planlama sürecinde yaşanabilecek olası zorlukların süreç başında gerçekleştirilecek arama, paylaşım toplantıları ve eğitimlerle azaltılabileceğini şu sözlerle belirtmiştir.

“İlk toplantımızı kadromuzu oluşturmamızın ardından zincir eğitim kurumumuzun eğitim danışmanları ile gerçekleştirdik. Çoğunluğu birbirini yeni tanımış öğretmen ve yöneticilerden oluşan bu grup 3 günlük yatılı otel programı sonunda yıllardır birbirini tanıyan arkadaşlar gibi oldular. Ardından Kıbrıs'ta

bir otelde stratejik planlama üst kurulu üyelerinin katıldığı bir toplantımız oldu ve arama konferanslarımıza başladık. Sürecin daha profesyonel yönetilmesi adına daha önce dersini aldığım değerli bir öğretmenimden destek istedim o da sağ olsun kabul etti. Tüm okul yöneticilerimizin katılımlarıyla yönetim kadromuza konu ile ilgili bilgilendirme toplantıları yaptık.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Tükenmişliğin önüne geçebilmek ve motivasyonu arttırmak amacıyla Her dönem bir toplantımızı yurtdışında bir otelde gerçekleştirdik. Bu iki üç günlük molalar tüm ekip üyelerine motivasyon kaynağı oldu. Hem dinlenme ve eğlenme fırsatımız oldu hem de çalışmalara devam ettik.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Okul kurucusu Şükrü, stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyanlara eğitim desteği sağladıklarını şu sözlerle dile getirmiştir.

“Ben bu süreçte detaylı gözlemlerim aracılığı ile problemin oluşmasına sebep olan kişi ile bireysel olarak yol izlemeyi ve problemle ilgili ne gibi olumsuz etkilerin olduğunu konuşmayı tercih ederim. Herhangi bir konuda öğrencinin, öğretmenlerin, yöneticilerin veya personelin desteğe ihtiyacının olduğunu düşündüğüm alanlarda onları ihtiyaçları olan eğitimlere yönlendirdim.” (Şükrü, 23 Kasım 2017)

Okul müdürü İrem, gerçekleştirilen arama, paylaşım toplantıları ve eğitimlerin stratejik planlama sürecinde tüm katılımcılara olumlu katkılar sağladığını şu sözlerle dile getirmiştir.

“Dönem başında eğitim danışmanlarımız ile yaptığımız eğitimler anlatılmaz yaşanır bir tecrübeydi. Daha önce kitaplarından ve seminerlerden takip ettiğim değerli psikoloğumuz, diğer eğitim danışmanımız ile birlikte oyun temelli bir öğrenen organizasyon eğitimi hazırlamışlardı. Tüm ekip 3 gün bir otelde kaldık ve çeşitli oyunlarla ve sunumlarla birbirimizi yakından tanıma fırsatı elde ettik. Eğitim sırasında duygulanıp ağladığımız da oldu komik anlarla güldüğümüz de oldu. Yine de insanlar birbirlerini ancak birlikte zaman geçirerek tanıyorlar.” (İrem, 22 Kasım 2017)

4.4.1.2 Paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü. Görüşülen okul yöneticilerinin tümü; paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürünün stratejik planlama sürecinin sağlıklı ilerlemesi için en önemli kilit noktalardan olduğunu belirtmişlerdir.

Okul yöneticisi Selim, paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürünün stratejik planlama sürecine olumlu katkılar sağladığını şu sözlerle dile getirmiştir.

“Kurumumuzdaki tüm paydaşlarımız ve fikirleri bizim için çok değerli. Sizden eğitim öğretim hizmeti alan her öğrenci her veli, her çalışanın kurum için değerli olduğunu bilmek istiyor. Bu paydaşlara gerçekten iyiniyetli ve dostça yaklaşmanız ve buna herkesten önce kendinizin inanması pek çok sorunun çözülmesine çok ciddi katkıda bulunuyor. Çünkü bu tip işlerde ben şuna inanıyorum bir iş amatörlükle çözülmüyor. Hem profesyonel bakış açımız olmalı hem de pozitif arkadaşça yaklaşımlarımız olmalı. Çünkü biz bir fabrika yönetmiyoruz insanlarla çalışıyoruz ve insanların beklediği en önemli kriter değerli olduklarını hissetmek. Çalışanlarımız mutlu olursa hizmet verdiklerimizi mutlu edebilirler. Mutlu öğretmen mutlu öğrenci ve mutlu paydaşlar getirir.”
(Selim, 20 Kasım 2017)

Diğer bir okul yöneticisi Gonca şunları söylemiştir.

“Ortak karar almanın ve fikirlere saygı göstermenin öneminin, akademik bilgi gücünün de tecrübe ile edinilen bilgi kadar önemli olabileceğinin farkına varmaya başladılar diye düşünüyorum.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Aynı zamanda okul kurucusu olan Şükrü, biz bilinci ile birlikte paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürünün ve stratejik planlama sürecinin başarılı olmasında kilit alanlardan olduğunu şu sözlerle belirtmiştir.

“Kurumsal zorlukların üstesinden gelmek aslında bir ekip işidir. Ben ve ekibim bu tarz zorlukların üstesinden biz bilinci ile geldik herhalde. İnsana değer veren bir bakış açımız var, mutlu öğretmen mutlu öğrenci demek mutlu öğrenci mutlu veli demek. Bunu sağlayabilmek için herkes uzman olduğu alanda çok çalıştı, standartlarımızı belirledik ve zorluklara aksaklıklara hızlı çözümler bulmaya uğraştık. Başarılı da olduk herhalde, yeni açılan bir okul olarak

öğrenci veli ve çalışan memnuniyetimiz çok yüksek. Genel merkezimiz yeni açılan bir şube olmamıza rağmen en sık adından söz edilen şube olduğumuzu söylüyor. Takdir ediliyoruz. Bizden sonra açılan şubelere her anlamda örnek gösteriliyor. Stratejik planlama sürecinin bu başarıda ciddi katkısı olduğu kanaatindeyim.” (Şükrü, 23 Kasım 2017)

Okul müdürü Melek, biz bilincinin motivasyonu arttırdığını, sevgi kültürünün biz bilincini desteklediğini ve çatışmaları azalttığını, tüm yöneticilerin biz bilinci ile süreçlere birebir dahil olmasının tüm çalışanların takdirini topladığını şu sözlerle dile getirmiştir.

“Toplantılar başladıktan sonra öğretmenlerimiz harika fikirlerle geldiler. Uyguladıklarımız da oldu çeşitli nedenlerle rafa kaldırdıklarımız da oldu. Öğrenen organizasyon projesi kapsamında seçilen okul materyali olan havuz makarnası her branşta ilginç şekillerde kullanıldı mesela. Matematikçiler sayıları öğretirken kullandı Türkçeciler kelimeleri öğretirken. Resim öğretmeni havuz makarnasından sanat eserleri çıkardı. Maliyeti de çok düşük olan bir ürünle harikalar yaratıldı. Bu tip ortak çalışmalar motivasyonu artırıyor.” (Melek, 22 Kasım 2017)

“Fikir anlamında anlaşmazlıklarımız olduysa da oylamaya sunup demokrasi çerçevesinde karar almayı uygun gördük, çoğunluğun kararına saygı gösterildi. Okulumuzda sevgi kültürünü oluşturmayı hedefliyoruz. Buna yönelik bakış açısı ile devam etmemiz bunların önüne geçiyor herhalde.” (Melek, 22 Kasım 2017)

“Okulumuzda bu sürecin önemszenmesi ve profesyonel yaklaşılması ciddi bir motivasyon oldu tabi. Eğitimler sunumlar arkadaşlarımızın neyi nasıl yapmaları gerektiği hakkında yol gösterdi, sürecin nasıl işleyeceğini baştan anladılar. Çeşitli uzmanlardan danışmanlık almamız kapıdaki görevliden tutun genel müdürümüze kadar hepimizin kişisel gelişimine katkıda bulunmuştur. Bu eğitimlere unvanları bir kenara bırakıp hepimizin öğrenme isteğiyle katılması da tüm çalışanları motive etti. Zincir markamızın yönetim kurulu başkanı ile aynı seviyede aynı eğitimi alıyor olmak tüm çalışanların gerçekten takdirini topladı. Çalışanlar neyi nasıl istediğinizi anladıktan sonra gerisi uygulamaya kalıyor

zaten. Çalışma gruplarını oluşturduktan sonra eylem planlarımız oluştu bunları kategorize ettik. Bazı fikirleri hemen uygulamaya koymak istedik, bazılarını maddi nedenlerle sonraya erteledik, bazılarını değiştirdik bazılarını iptal ettik. Her şey olması gerektiği gibi güzel bir döngü içinde sürdürüldü.” (Melek, 22 Kasım 2017)

Okul müdürü İrem, okulun kuruluş aşamasında zincir okulun diğer şube müdürlerinden edindiği bilgi ve tecrübelerin kendisine pek çok açıdan fayda sağladığını ve stratejik planlama sürecinde bu paylaşımlardan yararlandığını şu sözlerle belirtmiştir.

“Yaz döneminde zincir markamıza bağlı dört ayrı şubeye giderek müdür arkadaşlarımdan tavsiyeler aldım. Çalışma ortamında onlarla birlikte bulunarak özel okul müdürü neler yapar, görev ve sorumlulukları nelerdir, hangi yönetmeliklerden kanunlardan faydalanır, zincir bir marka olarak bizim özel okul sistemimiz nasıl işler, hangi kaynaklar ne için nasıl kullanılır, kayıt çalışmaları nasıl yönetilir gibi pek çok konuda bilgi edinmişim. Stratejik planımızı hazırlarken bu edindiğim bilgilerden oldukça faydalandım. Yönetim ekibimizde stratejik planlama deneyimi olan arkadaşımızın bulunmaması bizi zorladı ancak aldığımız eğitimlerle fikir sahibi olduk.” (İrem, 22 Kasım 2017)

4.4.1.3 Profesyonel uzman desteği. Görüşülen okul yöneticilerinin tümü; profesyonel uzmanlardan destek almanın stratejik planlama sürecine olumlu katkılar sağladığını belirtmişlerdir.

Görüşülen okul yöneticisi Gonca, profesyonel uzmanlardan destek almanın stratejik planlama sürecinde tüm katılımcılara avantaj sağladığını, farkındalık yarattığını ve katılımcıların gelişme isteğini arttırdığını şu sözlerle dile getirmiştir.

“İlk toplantımızı kadromuzu oluşturmamızın ardından zincir eğitim kurumumuzun eğitim danışmanları ile gerçekleştirmemiz ve eğitime katılanların eğitim-öğretim dönemine kaynaşmış şekilde başlamaları bizim için büyük bir avantaj oldu. Plana başlarken yönetim kadromuz için değerli profesörümüzden profesyonel danışmanlık ve yönlendirme desteği almamız stratejik planlama kurulu üyelerimizde ciddi bir farkındalık yarattı. Aldığımız kısa süreli eğitim elbette konuya hâkim olmamızda yeterli olamazdı ancak kişilerin kendilerini

geliştirme güdülerini kamçılardı herkes ilgili kitaplar edindi literatür taramaları yaptılar.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Okul müdürü Melek, stratejik planlama sürecinde okul çalışanlarının ekip ruhunu profesyonel uzmanların kaynaştırma eğitiminde yakaladıklarını düşündüğünü şu sözlerle belirtmiştir.

“Okulumuz eğitim-öğretime başlamadan çeşitli uzmanlardan yol göstermeleri adına hizmet almamız sağlanmıştı. Gerçekten çok faydalı toplantılarda bulunduk. Özellikle psikolog eğitim danışmanımızın düzenlediği kaynaştırma toplantısı çok fayda sağladı. Okul olarak ekip ruhunu ilk eğitimden yakaladık herhalde.” (Melek, 22 Kasım 2017)

Okul müdürü İrem, stratejik planlama sürecinde uzmanlardan destek almanın katılımcıları motive ettiğini ve sürecin başında gerçekleştirilen kaynaştırma eğitiminin anlatılmaz yaşanır bir tecrübe olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir.

“İlk yıl adaptasyon sürecinde yaşadığım zorlukları eğitim danışmanlarımızın da desteğiyle ve eğitimleriyle daha kolay aştığımı düşünüyorum. Öğrenen organizasyon toplantılarımız önceki toplantıdan şimdiki toplantı arasında geçen sürede neler geliştirdik neler keşfettik bunların birer gururlu sunumu gibi oluyor.” (İrem, 22 Kasım 2017)

“Okul kadrosunun oluşturulması esnasında hemen hemen tüm mülakatlara katıldım. Daha önce çalıştığım kurumda insan kaynakları ile iş alım sürecinde iş birliğim olduğu için tecrübem vardı. Stratejik planlama ekibimiz oluşurken tüm ekip üyelerini zaten birebir tanyordum ve bu benim için bir avantajdı ancak diğer ekip üyeleri birbirlerini yeni tanyıyorlardı. Dönem başında eğitim danışmanlarımız ile yaptığımız eğitimler anlatılmaz yaşanır bir tecrübeydi. Daha önce kitaplarından ve seminerlerden takip ettiğim değerli psikoloğumuz, diğer eğitim danışmanımız ile birlikte oyun temelli bir öğrenen organizasyon eğitimi hazırlamışlardı. Tüm ekip 3 gün bir otelde kaldık ve çeşitli oyunlarla ve sunumlarla birbirimizi yakından tanıma fırsatı elde ettik. Eğitim sırasında duygulanıp ağladığımız da oldu komik anlarla güldüğümüz de oldu. Yine de insanlar birbirlerini ancak birlikte zaman geçirerek tanyıyorlar.” (İrem, 22 Kasım 2017)

4.4.1.4 Denetleme mekanizması. Görüşülen okul yöneticilerinin ikisi; stratejik planlama sürecinde denetleme mekanizması olması gerektiğini belirtmişlerdir. Okullarda stratejik planlama sürecinin denetimi planın başarılı olmasında kilit noktalardan olarak görülmektedir.

Aynı zamanda okul kurucusu olan Şükrü, denetleme mekanizmasının stratejik planlama sürecindeki önemi hakkında şunları söylemişti.

“Bir örgütte her üyenin kendi sorumluluklarını farkında olması çok önemlidir. Bazen bu konuda çatışmalar yaşadığımı söyleyebilirim çünkü bir kişinin sorumluluklarını aksatması bütün sistemi etkiliyor ve işlemekte olan dinamiği bozuyor. Burada denetleme mekanizması devreye giriyor. Ben bu süreçte detaylı gözlemlerim aracılığı ile problemin oluşmasına sebep olan kişi ile bireysel olarak yol izlemeyi ve problemle ilgili ne gibi olumsuz etkilerin olduğunu konuşmayı tercih ederim.” (Şükrü, 23 Kasım 2017)

Okulun genel müdürü Bihter, denetleme mekanizmasının kurumsal zorlukların aşılmasında önemli bir nokta olduğunu şu sözlerle belirtmişti.

“Stratejik plan dediğimiz bir hayal, yani belli bir süre içinde okulu nerden alıp nereye taşımak istediğimizi, nasıl yol alacağımızı anlatan adım adım bir hayali gerçekleştirme süreci gibi görüyorum. Kurumsal olarak hedef koyduğunuzda en önemli şeylerden bir tanesi bütün kurumun bu stratejik plana birebir inanması vizyonuna, misyonuna, değerlerine ve ilkelerine inanması gerekiyor. Bu planlamayı gerçekçi yapmalıyız ve herkese anlayabileceği şekilde anlatmalıyız. İnanılabilir gerçekleştirilebilir hedefler bizim için önemli. Her yıl sonunda muhasebemizi yapıp nereye gelmek istiyorduk nereye gelebilmişiz, neyi eksik neyi fazla yapmışız, bunun net verilerini ortaya koymak yani iyi bir denetleme mekanizması olması kurumsal zorlukları aşmamızda en önemli nokta.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

4.4.1.5 Gönüllülük esası. Görüşülen okul yöneticilerinin üçü; stratejik planlama sürecinde katılımcıların gönüllülük esasına göre görevlendirilmelerinin sürece pek çok açıdan olumlu katkıları olacağını söylemişlerdir.

Görüşülen okul yöneticisi Gonca, çeşitli sebeplerle gönüllülük esasına göre seçim yapamadıklarından stratejik planlama ekiplerinde isteksizlikler yaşanabildiğini ve gönüllülük esasının sürecin verimli ilerlemesi açısından kilit noktalardan olarak görüldüğünü şu sözlerle belirtmişti.

“Çalışma gruplarını oluştururken gönüllülük esasına göre seçim yapmak istemiştik ancak konu hakkındaki bilgisizliğin getirdiği endişe vb. nedenlerle üyeleri kendimiz seçmek durumunda kaldık.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

“Eğitimlerin ve literatür taramasının ardından çalışma gruplarını oluşturmaya başladık, gönüllülük esasına dayalı gruplar kurmak istedik ancak çok fazla gönüllü çıkmadığı için görevlendirme yapmak durumunda kaldık. Bu görevlendirmeleri ek ücret karşılığında yapmadığımız için isteksizlikler oldu elbette.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Okul müdürü Melek’in söyledikleri de Gonca’yı destekler niteliktedir.

“Ardından beklemeden okul gelişim planımızı başladı. Stratejik planı hazırlamadan önce çalışanların planın tüm yönlerini tanımaları gerekir. Bu tanıtım süreci ve bu sürece katkıda bulunmak isteyenlerin seçimi uzun bir zaman aldı. Bilmediği konu insanın gözüünü korkutuyor tabi. Eğitimden sonra gönüllülük esasına göre gruplar oluşturmak istendi ama yeterli sayı çıkmayınca görevlendirme de yapmak durumunda kalındı.” (Melek, 22 Kasım 2017)

Okulun genel müdürü Bihter, stratejik planlama ekiplerinin çalışanların özel ilgi alanlarına, bireysel yeteneklerine ve uyumla çalışabilecek çalışanları bir araya getirebilmek adına gönüllü üyeler tarafından oluşması gerektiğini şu sözlerle dile getirmişti.

“Yani sadece ek zamanlarda değil, öğretmen diyelim ki kurumun bir performans değerlendirme ekibi olmalı, kurumun bir başka ekibi özel ilgi alanı ile ilgili bir ekip olmalı, bunun içinde bireysel yetkinliğinin tam olması gerekiyor. Tabi burada isteyerek görev alma da sıkıntı, biz genelde görevi verdiğimizden dolayı zorunluluk gibi algılanıyor, siz bunu yapacaksınız dediğimizde bir şekilde oluyor ama öğretmenlik nasıl gönül işi ise stratejik

planın da o şekilde yapılması gerekiyor. Gönülsüz arkadaşlarımızın sayısı azdı ama yine de etkiliyor süreci.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

“Bireysel olarak sürece sonradan dahil olduğum için, kendim bununla alakalı kendi eğitimimi kendim tamamladım. Konuyla alakalı araştırmalar, makaleler, yapılmış olan örnek stratejik planları inceledim. Bunları öncelikle öğrenip bu olayı tam olarak hazmetmem gerekiyordu. Bundan sonrada bireysel olarak, kimlerle nasıl yol alabileceğimi hangi alanda daha verimli olabileceğimi düşünerek ekibime dahil oldum. Ekiplere eleman seçimi en çok yaşadığımız sıkıntı bu çünkü, verimli sonuç alabilmemiz için ilgi alanınız olması gerekiyor. Bireysel ilişkilerinizin daha iyi olduğu bir ekipte olmalısınız, araştırmacı yönünü bildiğiniz arkadaşlarınızla aynı ekipte olmalısınız, yani daha doğrusu yetkinliğine inandığınız kişiler ekiplere seçilmeli.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

4.4.1.6 Dönüşümcü liderlik. Görüşülen okul yöneticilerinin beşi; dönüşümcü liderliğin, stratejik planlama sürecinin başarılı olmasında önemli kilit alanlardan olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

Görüşülen okul yöneticisi Selim, liderlerin okulun her kademesinde stratejik planlama sürecindeki etkisi hakkında şunları söylemişti.

“Kurumda lider pozisyonunda olan yönetici, bölüm başkanı, sınıf başkanı gibi pozisyonlarda olanları ikna ettikten sonra diğer grupları ikna etmenin daha kolay olduğunu gördük.” (Selim, 20 Kasım 2017)

Okul kurucusu Şükrü, değişime açık liderlik becerilerinin zorlukların üstesinden gelmesine olumlu katkılar sağladığını şu sözlerle belirtmişti.

“Her zaman yenilikleri açık olmamın vermiş olduğu avantajları kullanarak zorlukların üstesinden geldim diyebiliriz. Herhangi bir zorluk ile karşılaştığım zaman ilk hedefim o problemin çözüm yollarını araştırmak olur, bunun için gerekli kaynaklardan ve güvendiğim belli kişilerden bilgi alırım. Ayrıca değişim ve farklılıklara açık olmam da benim bu tarz zorluklar karşısında daha cesur hareket edebiliyor olmama olanak sağlıyor.” (Şükrü, 23 Kasım 2017)

Görüşülen okul müdürü İrem şunları söylemiştir.

“Üniversite hayatıma şu an çalıştığım zincir kurumun dershanesine devam ederek başladım. Mezuniyetimin ardından aynı kurumda stajyer olarak çalışma hayatına atıldım, öğretmenlik, bölüm başkanlığı ve müdür yardımcılığının ardından yeni açılan okulumuzda müdürlük görevini bana layık gördüler. İlkokula başlayacak çocuklarım olduğu için görevimi layıkıyla yerine getirebilir miyim diye endişelerim vardı. Kurucumuz manevi olarak çok değer verdiğim bir büyüğümdür, öğrencilik hayatımdan bugüne dek beni gönülden destekledi çalışma hayatımın tüm basamaklarımda beni yapabileceğime inandırdı.” (İrem, 22 Kasım 2017)

Okulun genel müdürü Bihter, liderlerin stratejik planlamaya katkısı hakkında şunları söylemiştir.

“Stratejik planlama okulun geleceğini belirleyen bir yol haritasıdır. Bunu belirlerken de kurumda çalışan tüm paydaşlarla beraber yol almak gerekir. Planlamada kilit nokta tepe yöneticilerin inanarak size yol vermesi. Yani eğer üst yöneticiler bu çalışmanın faydasına inanır ve size ihtiyaçlara uygun bir ekip kurmanıza destek olurlarsa sıkıntı yaşanmıyor. Burada da kurumsal açıdan yeni açılan bir okul olmamızın getirdiği zorluklar dışında pek zorlukla karşılaşmadık. Tepe yöneticimiz bize hep inandı ve her türlü desteği verdi.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

4.4.1.7 Zaman yönetimi. Görüşülen okul yöneticilerinin üçü; stratejik planlama sürecinde bireysel zorluklar ve çatışmalar yaşanmaması adına zaman yönetimi becerileri edinmenin önemli olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.

Görüşülen okul yöneticisi Selim, zaman yönetimi ile ilgili şunları söylemişti.

“Yaşadığım bireysel zorlukların hepsinin üstesinden geldim diyemem. En büyük zorluğu aileme ayırmam gereken zamanı işime ayırmak zorunda kalarak yaşadığımı söylemiştim. Planlama sürecimiz devam ediyor, ekip üyelerimiz ilk günlerdeki istekle toplantılara katılıyor. Hatta yeni okullarımızın inşaatlarının başlaması ile iş yükümüz daha da arttı diyebilirim. Yine de ayda bir hafta sonumu aileme ayırmaya çalışarak biraz da olsa gönüllerini almayı

başarıyorum. Yurtdışı planlama toplantılarımıza da ailemin katılımını sağladım ve birlikte vakit geçirebildik.” (Selim, 20 Kasım 2017)

Okul yöneticisi Gonca, zaman yönetimi becerilerinin stratejik planlama sürecine olumlu katkıları olduğunu şu sözlerle belirtmişti.

“Stratejik planımızı yaparken en başta belirlediğimiz zaman aralıklarını gerçekçi olarak ayarlamamız gerekiyor. İş bölümü de gerçekten çok önemli, çok hevesli arkadaşlarımız olduğunda iş yükünü tek kişiye bırakmak işlerin zamanında yetişmemesine neden olabiliyor. Özellikle haftalık çalışma grubu toplantı günü öncesinde bir günü ve zamanı konuyla ilgili çalışmaya ayırabilirsek toplantılarımız daha verimli geçebiliyor. Hazırlıksız toplanmak bazen gerçekten zaman kaybindan başka bir şeye yaramıyor.” (Gonca, 21 Kasım 2017)

Görüşülen okul müdürü Melek’in söyledikleri Gonca’yı destekler nitelikteydi.

“Toplantı günlerimizde biraz geç kalabileceğimi hesaba katarak özel programlar yapmamaya çalıştım. Çalışma takvimimize sadık kalmak için uğraştık. Toplantılar uzun sürdüğünde ekip olarak pek çok kez beraber yemeğe çıktık, eşlerimiz de katıldı, aile ortamımızı sürdürdük. Zaman yönetimi becerileri edinmek önemli.” (Melek, 22 Kasım 2017)

4.4.1.8 Profesyonel gelişim fırsatları. Görüşülen okul yöneticilerinin çoğunluğu; stratejik planlama sürecinin kendileri için profesyonel gelişim imkanları sunduğunu, akademik ve kişisel anlamda gelişme kaydettiklerini düşündüklerini belirtmişlerdir.

12 yıllık yöneticilik deneyimi bulunan bir genel koordinatör şunları söyledi.

“Stratejik planlama ve okul yönetimi ile ilgili pek çok kaynak edinerek kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Akademik olarak eğitim hayatıma devam etmeyi de düşündüm ancak iş yoğunluğum nedeniyle şimdilik mümkün görünmüyor. Kurumsal olarak yılın belli dönemlerinde eğitim danışmanlarımızın düzenlediği yöneticilere, müdürlere, öğretmenlere ve personele yönelik seminerlerimiz oluyor. Kişisel gelişimizi arttırmayı hedefleyen

bu eğitimlerin yanı sıra akademik anlamda gelişmemizi sağlayacak okul içi hizmet içi eğitimler düzenlemeyi planlıyoruz.” (Selim, 20 Kasım 2017)

“Stratejik planlama süreci ile birlikte öğretmenlikle başlayan, müdürlük ve eğitim koordinatörlüğü ile devam eden meslek hayatımda öğrenmenin sonu olmadığını bir kez daha görmüş oldum” (Selim, 20 Kasım 2017)

14 yıllık yöneticilik deneyimi bulunan bir okul yöneticisi şunları söyledi.

“Eğitim danışmanlarımız ile gerçekleştirdiğimiz eğitimler kişisel gelişimime ciddi katkı sağladı. Kendimle ilgili farkındalığım arttı, hayatımın ne kadarında kendim olabildiğimi düşünmeye başladım, kurumumuzda korku kültürü yerine sevgi kültürünü oluşturmanın bilinciyle hareket eden yöneticiler olmaya çabaladık, öğrenmenin sonu olmadığını sürekli gelişimin hayatın her alanında fayda sağlayacağını görmüş oldum. Okulumuz için hazırladığımız stratejik plan gibi kendi hayatım için de 5-10-15 yıllık hedefler hayal ettim. Gerçekleşsin veya gerçekleşmesin güzel iyi şeyler düşünmek insana motivasyon sağlıyor. “(Gonca, 21 Kasım 2017)

35 yıllık yöneticilik deneyimi bulunan bir okul yöneticisi şunları söyledi.

“Her zaman yenilikleri açık olmamın vermiş olduğu avantajları kullanarak zorlukların üstesinden geldim diyebiliriz. Herhangi bir zorluk ile karşılaştığım zaman ilk hedefim o problemin çözüm yollarını araştırmak olur, bunun için gerekli kaynaklardan ve güvendiğim belli kişilerden bilgi alırım. Ayrıca değişim ve farklılıklara açık olmam da benim bu tarz zorluklar karşısında daha cesur hareket edebiliyor olmama olanak sağlıyor.” (Şükrü, 23 Kasım 2017)

“Stratejik planlama süreci benim uzun vadeli düşünmeme ve etkili stratejiler geliştirmeme katkıda bulundu ayrıca gelecek hakkında ki endişelerimi olabildiğince azaltmama, takım çalışmalarını daha iyi koordine edebilmeme olanak sağladı. Kısaca, şu an bulunmuş olduğum koşullarda daha emin ve hızlı adımlar atabilmeme yardımcı oldu. Yeni açılacak şubelerimizde de açılış sürecinde kesinlikle benzer çalışmalar yapmayı düşünüyoruz.” (Şükrü, 23 Kasım 2017)

10 yıllık yöneticilik deneyimi bulunan bir okul yöneticisi şunları söyledi.

“Hedefler koyup onlara ulaşmanın keyfine vardım. Hayatın her alanında önce analizler yaparak mevcut potansiyeli ortaya çıkarma ve ardından eksik yönleri tamamlama iyi yönleri geliştirmenin faydasını öğrenmiş oldum. Ortak karar almanın ekip ruhunun gelişmesinde ne kadar önemli olduğunu keşfettim. Akademik anlamda rekabet yeteneğim gelişmiş oldu, kaynakları verimli kullanma becerilerim gelişti. Kısacası stratejik planlama süreci, bana çalışma hayatımda stratejik düşünme ve doğru karar verme sağduyusu kazandırdı.”
(Melek, 22 Kasım 2017)

“Bilgi eksikliği tamamlamak için çeşitli kitaplar edindim genç arkadaşlarımızın yönlendirmesi ile internet kaynakları buldum. Eski okulumda beraber çalıştığım müdür arkadaşımın da dönem dönem destek aldım.”
(Melek, 22 Kasım 2017)

6 yıllık yöneticilik deneyimi bulunan bir okul yöneticisi şunları söyledi.

“Akademik açıdan yönetimle ilgili eğitimime devam etmeyi düşünüyorum. Bu planlama süreci eksik olduğum alanları fark etmemi sağladı ve doğruları bulmak için bıkmadan usanmadan gerçekten çabaladım. Eşim ve kayınvalidemin özveriyle çocuklarımla ilgilenmesi benim bu çalışmalara yeterli vakti ayırmama destek oldu. Eğitim danışmanlarımızın ilk eğitimi ve ardından katıldığımız müdürler için gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler ve seminerler tüm arkadaşlarım gibi benim de iş hayatımda da kişisel gelişimimde de ciddi pozitif etki sağladı. Tüm zorlukların sonucunda insiyatif almanın bu süreçte ne kadar önemli olduğunu fark ettim.” (İrem, 22 Kasım 2017)

“16 yıl yapmış olduğum öğretmenlik ve bölüm başkanlığı ardından almış olduğum idari kadro görevi akademik gelişme isteğimi arttırıyor. Eğitim yönetimi alanında yüksek lisans yapmayı düşünüyorum. Daha önce çok iyi bir matematik öğretmeni olduğumu ve eğitim hayatımı noktaladığımı düşünüyordum şimdiyse yöneticilik yeteneklerimin farkına vardım ve bunları bilimin ışığında geliştirmek istiyorum. Stratejik planlama çalışmaları olaylara bakış açımın değişmesine neden oldu, daha önce öğretmen penceresinden baktığım olaylara şimdi yönetici penceresinden bakmam gerekiyor ve

*kararlarımda arkadaşlarım açısından bakıp daha kolay empati kurabiliyorum.
(İrem, 22 Kasım 2017)*

20 yıllık yöneticilik deneyimi bulunan bir okul yöneticisi şunları söyledi.

“Aslında stratejik planlamaya başlarken görüyorsunuz nerde olduğumuzu zaten, önce ona bakmanız lazım. Bir kurumda işe başlarken adım adım merdivenleri çıktığınızda hangi zirveye çıkacağınızı görmeniz gerekiyor, nerde olmayı planladığınızı görmeniz gerekiyor. Kendi zayıf yönleriniz ve güçlü yönlerinizi iyi tanımlayabilmeniz gerekiyor. Benim mesleki açıdan öncelikle nasıl geliştiğimi düşündüğümde; neler yapıyoruz milli eğitimin verdiği programlar dahilinde çalışmalar yapıyoruz, bu yeterli mi bence değil, fark yaratabilmek için de kendi bireysel stratejik planımızı aslında düzenli planlı şekilde uygulanabilmeliyiz. Sizin aslında kendinizin de bir stratejik planınız olması gerekiyor. Sadece kurumun değil. Ben burada ne çeşit bir fayda gördüm, göreve başladıktan sonra okulun stratejik planıyla beraber kendimin de bir stratejik planı oldu. Mesleki yaşamımda belli yıllarda belli hedeflerle yol almam gerektiğini planladım. Benim şu anda diyelim ilk 5 yıllık hedefimde olan planlamayı gerçekleştirdim ikincisi için neler yapmalıyım gibi kendime ait bir hedefler koydum. Bu akademik eğitimle de alakalı olabilir.

Mesela eski iş hayatımda ilk stratejik plan çalışmasında bulunduğumda yöneticiliğe yeni başlamıştım, profesyonel olarak eğitim yöneticiliği nasıl olabilir diye düşünüp oradan yüksek lisansımı tamamladım, ardından doktoramı tamamlarım dedim ve kendime koyduğum stratejik planı uyguladım. Burada da okulumuz için koyduğumuz hedeflerle kendime koyduğum hedefler bir şekilde hem kendi gelişimimi hem okulun gelişmesini sağladı.” (Bihter, 23 Kasım 2017)

Bölüm 5

Tartışma ve Sonuç

Bu kısımda araştırma ile ilgili sonuç, tartışma ve önerilere yer verilecektir.

5.1 Araştırma Sorularının Bulgularının Tartışması

Bu kısımda araştırma sorularının bulguları tartışılacaktır.

5.1.1 Birinci probleme ilişkin tartışma ve sonuçlar: kurumsal zorluklar.

Birinci probleme ilişkin tema olan kurumsal zorluklar 4 alt temada belirtilmiştir.

1.Dershanelerden okul sektörüne geçiş; 2.Stratejik planlamaya ilişkin önyargı; 3.Stratejik planlama süreci hakkında teknik bilgi yetersizliği; 4.Mekân ve bütçe sınırlılıkları.

5.1.1.1 Dershanelerden okul sektörüne geçiş. Görüşülen okul yöneticilerin çoğunluğu dershanelerden okul sektörüne geçiş sürecinin stratejik planlama sürecinde kurumsal açıdan çeşitli zorluklara neden olduğunu belirtmişlerdir. Dershanelerin dönüşüm sürecinin kanuni bir zorunluluğu olan bu geçiş süreci dershanelerden dönüşen tüm kurumlarda yaşanmaktadır.

5.1.1.2 Stratejik planlamaya ilişkin önyargı. Görüşülen okul yöneticilerinin çoğunluğu stratejik planlamaya kendileri veya sürece dahil olan diğer katılımcılar tarafından önyargıyla bakıldığını, bürokratik bir angarya olduğunu düşündüklerini, gereksiz olduğuna inandıklarını belirtmişlerdir. Bu önyargılar konu hakkında bilgi eksikliği veya geçmiş olumsuz deneyimlerden kaynaklanabilmektedir. Stratejik planlama ile ilgili eğitim ve toplantıların ardından sürecin başında görülen bu olumsuz bakış açısı değişmiş ve bu değişim stratejik planlama sürecine olumlu yansımıştır.

Özdemir (2000)'e göre bir konuya ilişkin personelin anlayış ve bakış açısı değişmedikçe, bir örgütün yapısı değişse bile bu yeni yapı istenilen örgütsel yararı sağlayamayabilir. Okullardaki stratejik planlama çalışmalarının başarılı olması için okuldaki paydaşların (yönetici, öğretmen, veli öğrenci vb) stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması, diğer bir ifade ile stratejik planlamaya ilişkin olumlu bir algıya/inanca sahip olması önemlidir.

5.1.1.3 Stratejik planlama süreci hakkında bilgi yetersizliği. Literatür incelendiğinde stratejik planlamanın ne olduğunun tam olarak anlaşamadığı ve süreçte karşılaşılan sorunların büyük bir kısmının bu konudaki bilgi eksikliğinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Demirkaya, 2007; Çalık, 2003; Işık ve Aypay, 2004; Yalçın ve Ünsal, 2006; Çanakçı, 2008; Şahin ve Aslan,2008; Türk, Yelken ve diğ., 2010)

Stratejik planlama sürecinde yaşanan zorluklar ve çözüm önerileri ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde akademik açıdan stratejik planlama bilincine sahip olan yöneticilerin süreçle ilgili olumlu tutumlar geliştirdikleri, stratejik planlama bilincine sahip olmayan yöneticilerin ise önyargıları veya geçmiş deneyimleri nedeniyle başlangıçta olumsuz tutumlar sergiledikleri görülmektedir. Stratejik planlama eğitimlerinin ardından olumsuz bakış açısına sahip yöneticilerin fikirlerinin değiştiği ve süreci sahiplendikleri görülmektedir. Şener'in (2009) yapmış olduğu araştırmaya göreyse stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin almayanlara göre stratejik planlama sürecine daha fazla katılım sergilediği rapor edilmiştir. Stratejik planlama süreci katılımcılarına stratejik planlama hakkında gerekli eğitimler verilip, gereken bilinç düzeyi yakalanabilirse stratejik planlamanın özel okullarda daha verimli ilerleyeceği sonucuna ulaşılabilir.

5.1.1.4 Mekân ve bütçe sınırlılığı. Stratejik planlama bütçesi hazırlanırken verimlilik esası dikkate alınmalıdır. Bütçeleme öncesi hazırlanan stratejik plan ile performans programları ve faaliyet raporları birlikte çalışmakta ve birbirine bağımlıdır (Edizdoğan ve Çetinkaya, 2014, s.209). Çok yıllık bütçeleme yalnızca bütçelerin bir yıldan fazla süreyi kapsamaması değil, aynı zamanda plan-bütçe ve politika ilişkisinin de ortaya konulmasını kapsamaktadır (Bülbül, 2014, s.88)

Walker, iyi hazırlanmış bir planın, bütçe hazırlama dönemine önemli destek sağladığını söylemekte ve plan-bütçe ilişkisinin önemli bir diğer boyutunu da bütçenin kendi başına bir planlama faaliyeti olmasına dayandırmaktadır. Farklı açılardan bütçe hazırlama faaliyeti planlama süreciyle oldukça benzerlik göstermektedir. Bütçeleme, harcama programlarına ayrılabilir kaynaklar hakkında bilgi sağlayarak planlamaya önemli bir bilgi kaynağı oluşturmaktadır (Walker, 1944, s.98-99, akt: Acar ve Şahin, 2009)

Literatür incelendiğinde, okul kurucularının ve müdürlerinin özel okulların stratejik planlama sürecinde kurumlara ilişkin yaşadıkları zorlukların başında mekân ve bütçe sıkıntısının olduğu görülmektedir. Özer, Demirtaş, Üstüner ve Cömert (2007), Gümüseli (2009), Memduhoğlu ve Meriç (2014) yapmış oldukları araştırmalarda ulaştıkları bu sonuç araştırmamıza katılan yöneticilerin düşünceleriyle benzerlik göstermektedir. Şahin ve Aslan (2008), planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde yeterli kaynağın olmamasını planlama sürecinde karşılaşılan sorunlardan biri olarak ortaya koymuşlardır.

5.1.2 İkinci probleme ilişkin tartışma ve sonuçlar: bireysel zorluklar. İkinci probleme ilişkin tema olan bireysel zorluklar 3 alt temada toplanmıştır. 1.Zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğu; 2.Bilgi eksikliği; 3.Yeni okul iklimi

5.1.2.1 Zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğu. Stratejik yönetimin planlaması ayrıntılı ve uzun bir çalışmayı gerektirdiğinden oldukça özveri ve fedakârlık isteyen bir süreçtir. Ayrıca stratejik planlama sürecinin başarılı olması için iyi bir ekip ortamı sağlanmalıdır. Uyum ve karşılıklı anlayış içinde çalışmayan bir ekip, planlanan hedeflerin aksamasına ve dolayısıyla planlama sürecinin uzamasına yol açabilmektedir.

Günümüz örgütlerinde zamanın etkili bir şekilde yönetilmemesi hem iş görenlerin hem de yöneticilerin temel sorunlarından birisi olarak nitelendirilebilir (Başaran, 2008)

Zaman baskısı iş-aile çatışmasının önemli bir nedenidir. Zaman baskısı personelde zorlanmaya yol açar. Bu durum stres ve bitkinlik gibi negatif duyguları arttırır. İş yerinden kaynaklanan negatif duygular aile hayatı üzerinde çözüleceğinden, kişinin aile yükümlülüklerini yerine getirmesi zorlaşır ve iş-aile çatışması ortaya çıkar (Voydanoff, 2004, s.402)

İş ve aile rolleri arasındaki çatışma kendi içinde işin aile ile olan çatışması ve ailenin iş ile olan çatışması olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Bireyin işteki rolleri, ailesindeki rollerini gerçekleştirmesine engel oluyorsa iş-aile çatışması, ailesindeki rolleri işindeki rollerini gerçekleştirmesine engel oluyorsa aile-iş çatışması ortaya çıkmaktadır (Öztürk, 2008)

Okul müdürleri bu beklentileri karşılamak için uzun saatler boyunca hatta tatil zamanlarında bile çalışmak durumunda kalabilmektedir. Okul müdürlerinin rol ve sorumluluklarının bu denli fazla olması, iş yüklerinin artmasına ve zaman yönetimine ilişkin sorun yaşamalarına neden olabilmektedir (Demirtaş ve Özer, 2014).

Uyduran (2014)'ın araştırmasında okul yöneticilerinin kararsızlık, hayır diyememe, bireysel hedeflerin belirsizliği, erteleme, hazırlıksız toplantı, personelin yetersizliği, iletişim eksikliği, krizler, rutin ve gereksiz işler, aynı anda birden fazla iş ile ilgilenme, işin bitmesi için zaman sınırlaması koymama, bazı olumsuz alışkanlıklar gibi konularda başarısız oldukları belirlenmiştir.

Literatürde Turan (2007)'ın araştırmasında özel okulların stratejik planlama sürecinde prosedürlerin çok fazla olması ve gereksiz iş yoğunluğu zaman kaybının yaşanmasına neden olduğu sonucu üzerinde durulmuştur. Benzer şekilde, Bruner & Garton (1978) tarafından yapılmış olan bir araştırmada, okul yöneticilerinin program geliştirmeyi önemli bir sorumluluk olarak görmelerine karşın, en fazla zamanı bürokratik işlere harcamış oldukları ortaya konmaktadır. Murphy (1990) ise yaptığı araştırmada, okul yöneticilerinin zamanlarının büyük bir kısmını stratejik planlama konusu yönünde tüketmesi gerektiğini düşündükleri halde bunu yapamayıp zamanlarının çok daha fazla bir kısmını evrak işleri gibi farklı yönetimsel işlere ayırdıklarını belirlemiştir (Memduhoğlu ve Meric, 2014). Bu araştırmaların sonuçları araştırmamız bulgularıyla örtüşmektedir.

5.1.2.2 Bilgi eksikliği. Stratejik planlama sürecinde belirlenen eylem planlarının uygulanması aşamasında çeşitli konularda katılımcıların bilgi eksikliği ile karşılaştıkları görülmüştür. Karşılaşılan bu zorluklar ihtiyaca yönelik çeşitli öğretmen, öğrenci, veli ve personel eğitimleriyle aşılmaya çalışılmıştır.

5.1.2.3 Yeni okul iklimi. Görüşülen okul yöneticilerinin bir kısmı, yeni okul iklimine uyum sağlamanın stratejik planlama sürecinde bireysel açıdan karşılaşılan zorluklardan olduğunu belirtmişlerdir.

Örgüt ikliminin stratejiler üzerinde aynı zamanda stratejilerin de örgüt iklimi üzerinde karşılıklı etkileri vardır. Bu etkileşimin dikkate alınması ve stratejik planlama sürecinde örgüt kültürünün etkilerinin göz önünde bulundurulması başarı için zorunludur.

Stratejik yönetimde ilk aşama, örgüt pozisyonunu belirleme aşamasıdır ve bu aşama daha ziyade bir var olan durum analizidir. İkinci aşamada var olan durumdan hareketle gelecekte nerede olunmak istendiği sorusuna cevap aranır. Bu soruya verilecek farklı yanıtlar, örgütün stratejik alternatiflerini oluşturur. Üçüncü aşamada oluşan alternatiflerin arasından en uygun strateji seçilir. Dördüncü aşamaysa, seçilen stratejinin uygulamaya başlandığı ve uygulamanın denetlenip kontrol edildiği son aşamadır. Bu şekilde ilerleyen stratejik yönetim sürecinde; stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve kontrol aşamalarının tümünde elbette örgüt kültürünün etkisi olacak ve örgüt kültürü de stratejik yönetimin işleyişi üzerinde yönlendirici bir etkiye bulunacaktır (Dobni ve Luffamn, 2003, s.579; Burton vd, 2004, s.68; Jaskyte, 2004, s.156).

Örgüt kültürünün önemi, stratejik yönetim sürecinde, mevcut durumun analizi noktasında ortaya çıkar. Bu aşama daha ziyade örgütün kendini tanımlama/konumlandırma aşamasıdır. Bu aşamada "örgüt olarak neye inanırım", "değerlerim nelerdir?", "hangi konularda iyiyim?", "hangi konularda kötüyüm?", "doğrularım/yanlışlarım nelerdir?" gibi sorular sorularak örgüt tanınmaya çalışılır. Bu sorulara verilecek cevapları biçimlendirecek olan şey şüphesiz ki örgüt kültürüdür. Yine sürecin ikinci aşamasını oluşturan geleceğe bakış aşamasında da örgüt kültürü belirleyici bir etkiye sahiptir. Bu aşama, stratejik alternatiflerin oluşturulma aşamasıdır. Tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünseler de bilgilerin yorumu, inanç, değer ve varsayımlara bağlıdır. Varsayımlar, örgüt yapıları için hem önemli hem de risklidir. Varsayımlar, alternatif stratejileri belirlemek zorunda olan stratejik planlamacılar ve üst düzey yöneticiler tarafından örgüt kültürü dikkate alınarak belirlenir (Şimşek, 2003, s.34).

Son araştırmalar okulun etkili olmasının okul kültürüne ve ortamına bağlı olduğunu göstermektedir. Okulun gelişmesi için öğrenmeye uygun olumlu bir kültürün (havanın-iklimin) olmaması okulda yeniliklerin gerçekleşmesini de engellemektedir. Örgütsel kültür belirsizdir ve genellikle tanımlanması da zordur. Bununla birlikte, yaygın bir biçimde kabul edilen tanımlı "belli bir grup tarafından temel sayıltıların oluşturulması, keşfedilmesi ve geliştirilmesi şeklindeki örüntü"dür (Shafritz, 1996, Akt. Edwards, 2000; Balcı, 2001, s.187).

5.1.3 Üçüncü probleme ilişkin tartışma ve sonuçlar: çatışma nedenleri.

Üçüncü probleme ilişkin tema olan stratejik planlama sürecine ilişkin çatışmalar 5 alt temada toplanmıştır. 1.Ortak zaman ve takvim sıkıntısı; 2.Geleneksel ve yenilikçi bakış açısı; 3.Personel kadrosundaki zorunlu değişiklikler; 4.Değişime direnç; 5.Çalışanlar arası rekabet

5.1.3.1 Ortak zaman ve takvim sıkıntısı. Görüşülen okul yöneticilerinin çoğunluğu, stratejik planlama sürecinde ortak zaman yaratmanın ve belirlenmiş takvime uyum sağlamanın katılımcılar arasında çatışma oluşturan sebepler olduklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Karip (2001, s.207), okullarda çatışma nedenlerini; görev dağılımı, parasal kaynaklar, sınıf içi öğretim etkinlikleri, ödül, ceza, değerlendirme, güç ve yetki kullanımı, geç gelme, izin, siyasi konular, öğrenci davranışları, kıyafet, tayin ve kaynak dağılımı kategorilerinde yaşadığını söylemektedir.

Başaran (1997, s.198) çatışmanın sebeplerini kıt kaynaklar, gruplaşmalar, ortak karar alma durumunda ortaya çıkan görüş ayrılıkları, yenileşmeye karşı direnç, kalıplaşmış yöntemler ile yeni yöntemlerin çelişmesi, yapısal bozukluklar, yönetim biçimi ve çatışma eğilimli kişilikli olarak sıralamıştır.

Demirtaş ve Özer (2014), ortak zaman ve takvim sıkıntısı, çalışma ekiplerini belirleyememe ve destekleyen görmemeyi, okul yöneticisinin okullarda yaşadıkları güçlükler olarak ifade edilmektedir. Araştırma sonuçları görüşmelerden elde edilen sonuçları destekler niteliktedir.

5.1.3.2 Geleneksel ve yenilikçi bakış açısı. Görüşülen okul yöneticilerinin tümü, geleneksel ve yenilikçi bakış açısına sahip olma durumuna göre stratejik planlama süreci katılımcıları arasında çatışmalar yaşandığını belirtmişlerdir. Okullarda farklı kuşakların bir arada çalıştığını düşünürsek, her kategorideki kuşağı memnun edecek okul kültürü oluşturmak yöneticinin görevi olmalıdır. Okul yöneticileri bunları göz önünde bulundurarak yönetim anlayışlarını belirlemezlerse okullarda kuşak çatışmaları meydana gelecektir. Kuşak çeşitliliğinin en fazla olduğu örgütler okullardır. Okul yöneticilerinin Baby Boomers, okul öğretmenlerin X ve Y, öğrencilerin Z kuşaklarından olduğu bir okulda bu süreçler iyi yönetilmezse

çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmazdır. Konu hakkında elde edilen sonuçların, literatürdeki bazı araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü görülmektedir.

Küreselleşen ve bunun sonucunda da karmaşıklığı artan dünyamızda hayatta kalmanın şartı gelişmişliği yakalayarak sürekli kılmaktır. Gelişmişliği ve ilerlemeyi yakalayarak sürekliliğini sağlamak bilgileri öğrenmekle veya öğretmekle değil, eldeki mevcut bilgilerden orijinal sentezler yapmakla mümkündür. Çünkü yirminci yüzyılda üretilemeyeni hızla üreten ve bilinmeyeni arayan insanlar çağa hâkim olacaktır. İnsanlarımızı bu niteliklerle donatabilmek ancak çağdaş ve demokratik bir eğitim sistemi ve amaçlarını etkili olarak gerçekleştiren bir okul örgütleri ile mümkün olabilir (Bilgen, 1994).

Farklı kuşaklar (Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağı) iş dünyasında çalışmaya, yönetim kadrolarında görev almaya başladığında farklı çalışma stilleri ve yönetim anlayışları ortaya koymuşlardır. Günümüze yakın kuşaklar çağdaş teorilerle, daha eski kuşaklar ise klasik teorilerle uyuşan davranışlar göstermektedirler. Yönetim ve iş dünyasındaki gelişmeler önceki yıllarda daha yavaşken, değişen piyasa şartları ve rekabet gelişmeleri hızlandırmıştır. Bu da iş dünyasını doğru kararlar almak adına geleceği tahmin etmeye zorlamıştır. Kuşakların karakter analizi, yönetim algısı, yönetimle ilişkisi ve liderlik tarzı beklentilerinin saptanması şirketlerin yönetimi açısından büyük önem arz etmeye başlamıştır (Demirkaya ve diğ., 2015)

Baby Boomers Kuşağı; sadakat duyguları yüksek, çalışmasına önem veren, kanaatkâr, kaygılı, rekabetçi, teknolojiye uzak bir kuşaktır. Baby Boomers kuşağı üyelerinin okulu modern okuldur. Modern okul yöneticisi yetkisini kimseyle paylaşmayan, gücünü kuralları devam ettirmek için kullanan yöneticidir. Okul yöneticisi insana yönelik olmaktan çok, işe yöneliktir ve merkezi otoriteyi memnun etmek için çaba harcamıştır. Bu okulda bireysel çeşitlilik bir tehdit olarak algılanmış ve hâkim ideolojiye göre insan yetiştirmek hedeflenmiştir. Eğitim müfredata göre bilgi aktarmak olarak sınırlandırılmıştır (Arslanargun, 2007).

X Kuşağı; sadakat duyguları değişken, otoriteye saygılı, topluma duyarlı, iş motivasyonu yüksek, kanaatkâr, kaygılı, rekabetçi ve teknolojiyle ilişkisi düşük seviyede olan bir kuşaktır. X kuşağı üyelerinin okulu postmodern okuldur. Bu okulda eşitlik ve çeşitlilik savunulmakta, öğretim programlarının ideolojilere göre

düzenlenmesi eleştirilmektedir. Okulun öncelikli amacı öğrenciyi sosyalleştirmek ve hayata hazırlamaktır. Yerelliğe ve çeşitliliğe vurgu yapılan okulda; okul yöneticisinin görevi kaosu yönetmek, farklılıkları desteklemektir. Bunu yaparken yöneticinin örnek alabileceği veya benzeyebileceğini standart bir model yoktur (Arslanargun, 2007; Şişman, 1998).

Y Kuşağı; sadakat duyguları az, otoriteyi zor kabullenen, bağımsızlığına düşkün çok sık iş değiştiren, bireyci ve teknolojiyle büyüyen bir kuşaktır. Y kuşağı üyelerinin okulu çağdaş okuldur. Çağdaş okul örgütü takım çalışmasıyla iş görür. Okulun öncelikli amacı öğrencilerin; istek, hız ve yeterlilikleri doğrultusunda kişisel gelişimlerinin sağlanmasıdır. Okul öğrencilerin kişisel gelişimini sağlarken, okul yöneticisi odasından çıkarak, örgütün birlik halinde hareket etmesini sağlayacak örgütlenmeyi yapmak görevindedir. Bu bağlamda çağdaş okul yöneticiye, öğretim liderliği yapmak, öğretmenleri sınıfta ziyaret etmek, okul koridor ve dersliklerinde dolaşmak, okulda doğru zaman ve yerde görünmek, okulun genel gidişatını sürdürmek gibi kırtasiyecilikten arındırılmış, önemli misyonlar yüklemektedir (Balcı, 2000).

Z Kuşağı; işbirlikçi, yaratıcı ve teknolojiyle doğan bir kuşaktır. Henüz iş yaşamına girmemişlerdir.

Kuşaklar arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden beklentilerde önemli farklılıklar gözlenebilmektedir. Farklı yaş gruplarının bir arada çalıştığı günümüz iş yerlerinde yaşanan sorunların önemli bir kısmı kuşaklararası algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarından kaynaklanmaktadır (Keleş, 2011, s.129).

5.1.3.3 Personel kadrosundaki zorunlu değişiklikler. Stratejik planlama süreci devamlılık gerektiren bir süreç olup genellikle 5 yıllık zaman dilimini kapsamaktadır. Özel okullarda iş sözleşmeleri eğitim-öğretim yılı sonunda bir yıllık sözleşmeler şeklinde yapıldığı için öğretmen ve yönetici kadrolarında değişiklikler yaşanabilmektedir. Bu değişiklikler stratejik planlama ekiplerinde kopmalara yol açabilmekte ve ekibe katılan yeni üyelerin uyum süreci planlama çalışmalarının hedeflenen zaman diliminde ilerlememesine neden olmaktadır. Bu durum katılımcılar arasında çatışma ortamı doğmasına yol açmaktadır.

Alan yazında yapılan çalışmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Çetin (2013), araştırmasında stratejik planlama sürecinde ekip üyelerinin sık değişmesinin süreci olumsuz yönde etkileyen bir durum olduğu sonucuna ulaşmıştır. Erkan (2008), yapmış olduğu çalışmada, kurum yöneticilerinin sıklıkla değişmesini stratejik planlama sürecinde karşılaşılan bir sorun olarak belirtmiştir.

5.1.3.4 Değişime direnç gösterme. Görüşülen okul yöneticilerinin bir kısmı ekip üyeleri veya diğer okul paydaşlarının, stratejik planlama sürecinde alınan kararlar ve uygulamaların getirdiği değişime direnç gösterdiklerini belirtmişlerdir. Stratejik planlama sürecinde, yöneticiler, öğretmenler, personel, öğrenciler hatta velilerin gösterdikleri direnç stratejik planlama sürecine çoğu zaman engel teşkil edebilmektedir. Bu direnç stratejik planlamaya ilişkin önyargı, stratejik planlama süreci hakkında bilgi eksikliği, çeşitli konularda bilgisizlik ve sıklıkla da alışkanlıklardan kolay vazgeçilmemesi nedeniyle ortaya çıkabilmektedir.

(Gattiker, 1990; Lunenburg ve Ornstein, 1996; Bolman ve Deal, 1991) değişime direncin kaynaklarını şu şekilde kategorize etmişlerdir.

1. Değişimin ihtiyaçlarla çatışması
2. Belirsizlik korkusu
3. Güç ve yetkinin tehdit edilmesi
4. Var olan bilgi ve becerilerin artık yetmemesi
5. Kaynakların sınırlı olması

(Şimşek, 2010, s.72)

Nutt, stratejik planlamanın pek çok alanda örgütsel değişim gerektiren süreç olduğu için örgütlerde dirençle karşılaşılacağına dikkat çekmektedir. Politik ve sosyal yansımalar örgütte değişime direnç yaratabilir. Stratejik planlama, tamamen reddedilmekten, gecikmeli olarak uygulamaya kadar çeşitli tepkilerle karşılanabilir. Bu sorunları ortadan kaldırmak için yeni düzenleme oluşturma, katılımcı yöntemler uygulama, ikna etme ve inandırma gibi taktikler uygulanabilir (Songür, 2011, s.28).

Balcı (2000, s.32) araştırma bulgularına dayalı olarak direnci azaltıcı koşulları şu şekilde belirtmektedir.

- a. Bir değişme sürecinde, birey ya da bireylerin ihtiyaçları, tutumları, inanç ve değerleri ve örgütsel güçleri sürekli göz önünde bulundurulması.
- b. Değişim yöneticisinin yüksek prestij sahibi olması
- c. Davranış değiştirmede güçlü bir baskı gerçekleştirmek için grubun kendisi ve davranışı hakkında spesifik bir danışmanlık sağlanması
- d. Değişme ihtiyacının ortak olarak algılanmasının sağlanması
- e. Değişmeye karşı olan ve değişmeye etkide bulunacak kişilerin aynı gruba ait olmasının sağlanması (Helvacı, 2005)

5.1.3.5 Çalışanlar arası rekabet. Görüşülen iki okul yöneticisi, stratejik planlama sürecinde çalışanlar arasında rekabet yaşandığını ve bu durumun çatışmalara neden olduğunu belirtmişlerdir. Okullarda fark yaratmayı sağlayacak olan çalışanlar, öğretmenler ve okul yöneticileridir. Öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin potansiyellerini ortaya çıkarmaları, görevlerini yaparken yeni uygulamalar ve yaratıcı fikirler üretmeleri desteklenmelidir. Bilgi gücüne dayalı hizmet örgütlerinde çalışanların mesleki becerilerinin iyi tanınması, ihtiyaç duydukları eğitimlerin sağlanması, akademik gelişim hayallerinin desteklenmesi ve çalışanlarla iyi ilişkiler kurulması önemlidir. Motivasyonu, yetenekleri ve bilgisi daha yüksek seviyede olan çalışanların daha yüksek ücret beklentileri olmakta ve bu durum okul içinde çalışanlar arasında rekabete yol açmaktadır.

İşletmelere rekabetçi üstünlük sağlayan kişiler, bilgi ekonomisinin ortaya koyduğu bilgiyi yetenek ekonomisinde deneyimleri, yetenekleri ve yaratıcılıkları ile şekillendirebilmektedirler. Günümüz işletmeleri artık bilgiye ve beceriye sahip işgücü için mücadele etmekte ve etkili yönetimin yeteneklere öğrenme fırsatının tanındığı bir işletme ortamı ile sağlanabileceğinin farkına varmaktadır (Meisinger, 2006, s.10).

Bilgi ekonomisi işletmeleri, çalışanların sahip olduğu becerileri geliştirerek; öğrenme ve iletişim kurmanın önündeki engelleri kaldırarak; yoğun, heterojen ve esnek grup yapılarında bireyleri bir araya getirerek; sorunları ve hataları öğrenme

fırsatı olarak görerek; tüm çalışanları işletmenin öngördüğü “büyük fotoğrafın” içinde değerlendirerek, başarıya götürmektedir. Yetenek ekonomisi kavramı, bilgi ekonomisinin bireysel ve kurumsal öğrenim boyutuna vurgu yapmaktadır. Yetenek ekonomisi aslında “öğrenen toplum” olarak adlandırılabilir. Çünkü yetenek ve yetenek gelişimi, bireyin öğrenmesi, bireysel ve profesyonel gelişimi ile ilgilidir (Vorkink, 2007, s.1 Akt. Doğan, Emiral)

5.1.4 Dördüncü probleme ilişkin tartışma ve sonuçlar: yaşanan zorluklara çözüm önerileri. Dördüncü probleme ilişkin tema olan stratejik planlama sürecinin başarılı olmasında kilit alanlar olan çözüm önerileri 8 alt temada açıklanmıştır. 1.Arama ve paylaşım toplantıları, eğitimler; 2.Paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü; 3.Profesyonel uzman desteği; 4.Denetleme mekanizması; 5.Gönüllülük esası; 6.Vizyoner liderlik; 7.Zaman yönetimi; 8.Profesyonel gelişim fırsatları

5.1.4.1 Arama ve paylaşım toplantıları, eğitimler. Görüşülen okul yöneticilerinin tümü; yönetici, öğretmen, personel, öğrenci ve velilerin düzenlenen eğitim ve paylaşım toplantılarına katılmalarının stratejik planlama sürecinin başarılı olmasında en önemli kilit alan olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Stratejik planlama sürecinin ilk amacı okula ve okul paydaşlarına değer katmak amacıyla stratejiler üretilmesidir. Gelişim ve değişim süreci beraberinde çeşitli zorluklar ve riskler de getirmektedir, bunlar okulun hedeflerine ulaşmasını güçleştirmekte ve stratejik planlama sürecinin başarısız olma ihtimalini de ortaya çıkarmaktadır. Bu sebeple strateji oluşturma, uygulama ve değerlendirme süreçlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi amacıyla çeşitli toplantılar, eğitimler ve seminerler yapılması önerilmektedir.

Arama Konferansı ortak akıl yaratmayı amaçlayan katılımlı bir planlama metodolojisidir. Bir grup iddia sahibi (stakeholder), metodolojinin ön gördüğü mantık içerisinde en ideal gelecekleri ortaya çıkartacak yaratıcı stratejileri, işbirlikçi bir tutumla tasarlamaktadır. Ortak görüş yaratmayı, ortak sorunlara çözüm bulmayı, daha iyiye ulaşmak, gelişmek için neler yapılması gerektiğini belirlemeyi ve ortak hedefler seçmeyi sağlayan bir çalışma düzenidir. Klasik olmayan konferans düzeni içinde, ortak akıl aramak üzere 40 dolayında “iddia sahibi” 2-3 gün süre ile bir araya gelir. İddia sahipleri, konu ile ilgili, o konuda çalışıp bir tecrübe kazanmış karar vericiler ve bilgi birikimi olan kişiler diye tanımlanır. Aranacak şey ortak akıldır. Katılımcıların

birbirlerini ikna ederek geliştirecekleri ortak akıl arama konferansının her aşamasında aranır ve bulunur. Klasik konferans düzenlerinde bir veya birkaç kişi çıkıp belirli konuları anlatır ve geri kalanlar dinler; Arama Konferansında ise, tam tersine, katılanların tamamı bir düzen içinde konuşarak bir sonuca ulaşır (Arslan, 2010).

Organizasyonlarda ve birçok alanda Arama Konferansı tekniğinin uygulanmasının çok çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Arslan, 2010):

1. En ideal geleceğe ulaşmayı sağlayacak yaratıcı stratejileri işbirlikçi bir bakış açısıyla ortaya koymak,
2. Daha iyiye ulaşabilmek ve gelişebilmek için etkin yollar aramak,
3. Katılımcılığı, ekip ruhunu ve sosyal bütünleşmeyi sağlamak,
4. Pazarda rekabet avantajı elde etmek,
5. Kurumsal performansı artırmak,
6. Katılımcı gruplara değerlerini, amaçlarını keşfettirmek ve yürütmüş oldukları ortak projelere yardımcı olmak,
7. Organizasyonel anlamda olabileceği gibi birçok alanda var olan çatışmalara çözüm bulabilmek,
8. Karmaşık yapıdaki konulara açıklık getirmek.
9. Ortak bir vizyon ve misyon belirlemek,
10. Kurumsal anlamda stratejik planlamalar yapmak ve ortak hedefler belirlemek,
11. Organizasyon içinde var olan ortak sorunları tespit etmek ve söz konusu sorunlara çözüm yolları aramak.

Arama Konferansı uygulama süreci şu bölümlerden oluşmaktadır (Babüroğlu, Esen, Aktaş ve Ecer, 2010):

Arama Konferansının birinci bölümünde, katılımcılar tarafından değişim gündemindeki konuyla ilgili son zamanlarda yaşanan gelişmeler ve mevcut sorunlar dile getirilerek bir beyin fırtınası seansı gerçekleştirilir. Ardından, öncelikli konuların belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen grup çalışmaları ile arama konferansına devam edilir. İkinci bölümde, katılımcılar çeşitli gruplara ayrılır ve geleceğin tasarımı çerçevesinde konuyla ilgili geleceğe ilişkin iyileşme ve gelişmeler sağlanması amacıyla, katılımcılar tarafından önerilerde bulunulur. Ardından farklı gruplar

tarafından sunulan öneriler bütünleştirilerek ortak akıl oluşturulmaya çalışılır. Bu aşamada konuyla ilgili benimsenecek ortak bir vizyon ve misyon, avantaj getirecek unsurlar, ana hedefler, stratejiler ve stratejik açıdan öncelik verilecek konular ortak akıl yordamıyla ortaya koyulmaya çalışılır. Arama Konferansının sonunda konuyla ilgili oluşturulan ortak akıl, değerlendirilip yorumlandıktan sonra rapor haline getirilmektedir. Bu raporda arama konferansı yönetici özeti ve çalıştay notları, grup çalışmalarından sonra ortak akılla üretilmiş ve bütünleştirilmiş olan değişim gündemini ve grubun geleceğini şekillendiren vizyon, misyon, hedefler ve stratejik kurgular bulunmaktadır. Arama Konferansındaki çalıştay notları, Arama Konferansı sırasında yürütülen tüm çalışmaları, tartışmaları ve değerlendirmeleri sırasıyla gösteren bir belgedir.

Okul çalışanlarının ihtiyaca yönelik konularda eğitilmesi yetiştirilmesi çağımızda sık kullanılan etkili motivasyon yöntemlerindedir. Okullar, yönetici, öğretmen ve diğer personellerinin mesleki bilgi, yetenek ve becerilerini geliştirmelerini sağlayacak eğitim ve seminerleri düzenlemelidir. Çünkü eğitime herkes kadar okul yöneticileri, öğretmenleri ve personelleri de ihtiyaç duymaktadır. İşletme içi kurslar, seminerler ve yetiştirme programlarının düzenlenmesi, çeşitli kurum ve kuruluşlarca düzenlenen kurs, seminer, fuar, konferans, sempozyum ve benzeri bilgilendirme faaliyetlerine iş görenlerin iştirak etmelerinin sağlanması, çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yapacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz 1998).

Düzenlenen eğitimlere katılım sonucunda katılımcıların tümü ilgili gelişmelerden haberdar olma, uygulanan yeni teknikler ile bilimsel ve teknolojik yenilikler hakkında bilgi sahibi olma imkânı bulacaklardır.

Sparks ve Loucks-Horsley (1989)'e göre gerçek uygulamalara dayanan birçok önemli araştırma sonuçlarına göre başlıca etkili mesleki gelişim özellikleri şu şekilde sıralanabilir: 1. Okul ortamlarında ve tüm okul bileşenlerini kapsamına alan programların düzenlenmesi, 2. Öğretmenlerin okul yöneticileriyle birlikte, okuldaki tüm etkinliklerde planlayıcı ve birbirlerine yardımcı konumunda olması, 3. Farklılaştırılmış eğitim imkânlarıyla bireysel öğretime odaklanması, 4. Öğretmenlerin kendileri için hedefler belirleme ve etkinlikler seçmede aktif rol alması, 5. Eğitimlerde; sunuma, denetimli denemeler ve geri bildirimlere dikkat çekilerek çalışmaların somutlaştırılması ve zamana yayılması 6. Talep durumunda sürekli

yardım ve destek sağlanması. Sparks vd. bu maddeleri sıraladıktan sonra personel gelişiminin (mesleki gelişimin) okul geliştirme çabalarının ve öğrenci öğrenmesinin en önemli ayağı olduğunu ifade etmektedir.

Stratejik planlama sürecinde yaşanan zorluklar ve çözüm önerileri ile ilgili okul yöneticilerinin görüşleri incelendiğinde akademik açıdan stratejik planlama bilincine sahip olan yöneticilerin süreçle ilgili olumlu tutumlar geliştirdikleri, stratejik planlama bilincine sahip olmayan yöneticilerin ise önyargıları veya geçmiş deneyimleri nedeniyle başlangıçta olumsuz tutumlar sergiledikleri görülmektedir. Stratejik planlama eğitimlerinin ardından olumsuz bakış açısına sahip yöneticilerin fikirlerinin değiştiği ve süreci sahiplendikleri görülmektedir. Şener (2009)'un yapmış olduğu araştırmaya göre stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve okul yöneticilerinin almayanlara göre stratejik planlama süreçlerine daha fazla katılım sergilediği görülmüştür.

Akbaşlı ve Kavak (2008)'ın yaptıkları araştırmada, eğitim-öğretimde başarıya ulaşmak isteyen okulların, programlarına öğretmen kadar ailelerin de katılımına olanak tanınmalı ve okul aile iş birliğine önem vermelidir sonucuna ulaşılmıştır.

Alan yazında araştırıldığında öğretmenlerin; ailelerin okullardaki süreçlere katılımlarını yetersiz buldukları, velilerin öğrencileri ve okullara yeterli ilgiyi göstermedikleri, velilerin ise; okulla alınan kararlarda kendi fikirlerinin alınmadığını, okula sorun çıktığında çağrıldıklarını, okul-veli iletişimi yeterli bulmadıklarını gösteren sonuçlara ulaşılmıştır (Çelik, 2005; Balkar, 2009; Erdem ve Şimşek, 2009; Ceylan ve Akar, 2010)

Veli katılımı, öğrencilerin akademik başarılarını artırmanın yanında, onların okula karşı olumlu tutumlarını ve okula devamlarını da artırmaktadır. Veli katılımı aynı zamanda çocukların okuldaki disiplin sorunlarını da azaltmaktadır. Okul-aile ilişkileri ailelerin sadece veli toplantılarına katılımı ile sınırlı düşünülmemelidir. Bu ilişkiler ailelerin çocuklarını okula hazırlamalarını, okulla düzenli bir iletişim ağı kurup bunu sürekli açık tutmalarını, okuldaki etkinliklere katılmaları, çocuklarının evdeki eğitsel çalışmalarına katılıp ilgilenmelerini ve okul yönetimi tarafından alınacak kararlarda söz sahibi olmalarını da kapsamalıdır (Çalık, 2007)

Günümüzde eğitim kurumları, velilerin okullardan beklentilerinin neler olduğunu, bu beklentilerinin ne kadarlık bir kısmını karşılayabileceklerini bilmek ve velilerin memnun olmadığı notaları belirleyip memnuniyeti arttırmak için çalışmalar yapmak zorundadırlar. Veliler ve öğrenciler olmasaydı okullar da olmazdı. Örgüt kültürü oluşturmak, veliye daha fazla ilgi ve özen göstermek, kaliteli hizmet sunmak, veli ile ilişkileri düzgün bir seviyede tutmak gibi konularda başarılı bir yönetici veli memnuniyetini gerçekleştirebilir. Veli memnuniyetinin sağlanabilmesi için okulun ne kadar güvenilir olduğu, onları ve eğitimi ne kadar önemseydiği ve bunu uyguladığı oldukça önemlidir. Memnun veliler yaratmak için onların ihtiyaç ve beklentilerinin göz önüne alınması gerekmektedir. Bu çözümler gelecek için de okula güvenin temelini oluşturur ve memnuniyetin devamını sağlar. Günümüz rekabet ortamında velinin memnun olması eskiye göre daha zordur. Veli en ufak bir olumsuzlukta hemen şikâyet etmek için fırsat kollamaktadır. Bundan dolayıdır ki velinin ihtiyaçlarını bile ve beklentilerinden haberdar olan okullar diğer okullara nazaran bir adım öne geçmektedirler (Yeten, 2012).

Güçlü bir veli memnuniyeti yaratmada veli ihtiyaçlarına uygun değer yaratmanın önemli bir rolü vardır. Eğer verilen hizmetin kalitesi yüksek ise velinin değeri de yüksek olacaktır. Aksi takdirde veliler okulda verilen eğitimin kalitesinin düşük olduğunu düşüneceklerdir. Okulların öncelikle iyi düşünülmüş güçlü bir veli ilişkileri stratejisi olmalıdır. Bu noktada okulun eğitim stratejisi çok önemlidir. Velilere yönelik yapılacak eğitim faaliyetleri de bu stratejinin güçlenmesini sağlayacaktır. (Yeten, 2012).

5.1.4.2 Paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü. Görüşülen okul yöneticilerinin çoğunluğu paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü mevcudiyetinin stratejik planların başarılı olmasında kilit alanlardan olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Stratejik planlama çalışmalarının dayanışma ve iş birliği halinde sürdürülmesi süreçte daha hızlı ilerlenmesi bakımından önemlidir.

Glasser (2000), eğitimde kalitenin sağlanması, öğretmenlerde kalitenin sağlanması ve eğitim aşamasının kaliteli programlanması ile mümkün olmadığı üzerinde durmaktadır. Eğitimde kaliteden bahsetmek ancak paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürüne tüm çalışanların yani tüm paydaşların dahil edilmesi ile mümkün

olmaktadır. Bunun için okulu soluk alan yaşayan bir çevre olarak algılamak yoluyla kaliteli okul oluşturmak gerekir.

Özkan (2003)'ün görüşlerinin de araştırma bulguları ile örtüştüğü görülmüştür. Yenileşmenin her aşamasında katılımı sağlamak da önemlidir: Katılımın örgüt üyelerinin değişimin planlanması ve uygulanmasında etkin rol oynamaları demektir. Örgütteki değişim uzmanlarının ve yöneticilerinin; çalışanların değişime katılımını sağlamak en büyük hedefidir. Değişime katılım sayesinde çalışanlar değişimi sahiplenirler. Çalışanların değişim konusundaki kararlara katılması sonucu yapılacak yeniliğin hem örgütün hem de çalışanların amaçlarının bağdaşmasına; yönetimle astlar arasında olması muhtemel çelişkilerin de giderilmesine hizmet edecektir.

(Kılıç, 2006, s.24)'a göre okul yöneticilerinin, katılımcı, açık ve demokratik bir yönetim anlayışını benimsemeleri, öğretmenlerin bir değer ve okulun önemli bir parçası olduğunu hatırlatması açısından daha bütünleştirici bir süreç yaratacaktır. Öğretmenlerle iş birliği, kararlara katılımlarının sağlanması, örgüt hedefleri ile birlikte kişisel beklenti, istek ve ihtiyaçlarına önem verilmesi, onların özgürce çalışmaları için gerekli ortam ve koşulların yaratılması daha olumlu bir iklimin oluşmasına katkı sağlayacaktır. Olumlu okul iklimi, bireylerin anlaşmazlıklarıyla olumlu biçimde yüzleşmelerini sağlayacaktır. Böylece sorunlar belirlenerek ve düzenleyici önlemler alınarak fonksiyonel olmayan çatışmalar azaltılacaktır.

5.1.4.3 Profesyonel uzman desteği. Görüşülen okul yöneticilerinin çoğunluğu stratejik planlama sürecinin hazırlık ve uygulama aşamalarının tümünde profesyonel uzmanlardan destek almanın sürecin başarılı olmasına oldukça olumlu katkıları olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Profesyonel yönetim bilinci taşımayan yöneticiler, sürecin yanlış yönde ilerlemesine ve stratejik planların hedeflenen sonuçlarından uzaklaşılmasına neden olabilmektedir. Stratejik planlama sürecinde, özel okullarda profesyonel uzmanlardan destek alınması ekonomik açıdan okul yönetimine ek maliyet getirecek olsa da her yönüyle sürecin başarılı olmasına katkı sağlayacak önemli bir başlangıç noktası olarak görülmektedir. Eğitimlere katılanların ilgili konularda farkındalıklarının artması, motivasyonlarındaki yükselme, kişisel gelişimleri ve okula olan bağlılıklarının güçlenmesi göz önünde bulundurulduğunda oldukça faydası olduğu düşünülmektedir.

5.1.4.4 Denetleme mekanizması. Okullarda stratejik planlama sürecinin denetimi planın başarılı olmasında kilit noktalardan olarak görülmektedir. Stratejik plan okulun hedeflenen geleceğinin şekillendiği bir plandır ve başarısı tüm okul için son derece önemlidir. Stratejik planın hem hazırlanma hem de uygulanma süreçlerinde denetleme mekanizması yönetime ihtiyaç duyduğu güvenceyi verebilmelidir. Stratejik planlamada denetleme mekanizmasının; sürecin bütünsel açıdan ilerleyişini izlemek ve aynı zamanda süreçte ortaya çıkan eylem planlarının güvenilirliğini ve doğruluğunu takip etmek açılarından önemi vardır. Stratejik planlama ekipleri oluşturulurken bir ekibin denetleme ekibi olarak oluşturulması önerilmektedir.

Stratejik planın kontrolü ve değerlendirilmesi raporlama sisteminin temelidir. Stratejik planlama dönemi sonunda alınan sonuçların performans göstergeleri ile karşılaştırılması ile örgütün başarısı ve başarısızlığı ile ilerleme sağlanan alanlar analiz edilebilmektedir (Çetin, 2007).

5.1.4.5 Gönüllülük esası. Görüşülen okul yöneticilerinin çoğunluğu, stratejik planlama çalışma gruplarının gönüllülük esasına göre oluşturulmasının sürece olumlu katkıları olduğunu belirtmişlerdir. Ekip üyelerinin özel ilgi alanları ve bireysel yetkinlikleri doğrultusunda oluşturulması hem çalışma motivasyonunu arttıran hem de olası çatışmaları önleyen bir durumdur. Ancak okulda mevcut öğretmen ve personel kadrosunun gönüllü katılım için sayı olarak elverişli olmadığı durumlarda mecburen görevlendirme yapılarak ekipler oluşturulabilmektedir. Literatür incelendiğinde araştırma bulguları ile benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Paydaşların karar ve uygulamalara gönüllü katılımının sağlanması, örgüt liderleri olarak okul yöneticilerinin öncelikli sorumlulukları arasında yer alır (Özmantar, 2011).

5.1.4.6 Dönüşümcü liderlik. Görüşülen okul yöneticilerinin çoğunluğu dönüşümcü liderlik becerilerinin stratejik planlama sürecinin başarılı olmasında önemli olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir. Günümüzde toplumun tüm kesimleri, kurum ve kuruluşları hızlı bir çevresel değişimin ve dalgalanmanın etkisinde kalmaktadırlar. Dolayısıyla okullar da bu değişimlerden oldukça etkilenmişlerdir. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi, anında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile etkileşimde olması, okulları tek yerden yönlendirilen değil, kendi kendine

yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan, 2002). Bu değişim süreci okullarda liderleri yakından ilgilendirmektedir.

İçinde yaşadığımız rekabet ortamında her alanda olduğu gibi yöneticilerin davranışlarında da değişikliklere ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin değişimlere ayak uydurabilen, sürekli gelişen ve kendini yenileyen, vizyon sahibi, çalışanları ve çevresi ile iyi iletişim kurabilen lider özelliklerine sahip kişiler olması beklenmektedir (Bakan, Büyükbeşe, 2010, s.82).

Dönüşümcü liderlik bir süreçtir. Değişimi ve bireysel dönüşümü içerir. Değerlerle, ahlakla, standartlarla ve uzun dönemli amaçlarla ilgilidir. Dönüşümcü liderlik takipçilerin motivasyonları, ihtiyaçlarının tatmini ve onların tüm insanlık taleplerinin karşılanması eğilimini kapsamaktadır. Bu süreç aynı zamanda karizmatik ve vizyoner liderliği içermektedir (Gökkaya, 2005, s.7).

Dönüşümcü liderlik tarzını diğer yaklaşımlardan ayıran temel bazı özellikler vardır. Bu özellikler; Karizma, İlham, Entelektüel Etki ve Bireysel İlgidir. Bu özellikler Bernard M. Bass tarafından bir seri, klinik deney ve örnek olay bulgularına dayalı olarak belirlenmiştir (Özalp ve Öcal, 2000, s.215).

Gerçek Bir Dönüşümcü Lider:

1. Zamanı yakalayacak kadar dönüşüme hazır ve esnek,
2. Çokluğu zenginliğe dönüştürecek kadar yaratıcı yaklaşımıcı,
3. Hareket halinde olmakla, belli bir nedenle hareket etmek arasındaki farkı bilecek kadar amaç odaklı,
4. Değişim süreçlerine, yaratıcılığa, değişik fikirlere açık ve destekleyici olacak kadar insan odaklı,
5. Bugünün değil, yarının uygulayıcısı olacak kadar ileri görüşlü,
6. Alışılmamış ile yeniliği birbirinden ayırt edecek kadar analitik beceriye sahip,
7. Karışıklığı karşılayacak kadar yalın ve açık,
8. Düşünecek, sorgulayacak, kendini değişimin temsilcisi olarak görecektir, risk alacak, zoru başaracak ve direnecek kadar cesur,
9. İzleyenleri entelektüel açıdan uyandıracak, onlara dönüşümün ruh ve heyecanını aşılacak kadar güdüleyici,

10. Belirsizliklerin belirleyicisi olacak kadar öncü örgütlenmeleri ön plana çıkaran liderdir (Cömert, 2004, s.9-10).

5.1.4.7 Zaman yönetimi. Stratejik planlama süreci yöneticileri bireysel açıdan en çok zaman problemi nedeniyle zorlamaktadır. Okul yöneticilerinin buldukları pozisyonlarda daha etkin varlık göstermeleri olası iş-aile ya da aile-iş çatışmalarını en aza indirebilmeleri ile mümkündür. Zaman yönetim becerilerini geliştirmek bunu sağlamanın bir yoludur. Hem okul yöneticilerine yönelik hem de diğer okul çalışanlarına zaman yönetimi konusunda verilebilecek eğitimlerin katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Zaman yönetimi ile ilgili yapılmış araştırmalar çalışma bulgularını destekler niteliktedir.

Günümüzde okullarda başarı ancak öğretmenler eski uygulamalarını ve inançlarını bir kenara bırakıp, yeni bilgi ve beceriler edindiklerinde olasıdır. Bu nedenle öğretmenler yeni öğrenme stillerinin nasıl gerçekleştiğine ilişkin bilgi edinmek üzere zaman ve imkân yaratmalı, kendilerini mesleki açıdan sürekli olarak geliştirmelidir (Darling, Hammond ve McLaughlin, 1995).

Zaman yönetimi, kişinin iş ve özel yaşamında başarılı olabilmesi için planlama, organize etme ve kontrol etme gibi yönetim fonksiyonlarını kendi faaliyetlerine uygulaması sürecidir (Kocabaş ve Erdem, 2003).

Eğitim örgütlerinin üstün performans göstererek dünya koşullarında rekabet edebilmesi, eğitim politikalarının uygulayıcıları olan okul yöneticilerinin tanımlanmış görevlerini etkin olarak yerine getirmesine bağlıdır (Kıral, 2007).

5.1.4.8 Profesyonel gelişim fırsatları. Görüşülen okul yöneticilerinin çoğunluğu stratejik planlama sürecinin kendilerini profesyonel anlamda gelişme fırsatı sağladığını belirtmişlerdir. Stratejik planlama sürecinde kazanılan deneyimler ile planlama süreçlerini daha verimli bir şekilde organize edebilme ve doğru kararları alabilme becerileri edinilebilir. Stratejik planlama süreci, Sparks ve Loucks-Horsley'in etkili mesleki gelişim özelliklerinin tümünü kapsar niteliktedir. Araştırma kapsamında görüşülen yöneticiler de sürecin kendilerini pek çok açıdan geliştirdiğini ifade etmişlerdir.

Sparks ve Loucks-Horsley (1989, s.1)'e göre gerçek uygulamalara dayanan birçok önemli araştırma sonuçlarına göre başlıca etkili mesleki gelişim özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

1. Okul ortamlarında ve tüm okul bileşenlerini kapsamına alan programların düzenlenmesi,
2. Öğretmenlerin okul yöneticileriyle birlikte, okuldaki tüm etkinliklerde planlayıcı ve birbirlerine yardımcı konumunda olması,
3. Farklılaştırılmış eğitim imkânlarıyla bireysel öğretime odaklanması,
4. Öğretmenlerin kendileri için hedefler belirleme ve etkinlikler seçmede aktif rol alması,
5. Eğitimlerde; sunuma, denetimli denemeler ve geri bildirimlere dikkat çekilerek çalışmaların somutlaştırılması ve zamana yayılması
6. Talep durumunda sürekli yardım ve destek sağlanması.

Eğitim sektöründe stratejik planlama uygulamaları ilgili araştırmaların çoğunluğunun yabancı kaynaklı olduğu görülmektedir. Yapılan ulusal araştırmaların çoğunluğu da kamu kurumlarına yöneliktir. Özel sektöre yönelik çalışmalar bulunmakla beraber, devlet okulları ile kıyaslandığında çok az olduğu gözlenmektedir.

Stratejik planlama ilkeleri okul merkezli yönetim yaklaşımını desteklemektedir. Stratejik planlama, okul düzeyindeki etkinliklerin bir vizyona yönelik koordinasyonunu, misyon tanımını ve açık hedeflerini ortaya koyar. Okulda stratejik planlama süreci, ortak vizyonun, misyonun, temel değerlerin, beklentilerin ve inançların, uygulama planlarının ve performans sonuçlarının değerlendirilmesi aşamalarından meydana gelir (Aytaç, 2000, s.49).

5.2 Sonuçlar

Bu araştırma, eğitimde stratejik planlama uygulamaları hakkında teorik bilgi vermesiyle birlikte; özel okul yöneticilerinin stratejik planlama sürecinde yaşadıkları zorlukların belirlenmesi ve edinilen deneyimler ile bu zorluklara çözüm önerileri getirilmesi amacıyla gerçekleştirilmiştir.

Tez çalışmasında, bu amaçtan yola çıkılarak eğitimde stratejik planlama ile ilgili literatür taraması yapılarak stratejik planlama ve okullarda stratejik planlama kavramları incelenmiştir. Literatür taramasının ardından zincir bir markanın yeni açılan özel okul kampüsünde kuruluş süreci ile birlikte başlayan stratejik planlama sürecine katılmış altı okul yöneticisinden oluşan çalışma grubu ile görüşmeler yapılmıştır. Okul yöneticilerinin görüşme sorularına verdikleri yanıtlar nitel açıdan incelenmiş ardından görüşmelerin sonucunda elde edilen sonuçlar dört başlık altında toplanarak değerlendirilmiştir. Özel okullarda gerçekleştirilecek stratejik planlama süreçlerinde okul yöneticilerine örnek teşkil etmesi açısından önerilerde bulunulmuştur. Araştırmada ulaşılan dört başlık ve sonuçları şunlardır:

5.2.1 Birinci probleme ilişkin sonuçlar. Dershaneden okul sektörüne geçişin, stratejik planlamaya ilişkin önyargıların, stratejik planlama süreci hakkında teknik bilgi yetersizliğinin, mekân ve bütçe sınırlılıklarının süreçte kurumsal açıdan karşılaşılan zorluklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.2 İkinci probleme ilişkin sonuçlar. Zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğunun, bilgi eksikliğinin, yeni okul ikliminin süreçte bireysel açıdan yaşanan zorluklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.3 Üçüncü probleme ilişkin sonuçlar. Ortak zaman ve takvim sıkıntısının, geleneksel ve yenilikçi bakış açısının, personel kadrosundaki zorunlu değişikliklerin, çalışanlar arası rekabetin stratejik planlama sürecinde çatışmalara neden olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

5.2.4 Dördüncü probleme ilişkin sonuçlar. Arama ve paylaşım toplantıları ile eğitimlerin, paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürünün, profesyonel uzman desteğinin, denetleme mekanizmasının, gönüllülük esasının, dönüşümcü liderliğin, zaman yönetiminin stratejik planlama sürecinin başarılı olmasında kilit alanlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik planlama sürecinin tüm katılımcılar için profesyonel gelişim fırsatları sağladığı da düşünülmektedir.

5.3 Öneriler

5.3.1 Araştırmacılara yönelik öneriler.

1. Araştırma zincir bir markanın yeni kurulan tek bir okul şubesinde gerçekleştirilmiştir. Benzer bir araştırma farklı özel okullarda da incelenebilir.
2. Araştırmaya stratejik planlama sürecine katılan okul yöneticileri dahil edilmiştir. Benzer bir araştırma stratejik planlama sürecine katılan tüm okul paydaşları (öğretmen, öğrenci, veli, personel) dahil edilerek daha geniş kapsamlı yapılarak stratejik planlama sürecinde yaşananlar farklı açılardan değerlendirilebilir.
3. Farklı özel okullarda gerçekleştirilen stratejik planlama süreçlerinin karşılaştırıldığı bir araştırma gerçekleştirilebilir.

5.3.2 Okul yöneticilerine yönelik öneriler.

Özel okulların mevcut durumlarını analiz etmeleri ve daha iyi bir duruma gelmelerini sağlamak amacıyla uygulanan stratejik planlama süreçlerinin daha verimli yürütülmesi ve yöneticilerin yaşayabileceği olası zorlukları hafifletebilmek adına özel okul yöneticilerine aşağıda belirtilen önerilerde bulunulmuştur.

1. Özel okulların stratejik planlama süreci başlarken öncelikle stratejik planlama üst kuruluna, stratejik planlama kuruluna ve ardından tüm okul çalışanlarına yönelik stratejik planlama bilgilendirme toplantıları yapılmalı ve ilgililerin katılımı sağlanmalıdır. Bu toplantılar konu hakkında bilgi yetersizliği veya geçmiş deneyimlerden edinilmiş önyargıların aşılması adına önemlidir. Katılımcıların pozitif ilişkiler kurmasını destekleyecek moral ve motivasyon etkinliklerinin gerçekleştirilmesi önerilir.
2. Stratejik planlama sürecinde geliştirilen eylem planlarında belirlenecek ihtiyaçlara yönelik çeşitli konularda; yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve personel eğitimleri düzenlenmeli ve ilgili herkesin bu eğitimlere katılımları sağlanmalıdır.
3. Stratejik planlama sürecinin paylaşma ve iş birliğine dayalı bir okul ikliminde ilerlemesi sürecin sağlıklı devam etmesi açısından önemlidir. Bütünleştirici bir okul kültürü oluşturmak amaçlanmalıdır. Okulun hem varoluş amaçlarına ulaşması hem de çalışanlarının, öğrencilerinin ve velilerinin mutlu olduğu bir kültür hedeflenmelidir. Paylaşma ve iş birliğine dayalı bir okul kültürünün

mevcudiyeti katılımcılar arasında sinerjiyi arttırarak süreci başarılı kılan etkenlerdendir.

4. Stratejik planlama sürecinde okul dışından profesyonel bir uzmandan eğitim, yöntem ve süreç desteği alınmasının; stratejik planlama sürecine olumlu katkıları olacağı düşünülmektedir. Okulda belirlenen ihtiyaçlara yönelik diğer eğitimlerin de konunun uzmanı profesyoneller tarafından gerçekleştirilmesi önerilir.
5. Stratejik planlama süreci uzun süreli bir süreçtir, bu süre zarfında hedeflenen eylem planlarının uygulanmasını, sonuçların değerlendirilmesini ve sürecin devamlılığını sağlamak için iyi bir denetleme mekanizması oluşturulmalıdır. Süreç sırasında tespit edilen sorunların çözüm yolları aranmalı ve denetim mekanizmasının işlerliği sağlanmalıdır.
6. Stratejik planlama ekipleri oluşturulurken; ekip üyelerinin gönüllülük esasına göre seçilmelerine, ekip üyelerinde görevin gerektirdiği bilgi ve becerilerin mevcudiyetine, çalışmalara yeterli zaman ve enerji ayırabilecek adayların seçimine ve süreç boyunca sürekliliğin sağlanacağı ekipler oluşturulmasına dikkat edilmelidir.
7. Okul yöneticilerinin, stratejik planlama sürecinin başarılı olması için liderlik rollerini gerçekleştirmeleri gerekir. Süreçte yöneticilerin liderliği fark yaratacaktır, yöneticiler gerekli durumlarda değişime liderlik etmeli ve ekibinin moral motivasyonunu yüksek düzeye çıkarmayı hedeflemelilerdir.
8. Stratejik planlama süreci gerçekçi bir zaman planlaması ile ilerlemelidir, gerçekleştirilen toplantıların tüm katılımcıların ortak faydası düşünülerek seçilen gün ve saatlerde yapılmasına; planlama ekibine dahil olan üyelerin iş yoğunluğu ve zaman sınırlılığının yol açabileceği olası çatışmaların yaşanmamasına; okulun eğitim süreçlerinin olumsuz etkilenmemesine özen gösterilmedir.
9. Stratejik planlama sürecinin tüm katılımcıların kişisel gelişimine de katkıda bulunacağı algısının geliştirilmesi sağlanmalıdır.

KAYNAKÇA

Acar İ. A., ve Şahin E. A. (2009). Plan-bütçe ilişkisi açısından iç denetim. *Maliye Dergisi*, 156, 83-103.

Adams, C. F. (1989). Computer based strategic planning for educational organizations. *Journal of Research on Computing in Education*, 21(3), 299-306.

Adem, M. (2008). *Eğitim planlaması*. Ankara: Ekinoks.

Akbaşlı, S., ve Kavak, Y. (2008). Ortaöğretim okullarındaki okul aile birliklerinin görevlerini gerçekleştirme düzeyleri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 1-22.

Albrechts, L., & Balducci, A. (2014). Practicing strategic planning: In search of critical features to explain the strategic character of plans. *The Planning Review*, 49(3), 16-27,

Arabacı, İ. B. (2005). Müfredat laboratuvar okullarında strateji belirleme ve seçimi uygulamalarının değerlendirilmesi (Malatya ili örneği). İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 6(10), 3-15.

Arslan, A. (2010). Katılımlı yönetim tekniği arama konferansı uygulamalarının kurumsal performansa etkisi. *Sakarya Üniversitesi Fen Edebiyat Dergisi*, 12(1), 117- 142.

Aslanargun, E. (2007). Modern eğitim yönetimi anlayışına yönelik eleştiriler ve postmodern eğitim yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 13(2), 195-212.

Aydın, İ. (2005). *Öğretimde denetim: Durum saptama, değerlendirme ve geliştirme*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Aytaç, T. (2000). *Eğitim yönetiminde yeni paradigmlar: Okul merkezli yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Babüroğlu, O., Esen, A. A., Aktaş, E. ve Ecer, . (2010). Adana turizm arama konferansı. Adana Turizm Arama Konferansı, Seyhan Otel, Adana, 1-88.
- Bakan, İ., ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut- gelecek durum karşılaştırılması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Balcı, A. (2000). İki binli yıllarda Türk milli eğitim sisteminin örgütlenmesi ve yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 6(4), 495-508.
- Balcı, A. (2000). *Örgütsel gelişme: Kuram ve uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Balcı, A. (2001). Etkili okul ve okul geliştirme (İkinci Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Balkar, B. (2009). Okul-aile işbirliği sürecine ilişkin veli ve öğretmen görüşleri üzerine nitel bir çalışma. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(36), 105- 123.
- Başaran, İ. E. (1997). *Yönetimde insan ilişkileri*. Aydan Web Tesisleri, Ankara.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Bilgen, N. (1994). *Çağdaş ve demokratik eğitim ders geçme ve kredi uygulaması*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, Özel Sayı-DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, 11-19.
- Bogdan, R. C. & Biklen, S. K. (1998). *Qualitative research for education: An introduction to theory and methods* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Bruner, J. & Garton, A. (1978). *Human growth and development*. Wolfson College: Clarendon Press

- Bryson, J. (1988). Strategic planning: big wins and small wins. *Public Money and Management*, 8(3), 11-15.
- Bryson, J. M. (2010). The future of public and nonprofit strategic planning in the United States. *Public Administration Review, Special Issue*, 255-267.
- Burton, R. M., Lauridsen, J. & Obel, B. (2004). The Impact of Organizational Climate and Strategic Fit on Firm Performance, *Human Resource Management, Spring*, 43(1).
- Bülbül, D. (2014). *Bütçe*, Ankara: Gazi kitapevi
- Carty, R. M., & White, J. F. (1996). Strategic Planning for international nursing education. *Nursing Outlook*, 44, 89-93.
- Ceylan, M. ve Akar, B. (2010). Ortaöğretimde okul-aile işbirliği ile ilgili öğretmen ve veli görüşlerinin incelenmesi. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 43-64.
- Chang, G. C. (2008). Strategic planning in education: some concepts and methods. Paper presented at the Directions in Educational Planning: Symposium to Honour The Work of Françoise Caillods, 4 July, <https://pdfs.semanticscholar.org/2648/90a3a70dc39351ca645d7cbabd7b1fb98280.pdf> adresinden 10 Nisan 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Cömert, M. (2004). *Dönüşümcü liderlik*, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayında sunulan bildiri, 6-9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Malatya.
- Çalık, C. (2003) İşgörenlerin örgüte uyumu (Örgütsel sosyalizasyon). *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 1(2).
- Çalık, C. (2007). Okul-çevre ilişkisinin okul geliştirmedeki rolü: Kavramsal bir çözümleme, *GÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27(3), 123-139.
- Çelik, N. (2005). *Okul-aile ilişkilerinde yaşanan sorunlar*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Çetin, H., (2013). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma.* (Yayımlanmamış doktora tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Darling-Hammond, L., & McLaughlin, M. W. (1995). Policies that support professional development in an era of reform. *Phi delta kappan*, 76(8), 597-604.
- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(11), 86-204.
- Demirtaş, H., ve Özer, N. (2014). Okul müdürlerinin bakış açısıyla okul müdürlüğü. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 22(1), 1-24.
- Dobni, C. B., & Luffamn, G. (2003). Determining The Scope and Impact of Market Orientation Profiles on Strategy Implementation and Performance, *Strategic Management Journal*, 24(6), 577-585.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008), İnsan kaynakları yönetiminde çalışanların kendilerine doğru yolculuk yöntemi: Yetenek yönetimi. *Ç. Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Drucker, P. F. (1995). *Gelecek için yönetim*, (Çev: Fikret Üçcan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:327.
- Ebner, D. (2014). *Formal and informal strategic planning: The interdependency between organization, performance and strategic planning*. Springer.
- Edizdoğan, N. ve Çetinkaya, Ö. (2014). *Kamu bütçesi* (5. Baskı). Bursa: Ekin Kitabevi.
- Ellis, S. E. (Ed) (2010). *Strategic planning in students affairs*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Erdem, A. R. ve Şimşek, N. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin eğitim öğretime katkı sağlamada öğrenci velilerini okula çekme başarısı. *İlköğretim Online*, 8(2), 357-378.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi* (1. Baskı) Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
- Erol, F. (1995). Okul müdürlerinin görevlerini başarmada karşılaştıkları engeller: Burdur ili örneği. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1(1), 63-71.
- Ewy, R. W. (2009). Stakeholder-driven strategic planning in education: A practical guide for developing and deploying successful long-range plans. USA: ASQ Quality Press.
- Ferrance, E. (2000). *Action research: Themes in education*. USA: Northeast and Islands Regional Educational Laboratory at Brown University.
- Glasser, W. (2000). School violence from the perspective of William Glasser. *Professional School Counseling*, 4(2), 77.
- Gordon, J., Hazlett, C., Cate, O., Mann, K., Kilminster, S., Prince, K., O'Driscoll, E., Snell, L. & Dnewble, D. (2000). Strategic planning in medical education: enhancing the learning environment for students in clinical settings. *Medical Education*, 34, 841-850.
- Gökkaya, Ö. (2005). *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*, Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Gümüseli, A. I. (2009). Primary school principals in Turkey: Their working conditions and professional profiles. *International Journal of Social, Behavioral, Educational, Economic, Business and Industrial Engineering*, 3(7), 1381-1378.

- Hayward, F. M., Ncayiyana, D. J. & Johnson, J. E. (2003). *A guide to strategic planning for African higher education institutions*. Chet.
- Helvacı, M. A. (2005). *Eğitim örgütlerinde değişim yönetimi*. Ankara: Nobel.
- Holter, I.M., and Schwartz - Barcott, D. (1993). *Action Research: What is it? How has it been used and how can it be used in nursing?* Journal of Advanced Nursing 1993:128; 298-304
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (S, Turan, Çev. Ed.). Ankara: Nobel.
- Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership, organizational culture and innovativeness in nonprofit organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 15(2), 153-168.
- Jensen, M. C. and Murphy, K. J. (1990). Performance pay and top-management incentives. *Journal of Political Economy*, 98(2), 225-264.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy*. (8th Edition), Prentice Hall.
- Johnson, S. P. (2002). The nature of cognitive development. *Trends in Cognitive Sciences*, 7(3), 102-104.
- Karip, E. (2000) *Çatışma yönetimi* (2. Baskı). Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kılıç, S. (2006). *Özel Okul öğretmenlerin çatışma yaklaşımları ile çatışmayı yönetme stilleri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kıral, E. (2007). *İlköğretim okul yöneticilerinin tanımlanmış görevleri için zaman kullanma biçimleri: Amasya ili örneği*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi) Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.
- Knights, K. (2001). *Strategic planning in public relations: A practical guide*. London: Thorogood.
- Kocabaş, İ., ve Erdem, R. (2003). Yönetici adayı öğretmenlerin kişisel zaman yönetimi davranışları. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(2), 191-202.
- Köklü, N. (2001). Eğitim eylem araştırması - öğretmen araştırması. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 34(1-2), 35-43.
- Land, T. B. & Barksdale, S. B. (1995). Strategic planning for education and training: A report from the field. *P & I*, 34(2), 30-33.
- Lerner, A. L. (1999). *A strategic planning primer for higher education*. <https://pdfs.semanticscholar.org/db77/91c74d95b8149a31b9149fb174d2e36d042b.pdf> adresinden 10 Nisan 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics concept, method and reality in social science; social equilibria and social change. *Human Relations*, 1(1), 5-41.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Linn, M. (2008). Planning strategically and strategic planning. *The Bottom Line*, 21(1), 20-23.
- Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. USA: Sage.
- Meisinger, S. (2006). Talent management in a knowledge-based economy, *HR Magazine*, May, 51(1), 10.

- Memduhoğlu, B. H. ve Meric, E. (2014). Okul mudurlerinin eğitim yonetiminin işlevleri bağlamında yonetim surecinde karşılaştıkları temel sorunlar. *Uluslararası Sosyal Arastirmalar Dergisi*, 7(33), 653-666.
- Memduhoğlu, H. B. ve Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 23, 234-256.
- Merriam, S. B. ve Tisdell, E. J. (2015). *Qualitative research a guide to design and implementation* (Forth Edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Mills, S. (2003). *Gender and politeness*. UK: Cambridge University Press.
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*. 107-114.
- Morrison, J. L., Renfro, W. L. & Boucher, W. I. (1984). futures research and the strategic planning process: implications for higher education. higher education research reports. Ashe-Eric.
<http://horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/> adresinden erişilmiştir.
- Murphy, J. (1990). Instructional leadership: focus on curriculum responsibilities. *NASSP Bulletin*, 74(525), 1-4.
- Neluheni, G. N., Pretorius, W. & Ukpere, W. I. (2014). The role of quality strategic planning on organisational success. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(1), 697-708.
- Olsen, E. (2012). *Strategic planning kit for dummies*. John Wiley & Sons Inc.
- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*, Ankara: PegemA Yayıncılık

- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M. ve Cömert, M. (2007). Ortaöğretim öğretmenlerinin örgütsel güven algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde değişime direnme ve çözüm yöntemlerinin incelenmesi. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(1), 14-20
- Özmantar, K. Z. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), 1389-1421.
- Öztürk, N. (2008) *Evli bayan öğretmenlerde iş-aile çatışmasının iş stresi ve performans etkileri*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Yeditepe Üniversitesi: İstanbul.
- Plan. (2018). In Merriam-Webster.com. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/plan> adresinden 10 Nisan 2018 tarihinde erişilmiştir.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji* (3. Baskı). Bursa: Alfa Yayınları
- Schermerhorn, J. R. (1989). *Management and productivity* (Third Edition). Australia: John Wiley & Sons.
- Seggie, F. N. ve Bayyurt, Y. (2015). *Nitel araştırma: Yöntem, teknik, analiz ve yaklaşımları*. Ankara: Anı.
- Songür, N. (2011). *Kamu yönetiminde stratejik planlama*. Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Söyler, İlhami (2007) “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)” *Maliye Dergisi*, Sayı 152, s.103-115
- Sparks, D., & Loucks-Horsley, S. (1989). Five models of staff development. *Journal of Staff Development*, 10(4), 40-57.
- Strateji. (2018). Türk Dil Kurumu Türkçe’de Batı Kökenli Kelimeler Sözlüğü içinde. http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bati&view=batı adresinden 10 Nisan 2018 tarihinde erişilmiştir.

- Swann, C. (2002). Action research and the practice of design. *Design Issues*, 18(1), 49-61.
- Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma: Gaziantep ili örneği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Şimşek, M. (2010). *Toplam kalite yönetimi*. Ankara: Seçkin
- Tsiakkios, A. & Pashiardis, P. (2002). Strategic planning and education: the case of Cyprus. *The International Journal of Education Management*, 16(1), 6-17.
- Turan, H. (2007). *Çankaya ilçesinde görev yapan ilköğretim okul müdürlerinin yönetim işlevlerinde karşılaştıkları sorunlar ve sorun çözme uygulamaları*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Türk, E., Yalçın, M. ve Ünsal, N. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı yönetici görüşlerine dayalı stratejik planlama araştırması*. Ankara: MEB Yayınları.
- Uyduran, İ. M. (2014). *İlkokul yöneticilerinde zaman yönetimi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Uygun, S. (2003). Türkiye’de dünden bugüne özel okullara bir bakış (Gelişim ve etkileri). Ankara University, Journal of Faculty of Educational Sciences, 36(1-2).
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Voydanoff, P. (2005). Social integration, work-family conflict and facilitation, and job and marital quality. *Journal of Marriage And Family*, 67(3), 666-679.
- Watts, S. J. (1985). A model of the rural settlement process: The rural community and population mobility in the Ilorin area of Nigeria. *Tijdschr Econ Soc. Geogr*, 76(3), 216-222.

Yarım, M. A. (2016). *İlkokullarda yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları ve stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar: Erzurum ili örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.

Yeten, G. (2012). *İlköğretim 1. Kademe Veli Memnuniyetinin sağlanmasında yöneticinin etkisi*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul,

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zohrabi, A. & Manteghi, N. (2011). A Proposed model for strategic planning in educational organizations. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 28, 205- 210.

EKLER

A. Görüşme Formu

Sayın Eğitim Yöneticisi,

Bu davet mektubu, özel okullarda görev yapan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama sürecine ilişkin deneyimlerinin incelenmesi amacıyla yaptığımız araştırmaya katılımınız için yazılmıştır.

Bu çalışmada, özel bir okulda stratejik planlama sürecinde görev alan bir ekibin üyesi olarak deneyimlerinizden kesitler vererek, gelecekte bu sürece hazırlanan yönetici adaylarına yönelik bakış açıları sunmayı amaçlamaktayız. Bu nedenle sizin stratejik planlama ekibinin bir üyesi olarak görüşlerinizi ve deneyimlerinizi paylaşmanız araştırmaya zenginlik katacaktır. Sizinle yapacağımız sohbet aşağıdaki sorular çerçevesinde olacaktır. Sohbetimiz yaklaşık 30 dakika sürecektir.

1. Okulunuzun stratejik planlama sürecinde kurumsal açıdan ne gibi zorluklarla karşılaştınız?
2. Okulunuzun stratejik planlama sürecinde bireysel olarak ne gibi zorluklarla karşılaştınız?
3. Stratejik planlama sürecinde ekip üyeleriyle çatışmalar yaşadınız mı, yaşadıysanız süreç nasıl yönetildi?
4. Stratejik planlama sürecinde okul çalışanlarıyla (öğretmen/ yönetici/ idari personel vb.) çatışmalar yaşadınız mı, yaşadıysanız süreç nasıl yönetildi?
5. Okulunuzun stratejik planlama sürecinde karşılaşılan kurumsal zorlukların üstesinden nasıl geldiniz?
6. Okulunuzun stratejik planlama sürecinde karşılaştığınız bireysel zorlukların üstesinden nasıl geldiniz?
7. Stratejik planlama süreci sizin mesleki gelişiminize nasıl katkıda bulundu?

Görüşmelerde kimlik bilgilerinize dair hiçbir soru yer almamaktadır. Yanıtlarınız tamamen gizli tutulacak ve yalnızca araştırmacılar tarafından değerlendirilecektir; Katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu çalışmaya olan katkınız ve verdiğiniz yanıtlardaki samimiyetinizden dolayı şimdiden teşekkür ederiz. Lütfen başlamadan önce aşağıdaki kutucukta uygun olanı işaretleyiniz.

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

Tarih

..... / /

Kabul ediyorum	<input type="checkbox"/>
Kabul etmiyorum	<input type="checkbox"/>

B. Görüşme Kayıt Örneği

1. Özel bir okulun en iyi düzeyde hizmet verebilmesi bazı gereklilikler var. Örneğin okulun konut bölgesine yakın olması önemli bir gereklilik. Özel okulun fiziki şartlarının fark yaratması, eğitim-öğretim hizmeti verecek olan insan kaynağının donanımlı olması, ekip ruhu ile hareket edebilecekleri bir çalışma ortamı olması, okulda her alanda uygulanması beklenen belli standartlar belirlenmesi, zincir okulun yönetim merkezi tarafından hazırlanan planlamalara paralel çalışmalar yürütülmesi gibi pek çok gereklilik söz konusu. Dershanelerin okullara dönüşüm sürecinin bir parçası olarak okulumuzun inşaat ve kuruluş sürecinde tüm bu gereklilikleri gerçekleştirmeye yönelik çok çalıştık. Eksiklerimizi veya olduysa hatalarımızı okulumuz eğitim-öğretime başladıktan sonra stratejik planlama sürecinde gerçekleştirdiğimiz toplantılarda fark etmeye başladık. Gerçekçi olmam gerekirse stratejik planlama sürecine daha önce çalıştığımız dershane sektöründe ihtiyaç olmadığını düşünüyorduk. Hizmet almak isteyen öğrenciler genellikle bir veya iki yıllığına hizmet almak için kurumumuza geldiğinden uzun vadeli planlar yapmamızı gerektirecek bir durum söz konusu değildi. Sınava hazırlık süreci neredeyse her yıl sistem değişikliği ile devam ediyordu ve bu sistem değişikliğine adapte olmak amacıyla hızlı planlamalar gerçekleştiriyorduk. Okulculuk ve dershaneçilik farklı kavramlar, okullarda uzun vadeli planlar rahatlıkla yapılabilir ve gerçekleştirilen uygulamaların sonuçları uzun vadede kontrol edilebilir. Ben de dahil olmak üzere çalışma arkadaşlarımızın bir bölümünün dershane sektöründen gelmiş olmamız nedeniyle kurumsal olarak zorluklar yaşadık. Örneğin derse girme dışında kalan bu tip ek planlama toplantıları, okul içi sosyal etkinlikler gibi uygulamalar alışık olmadığımız çok fazla deneyimlemediğimiz şeylerdi. Pek çok kez sınavlarda Türkiye dereceleri kazanan öğrenciler yetiştirmiş bir ekip bu. Hepsi alanında uzmanlar. Ne yazık ki öğretmenler toplumumuzda gelişmeyi en zor kabul eden kesimlerden biri dolayısıyla özellikle dershane tecrübesinden sonra okulda çalışmaya gelen öğretmenlere yeni gelişmeleri ve bu tarz ekip çalışmalarına katılmalarına ikna etme konusunda ciddi zorlandığımı söyleyebilirim.

2. Bireysel olarak karşılaştığım en önemli sorun malum eğitim-öğretim sektörü mesai saati olmayan bir kavram günün her saati çalışmayı gerektiren ve karşılaştığımız tüm sorunların çok hızlı bir şekilde çözülmesini gerektiren bir sektör. Dolayısıyla

kendi evladıma başkalarının evladına ayırdığım kadar vakit ayıramadım desem doğru olur. Ailem ve işime ayırdığım zaman arasında denge kurmaya çalışmak oğlumun eşimin sitemlerine maruz kalmak benim açımdan en sıkıntılı süreç oldu diyebilirim. Bunun yanı sıra uzun yıllardır eğitim sektöründe yöneticilik yapmama ve alanımla ilgili tüm gelişmeleri takip ettiğimi sanmama rağmen angarya olarak görüp ilgilenmediğim bu tip çalışmaların kuruma fayda sağlayan uygulamalar olabileceğini gördüm.

3. Stratejik planlama sürecinde ekip üyeleriyle yaşadığım en önemli sıkıntı herkes, her öğretmen, her idareci müdür, müdür yardımcısı yapılacak tek doğrunun kendi doğrusu olduğunu düşünüyor ve kendi doğrusundan başka doğru olmayacağına inanıyor. Dolayısıyla bu tip çalışmalarda karara varmadan önce toplantıya katılan arkadaşların tümünün konuşmasına müsaade etmek gerekli, herkes konuştuğu ardından bir diğeri konuştuğu toplantıyı yöneten yönetici bile bir süre sonra kendi doğrusunun aslında doğru olmayabileceğini kabullenmiş oluyor. Toplantı sonunda arkadaşlar bu konuda önce şu şekilde fikirleriniz vardı herhalde her birimizin söz almasından sonra konu hakkında yeni bir fikrimiz oldu diyerek toparlayıcı bir üslupla ulaştığımız sonucun toplantıyı yönetenin değil de her bir ekip üyesinin ortak kararı olarak sunulması ile çeşitli çatışmaların da bir şekilde önüne geçilmiş oluyor.

4. Stratejik planlama sürecinde alınan kararların uygulanması sürecinde okul çalışanlarının, planlama ekibinin aldığı kararlara tepkileriyle karşılaştığımız zamanlar elbette oldu. İnsanların önceki çalışma hayatlarından edindikleri alışkanlıklar var ve alışkanlıklarımızı değiştirmek kolay değil. Planlama sürecinde pek çok yeni uygulamamız oldu, yeni kurallar yöntemler yönergeler belirledik ve bu belirlenen yeni uygulamaları önce okul içindeki paydaşlarımıza anlatmamız gerekiyordu. Paydaşlarla önceden bireysel toplantılar yapmadan toplu olarak toplantılar yapıp eylem planları sunduğumuzda fikir anlamında çok ciddi çatışmalar olduğunu da gördük. Öğretmen, personel, öğrenci, veli gibi pek çok gruba ayrı ayrı toplantılar yaptık. Bu toplantıları tanıtımları yapmamız gerekiyordu ancak sık toplantı yapmanın da zararlı olduğunu görüşümdedir. Kararlarımızda ve uygulamalarımızda aldığımız tepkileri tatlı dille neyi neden yaptığımızı düşündüğümüzü gerekirse birebir görüşüp ikna ederek aşmaya çalıştık. Kurumda lider pozisyonunda olan yönetici, bölüm başkanı, sınıf başkanı gibi

pozisyonlarda olanları ikna ettikten sonra diğer grupları ikna etmenin daha kolay olduğunu gördük. Çatışmaları bu şekilde minimuma indirmeye çalıştık.

5. Aslında bu soruya ilk soruda da kısmen cevap vermiştim. Kurumsal olarak yaşadığımız en büyük zorluk dersane sektöründen okulculuk sektörüne uyum sürecinde yaşadıklarımızdı. Bu zorlukları bireysel olarak kendi içimizde değişimi başlatmaya çalışarak kısmen de olsa aştığımızı düşünüyorum. İnsan gelişiminin sonu yok, her şeyi bildiğimizi sanma gafletine düşmemeliyiz. Stratejik planlamayı hem çalışma hayatımızda hem de kişisel hayatımızda kullanabilmeliyiz. Bizler de dershanecilikten gelen sınav başarısına yönelik bilgi birikimimize, hayat başarısına yönelik çocuklarımızın gelişmesine katkıda bulunacak tüm faaliyetler hakkında kendimizi geliştirmeye yönelik çalışmaları ekleyerek okulculuk dengesini kurmakla yükümlüyük. Kurumumuzdaki tüm paydaşlarımız ve fikirleri bizim için çok değerli. Sizden eğitim öğretim hizmeti alan her öğrenci her veli, her çalışanın kurum için değerli olduğunu bilmek istiyor. Bu paydaşlara gerçekten iyiniyetli ve dostça yaklaşmanız ve buna herkesten önce kendinizin inanması pek çok sorunun çözülmesine çok ciddi katkıda bulunuyor. Çünkü bu tip işlerde ben şuna inanıyorum bir iş amatörlükle çözülmüyor. Hem profesyonel bakış açımız olmalı hem de pozitif arkadaşça yaklaşımlarımız olmalı. Çünkü biz bir fabrika yönetmiyoruz insanlarla çalışıyoruz ve insanların beklediği en önemli kriter değerli olduklarını hissetmek. Çalışanlarımız mutlu olursa hizmet verdiklerimizi mutlu edebilirler. Mutlu öğretmen mutlu öğrenci ve mutlu paydaşlar getirir. Planlama sürecine katılan arkadaşlarımıza çeşitli motivasyon etkinlikleri düzenledik. Örneğin her dönem iki toplantımızı yurtdışında tatil olanakları da sunan bir otelde gerçekleştirdik. Tüm çalışma grubu üyelerimiz katıldılar. En verimli toplantılarımızı da buralarda yaptığımızı düşünüyorum çünkü herkes gerçekten çok mutlu oldu.

6. Yaşadığım bireysel zorlukların hepsinin üstesinden geldim diyemem. En büyük zorluğu aileme ayırmam gereken zamanı işime ayırmak zorunda kalarak yaşadığımı söylemiştim. Planlama sürecimiz devam ediyor, ekip üyelerimiz ilk günlerdeki istekle toplantılara katılıyor. Hatta yeni okullarımızın inşaatlarının başlaması ile iş yükümüz daha da arttı diyebilirim. Yine de ayda bir hafta sonumu aileme ayırmaya çalışarak biraz da olsa gönüllerini almayı başarıyorum. Yurtdışı planlama toplantılarımıza da ailemin katılımını sağladım ve birlikte vakit geçirebildik.

Stratejik planlama ve okul yönetimi ile ilgili pek çok kaynak edinerek kendimi geliştirmeye çalışıyorum. Akademik olarak eğitim hayatıma devam etmeyi de düşündüm ancak iş yoğunluğum nedeniyle şimdilik mümkün görünmüyor. Kurumsal olarak yılın belli dönemlerinde eğitim danışmanlarımızın düzenlediği yöneticilere, müdürlere, öğretmenlere ve personele yönelik seminerlerimiz oluyor. Kişisel gelişimizi arttırmayı hedefleyen bu eğitimlerin yanı sıra akademik anlamda gelişmemizi sağlayacak okul içi hizmetiçi eğitimler düzenlemeyi planlıyoruz. Zorlukların bıkmadan usanmadan üzerine giderek, yılmadan ve tek adımla çözülmeyeceğini bilerek hareket etmek gerekir diye düşünüyorum. Şimdiye kadarki tecrübelerimde hangi zorluk olursa olsun onu çözmek konusunda azimli davranmışsam kararımдан yılmamışsam onun mutlaka belli bir süreç içerisinde çözüldüğünü gördüm.

8. Stratejik planlama süreci ile birlikte öğretmenlikle başlayan, müdürlük ve eğitim koordinatörlüğü ile devam eden meslek hayatımda öğrenmenin sonu olmadığını bir kez daha görmüş oldum. Ekip toplantılarımızda düşündüğümde daha haklı olduğum konular olduğu kadar bazı konularda haksız olup fikir değiştirmem gerektiğini de öğrendim. Çünkü hatalardan vazgeçmek de doğruları bulmak da sonsuza kadar devam edecek bir süreç. Yaptığım toplantıların akabinde her ne kadar fikrim değişmedi gibi görünsem de, belki de arkadaşımız bu konuda haklı düşünüyor diye düşünüp her eleştiriye kendimizi geliştirmede bir araç olarak gördüm. Toplantılarda ya da bireysel görüşmelerde hep şunun doğru olduğuna inanıyorum tek doğru kendi doğrunuz değildir, doğruya ulaşmanın pek çok yöntemi olabilir. Önemli olan maximum faydayla doğruya ulaşabileceğimiz yöntemler için birbirimizi ikna edebilmek.

C. Özgeçmiş

KİŞİSEL BİLGİLER

Soyad, Ad : Kabaklı Akgün, Aybala Gülşah
Uyruk : Türk (T.C.)
Doğum Tarihi : 29 Ağustos 1978, Elazığ
Medeni Durum : Evli
Email : gulsahkabakliakgun@gmail.com

EĞİTİM

Derece	Kurum	Mezuniyet Yılı
Lisans	Marmara Üniversitesi	2009
Lise	Bilge Kağan Lisesi	1996

İŞ DENEYİMİ

Yıl	Kurum	Görev
2002-2003	Beylikdüzü Final Dergisi Dershanesi	Yönetici Asistanı
2003-2005	Beylikdüzü Final Dergisi Dershanesi	Ar-ge Sorumlusu
2005-2007	Bahçeşehir Final Dergisi Dershanesi	Yönetim Temsilcisi
2007-2014	Beylikdüzü Final Dergisi Dershanesi	İnsan Kaynakları Koordinatörü
2014-2016	Beylikdüzü Final Lisesi	İnsan Kaynakları Koordinatörü
2016-2018	Esenyurt Final Okulları	Eğitim Koordinatörü

YABANCI DİL

İngilizce (İleri Düzey)

HOBİLER

Fotoğrafçılık, Astroloji, Tai Chi

D. Tema Örüntüsü
Tablo 3 Tema örüntüsü.

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 1
<p>Soru 1: Okulunuzun stratejik planlama sürecinde kurumsal açıdan ne gibi zorluklarla karşılaştınız? (Selim)</p>	<p>*konut bölgesine yakınlık *fiziki şartlar *donanımlı insan kaynağı ihtiyacı *ekip ruhu *standartlar belirlenmesi *dershaneden okula dönüşüm *ihtiyaç olmadığını düşünmek *uzun vadeli plan gerekmemesi *ek planlama toplantıları deneyimsizliği *öğretmeni ikna etme</p>	<p>*mekânsal sınırlılıklar *fiziki sınırlılıklar *dershaneden okula dönüşüm *stratejik planlamaya önyargı *stratejik planlama nedir bilmeme</p>	<p>Tema 1 Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Kurumsal Zorluklar</p> <p>1.1. Dershaneden okul sektörüne geçiş 1.2. Stratejik planlamaya ilişkin önyargı 1.3. Stratejik planlama süreci hakkında bilgi eksikliği 1.4. Mekân ve bütçe sınırlılığı</p>
<p>(Gonca)</p>	<p>*stratejik planlamada bulunmama *eğitim danışmanları ile toplantı *arama konferansı</p>	<p>*stratejik planlama deneyimi olmaması *stratejik planlamaya önyargı</p>	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 1
	<ul style="list-style-type: none"> *profesyonel destek *yöneticileri ikna etmek *stratejik planlama bilgi eksikliği *swot analizi *literatür taraması *görevlendirme *ek ücret yok *maddi manevi ek yük *otel toplantısı *ayrılanlar *kadro değişikliği *direnc 	<ul style="list-style-type: none"> *eğitimler ↓ *profesyonel destek ↓ * bütçe sınırlılığı ↓ 	
(Şükrü)	<ul style="list-style-type: none"> *farklı eğitim planları *yabancı göçü *kültür uyumsuzlukları 	<ul style="list-style-type: none"> *geleneksel-yenilikçi bakış ↓ *kültür çatışması ↓ 	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 1
(Melek)	<ul style="list-style-type: none">*özel sektörde yeni olmak*stratejik planlamaya kâğıt işi olarak bakmak*paydaşların zor katılımı*bilgi eksikliği*kaynaştırma toplantısı*ekip ruhu*okul gelişim planı*görevlendirme*gruplar*eylem planları*öğrenen organizasyon*okul materyali*maliyet*teknoloji bilgisizliği	<ul style="list-style-type: none">*stratejik planlamaya önyargı*stratejik planlama nedir bilmeme*eğitimler ↓*bütçe sınırlılığı	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 1
(İrem)	<ul style="list-style-type: none"> *aynı kurum *yapabileceğime inandırdı *profesyonel planlama *stratejik plan deneyimsizliği *önyargı ve direnç *kuruluş eksikleri *rekabet 	<ul style="list-style-type: none"> *örgütsel bağlılık ↓ *stratejik plan nedir bilmeme *stratejik planlamaya önyargı 	
(Bihter)	<ul style="list-style-type: none"> *yol haritası *tepe yöneticilerin inanarak *yeni açılan okul olmak 	<ul style="list-style-type: none"> *örgütsel bağlılık *yeni okul iklimi 	
METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 2
<p>Soru 2: Okulunuzun stratejik planlama sürecinde bireysel olarak ne gibi zorluklarla karşılaştınız?</p> <p>(Selim)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *mesai saati olmayan *aileme işime ayırdığım zaman dengesi *angarya iş olarak görmek 	<ul style="list-style-type: none"> *iş yoğunluğu *zaman sınırlılığı *stratejik planlamaya önyargı 	<p>Tema 2 Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Bireysel Zorluklar</p> <p>2.1. Zaman sınırlılığı ve iş yoğunluğu</p> <p>2.2. Akademik bilgi eksikliği</p> <p>2.3. Yeni okul iklimi</p>

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 2
(Gonca)	* zaman yönetimi *sorumluluk almaktan kaçınanlar	*zaman sınırlılığı *sorumluluktan kaçma ↓	
(Şükrü)	*sınırlı kaynaklar *bütçe zorlukları *bürokrasi *hedeflenen kayıt	*bütçe sınırlılığı ↗ *bürokrasi	
(Melek)	*sıkıntı zamanlama *yeni okul iklimi *ekip ruhu *akademik bilgi eksikliği	*zaman sınırlılığı *yeni okul iklimi *akademik bilgi eksikliği	
(İrem)	*bilgimin bulunmaması *yeni ekip *zaman yönetimi *eğitim danışmanı desteği	*stratejik planlama hakkında bilgi eksikliği ↗ *zaman yönetimi *uzman desteği ↓	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 2
	*öğrenen organizasyon	*eğitimler ↓	
(Bihter)	*ekibe geç katılma *uyum süreci	*yeni okul iklimi	
METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 3
Soru 3: Stratejik planlama sürecinde ekip üyeleriyle çatışmalar yaşadınız mı, yaşadıysanız süreç nasıl yönetildi? (Selim)	*herkes tek doğrunun kendi doğrusu *tümünün konuşmasına müsaade *ortak karar alma	*geleneksel ve yenilikçi bakış açısı <i>*demokratik yönetim</i> ↓	Tema 3 Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Çatışmalar 3.1. Ortak zaman ve takvim sıkıntısı 3.2. Geleneksel ve yenilikçi bakış açısı 3.3. Personel kadrosundaki zorunlu değişiklikler 3.4. Değişime direnç gösterme 3.5 Rekabet

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 3
(Gonca)	<ul style="list-style-type: none"> *bilgi yetersizliği *kâğıt üstünde kaldığına zaman kaybı olduğuna inanç *toplantıya katılmama *ortak karar alma 	<ul style="list-style-type: none"> *stratejik planlama hakkında bilgi eksikliği ↗ *ortak zaman sıkıntısı *stratejik planlamaya önyargı ↗ *demokratik yönetim ↘ 	
(Şükrü)	<ul style="list-style-type: none"> *farklı öngörüler -beklentiler *demokratik bir süreç 		
(Melek)	<ul style="list-style-type: none"> *her fikre saygı *toplantılara düzenli katılmama *okulda sevgi kültürü 	<ul style="list-style-type: none"> *demokratik yönetim ↘ *ortak zaman sıkıntısı *sevgi kültürü ↘ 	
(İrem)	<ul style="list-style-type: none"> *yeni ekip *kaynaştırma toplantısı *öğrenen organizasyon *devlet okulundan gelen alışkanlık 	<ul style="list-style-type: none"> *yeni okul iklimi ↗ *eğitimler ↘ *geleneksel bakış açısı 	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 3
(Bihter)	<ul style="list-style-type: none"> *zamansızlık *eğitim seviyesinde farklılık *ekip üyeleri arasında gizli rekabet 	<ul style="list-style-type: none"> *ortak zaman sıkıntısı *geleneksel bakış açısı *rekabet 	
<p>Soru 4: Stratejik planlama sürecinde okul çalışanlarıyla (öğretmen/ yönetici/ idari personel vb.) çatışmalar yaşadınız mı, yaşadıysanız süreç nasıl yönetildi?</p> <p>(Selim)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *kararlara tepki *yeni kurallar, yönergeler, yönetmelikler *birebir ikna *ayrıntılı açıklama *lider desteği 	<ul style="list-style-type: none"> *değişime direnç *paylaşımcı okul kültürü *lider desteği ↓ 	<p>Tema 3 Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Çatışmalar</p> <p>3.1. Ortak zaman ve takvim sıkıntısı</p> <p>3.2. Geleneksel ve yenilikçi bakış açısı</p> <p>3.3. Personel kadrosundaki zorunlu değişiklikler</p> <p>3.4. Değişime direnç gösterme</p> <p>3.5 Rekabet</p>

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 3
(Gonca)	<ul style="list-style-type: none"> *kâğıt yükü ve angarya iş *en çok çatışma tecrübeli öğretmenle *yenilikçi fikirlere karşı direnç *çatışmaları sen dili yerine ben dili *hizmet içi eğitimler 	<ul style="list-style-type: none"> *stratejik planlamaya önyargı ↗ *geleneksel bakış açısı *değişime direnç *eğitimler ↘ 	
(Şükrü)	<ul style="list-style-type: none"> *sorumlulukları aksatması *denetleme mekanizması *eğitimler 	<ul style="list-style-type: none"> *kadroda değişiklik *denetleme ↘ *eğitimler ↘ 	
(Melek)	<ul style="list-style-type: none"> *karşı çıkanlar oldu *bir alışkanlık kültürümüzde *geri bildirim -düzeltme 	<ul style="list-style-type: none"> *değişime direnç *geleneksel bakış açısı *denetleme ↘ 	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 3
(İrem)	<ul style="list-style-type: none"> *kötü anılar edinmişler *gereksiz iş yükü *anlaşamayıp yolumuzu ayırdığımız 	<ul style="list-style-type: none"> *stratejik planlamaya önyargı *kadroda değişiklik 	
(Bihter)	<ul style="list-style-type: none"> *inanarak başlarsa *kâğıt üstünde *daha önceki deneyimler *beraber başlanıyor bir kişi tarafından bitiriliyor *düzenli çalışma * bireysel yetkinlik *gönül işi 	<ul style="list-style-type: none"> *stratejik planlamaya önyargı *denetleme *eğitim *gönüllülük 	
METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 4
<p>Soru 5: Okulunuzun stratejik planlama sürecinde karşılaşılan kurumsal zorlukların üstesinden nasıl geldiniz?</p> <p>(Selim)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *değişimi başlatmaya *paydaşlarımızın fikirleri bizim için değerli *profesyonel bakış açısı *mutlu öğretmen mutlu öğrenci mutlu paydaş 	<ul style="list-style-type: none"> *değişim yönetimi *paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü *uzman desteği *sevgi kültürü 	<p>Tema 4 Stratejik Planlama Sürecinin Başarılı Olmasında Kilit Alanlar</p> <p>4.1. Arama ve paylaşım toplantıları, eğitimler</p>

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 4
	*motivasyon toplantıları	*eğitimler	4.2. Paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü 4.3. Profesyonel uzman desteği 4.4. Denetleme mekanizması 4.5. Gönüllülük esasları 4.6. Dönüşümcü liderlik 4.7. Zaman yönetimi 4.8. Profesyonel gelişim fırsatları
(Gonca)	*eğitim danışmanları ile kaynaştırma toplantısı *profesyonel danışmanlık *yurtdışında otelde toplantı *ekip üyelerinde değişiklik *maddi kaynak bulmakta zorlandık	*eğitimler *uzman desteği <i>*kadroda değişiklik</i> ↗ <i>*bütçe sınırlılığı</i> ↗	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 4
(Şükrü)	*zorlukların üstesinden gelmek ekip işi *uzman olduğu alanda	*iş birliğine ve paylaşımına dayalı okul kültürü *gönüllülük	
(Melek)	*profesyonel yaklaşılması *eğitimler sunumlar *uzmanlardan danışmanlık *yönetim kurulu başkanı ile aynı seviyede aynı eğitim	*uzman desteği *eğitimler *iş birliğine dayalı okul kültürü	
(İrem)	*müdür arkadaşlarımdan bilgi edinmiştim *aldığımız eğitimler *fark yaratabilecek neler yapabiliriz *kayıtları arttırmak	*uzman desteği *eğitimler *yenilikçi yaklaşım	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 4
(Bihter)	<ul style="list-style-type: none"> *bütün kurumun inanması *gerçekleştirilebilir hedefler *denetleme mekanizması *iyi bütçe planlaması 	<ul style="list-style-type: none"> *dönüşümcü liderlik *denetleme mekanizması *bütçe sınırlılıkları ↗ 	
<p>Soru 6: Okulunuzun stratejik planlama sürecinde karşılaştığınız bireysel zorlukların üstesinden nasıl geldiniz?</p> <p>(Selim)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *ailemin katılımını sağladım ve birlikte vakit geçirebildik. * kaynak edinerek kendimi geliştirmeye çalışıyorum *hizmet içi eğitimler 	<ul style="list-style-type: none"> *zaman yönetimi *eğitimler 	<p>Tema 4 Stratejik Planlama Sürecinin Başarılı Olmasında Kilit Alanlar</p> <p>4.1. Arama ve paylaşım toplantıları, eğitimler</p> <p>4.2. Paylaşım ve iş birliğine dayalı okul kültürü</p> <p>4.3. Profesyonel uzman desteği</p> <p>4.4. Denetleme mekanizması</p> <p>4.5. Gönüllülük esası</p> <p>4.6. Dönüşümcü liderlik</p> <p>4.7. Zaman yönetimi</p> <p>4.8. Profesyonel gelişim fırsatları</p>

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 4
(Gonca)	<ul style="list-style-type: none"> *zaman aralıklarını gerçekçi olarak ayarlamamız gerekiyor. * iş yükünü tek kişiye bırakmamak *toplantılara hazırlıklı gitmek 	<ul style="list-style-type: none"> *zaman yönetimi *iş birliği 	
(Şükrü)	<ul style="list-style-type: none"> *yeniliklere açık olmamın * gerekli kaynaklardan ve güvendiğim belli kişilerden bilgi alırım 	<ul style="list-style-type: none"> *yenilikçi yaklaşım *uzman desteği 	
(Melek)	<ul style="list-style-type: none"> * çalışma takvimimize sadık kalmak için uğraştık. * bilgi eksikliği tamamlamak 	<ul style="list-style-type: none"> *zaman yönetimi *profesyonel gelişim fırsatı 	
(İrem)	<ul style="list-style-type: none"> *eğitim danışmanlarımızın ilk eğitimi *gerçekleştirilen hizmet içi eğitimler *insiyatif alma 	<ul style="list-style-type: none"> *uzman desteği *eğitimler *yenilikçi yaklaşım 	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	TEMA 4
(Bihter)	<ul style="list-style-type: none"> *kendi eğitimimi kendim tamamladım *ekibime dahil oldum *verimli sonuç alabilmemiz için ilgi alanınız olması gerekiyor 	<ul style="list-style-type: none"> *profesyonel gelişim fırsatı *iş birliği *gönüllülük 	
METİN	KODLAR	KATEGORİ	ALT TEMA 4.8
Soru 7: Stratejik planlama süreci sizin mesleki gelişiminize nasıl katkıda bulundu?	*öğrenmenin sonu olmadığını	*profesyonel gelişim	4.8. Profesyonel gelişim fırsatları
(Selim)			
(Gonca)	<ul style="list-style-type: none"> *kişisel gelişimime ciddi katkı sağladı *sevgi kültürü *motivasyon 	<ul style="list-style-type: none"> *profesyonel gelişim *dönüşümcü liderlik 	
(Şükrü)	<ul style="list-style-type: none"> *uzun vadeli düşünme *etkili stratejiler geliştirme *takım çalışması 	<ul style="list-style-type: none"> *dönüşümcü liderlik becerileri 	

METİN	KODLAR	KATEGORİ	ALT TEMA 4.8
(Melek)	*potansiyeli ortaya çıkarma *iyi yönleri geliştirme *ekip ruhu	*profesyonel gelişim	
(İrem)	*akademik gelişme isteği *empati yeteneği	*profesyonel gelişim	
(Bihter)	* kendi zayıf yönleriniz ve güçlü yönlerinizi iyi tanımlayabilmeniz *belli hedeflerle yol alma	*dönüşümcü liderlik becerileri *profesyonel gelişim	