



**T.C.**  
**TOKAT GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA EKİBİ**  
**ÜYELERİNİN SÜREÇTEKİ UYGULAMALARA İLİŞKİN**  
**GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mesut ÇELİK**

**TOKAT**  
**Ekim, 2019**



**T.C.**  
**GAZİOSMANPAŞA ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA EKİBİ**  
**ÜYELERİNİN SÜREÇTEKİ UYGULAMALARA İLİŞKİN**  
**GÖRÜŞLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Mesut ÇELİK**

**Danışman: Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER**

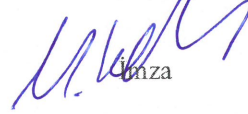
**TOKAT**  
**Ekim, 2019**

## ETİK SÖZLEŞME

Bu belge ile bu tezdeki bütün bilgilerin ve raporlaştırma sürecinin Gaziosmanpaşa Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğine, Eğitim Bilimleri Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzuna genel akademik kurallara ve etik ilkelere uygun olarak toplandığını, hazırlandığı ve raporlaştırıldığını, iş bu tez çalışmasını “intihali engelleme” programından taradığımı bana ait olmayan tüm bilgi, veri, düşünce ve bulgulara atıf yaptığımı ve kaynağını gösterdiğimi beyan eder sorumluluğun tarafıma ait olduğunu kabul ederim.

Tarih: 02/09/2019

Mesut ÇELİK

  
İmza

## JÜRİ İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,

Mesut ÇELİK'in Eğitim Kurumlarında Stratejik Plan Hazırlama Ekibi Üyelerinin Süreçteki Uygulamalara İlişkin Görüşleri adlı çalışması 02.09.2019 tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Adı Soyadı

İmza

Başkan: Prof. Dr. Nail YILDIRIM

Üye (Tez Danışmanı): Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Zafer KİRAZ

İmza  
.....  
.....  
.....

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.



## TEŞEKKÜR

Hayatımın her alanında olduğu gibi bu çalışmanın tamamlanmasında da desteği ile bana güç veren eşim Ebru'ya, sürekli “Baba tezin ne zaman bitecek?” diye sorup beni güdüleyen kızım Simay'a ve oğlum Uras'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışma süresince desteğini esirgemeyen, bilgi ve tecrübesiyle bana yol gösteren ve bu çalışmayı mümkün kılan hocam ve danışmanım Doç. Dr. Erdal KÜÇÜKER'e teşekkür ederim. Yüksek lisans öğrenimim boyunca bana birçok şey katan hocam Prof. Dr. Nail YILDIRIM'a ve değerli katkılarından dolayı Dr. Öğr. Üyesi Zafer KİRAZ'a teşekkür ederim. Çalışmaya verdikleri destekten dolayı arkadaşlarım Mahmut TOPAL'a ve M. Yasin MÜCAHİT'e teşekkür ederim. Ayrıca bu çalışmanın veri toplama sürecinde katkıda bulunan okul müdürlerine ve öğretmenlere teşekkür ederim.

## ÖZET

### EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA EKİBİ ÜYELERİNİN SÜREÇTEKİ UYGULAMALARA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ

Çelik, Mesut

Yüksek Lisans, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı, Eğitim  
Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Erdal Küçüker

Ekim 2019, xiv+149 sayfa

Bu araştırmada, eğitim kurumlarının stratejik planlama sürecindeki aşamaların gerçekleştirilme düzeylerinin kurumun bulunduğu yerleşim yeri, kurumun düzeyi/türü, kurumda görev yapan stratejik planlama ekibi üyelerinin cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdemi, kurumdaki kıdemi, branşı, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumu, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumu açısından MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının yayınladığı “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı kılavuza uygunluğunun belirlenmesi amaçlanmıştır.

Araştırma betimsel araştırma modellerinden tarama modelinin uygulandığı bir çalışmadır. Çalışmanın evreni, Sivas ilinde Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı 913 resmi eğitim kurumunda stratejik plan hazırlama ekiplerinde görevli müdür, müdür yardımcıları ve öğretmenlerdir. Araştırmanın örneklemini ise Sivas Merkez ve 14 ilçesinde bulunan, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 149 resmi kurumda stratejik plan hazırlama ekiplerinde görevli 53 müdür, 105 müdür yardımcısı ve 332 öğretmendir. Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının yayınladığı “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı kılavuzun ifadelerinden faydalanarak üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. İlk bölümde değişkenlere ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde stratejik plan hazırlama süreci öncesinde yapılan uygulamalarla ilgili 13 ifade, üçüncü bölümde ise stratejik planın hazırlanması ve değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalarla ilgili 20 ifade

bulunmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim kurumlarında yürütülen stratejik planlamaya hazırlık ve stratejik planlama süreçlerine ilişkin stratejik planlama ekip üyelerinin görüşleri; yerleşim yeri, cinsiyet, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumu ve stratejik planlama ilgili eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi kullanılmıştır. Ayrıca stratejik planlama ekip üyelerinin planlama sürecine ilişkin görüşlerinin; öğrenim durumu, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, okul/kurum türü, branş ve unvan değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis H testi yapılmıştır. Anlamlı farklılığın belirlendiği ifadelerde farkın hangi grupların görüşlerinden kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında; stratejik planlamaya hazırlık sürecinde stratejik planlama ekibi üyelerinin cinsiyetlerine göre dokuz aşamada, öğrenim durumlarına göre dört aşamada, mesleki kıdemlerine göre 11 aşamada, okuldaki kıdemlerine göre bir aşamada, unvanlarına göre beş aşamada, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumlarına göre 11 aşamada, eğitim kurumlarının türü/düzeyine göre iki aşamada, eğitim kurumunun bulunduğu yerleşim yerine göre bir aşamada anlamlı farklılık belirlenmiştir. Stratejik planlama ekibi üyelerinin branşına ve eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre herhangi bir aşamada anlamlı farklılık belirlenememiştir. Stratejik planlama ve değerlendirilmesi sürecinde stratejik planlama ekibi üyelerinin cinsiyetlerine göre 17 aşamada, mesleki kıdemlerine göre 20 aşamada, unvanlarına göre 20 aşamada, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumlarına göre 20 aşamada, eğitim kurumlarının türü/düzeyine göre üç aşamada anlamlı farklılık belirlenmiştir. Stratejik planlama ekibi üyelerinin branşına, öğrenim durumuna okuldaki kıdemine eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna, eğitim kurumunun bulunduğu yerleşim yeri değişkenine göre herhangi bir aşamada anlamlı farklılık belirlenememiştir.

Anahtar Kelimeler: Planlama, stratejik planlama, stratejik planlama uygulamaları

## ABSTRACT

### OPINIONS OF STRATEGIC PLAN PREPATION TEAM MEMBERS IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS ABOUT THE PRACTICES IN PLANING PROCESS

Çelik, Mesut

Master's Thesis, Department of Educational Sciences, Science of Educational  
Management, Educational Management and Supervision Program

Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. Erdal KÜÇÜKER

October 2019, xiv + 149 pages

This research aims to determine the respectability of realization level of the stages in the strategic planning process at educational institutions to “Strategic Planning in Education” which was published by Strategy Development Directorate in terms of where the institution is located, the level of the institution, type of the institution, its variables and statue of members of the strategic planning team working in the institution in terms of the gender, education level, standing, seniority in the institution, branch, educational level for strategic planning.

This research is a survey model that is used in descriptive research models. Population; strategic plan preparation team members are managers, deputy principals and teachers who work at 913 education Institutions affiliated to the Ministry of National Education. The sample of the study is 53 principals, 105 deputy directors and 332 teachers employed for the strategic plan preparation teams in 149 official institutions of the Ministry of National Education located in Sivas and its 14 districts. A data collection tool consisting of three sections has been developed by using the statements of “Strategic Planning in Education” published by Ministry of National Education Strategy Development Directorate. The first section includes information about variables, the second section includes 13 statements about the applications made before the strategic plan preparation process and the third section includes 20 statements related to applications about implementation of the strategic planning and evaluation process. The views of strategic



planning team members on strategic planning and strategic planning processes carried out in the educational institutions of the Ministry of National Education are explored by using Mann Whitney U Test in order to understand whether it differs significantly according to variables such as their settlement, gender, training status on educational planning and training status on strategic planning or not. In addition, Kruskal-Wallis H Test was used to determine if the strategic planning team members' views on the planning process change according to their education level, vocational seniority, seniority in school, type of school / institution, branch and title. For substantial differences in the expressions, the Mann Whitney U test was used to determine which group's view leads this.

Looking at the results of the study; in preparation process of the strategic planning, there are significant differences at 9 stages according to strategic planning team members' gender, and 4 stages for educational status, 11 stages for their seniority, 1 stage for seniority at the school, 5 stages for their titles, 11 stages educational status in strategic planning, 2 stages for the type of educational institutions or the level of educational institutions, 1 stage for the location of the educational institution. According to the branch of the strategic planning team members and the education level related to the education planning, no significant difference was determined at any stage. In the strategic planning and evaluation process, there are significant differences at 17 stages according to gender of the strategic planning team members, and 20 stages for their seniority, 20 stages for their titles, 20 stages for the educational status related to strategic planning, 3 stages according to the type / level of educational institutions. No significant difference was determined according to the branch, the education level in the school, the educational status related to the education planning and the location of the educational institution of the strategic planning team members

**Key Words:** Planning, strategic planning, planning practices

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ETİK SÖZLEŞME.....	i
JURİ İMZA SAYFASI .....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER .....	viii
TABLO LİSTESİ.....	xii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ .....	1
Problem .....	1
Amaç .....	4
Önem.....	5
Sayıtlılar.....	6
Sınırlılıklar .....	7
Tanımlar.....	7
BÖLÜM II .....	8
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	8
İlgili Alanyazın .....	8
Planlama.....	8
Planlamanın Türkiye’deki Gelişimi.....	9
Stratejik Planlama .....	12
Stratejik Planlamanın Gelişimi .....	14
Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları .....	21
Stratejik Planlama Süreci.....	25
Stratejik planlamanın hazırlık çalışmaları .....	26
Stratejik planın hazırlanması .....	27
Stratejik planın değerlendirilmesi .....	29
İlgili Araştırmalar .....	29
BÖLÜM III .....	40

YÖNTEM .....	40
Araştırmanın Modeli.....	40
Evren ve Örneklem .....	40
Veri Toplama Araçları.....	42
Veri Toplama Süreci.....	43
Verilerin Analizi ve Yorumlanması.....	44
BÖLÜM IV .....	46
BULGULAR ve YORUM.....	46
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Bulgular.....	46
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yerine Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	48
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	49
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	52
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	55
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	58
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	60
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	62
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	64
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	67
Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	69

Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Bulgular.....	72
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yeri Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	73
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	75
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	78
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	80
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	85
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	86
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	90
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	92
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	96
Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	97
Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Bulgular .	101
Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecindeki Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yeri Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	102
Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	103
Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	103

Stratejik Planın Değerlendirilmesi S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	104
Stratejik Planın Değerlendirilmesi S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	105
Stratejik Planın Değerlendirilmesi S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	106
Stratejik Planın Değerlendirilmesi S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	107
Stratejik Planın Değerlendirilmesi S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular.....	108
Stratejik Planın Değerlendirilmesi S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	110
Stratejik Planın Değerlendirilmesi S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular .....	111
BÖLÜM V .....	113
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	113
Sonuçlar .....	113
Stratejik Planlamaya Hazırlık S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Sonuçlar ....	113
Stratejik Planın Hazırlanması S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Sonuçlar.....	116
Stratejik Planın Değerlendirilmesi S¼recinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Sonuçlar .....	120
Öneriler .....	121
Uygulamaya Dönük Öneriler.....	121
Yeni Araştırma Önerileri .....	122
KAYNAKÇA.....	123
EKLER.....	135
Ölçme Aracı.....	135
Araştırma İzin Belgesi .....	140
ÖZGEÇMİŞ .....	141

## TABLO LİSTESİ

	<b>Sayfa</b>
Tablo 1. Araştırmanın Örneklemine Oluşturan Katılımcıların Çalıştıkları Yerleşim Yeri Göre Dağılımı .....	41
Tablo 2. Araştırma Örneklemine Giren Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı .....	42
Tablo 3. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecine İlişkin Bulgular.....	47
Tablo 4. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yeri Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	48
Tablo 5. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar.....	50
Tablo 6. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	52
Tablo 7. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	55
Tablo 8. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	58
Tablo 9. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	60
Tablo 10. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	63
Tablo 11. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	64

Tablo 12. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann Whitney U Testinden Elde Edilen Sonuçlar.....	67
Tablo 13. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama ile İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann-Whitney U Testinden Elde Edilen Sonuçlar.....	69
Tablo 14. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecine İlişkin Maddelere Ait Ortalama Puanları.....	72
Tablo 15. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yerine Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	73
Tablo 16. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar.....	75
Tablo 17. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar	78
Tablo 18. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Mesleki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	80
Tablo 19. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar ....	85
Tablo 20. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	87
Tablo 21. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	90
Tablo 22. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	92
Tablo 23. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Ekip Üyelerinin Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar.....	96

Tablo 24. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalarına İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama ile İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	98
Tablo 25. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecine İlişkin Maddelere Ait Ortalama Puanlar .....	102
Tablo 26. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yerine Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	102
Tablo 27. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	103
Tablo 28. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	104
Tablo 29. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar.....	105
Tablo 30. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	106
Tablo 31. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	107
Tablo 32. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar ..	108
Tablo 33. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar .....	109
Tablo 34. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Ekip Üyelerinin Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar .....	110



Tablo 35. Stratejik Planın Değerlendirilmesi S¼recinde Yapılan Uygulamalarına İlişkin Yanıtlarının Stratejik Planlama ile İlgili Eğitim Durumuna G¼re Mann-Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar.....	111
--	-----



## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi, alt problemleri, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılıkları ve tanımlarına yer verilmiştir.

#### Problem

Tarih boyunca insanların ve toplumların yaşamlarını sürdürme biçimlerinin ve bunu etkileyen temel paradigmların sürekli bir değişim içinde olduğu görülmektedir. Günümüzde ise bu değişim, daha hızlı ve birçok alanda birden olmaktadır. Örgütler çevresinde oluşan gelişmelerden etkilenirken aynı zamanda bu gelişime yön verme özelliğine de sahiptirler. Bu bağlamda kurumlar değişime ayak uydurmak ve kendi varlıklarını devam ettirmek için kendisini tehdit eden veya ileri götürecek şartları daha iyi analiz etme zorunluluğu duymaktadır. Çevre şartlarında oluşabilecek değişimleri ve bu değişimlerin etkilerini öngören örgütlerin hedefleri doğrultusunda değişime daha hazır oldukları söylenebilir. Dirik bir örgüt olan eğitim kurumları hem kendi varlığını geliştirerek korumak hem de hedeflerini etkin bir şekilde gerçekleştirmek için planlamaya ihtiyaç duymaktadır. Geleceği öngörmek, oluşabilecek sorunları ve değişen sorumlulukları belirlemek, kendini geleceğe daha güçlü taşımak isteyen tüm örgütler gibi eğitim kurumlarının da öncelikli hedefleri olduğu söylenebilir. Bu durumu Âdem'in (2008) eğitim planlaması ve hedeflerine ilişkin tanımında açıkça görmekteyiz. Âdem'e (2008, s. 37) göre eğitim planlaması, "geleceği ya da geleceğin sağlayabileceği birçok seçeneği araştırmayı, hedefleri ve değişen sorumlulukları belirlemeyi, bazı sorunlar ve dengesizlikler gösterecek alanlara dikkat çekmeyi ve ortaya çıkabilecek sorunlar için çözümler öngörmeyi" amaç edinmelidir.

Türkiye'de 1963'te başlayan ve halen uygulanmakta olan kalkınma planları içerisinde eğitim planlamasına da yer verilmiştir. Kalkınma planlarında kalkınma için kullanılan sosyal politika aracı ve kamusal/toplumsal bir hizmet olarak tanımlanan eğitim; toplumun eğitim düzeyini yükseltmek ve ekonomiye insangücü yetiştirmek gibi iki temel

amaç etrafında şekillenmiştir (Küçükler, 2008). Kalkınma planlarında farklı bölümler içerisinde yer alan, bazı nicel hedeflere ulaşılmasına rağmen istenilen düzeyde gerçekleşemeyen eğitim planlamasının; halkın eğitim gereksinimlerinin yine halkın beklentileri yönünde eşitlik ve hak anlayışı çerçevesinde karşılanmaması nedeniyle eğitimin problemlerini çözme gücünden uzak olduğu söylenebilir. Bu nedenle eğitimin ve eğitim planlamasının halka hizmet etmesi gereken bir araç olması gerektiği ve eğitim planlamasının ekonomiye insan girdisi sağlama anlayışı yerine eğitim hakkı ve eşitlik anlayışı çerçevesinde ele alınması, bunun da ancak eğitim politikalarının belirlenmesi sürecinde toplumun katılımı sağlanarak demokratik bir süreçle sağlanacağı söylenebilir (Küçükler, 2012).

Gelişmiş ülkelerde 1980’li yıllarda kamu kurumlarının yönetim anlayışında değişiklikler oluşmaya başlamış ve kamu kurumları ürettikleri ürünün ve verdikleri hizmetlerin kalitesine göre değerlendirilmeye başlanmıştır. Bununla birlikte kamu kurumlarından halkın beklentilerine cevap verebilecek bir yapı oluşturulurken, verimlilik ve maliyet konusu da önem kazanmıştır (Aydın ve Aksoy, 2007, s. 295). Yönetim anlayışında gerçekleşen bu durumla birlikte kamu kurumları Performans Esaslı Bütçeleme sistemine yönelmiştir. Değişen yönetim anlayışı planlama anlayışını da değiştirmiştir. Türkiye’de ise 1980 sonrası uygulanan neo liberal politikalarla birlikte merkezi planlama işlevini kaybetmiş; batıda pek çok ülkede gerçekleştirilen kamu reformlarının etkisi 2000’li yılların başında hissedilmeye başlamıştır (Coşkun, 2011).

Yönetim anlayışında yaşanan bu değişim, yönetim kavramının bir parçası olan planlama anlayışında da değişime neden olmuştur. Değişen yönetim ve planlama yaklaşımlarına temel olarak kamu hizmetlerinden yararlananların; katılımlarına ve taleplerine duyarlı bir yapının oluşturulması, şeffaflık ve hesap verme sorumlğunun etkinleştirilmesi, plan ve bütçe arasında bir dengenin sağlanması amacıyla (Songür, 2015, s. 61) Türkiye’de 2003 yılında çıkarılan ve kurumların stratejik planlama yapmasını yasal zorunluluk haline getiren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile yeni bir modele geçilmiştir.

Cook (1990), stratejik planlamayı bugünün şartlarına bağılı olarak geleceğe yönelik hedeflerin paydaşlarla belirlenerek bu hedeflere yönelik sorumlulukların paylaşılması ve mevcut kaynakların bu durum göz önünde bulundurularak tahsis edilmesi şeklinde tanımlamıştır (Akt. Zayımoğlu Öztürk ve Arslan, 2014, s. 97). Stratejik planlamanın, paydaşların katılımının artması ile planın daha demokratik olmasını, sorumlulukların paylaşımı ve planın sahiplenilmesini ve uygulanabilirliğini artırdığı söylenebilir.

1980'lerden günümüze kadar pek çok ülkede stratejik planlama, kamu kurumlarının verimliliğinin artırılması ve kurumlara geleceğe dönük aldığı kararların etkinleştirilmesine yönelik bir yönetim aracı olarak görülmekte ve uygulanmaktadır (Coşkun, 2011, s. 113). Türkiye'de ise stratejik plan hazırlayan kamu kurumlarının planlama sürecindeki uygulamalarının stratejik planlamanın işlevselliğini de etkilediği söylenebilir. Birçok alandan kurumun stratejik planlamayı uygulaması araştırmacıları bu konu üzerine odaklanmaya sevk etmiştir.

Alanyazın taraması sonucunda stratejik planlama ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmüştür. Stratejik planlama ile ilgili yapılan araştırmaları alanlarına göre gruplandırmak, stratejik planın kullanım alanlarının ne kadar geniş olduğunu göstermektedir. Bu alanlar; eğitim bilimleri (Altınkurt ve Yılmaz, 2011; Arslan ve Küçükler, 2016; Bilgin, 2009; Can, 2017; Çalık, 2003; Ereş, 2004; Ergen, 2013; Kocaoğlu, 2016; Kocaoğlu ve Balkar, 2016; Koçak, 2016; Nartgün, 1996; Sağlam, 2019), halkla ilişkiler ve tanıtım (Aslan, 2008; Tam, 2009), güvenlik bilimleri (Aydın, 2014; AYTEPE, 2008), endüstri mühendisliği (Canbay, 2008; Genç, 2007; KÜP, 2011; Tekin, 2009), maliye (Açikel, 2012; Avcı, 2011; Biniş, 2007; Çetin, 2009; Hışırlı, 2015; Kabadayı, 2010; Karadağ, 2007; Küçükbaşakçı, 2011; Sevsay, 2007; Tümer, 2012), işletme (Acar, 2007; Acat, 2009; Akman, 2009; Ayan, 2010; Budak, 2000; Çelik, 2012; Çetin, 2007; Daş, 2016; Demir, 2009; Demir ve Yılmaz, 2010; Derelioğlu, 2014; Dirsek, 2008; Doğru, 2009; Erçelik, 2014; Güçlü, 2016; Gürtunca, 2010; Kevser, 2007; Koç Doğan, 2006; Korkmaz, 2010; Köse, 2012; Kunt, 2012; Okumuş, 2007; Onur, 2007; Özcan, 2011; Özçam, 2007; Renkal, 2012; Yalçınkaya, 2010; Yazır, 2015; Yıldırım, 2012; Yiyit, 2010; ), iktisat (Çamur, 2006; Er, 2018; Kılınç, 2013;), yönetim bilişim sistemleri (Akça Türkoğlu, 2012), turizm işletmeciliği (Bükey, 2012), kamu yönetimi ( Aksoy 2006; Balcıoğlu, 2012; Çetin,

2018; Doğan, 2009; Eryiğit, 2012; Gayretli, 2007; Gözlükaya, 2007; Kahraman, 2011; Kurtuluş, 2011; Kutlucan, 2009; Kktığlı, 2017; Nalcı Arıbaş, 2013; önem, 2012; zberk, 2007; Şan, 2008; Şeker, 2013; Tosunoğlu, 2008; Turan, 2011; nl, 2007; Yaman, 2006; Yıldırım, 2009; ), savunma yönetimi (Yakut, 2011), Őehir ve bölge planlaması (nemli, 2007; zalp, 2006; Timrin, 2010), inşaat mühendisliği (Alp, 2010), sivil havacılık yönetimi (Őengr, 2010), beden eğitimi ve spor (Sözen, 2009), kamu hukuku (Dağ, 2009), deniz ulaştırma ve işletme mühendisliği (Yücel, 2008), ekonometri (Afacan, 2007), bilgi ve belge yönetimi (Kakırman Yıldız, 2005) anabilim dalları olarak belirtilebilir.

Ayrıca stratejik planlama alanında yayımlanan tezlerin evren ve rneklemi ile lisansüstü düzeylerinin dağılımına bakıldığında, yüksek lisans tezlerinde evren ve örneklem olarak çalışılan kurumlar sırasıyla en çok belediye, işletme, kamu kurumu ve niversiteler yer almaktadır. Doktora tezlerinde evren ve örneklem olarak en çok belediye, işletme ve kamu kurumu yer almıştır (Aktan, 2014, s. 24). Türkiye’de stratejik planlama üzerine yayımlanan lisansüstü tezlerin evren ve rneklemi incelendiğinde, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarının tüm düzeylerini kapsayan çalışmaların yeteri kadar olmadığı söylenebilir.

Yapılan araştırmalar stratejik planlama konusunda alanyazına önemli katkılar sağlamışlardır. Fakat bilindiği kadarıyla Millî Eğitim Bakanlığına bağlı kurumların tümünde uygulanan ve sadece stratejik planlama sürecinde yapılan uygulanmalara ilişkin bir araştırmaya rastlanmamıştır. Aynı Şekilde eğitim kurumlarında stratejik planlama sürecini incelerken Millî Eğitim Bakanlığının yayımladığı ve eğitim kurumlarına planlama sürecinde yol gösteren ‘‘Eğitimde Stratejik Planlama’’ adlı kılavuzunu esas alan bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu çerçevede araştırmanın problemi, eğitim kurumlarındaki stratejik plan hazırlama ekiplerinin stratejik planlama sürecine ilişkin görüşlerinin incelenmesidir.

### **Amaç**

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında stratejik plan hazırlama ekiplerinin stratejik planlama sürecinde izledikleri yolların MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının

yayınladığı “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı kılavuza uygunluğunu stratejik planlama ekibi üyelerinin ve kurumun özellikleri açısından değerlendirmektedir.

Buna bağlı olarak aşağıdaki sorulara cevap aranacaktır:

1. Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında yürütülen stratejik planlamaya hazırlık, stratejik planın hazırlanması ve değerlendirilmesi süreçlerine ilişkin stratejik planlama ekip üyelerinin görüşleri arasında;

- a) Yerleşim yerine,
- b) Cinsiyete,
- c) Öğrenim durumuna,
- d) Mesleki kıdeme,
- e) Okuldaki kıdeme,
- f) Okul/kurum türüne,
- g) Branşa,
- h) Unvana,
- ı) Eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna,
- i) Stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık var mıdır?

### Önem

Türkiye’de planlama deneyimi Cumhuriyetin ilk yıllarından günümüze kadar uzanmaktadır. Dünyada ya da Türkiye’de var olan ekonomik veya politika alanlarında oluşan değişimler planlama anlayışını da sürekli değiştirmiştir. Bu değişimlere rağmen planlama, birçok alanda kalkınmanın ve kurumların hedeflerine ulaşmasında bir araç olarak görülmeye devam etmiştir. Ülke genelinde yürürlüğe giren bazı planlar uygulanamazken ve beklenen sonuçlara ulaşamamışken bazı planlar ise hedeflerine büyük ölçüde ulaşmıştır. Planların uygulanamaması ya da başarısız olmasını sadece dönemin özellikleri ile açıklamak yetersiz olabilir. Planların hazırlanması aşamasında oluşan sorunlar, planlama ilkelerinden uzaklaşılması, planlarda kullanılan verilerin geçerliliği, hedeflerin gerçekçi olması ve planları hazırlayan, uygulayan ve hedef kitle tarafından benimsemesi gibi etkenlerde oluşan aksaklıklar planlardan beklenen sonuçların elde edilmemesine neden

olduğu söylenebilir. Bu nedenle planların hazırlanılmasından uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarının tercih edilen planlama ilkelerine göre değerlendirilmesi ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Planlama sürecinde gerçekleştirilmesi beklenen ilkelerin incelenmesinin, planların başarısını etkileyen faktörleri ortaya çıkaracağı düşünölmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığı, ilköğretim, ortaöğretim okullarında ve Bakanlığa bağlı diğer kurumlarda stratejik planlama sürecini başlatmıştır. Eğitim kurumları stratejik plan hazırlamalarında yol gösterici olması amacıyla da “Stratejik Planlama Kılavuzu” yayınlamıştır. Eğitim kurumları, bu kılavuzda belirtilen çerçevede stratejik planlarını hazırlamaktadırlar. Eğitim kurumlarının stratejik planlama sürecindeki aşamalar şekil olarak planlama metni içinde eksiksiz görölebilir. Fakat stratejik planın bölümlerini oluşturan uygulamaların ne düzeyde gerçekleştirildiği bu araştırmanın çıkış noktası olduğu söylenebilir. Ayrıca stratejik planlama ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, eğitim kurumlarında oluşturulan stratejik plan hazırlama ekibi üyelerinin özellikleri, planlama sürecindeki uygulamalarının gerçekleştirilme düzeylerine olan etkisine yeteri kadar yer verilmediği söylenebilir.

Bu araştırmada eğitim kurumlarında oluşturulan stratejik planlama ekibi üyelerinin özelliklerinin planlama sürecindeki uygulamalara etkisi araştırılırken aynı zamanda eğitim kurumlarının stratejik planlama sürecindeki aşamaları ne denli gerçekleştirdiği de ortaya konulacaktır. Böylece araştırmanın sonuçları kurum yöneticilerine, stratejik planlama ekibi üyelerine ve paydaşlara süreç hakkında bilgi verirken oluşun aksaklıklar hakkında bilgi verecektir. Sonuç olarak kurumların, planlama ekiplerinin oluşturulmasından planın değerlendirilmesine kadar olan bu süreçte etkili olan faktörler hakkında fikir sahibi sağlanmış olacağı düşünölmektedir.

### **Sayıtlar**

Araştırma aşağıda belirtilen sayıtlar doğrultusunda yapılmıştır:

1. Stratejik plan hazırlama ekibi üyelerine ilişkin okul yöneticileri tarafından verilen bilgilerin doğru olduğu varsayılmıştır.

## Sınırlılıklar

1. Araştırma 2011-2012 öğretim yılında Sivas ili ve 14 ilçesinde MEB'e bağlı resmî kurumlarda stratejik planlama ekibinde görev alan yönetici ve öğretmenler ile sınırlıdır.

2. Araştırma sonucunda elde edilen veriler araştırmada kullanılan veri toplama aracındaki sorular ile sınırlıdır.

## Tanımlar

**Kılavuz:** Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yayımlanan stratejik planlama kavramlarını ve stratejik planlama sürecine ilişkin usul ve esasları ortaya koyan, ihtiyaç ve gelişmelere göre güncelleştirilen belge.

**Stratejik Plan:** Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan.

**Stratejik Planlama Ekibi:** Hazırlık programının oluşturulması, stratejik planlama sürecinin hazırlık programına uygun olarak yürütülmesi, gerekli faaliyetlerin koordine edilmesi ile Strateji Geliştirme Kurulunun uygun görüşüne ve üst yöneticinin onayına sunulacak belgelerin hazırlanmasından sorumlu olan ekiptir.



## BÖLÜM II

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle stratejik planlama ile ilgili teorik çerçeve ortaya konulmuştur. Daha sonra ise stratejik planlama ile ilgili araştırmaların özetlerine yer verilmiştir.

#### İlgili Alanyazın

Bu başlık altında sırasıyla planlama, planlamanın Türkiye'deki gelişimi, stratejik planlama, stratejik planlamanın gelişimi, yasal dayanakları, süreci konularına değinilmiştir.

#### Planlama

Planlama, “gelecekte ulaşılmak istenen amacı/amaçları, buna/bunlara ulaşmak için gerekli olan aracı/araçları ve süreyi/süreleri belirleme süreci olarak tanımlanabilir” (Küçükler, 2008, s. 9). Drucker (1974) planlamayı “geleceğe ilişkin bilgiye azami derecede hâkim olarak, sistematik bir biçimde mevcut risklerin alınmasına dönük kararların alındığı, bu kararların hayata geçirilmesi için gereken çabaların sistematik olarak örgütlendiği ve sonuçlarının beklentilere kıyasla örgütün sistematik geri bildirim yoluyla ölçüldüğü devamlı bir süreç” olarak tanımlar (Akt. Demir, 2009, s. 4-5). Waterson (1965) ise planlamayı “önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çaba” şeklinde tanımlamıştır (Akt. Akman, 2009, s. 50).

Akman'a (2009, s. 58) göre “işlevsel bir planlama, günümüz koşulları içerisinde karar vermeyi ve bu kararları verirken de geçmişte oluşan bilgilerin ışığında geleceğe yönelik öngörülerini gerektirir”. Kurumların başarılı olması, geliştirilen ve uygulanan planların başarılı olması ile ilişkilidir. Planlamanın bir nevi geleceği öngörmek olduğu düşünüldüğünde, yapılacak iş ve işlemlerin uygulama aşamasından önce kararlaştırılması gerekmektedir. Bu nedenle kurumların öncelikle amaçlarının belirlenmesi, uygun strateji, yöntem ve politikaların geliştirilmesi gerekmektedir (Aydın, 2010). Koçel (2010), bu durumu planlama sürecine ilişkin iki özellik ile açıklamıştır: İlki planlamanın geleceğe yönelik olması, veri toplama ve incelemenin yapılması ve elde edilen verilerin analiz

edilmesidir. İkincisi ise kurumun amaçlarını, gelecekte oluşabilecek riskleri ve bu riskleri etkili yönetmek için kararların alınmasıdır.

Planlama sürecinin basamakları, planlamanın kurumlar açısından önemini ifade ederken planlamanın özelliklerini de ortaya koymaktadır. Erkan'a (2008) göre planlama süreçleri şu şekilde sıralanabilir:

- Kurumun gerçekleştirmek istediği amaçların belirlenmesi
- Amaçların gerçekleştirilmesinde rol oynayacak tüm bilgilerin toplanması
- Belirlenen amaçlara ulaşmak için seçeneklerin oluşturulması
- Kurumu belirlenen amaçlara ulaştıracak en etkili yola karar verilmesi
- Faaliyet programlarının yapılması
- Planın uygulanması
- Planın sonuçlarının değerlendirilmesi

Örgütlerin büyük bir bölümü açıkça belirlenmiş ve örgütün paydaşları tarafından kabul görmüş bir planlama sürecine sahip değildir. Amaçlar, planlama sürecine bağlı kalmadan yöneticilerin zihinlerindedir (Çetin, 2012). Bu durum, planlama sürecini daha ilk başında sekteye uğratmaktadır. Katılım süreci ile belirlenmemiş ve açıkça ifade edilmemiş amaçların, çalışanların motivasyonunu zayıflattığı gibi yönetici ile çalışanları arasındaki eşgüdümü de zayıflattığı söylenebilir. Bu durum, örgüt içerisindeki bilgi akışını, yapılacak faaliyetlerin seçilmesini, uygulanmasını ve yapılan iş ve işlemlerin sonuçlarının değerlendirilmesini de olumsuz yönde etkileyebilir. Planlamanın önemine inanan yöneticiler ise dört temel nedenle planlama yapmaktadırlar (Robbins ve Decenzo, 2001; akt. Çetin, 2012, s. 26): (1) Planlama düzenli bir haberleşme ve koordinasyon sağlar. (2) Çalışanlar arasında motivasyon sağlar. (3) Tasarruf sağlar. (4) Denetimi ve yönetimi kolaylaştırır.

### **Planlamanın Türkiye'deki Gelişimi**

Türkiye'de Cumhuriyetin ilk yıllarında başlayan planlama uygulamaları, dünyadaki gelişim ile benzerlikler göstermektedir (Küçüker, 2008, s. 29). Türkiye'de planlama uygulamaları temel olarak üç süreçten oluşmaktadır. Bunlar, 1930'ların Sanayi Planları,

1960-1980 yılları arasındaki Kalkınma Plancılığı ve 1990-2004 yıllarından itibaren Şirket Temelli Stratejik Plancılığa geçiş basamaklarından oluşmaktadır (Akman, 2009, s. 61-62).

Türkiye'nin ilk planlama deneyimi olan Sanayi Planları Döneminde hazırlanan planların kalkınma planlarından nitelik olarak farklılık gösterdiği söylenebilir. Bunun başlıca nedeni ekonominin tümü ile sektörler arası bağlantı kuramayıp kamunun belirli alanlardaki yatırımını öngörmesi ve toplumsal hedefleri içermemesidir (Sezen, 1999). Kuruç (1933) bu planları, makro plan özelliklerinden uzak ve sektörler programı şeklinde nitelendirmektedir (akt. Sezen, 1999). 1930'lu yıllarda İktisat Vekâleti'nin yönetiminde hazırlanan ve uygulamaya konulan Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı (1934) ile İkinci Beş Yıllık Sanayi Planının (1938) herhangi bir anayasal temeli bulunmamaktadır. Ayrıca söz konusu olan iki sanayi planında ülkenin büyüme, yatırım, ithalat ve ihracat oranlarına ilişkin sayısal hedefleri, planların kapsayıcılığı ve planları uygulayan, yöneten ve değerlendiren bir planlama örgütü bulunmamaktadır. Sonuç olarak 1930'ların sanayi planları olarak adlandırılan bu süreçte hazırlanan planlar, tüm eksikliklerine rağmen ülkenin sanayileşmesine katkı sağlamıştır. Birçok alanda hizmet veren sanayi kuruluşları bu dönemde ortaya çıkmıştır (Sezen, 1999). Ayrıca bu dönemde oluşan tecrübeler sonraki planlama deneyimlerine katkı sağlamıştır.

1960-1980 Kalkınma Plancılığı döneminin başlaması 30 Eylül 1960 tarihine dayandırılabilir. Söz konusu tarihte kabul edilen ve 5 Ekim 1960 tarihinde 10621 sayılı Resmî Gazete ile yürürlüğe giren 91 sayılı Kanun'la Devlet Planlama Teşkilatı kurulmuş ve planlamanın kurumsal alt yapısı oluşturulmuştur. Devlet Planlama Teşkilatının kurulmasından bir yıl sonra 1961 Anayasanın kabulüyle birlikte planlama sürecinin anayasal dayanağı oluşturulmuştur (Küçükler, 2008). Bu durum planlama ve planlama örgütüne saygınlık kazandırırken, planlama faaliyetlerini ve planlama örgütünün varlığını hukuksal olarak güvence altına almıştır (Sezen, 1999).

Devlet Planlama Teşkilatının kuruluş yasasının bu kuruma verdiği görev ve sorumlulukları analiz etmek aynı zamanda 1960-1980 Kalkınma Plancılığı dönemin planlama faaliyetlerinden ne beklendiğine yardımcı olacaktır. Söz konusu yasada Devlet Planlama Teşkilatına ülkenin tüm kaynakların belirlenmesi için "araştırma", elde edilen

veriler ışığında toplumsal ve ekonomik hedeflerin belirlenmesinde hükümete yardımcı olmak için “danışmanlık”, belirlenen hedefleri gerçekleştirmenin aracı olan “plan ve program hazırlamak”, “koordinasyon” ve “izleme” görevleri verilmiştir (Sezen, 1999).

1960-1980 Kalkınma Plancılığı Döneminde beşer yıllık dört kalkınma planı hazırlanmıştır:

- a. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1963-1967)
- b. İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1968-1972)
- c. Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1973-1977)
- d. Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979-1983) (www.sbb.gov.tr)

Beşer yıllık dört kalkınma planı ortak bir hedef ile oluşturulmuştur. Bu hedef; Türkiye'nin bir sanayi toplumu olması ve sanayileşerek kalkınmasıdır. Planlarda kalkınmayı da beraberinde getirecek ekonomik büyümeye öncelik verilmiştir. Planların genel amaçları pazar ekonomisinin geliştirilmesi ve etkinleştirilmesidir (Sezen, 1999).

1930 Sanayi Planları dönemi ile 1960 Kalkınma Plancılığı döneminin en önemli farkı, 1960 öncesinde sosyal hedeflere yer verilmemesidir (Akman, 2009, s. 61). Bir kesimin planlı kalkınmasının hedeflendiği kesimsel planlama politikasının benimsenmesidir (Âdem, 2008, s. 111). 1960 sonrasında ise iktisadi ve toplumsal sorunlar birlikte ele alınmış ve her alanda kalkınma hedeflenmiştir (Akman, 2009). Bu durum, 1961 Anayasanın planlama ile ilgili maddelerinde açıkça görülmektedir. “İktisadî, sosyal ve kültürel kalkınmayı demokratik yollarla gerçekleştirmek; bu maksatla, milli tasarrufu arttırmak, yatırımları toplum yararının gerektirdiği önceliklere yöneltmek ve kalkınma plânlarını yapmak Devletin ödevidir” (Madde 41). 1961 Anayasasının 41. maddesinde de açıkça görüldüğü gibi planlama tek bir alanın (sanayi, madencilik, tekstil vb.) kalkınmasını değil, ülkenin iktisadi, sosyal ve kültürel alanlarda eşzamanlı olarak kalkınmasını amaçlanmıştır.

1980 yılının Ocak ayında yürürlüğe konulan ve 24 Ocak kararları olarak da adlandırılan “istikrar programı” Türkiye’de siyasal ve ekonomik alanlarda değişimin habercisi niteliğindedir. Bu program ile “korumacı ithal ikameci politikalarla

sanayileşmeye dayalı politikalar bir yana bırakılmış” bunun yerine “açık ihracata dayalı yeni bir kalkınma stratejisi yürürlüğe konulmuştur” (Sezen, 1999). Bu değişimi 1982 Anayasasının planlama ile ilgili yapılan değişiklikler izlemektedir. 1961 Anayasasında planlama temel hak ve özgürlükler bölümünde yer alırken, 1980 Anayasasında yine kalkınma planları hazırlamak devletin bir görevi kabul edilmekle birlikte sosyal ve ekonomik hükümler başlığı altında yer almıştır. Bu durum, devletin kalkınma planları yapma görevini öncelik bakımından bir geri adımı olarak değerlendirilebilir (Sezen, 1999).

Türkiye’de yaşanan kalkınma ve planlama yaklaşımındaki değişime rağmen 1980’lerden yedi tane kalkınma planı hazırlanmıştır (www.sbb.gov.tr):

- a. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989)
- b. Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994)
- c. Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000)
- d. Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005)
- e. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)
- f. Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)
- g. On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023)

### **Stratejik Planlama**

Drucker’a (1954) göre, yöneticilerin kurumun günlük rutin işlerine yoğunlaşması, kurumun varoluş amacına/amaçlarına yeterince yer vermemesine neden olmaktadır. Aynı zamanda amaçların geniş bir katılımcılık ile belirlenmesini ve belirlenen amaçların gerçekleştirilme düzeylerinin sürekli değerlendirilmesi gerektiğini, böylece kuruluşların ana amacından uzaklaşmamasının sağlanacağını belirtmiştir (akt. Erkan, 2008).

Günümüz toplumlarında birçok alanda (siyasal, toplumsal, teknolojik vb.) meydana gelen değişimler o toplumun içinde varlığını sürdüren tüm kurum ve örgütleri de etkilemektedir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007). Örgütler yaşadığı çevre ile sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşimin iki yönde görüldüğü söylenebilir. Örgütler faaliyetlerinin sonucunda çevreye kazandırdığı çıktılar yönüyle çevreyi etkilerken, çevrede oluşan değişimlerden de sürekli etkilenmektedir. Örgütlerin kendilerinden beklenen işlevleri

yerine getirmesi ve varlığını devam ettirmesi için sadece kendine odaklanması yetmeyecektir. Bununla birlikte yakın çevreden başlanarak dünyada oluşan tüm değişimlerin öngörülmesi gerekir. Bu değişimle birlikte toplumun ihtiyaçları ve örgütlerden beklentileri farklılaşmaktadır. Dış çevrede yaşanan bu değişim örgütlerin işlevlerini artırmakta ve etkilediği çevreyi de genişletmektedir. Tüm bu sayılan etkenler örgütlerin uzun vadede varlığını korumasına ve kendini beklentiler doğrultusunda yenilemesine bağlıdır. Bu durum, örgütleri yenilik yapmaya ve dışa dönük stratejik planlar hazırlamaya sevk etmektedir (Bayram, 2009).

Goodstein ve diğerleri (1994) stratejik planlamayı “bir kurumun gelecekte kendini nasıl görmek istediğini zihninde canlandırdıktan sonra buna ulaşmak için gerekli olan işlem ve uygulamaları geliştirerek bunlara yön verme işlemi” biçiminde tanımlamaktadır (akt. Aydın, 2010, s. 13). Bryson (1995) stratejik planlamanın başarılı olması için gerekli olan şartları sıralarken aynı zamanda stratejik planlamaya ilişkin özellikleri de belirtmiştir. Bryson’a (1995) göre stratejik planlamanın başarısı, planlama sürecinde kullanılacak etkili verilerin elde edilmesine, veriler ışığında alternatif stratejik kararların incelenmesine ve kuruluşu hedefe ulaştıracak kararların uygulanmasına bağlıdır (akt. Aksoy, 2006).

Yapılan bu tanımlara rağmen stratejik planlamanın tam anlamıyla anlaşılması için ne olduğu ya da ne olmadığına değinilmesi gerekmektedir (Çoban, 1996):

- Stratejik planlama doğrudan geleceği tahmin etme işi değildir. Ancak anlık problemleri çözerek ilerlemeye çalışan kuruluşların düşeceği zor durumdan stratejik planlama ile çıkılabilir.
- Kuruluşların geleceğe ilişkin kararları, gerçekleşmesi muhtemel olaylar göz önüne alınarak günümüzde alınır.
- Stratejik planlama, uzun vadeli finansman planlarını ve iktisadi planları bölüm olarak içine alan daha geniş bir planlamadır.
- Stratejik planlama kuruluşların geleceğini şekillendirmek için yapılan aktif bir çalışmadır.

Stratejik planlamanın özellikleri yukarıdakilere ek olarak şunlardır (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006):

- Girdilere değil, elde edilen sonuçlara odaklıdır.
- Değişimi destekler. Değişimin arzu edilen yönde olma gayreti içerisindedir. Diriktir. Sürekli değerlendirilmesi ve değişen şartlara göre revize edilmesi gerekir.
- Ulaşılması muhtemel gerçekçi bir geleceği hedefler.
- Hedeflerin gerçekleştirilme düzeylerinin takibine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine olanak sağlar.
- Uzun vadeliidir.
- Esnekler.
- Başarıya ulaşmak için tüm paydaşların katkısına ihtiyaç duyar.

### **Stratejik Planlamanın Gelişimi**

Stratejik planlama yöntemleri ilk defa 1920'lerde Harvard Business School tarafından geliştirilmiştir. Özel şirketler için geliştirilen bu yöntemler sonunda Harvard Politika Modeli oluşmuştur (Blackerby, 1994; akt. Alan, 2010). Stratejik planlamanın ilk teorik temellerini ise "Yönetim Pratikleri" (The Practice of Management) adlı kitabı ile Drucker'ın oluşturduğu söylenebilir. Söz konusu kitapta yer alan "Amaçlarla Yönetim" (Management By Objectives) yaklaşımı stratejik planlamanın teorik temellerini oluşturmaktadır (Erkan, 2008).

Strateji kavramı 1960'lı yıllarda Chandler ve Ansoff'un çalışmaları sonucunda alanyazına girmiş ve Ansoff tarafından stratejik planlama süreci için bir model geliştirilmiştir. Bununla beraber stratejik planlama uygulamalarının özel sektörde görülmesi 1950'li yıllara denk gelmektedir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında ekonomilerin büyümesi, kuruluşların geleceği öngörme istekleri gibi gelişmeler stratejik planlamayı özel kuruluşlar için vazgeçilmez bir uygulama haline getirmiştir (Erkan, 2008). Stratejik planlama uygulamalarının nedenlerini Üzün (2000) şu şekilde sıralamıştır: (1) Teknoloji alanında yaşanan hızlı ve yoğun gelişmeler, (2) büyüyen ekonominin ve kuruluşların yönetsel

karmaşıklığı, (3) kuruluşların etkilediği ya da etkilendiği dış çevrenin genişlemesi (akt. Aksoy, 2006).

1950’li yıllarda özel şirketlerde uygulanmaya başlayan stratejik planlamanın, 1960 ve 1970’li yıllarda kullanımı giderek artmıştır (Alan, 2010). 1980’li yıllara gelindiğinde özel sektör için biçimsel stratejik planlamanın yararlığı tartışılmaya başlamıştır. Stratejik planlamaya getirilen eleştiriler, kurumları alternatif modellere yöneltmesine rağmen stratejik planlama en yaygın model olmaya devam etmiştir (Erkan, 2008).

Kamu kuruluşları açısından bakıldığında stratejik planlamanın 1980’lerden itibaren tartışılmakta ve uygulanmakta olduğu görülmektedir (Coşkun, 2011). “Yeni Kamu İşletmeciliği” olarak adlandırılan bu yaklaşımdan öncelikle gelişmiş ülkelerin yönetim anlayışları etkilenmiştir. Artık kamu kuruluşları da ürünlerin ve hizmetin kalitesine, verimliliğine ve hizmet alanların beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını değerlendirmeye başlamışlardır (Osborne ve Gaebler, 1992, akt. Aydın ve Aksoy, 2007). Bu durumun ortaya çıkmasında özel sektörde yaşanan hızlı değişimler ve özel sektördeki verimlilik artışı etken olmuştur (Kömürcüler, 2011). Yeni Kamu İşletmeciliğinin kamu kurumlarına getirmesi beklenen yenilikleri belirtmek, oluşan değişimin aynı zamanda bu yeniliğin gerekçelerini de ortaya koymaktadır. Bu yenilikler şu şekilde ifade edilebilir (Kömürcüler, 2011):

- Verimliliği artırmak
- Teknoloji kullanımı alanında kuruluşları geliştirmek
- İşgücünün kontrolü ile üretkenliğini artırmak
- Yönetimin profesyonelleşmesini sağlamak
- Yöneticilere yetki genişliği getirmek
- Performans değerlendirmesi yapmak
- Sonuçlara odaklanmak
- Rekabeti artırmak
- Kamu kuruluşlarında kullanılan yönetim tekniklerini çeşitlendirmek
- Kaynakların etkili ve tutarlı kullanılmasını sağlamak



Yeni Kamu İşletmeciliği ile “bütçe anlayışı da değişmiş ve merkezden yönetimi esas alan kaynak dağılımı ve girdi odaklı geleneksel bütçeleme anlayışından, yetki ve sorumluluk dağıtımını ile kaynakların yerinden yönetimini esas alan malî yönetim ve çıktı/sonuç odaklı Performans Esaslı Bütçeleme anlayışına geçilmiştir” (Aydın ve Aksoy, 2007, s. 295).

Türkiye’de yaşanan kamu yönetimi alanındaki değişimi kalkınma planları çerçevesinde açıklamak daha doğru olacaktır. Beşinci Beş Yıllık Planda kullanılması öngörülen kaynaklar, ulusal çıkarlara ve önceliklere göre değil de “yapısal uyum programı” çerçevesinde belirlenmiştir. Sektörel planlamaya dayanan diğer dört planın aksine söz konusu kalkınma planında kamunun özendirme ve yönlendirme işlevleri ön plana çıkmaktadır. Ayrıca kamu harcamalarında ekonomik ve sosyal alt yapı yatırımlarına öncelik verilirken bu yatırımlarda özel sektörün payının artırılması hedeflenmektedir (Sezen, 1999, s. 261-262). Bu özelliklerinin yanı sıra Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi” başlıklı bölümde kamu yönetimi reformuna ilişkin on adet ilke ve politika sıralanmıştır. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında yer alan bu ilke ve politikalar, ülkenin yönetim anlayışındaki değişiklikleri ifade etmektedir. İlke ve politikalar incelendiğinde kurumların stratejik planlamaya geçiş nedenleri ile benzerlik gösteren üç ilke belirlenmiştir. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında bulunan maddeler şu şekildedir:

824. Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesinde, kamu hizmetlerinin kuruluşlar arasında hizmette birlik ilkesine uygun, dengeli, etkin ve kaynak israfını önleyecek şekilde dağıtılması esas alınacaktır.

826. Örgüt ve yönetim araştırmaları yapılarak, bürokratik işlemler basitleştirilecek, hizmetlerin ekonomik ve kaliteli ve hızlı bir şekilde görülmesini sağlayıcı ve tasarruf ilkelerine uygun ve gerektiği hallerde vatandaşın beyanını esas olan yönetim usulleri geliştirilerek uygulamaya konacaktır.

829. Kuruluşlarda her kademedeki görev, yetki ve sorumluluklar kesin sınırları ile tespit edilecek, sorumluluktan kaçmanın yaptırımın belirlenmesine özellikle önem verilecektir.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planının hedeflerinin daha da genişletilmiş halidir. Sektörel planlama geleneğine sahip bu plan, devletin üretimden çekilerek özelleştirme yoluna gittiği, devletin temel rolünün yönlendirme ve özendirme ile sınırlandığı bir özelliğe sahiptir. Ayrıca sanayileşmeyi

kalkınmanın temeli olarak görmektedir. Sanayileşme hedefini ise özel sektörün yapacağı yatırımlar ile gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır (Sezen, 1999). Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında kamu yönetimine getirilmesi planlanan yenilikler “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi” başlığında ilke ve politikalar şeklinde sıralanmıştır. Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planının aynı bölümünde geçen ilkeler ile benzerlik göstermekte ve Türk kamu yönetim anlayışında değişimleri sergilemektedir. Söz konusu ilke ve politikalar şunlardır:

1131. Kamu yönetimi, ekonomik kalkınmayla uyumlu, bilimsel araştırmalara dayalı, gelişen ve değişen toplumsal ihtiyaçlara cevap verebilecek nitelikte, hizmette birlik ve yetki devri esaslarına göre oluşturulacak bir teşkilat yapısına kavuşturulacak ve taşra birimleri bu esaslar çerçevesinde güçlendirilecektir.

1133. Kamu yönetiminde verimliliği artırıcı tedbirler alınmasına devam edilecek, hizmetin daha kaliteli, hızlı ve ekonomik bir şekilde yürütülmesi için modern yönetim sistemleri geliştirilecektir.

1135. Kamu hizmetlerinin yerine getirilmesinde rasyonel bir personel politikası uygulanacak, dengeli, görev, yetki ve sorumluluklarla uyumlu bir ücret sistemi geliştirilecektir.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planının kamu yönetimine getirmeyi hedeflediği yenilikler, Beşinci Beş Yıllık Kalkınma planının hedefleri ile benzerlik göstermektedir. Söz konusu kalkınma planında da yönetsel yetkilerin dağılımından, toplumun beklentilerine cevap vermek ve kalitenin artırılması gibi ilkeler hedeflenmiştir. Beşinci ve altıncı kalkınma planlarının göze çarpan farkı ise Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planında yer alan kamu yönetiminde verimliliğin artırılması hedefidir.

Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı dönemine kadar kamu yönetiminin örgüt yapısının, işleyişinin ve personel yapısının oluşan şartlara uyum sağlama ihtiyacı devam etmektedir. Bu durum, devletin kamusal görevlerini yeniden değerlendirmesini, fonksiyonel hale gelmek için teşkilat yapısını küçültmesini, dengesiz istihdamın düzeltilmesini ve halka dönük bir yönetim anlayışının yerleştirilmesi gerekliliğini artırmıştır (Güven ve Bağdigen, 2008, s. 135). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planında da kamu yönetimi reformlarına devam edilmiştir. Bununla birlikte “Eğitim Reformu” başlığı altında geçen “Hukuki ve Kurumsal Düzenlemeler” bölümünde stratejik planlama terimi geçmektedir:

Milli eğitimde hizmet esasına göre bir yapılanmayı gerçekleştirmek; merkez teşkilatını makro düzeyde **stratejik planlama**, müfredat programı, araştırma-geliştirme, denetleme yapan ve koordinasyon işleriyle uğraşacak üst düzey karar organı haline dönüştürmek; bürokrasiyi azaltmak; gerek Bakanlık taşra birimlerine gerekse yerel yönetimlere yetki ve sorumluluk devrini gerçekleştirmek; Bakanlık taşra teşkilatları ile yerel yönetimler ve ailelerin eğitimde hizmet verme sürecine aktif katılımını sağlamak için 3797 sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Kanunu'nda düzenlemeler yapılacaktır (Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, s. 33).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında diğer kalkınma planlarında olduğu gibi kamu yönetiminde bütüncül, köklü ve kalıcı değişim ihtiyacı devam etmiştir. Bu bağlamda, “kamu kuruluşlarının amaçlarında, görevlerinde, görevlerin bölüşümünde, teşkilat yapısında, personel sisteminde, kaynaklarında ve bunların kullanım biçiminde, halkla ilişkiler sisteminde mevcut aksaklıkları ve eksikleri gidermek öncelikli gündem konusu olmuştur” (Güven ve Bağdigen, 2008, s.136).

Dokuzuncu Kalkınma Planı ile kamu yönetiminde stratejik planlamanın yasal zemini oluşturulmuştur. Bu planda, stratejik planlama ile ilgili hükümler şunlardır (Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, s. 50-51):

305. Kamu yönetiminde ve kamu mali yönetiminde başlatılan kapsamlı reformlar, kamu idarelerine güvenin güçlendirilmesi, mali etkinliğin sağlanması ve kuruluşların etkili kamu hizmeti sunmalarına odaklanmıştır.

306. Bu çerçevede kamu kaynaklarının öncelikli kamu hizmetlerine tahsisini, bu kaynakların etkin, etkili ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını ve kamu idarelerine bütçeleme sürecinde daha fazla yetki verilmesini kapsayan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmıştır. Son yıllarda yerel yönetimlere ilişkin gerçekleştirilen yasal düzenlemelerle, 5018 sayılı Kanun ile getirilen esaslara uyum sağlanmıştır.

307. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme uygulamasına yardımcı olacak kılavuzlar hazırlanmıştır. Seçilmiş kamu kuruluşlarında stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme pilot çalışmaları 2004 yılında başlatılmış olup sekiz kamu kuruluşunda yürütülen stratejik planlama çalışmaları altı kuruluşta tamamlanmıştır. Pilot uygulamalardan elde edilen bilgi ve tecrübeler doğrultusunda kılavuzların güncelleştirilmesi ve geliştirilmesi çalışmaları tamamlanma aşamasına gelmiştir.

308. Stratejik planlama uygulamasının kamu idarelerine aşamalı bir geçiş programı dahilinde yaygınlaştırılması benimsenmiştir. Söz konusu geçiş programının veriye ve bilgiye dayanan bir temelde oluşturulmasına yönelik olarak kamu kuruluşlarında yönetim süreçleri, yönetim kalitesi ve kurumsal kapasiteyi tespit etmek üzere 2005 yılında Stratejik Yönetim Araştırması yapılmıştır.

309. Kamu idarelerinde stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilmesine yönelik örgütlenmenin oluşturulması amacıyla 2005 yılı sonunda strateji geliştirme birimleri kurulmuştur. İkincil mevzuat düzenlemelerinin bir kısmı tamamlanmıştır.

Dokuzuncu Kalkınma Planı ile kamu yönetiminde stratejik planlama zorunlu hale gelmiştir. Bu durum, Türkiye'nin kamu yönetimi bakış açısını değiştirirken planlama anlayışını da değiştirmiştir. Kalkınma planlarında kamu yönetimine getirilen yenilikler, kamu kuruluşlarının stratejik planlama uygulamalarıyla tamamlanmıştır. Daha sonra kamu kuruluşlarının stratejik plan hazırlama ve uygulaması ile ilgili kanun ve yönetmelikler çıkarılmaya başlanmıştır. Bununla birlikte kanun ve yönetmeliklerin çıkarılmasını ve stratejik planlamanın kamu kuruluşları tarafından uygulanmasını zorunlu kılan bazı anlaşma ve programlar da yapılmıştır: AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı (Bulut, 2014), 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL1) bunlardan bazılarıdır (Alan, 2010).

Onuncu Kalkınma Planında kalkınmanın amacı “insanların refahını artırmak, hayat standartlarını yükseltmek, temel hak ve özgürlüklerini güçlendirerek adil, güvenli ve huzurlu bir yaşam ortamı tesis etmek ve bunu kalıcı kılmak” şeklinde tanımlanmış ve Onuncu Kalkınma Planı, kalkınmanın sürdürülebilirliğini merkeze alan bir yaklaşımla hazırlanmıştır (Onuncu Kalkınma Planı, s. 3). Onuncu Kalkınma Planının giriş bölümünde yer alan bazı maddeler kamu yönetiminde yaşanan değişimleri ve bir araç olarak stratejik planlamanın kamu yönetimindeki yerini ortaya koymaktadır. Bu maddeler şöyledir:

5. Dünyadaki hâkim eğilimler, özel sektörün daha faal ve etkili olduğu bir ekonomik düzeni beraberinde getirmekte, kamu sektörünün artan oranda düzenleyici faaliyetlere, denetim işlevlerine ve koordinasyona yönelmesine yol açmakta, buna bağlı olarak planlama anlayışı da değişim göstermektedir. Serbest piyasa ağırlıklı açık ekonomiler yaygınlaşmış olmakla birlikte, etkileri devam eden küresel kriz, izlenecek politikalar ve alınacak tedbirler konusunda kamu sektörünün stratejik bir yaklaşımla hareket etmesinin önemini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, stratejik bir bakış açısıyla ve paydaşların geniş katılımıyla hazırlanmış ulusal planlar, giderek daha önemli hale gelmektedir.

6. Sektörler arasındaki etkileşimin giderek artması, bir alandaki politika uygulamasının diğer alanları doğrudan etkileme kapasitesinin yükselmesi, buna bağlı olarak sorunların çözümünde disiplinler arası bir yaklaşıma ihtiyaç duyulması, hazırlanacak planların içerik ve kapsamını da yeniden biçimlendirmektedir. Bu durum, bir yandan tüm sektörlerle bakan kapsayıcı bir yaklaşımı gerektirirken, diğer yandan bu sektörleri birbirleriyle bağlantılı bir biçimde ele alan program yaklaşımını öne çıkarmaktadır. Onuncu Kalkınma Planı,

stratejik bakış açısını merkeze alarak, ekonomik, sosyal, sektörel ve bölgesel alanları kapsamasının yanında öncelikli dönüşüm programları yoluyla da kritik müdahale alanlarını ortaya koymaktadır. Programlar; birden fazla sektörü kesen, planların uygulanması ve izlenmesini kolaylaştıran, öncelikli alanlara yönelik kamu politikalarından oluşmaktadır.

7. Kalkınma planlarında yer verilen politikaların etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için kamu kurumlarının orta ve uzun vadeli amaçlarının, temel ilke, hedef ve önceliklerinin ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarının kalkınma planıyla uyumlu olması önem taşımaktadır. Kurumsal düzeyde stratejik planlar ile kalkınma planları arasında gerekli bütünlük ve uyumun sağlanabilmesi amacıyla kapsayıcı bir anlayış benimsenerek tüm kurumlara yön verebilecek, öncelikleri belirlemede yardımcı olabilecek bir politika seti oluşturulmuştur (Onuncu Kalkınma Planı, s. 2).

On Birinci Kalkınma Planı, “15 yıllık bir perspektifin ilk beş yıllık dilimi olarak tasarlanmıştır.” Stratejik planlama sürecine ilişkin ilk ifadeler giriş bölümünde karşımıza çıkmaktadır:

10. Kalkınma Planı, diğer politika dokümanları ile stratejik planların hazırlanmasında tüm kurumlara, önceliklerini belirlemede yön verecek bir politika seti sunmaktadır. Planda öngörülen politika ve tedbirlerin etkin bir biçimde hayata geçirilmesini teminen Cumhurbaşkanlığı Programı, orta vadeli programlar (OVP), Cumhurbaşkanlığı yıllık programları, bölgesel gelişme ve sektör stratejileri, kurumsal stratejik planlar Kalkınma Planı esas alınarak hazırlanacaktır. Kalkınma Planında, plan ve bütçe bağlantısını güçlendirmek üzere uygulanacak tüm politikaların ve alınacak tedbirlerin bütçe boyutu özellikle dikkate alınmıştır. Kamu kuruluşları politikalarını, yatırım ve cari harcamalarını, kurumsal ve hukuki düzenlemelerini planda öngörülen hedef ve kaynaklara göre ortaya koyacaklardır (On Birinci Kalkınma Planı, s. 3-4).

On Birinci Kalkınma Planının “kamuda stratejik yönetim” başlığı altında kamu yönetiminde hedeflenen değişim açık şekilde ifade edilmiştir (On Birinci Kalkınma Planı, s.195):

789. Kamuda stratejik yönetimin uygulama etkinliğinin artırılması ve hesap verebilirlik anlayışının, planlamadan izleme ve değerlendirmeye kadar yönetim döngüsünün tüm aşamalarında hayata geçirilmesi temel amaçtır.

Bu amacı gerçekleştirmek için belirlenen stratejik planlama ile ilgili politika ve tedbirler ise şu şekilde belirtilmiştir:

791.1. Stratejik planlama ile performans programı ve faaliyet raporlarına ilişkin mevzuat tek bir ikincil mevzuat altında ele alınacaktır.

792. Üst politika belgeleri ile kurumsal stratejik planlar daha etkin bir biçimde izlenerek bu belgelerin uygulanma ve birbirlerini yönlendirme düzeyi artırılacaktır.

792.1. Başta kalkınma planı olmak üzere üst politika belgeleri ve kurumsal stratejik planların etkin bir biçimde raporlanmasına yönelik bir izleme ve değerlendirme sistemi oluşturulacaktır.

### **Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları**

Stratejik planlama ilgili çıkarılan kanun ve yönetmelikler şunlardır:

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (24.12.2003)
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (10.07.2004)
- 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu (04.03.2005)
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu (13.07.2005)
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (26.02.2018)

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 10.12.2003 tarihinde kabul edilip, 24.12.2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmî Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun birinci maddesinde kanunun amacına yer verilmektedir. Bu amaçlar, “kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemek” şeklinde ifade edilmektedir. Dokuzuncu madde ile stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme bölümünde, kurumların stratejik planı nasıl hazırlayacağı ve bütçe ile uyumlu olması hükme bağlanmıştır. Bunların dışında Kanunda üst yöneticilerin hesap verme sorumluluğu (Madde 10); üst yöneticilerin kimler olduğu, görev ve sorumlulukları (madde 11); bütçeleme ilkeleri (madde 13), faaliyet raporlarına ilişkin düzenlemeler (madde 41); mali hizmetler biriminin görevleri, teşkilat yapısı, çalışma usul ve esasları (madde 60); iç denetçilerin görev ve sorumlulukları (madde 64) hükme bağlanmıştır (Güven ve Bağdiken, 2008, s.143-145).

Büyükşehir belediyelerinin hukuki statüsünü düzenleyen 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu 10.07.2004 tarihinde kabul edilip 23.07.2004 tarihli ve 25531 sayılı resmî gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile büyükşehir belediyelerinde gerçekleştirilen hizmetlerin plânlı, programlı, etkin, verimli ve uyum içinde yürütülmesi amaçlanmaktadır (Madde 1). Kanunun yedinci maddenin a bendinde “ilçe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak büyükşehir belediyesinin görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır. Ayrıca on sekizinci maddede belediye başkanına belediyeyi stratejik plana uygun olarak yönetme görev ve sorumluluğu verilmiştir.

5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu 22.02.2005 tarihinde kabul edilip 04.03.2005 tarihli 25745 sayılı resmî gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. İl özel idarelerinin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemek amacıyla çıkarılan 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunuyla; il özel idarelerini oluşturan organlara stratejik planlama ilgili bazı görev ve sorumluluklar verilmiştir. Kanunun onuncu maddesi ile il genel meclisine “stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, il özel idaresi faaliyetlerini ve personelinin performans ölçütlerini görüşmek ve karara bağlamak” görev ve sorumluluğu verilmiştir. Kanunun yirmi altıncı maddesinde ise encümene “stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip il genel meclisine görüş bildirmesi” görevi ve sorumluluğu verilmiştir.

Belediyelerin kuruluşunu, organlarını, yönetimini, görev, yetki ve sorumlulukları ile çalışma usul ve esaslarını düzenlemek amacıyla çıkarılan 5393 Sayılı Belediye Kanunu; 13.07.2005 tarihli ve 25874 sayılı resmî gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Kanunun on sekizinci maddesinde belediye meclisine “stratejik plân ile yatırım ve çalışma programlarını, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini görüşme ve kabul etme” görev ve sorumluluğu verilmiştir. Söz konusu kanunun otuz dördüncü maddesinde encümene “stratejik plân ve yıllık çalışma programı ile bütçe ve kesin hesabı inceleyip belediye meclisine görüş bildirme” görevi verilmiştir.

26.02.2018 tarihli ve 30344 sayılı Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikle “stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu

idarelerinin ve stratejik planlama sürecinin temel aşamaları ile bu sürece ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların değerlendirilmesi, kalkınma planı ve programlara uygunluğunun sağlanmasına yönelik usul ve esasların belirlenmesi” (Madde 1) amaçlanmıştır. Yönetmelik beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde yönetmeliğin amacı (Madde 1), kapsamı (Madde 2), dayanağı (Madde 3), yönetmelikte geçen terimlerin tanımları (Madde 4) ve genel ilkelerine yer verilmiştir. İkinci bölümde, bakanların ve üst yöneticilerin stratejik planlama sürecindeki görev ve sorumluluğuna ilişkin ifadeler yer verilmiştir (Madde 6 ve 7). Stratejik planlama sürecine ilişkin maddelerin yer aldığı üçüncü bölümde ise kamu kurumlarında stratejik planlamaya hazırlık sürecinin stratejik plan genelgesinin yayımı ile başlatılması, planlama çalışmalarının üst düzeyde sahiplenilmesi, hazırlık programının ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesine ilişkin zaman çizelgesinin hazırlanması ile ilgili hükümler bulunmaktadır (Madde 8). Stratejik planın kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi (Madde 9), idarelerin stratejik planlarının diğer idarelerin stratejik planlarıyla uyumu (Madde 10), stratejik planın etkinliğini artırmaya yönelik hazırlanan eylem planlarının süresi, hazırlama yetkisi ve tarihi (Madde 11) ile ilgili hükümlere yer verilmiştir. Ayrıca stratejik planların Bakanlıkça değerlendirilmesi (Madde 12), son şeklinin verilmesi (Madde 13), sunulması ve kamuoyuna açıklanması (Madde 14), uygulanması (Madde 15), izlenmesi ve değerlendirilmesi ile uygulama sonuçları (Madde 16) ile ilgili hükümler de üçüncü bölümde yer almaktadır. Yönetmeliğin dördüncü bölümünde stratejik planın güncellenmesi (Madde 17) ve yenilenmesi (Madde 18) konularında kimlerin yetkisi olduğu, güncelleme ve yenileme sürecinin işleyişi hakkında hükümler yer almaktadır. Son bölüm ise çeşitli ve son hükümlerden oluşmaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığı mevzuatı incelendiğinde stratejik planlama ilgili ifadelerin bulunduğu ve Bakanlığa bağlı kurumlara stratejik planlama ilgili görev ve sorumlukların verildiği yasal metinler şunlardır:

1. Millî Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yönetmeliği (18.11.2012).
2. Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulama Yönergesi (24.12.2003)



18.11.2019 tarihli ve 28471 sayılı resmî gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren Millî Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Yönetmeliği'nde il ve ilçe yöneticilerine “Bakanlığın eğitim politikalarını ve stratejik planlarını, mevzuat ve programlar doğrultusunda yönetmek, yönlendirmek, denetlemek ve koordine ederek etkin ve verimli bir şekilde yerine getirmek” görev ve sorumluluğu verilmiştir (Madde 6). Ayrıca Yönetmeliğin strateji geliştirme hizmetleri başlığı altında “il/ilçe stratejik planlarını hazırlamak, geliştirmek ve uygulanmasını sağlamak” ve “faaliyetlerin stratejik plan, bütçe ve performans programına uygunluğunu sağlamak” (Madde 18) ifadeleri ile İl/İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerine stratejik plan hazırlanması, uygulanması ve faaliyetlerin stratejik planla uyumlu olması görev ve sorumluluğu verilmiştir.

Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planlarını “Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulama Yönergesi” ile gerçekleştirmektedir. Dört bölümden oluşan bu yönergede birinci bölüm, amaç, kapsam, dayanak ve tanımlardan; ikinci bölüm genel ilkelerden, üçüncü bölüm, stratejik planlama sürecine ilişkin takvimden; dördüncü bölüm ise stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi ilgili maddelerden oluşmaktadır. 24/12/2003 tarihinde yayımlanan yönerge; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik dayanak alınarak hazırlanmıştır (Madde 3). Amacının Millî Eğitim Bakanlığı merkez, taşra ve yurt teşkilat ile bağlı okul ve kurumlarda yürütülen stratejik planlama faaliyetlerine ilişkin esas ve hükümleri düzenlemek (Madde 1) olduğu görülmektedir. Kapsamı da aynı şekilde Millî Eğitim Bakanlığı bağlı teşkilat, okul ve kurumların stratejik planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine ilişkin esas ve usullerdir (Madde 2).

Yönergede yer alan stratejik planlama süreci ile ilkeler bölümünde ise stratejik planların ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanması öngörülmüştür. Ayrıca eğitim hizmetlerinden yararlananların, tüm çalışanların ve sivil toplum kuruluşlarının katılım ve katkısı sağlanarak ekip çalışmasının ön planda tutulması bir diğer ilke olarak belirlenmiştir. Tüm çalışanların kendi çalışmaları ile ilgili plan hazırlanması, bu birimlerin birbiri ile eşgüdüm halinde çalışması, kaynakları etkili kullanma ve çağın ve çevrenin değişen koşulları göz önünde bulundurularak “öğrenen birey”

anlayışının kurumsallaştırılması (Madde 5) yönergede ifade edilen diğer stratejik planlama ilkeleridir.

Yönergenin stratejik planlama sürecine ilişkin takvim başlığı altında ise stratejik planın süresi, güncellenmesi ve yenilenmesi ile ilgili ifadeler bulunurken (Madde 6), bu araştırmanın da çıkış noktası olan stratejik planlamaya hazırlık dönemi ve planların hazırlanması ile ilgili maddeler bulunmaktadır (Madde 7 ve 8).

Aynı yönergenin stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesi bölümünde ise plan ve programlarla ilişkisi, stratejik planlamanın son aşaması olan planın değerlendirilme süreci, stratejik planların sunulması, performans programı ve göstergeleri ile ilgili maddeler bulunmaktadır (Madde 10, 11, 12, 13, 14). Son bölümde ise yönergenin yürürlüğe girme tarihi (Madde 15) ve yönerge hükümlerinin kim tarafından yürüteceğine ilişkin hükümler vardır (Madde 16).

### **Stratejik Planlama Süreci**

Bu başlık altında stratejik planlamanın hazırlık sürecinden başlanıp değerlendirilmesi aşamasına kadar sürecin tüm basamakları incelenmiştir. Stratejik planlama süreci analiz edilirken Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının eğitim kurumlarına yol göstermesi amacıyla yayımladığı ve bu araştırmaya da yön veren “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı kılavuz esas alınmıştır. Kılavuzda yer alan başlıklar ve kurumların planlama sürecinde yapması gereken uygulamalar araştırmanın veri toplama aracının oluşturulmasında kullanılmıştır. Bu nedenle stratejik planlama süreci anlatılırken, sürecin işleyişi ve sürecin sağlıklı işlemesi için yapılması gereken uygulamalar “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı kılavuza göre düzenlenmiştir. Kılavuzda yer alan başlıklar bu çalışmada şu şekilde sıralanmıştır. Stratejik planlama süreci kuruluşların stratejik planlamaya hazırlık süreci ile başlamaktadır. Daha sonraki aşama ise kuruluşların nereye gitmek istediği ve bu hedeflerin hangi yollarla gerçekleştirileceğinin karara bağlandığı stratejik planın hazırlanması sürecidir. En sonunda tüm sürecin sonunda elde edilen başarının ölçüldüğü stratejik planın değerlendirilmesi süreci yer almaktadır.

## **Stratejik planlamanın hazırlık çalışmaları**

Her planlamada olduğu gibi stratejik planlamada da planlamaya hazırlık süreci diğer tüm süreçleri etkilemekle birlikte planında başarısını da etkilemektedir. Millî Eğitim Bakanlığı yayımladığı kılavuzda hazırlık çalışmalarının aşamalarını planlama çalışmalarının sahiplenilmesi, organizasyonun oluşturulması, iş planının oluşturulması ve hazırlık programının yapılması şeklinde sıralamıştır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007).

Planın sahiplenilmesi, öncelikle kurumu plan dahilinde yönetecek olan üst yöneticinin desteği ve yönlendirmesini gerektirir. Stratejik planın başarısı için plan, tüm çalışanlar tarafından sahiplenilmelidir. Çalışanların planı sahiplenmesini de üst yönetici sağlamalıdır.

Organizasyonun oluşturulması, plana her kademedeki çalışanın katılımını ifade eder ve planlama sürecine katılacakların kimler olduğu, görev ve sorumlulukları stratejik planlamaya hazırlık aşamasında belirlenmelidir. Organizasyonun oluşturulması aşamasında planlama çalışmalarını koordine etmekle sorumlu olan “koordinatör birim” ve stratejik planlama sürecinde planı hazırlama, uygulama ve değerlendirmeden sorumlu olan “stratejik planlama ekibi” oluşturulmalıdır.

İhtiyaçların tespiti, planın hazırlanması, uygulanması, hedeflerin gerçekleştirilmesi gibi kısaca planın başarılı olması için tüm gereksinimleri kapsamaktadır. Bunlar; planlama çalışmalarına katılan ekip üyelerinin ve diğer çalışanların eğitim ihtiyacının belirlenmesi, kurumun danışmanlık ihtiyacının olup olmadığı, planlama süreci boyunca hangi verilere ihtiyaç duyulacağı ve amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için oluşan mali kaynak ihtiyacının belirlenmesidir.

Stratejik planlama çalışmalarının öngörülen sürede tamamlanabilmesi için, hangi aşamanın hangi tarihte tamamlanacağını belirten bir zaman çizelgesi hazırlanması planlama çalışmalarında gerçekleştirilmelidir. Ayrıca şu ana kadar belirtilen tüm konular dikkate alınarak bir “hazırlık programı” yapılmalıdır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007, s. 29-31).

## Stratejik planın hazırlanması

Bu başlık altında stratejik planın hazırlanması sürecinde kurumlardan beklenen aşamalara yer verilmiştir.

**Durum analizi.** Stratejik planlama sürecinin ilk basamağıdır. Kurumun geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi, kurumun geçmişten gelen özelliklerinin, var olan kaynaklarının, çevresinde oluşan gelişmelerin doğru tespitine bağlıdır. Bu analiz, stratejik planlamanın bundan sonraki aşamalarını da etkilemektedir (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006). Durum analizi bölümünde incelenecek konular şunlardır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007, s. 35):

- Kurumun tarihsel gelişimi
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Paydaş analizi (kuruluşun faaliyetlerinden etkilenen, ulaşılmak istenen hedef kitlesi ve ilgililerin analizi)
- Kuruluş içi analiz (kuruluşun çalışanlarının özelliklerinin, mali ve teknolojik alt yapısının ve kültürünün analizi)
- Çevre analizi (iç ve dış çevrenin analizi)

Stratejik planlama sürecinde “geleceğe bakış” olarak adlandırılan ve kuruluşlardan misyon ve vizyonlarının ifade edilmesini, temel değerlerinin, amaçlarının, hedeflerinin ve stratejilerinin belirlenmesi beklenmektedir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007).

**Misyon belirlenmesi.** Misyon, kurum ya da kuruluşların hizmet verdiği alanda tanımladığı amaç ve faaliyetlere kazandırılan ortak bir anlam ve duygu olarak ortaya çıkar (Dinçer, 2001). Diğer bir deyişle misyon ifadesi, kurum ya da kuruluşların kurumsal kimliğinin ortaya konulmasının yanında, kurumun var olma sebebini de ortaya koyar (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007). Misyonun özelliklerini Dinçer (2001, s. 12) şu şekilde sıralamıştır:

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır.
- Misyon hiçbir şekilde ortadan kalkmaz ve ulaşılamaz.

- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır.
- Çalışanların hepsiyle ilgilidir.
- Misyon nicelikle değil, nitelikle ilgili bir değerdir.
- Misyon kurumun içine değil dışına yöneliktir.

**Vizyon belirlenmesi.** Vizyon, “kuruluşun geleceğini anlatır” (Narinoğlu, 2009, s. 348). Vizyon bildirimini “kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir” (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006, s. 29). Vizyon ifadesi oluşturulurken şu özelliklere dikkat edilmelidir (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007, s. 59):

- Özet ve hatırlanabilir olmalıdır.
- Etkileyici ve iddialı değildir.
- İdeali tanıtıcı olmalıdır.
- İdealist olmalı ve mevcudun ötesine geçmeli.
- Devamlılığı içermelidir.

**Temel değerlerin belirlenmesi.** Temel değerler, kuruluşun ilke ve davranış kuralları ile ilgili yönetim biçimini ifade eder. Temel değerlerin belirlenmesi aşaması misyon ve vizyon aşamasını etkilemektedir. Misyon ve vizyonun belirlenmesindeki en önemli etken temel değerler ve inançların bulunmasıdır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007).

**Amaçların belirlenmesi.** Amaçlar, kurumun gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder (Dinçer, 2001). Stratejik planlama sürecinde amaçların belirlenmesi, kurumun gelecekte kendini nasıl görmek istediğinin somutlaştırılmış halidir (Narinoğlu, 2009).

**Hedeflerin belirlenmesi.** Hedefler, “amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır” (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006). Hedeflerin maliyet, miktar, kalite ve zaman yönünden ifade edilebilir olmaları gerekir (Narinoğlu, 2009).

**Strateji oluşturulması.** Strateji oluşturmak, “kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünüdür.” (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007, s. 72).

**Eylem planlarının hazırlanması.** Eylem planları, stratejik planın başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri ayrıntılı bir şekilde açıklar. Bu aşamada süreçte kimlerin sorumlu olduğu ve ne kadar sürede bitirileceği belirtilir.

**Bütçenin hazırlanması.** Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (Devlet Planlama Teşkilatı, 2006, s. 41).

### **Stratejik planın değerlendirilmesi**

Bu başlık altında stratejik planın değerlendirilmesi aşamasında gerçekleştirilmesi gereken etkinliklere (izleme, raporlama ve değerlendirme) yer verilmiştir.

**İzleme.** İzleme, stratejik planın belirli aralıklarla takip edilmesidir. İzleme faaliyeti için performans gösterilerine ilişkin veriler düzenli toplanmalı ve değerlendirilmelidir.

**Raporlama.** Raporlama, kurum performans bilgilerinin ne sıklıkla toplandığı ve rapor edildiği aşamadır.

**Değerlendirme.** Değerlendirme ise; stratejik planın sonuçlarının amaç ve hedeflerle karşılaştırılmasıdır (Millî Eğitim Bakanlığı, 2007).

### **İlgili Araştırmalar**

Bu başlık altında eğitimde stratejik planlama ile ilgili araştırmalar tarih sırasına göre özetlenmiştir. Araştırmalar özetlenirken amacı, yöntemi, örnekleme .ve mevcut çalışma ile ilgili sonuçları verilmiştir. Son kısımda ise bütün araştırmalar genel olarak değerlendirilmiştir.

Çalık (2003), okulları stratejik planlama süreci açısından incelemek ve yaşanan sorunları saptamak amacıyla yaptığı çalışmasını on devlet okulunda gerçekleştirmiştir. Yedi ilköğretim okulu ve üç lise çalışma grubu olarak seçilmiştir. Nitel araştırma yöntemi ile yapılan çalışmanın sonucunda on okuldan sekizinin stratejik planlama konusunda başarısız olduğu tespit edilmiştir. Planlama sürecinde yaşanan başarısızlıklar, bilgi

eksikliği, stratejik planlamaya olan inancın zayıf olması, gönüllü katılımın yetersiz olması, üst yönetimin yeterli desteği vermemesi, öğretmenlerin zaman ayıramaması, çalışmalar için ek ücret ödenmemesi, maddi problemler, müfettişlerin bu konuda rehberlik yapmaması, üniversitelerle işbirliğinin kurulamaması, çevre desteğinin olmaması, yaşanan sosyo-ekonomik çevrenin olumsuz koşulları, okula bağlılığın yetersiz olması, personel arasındaki iletişim kopukluğu, yeterli motivasyonun olmaması ve ödüllendiricilerin konmaması, mesleki tükenmişlik gibi etkenlerle açıklanmıştır. Stratejik planlama konusunda başarılı olan iki okuldaki başarı ise üst yöneticilerin verdiği destek, kurumda oluşan planlamaya inanç, maddi imkanlar, fiziki yeterlilik ve özverili çalışılma ile açıklanmıştır.

Kanalan'ın (2004) tarama modelindeki çalışmasının amacı, müfredat laboratuvar ilköğretim okullarında stratejik planlama sürecinde yaşanan güçlükleri ve karşılaşılan sorunları ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemi, müfredat laboratuvar ilköğretim okullarında görevli 522 yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve destek personelinden oluşmaktadır. Çalışmada stratejik planın daha çok yönetici isteği ve yasal gerekliliği yerine getirmek için yapıldığı, ekip çalışanlarının sürekli değişmesinin planlama çalışmalarını aksattığı ve okulların hiyerarşik yapısının kararların katılımcı ve demokratik olmasını engellediği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Işık ve Aypay (2004), stratejik planlamanın uygulanmasına etkisi olan faktörleri belirlemek amacıyla iki müfredat laboratuvar ilköğretim ve bir normal ilköğretim okulunda görevli olan 33 Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyesi ile yaptığı çalışmasını tarama modeli ile gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda stratejik planın kavramsal boyutunda önemli eksikler ve bürokrasinin planlama etkinliklerine engel oluşturduğu belirlenmiştir.

Küüksüleymanoğlu (2004), ilköğretim okullarında SWOT analizi ile okulun içinde bulunduğu durumu başarı etmenleri açısından belirlemek ve belirlenen duruma uygun stratejik planlama süreci önermek amacıyla yaptığı çalışmasını durum çalışması deseninde gerçekleştirmiştir. Çalışmanın örneklemini 60 öğretmen, 1361 öğrenci ve 1361 öğrenci velisi oluşturmaktadır. Çalışmada kurumsal değerlerin, misyonun ve vizyonun tüm paydaşların katılımı ile gerçekleştirilmesi gerektiği ve planlama sürecinde uzman desteği alınmasının karşılaşılan aksaklıkları en aza indireceği sonucuna ulaşılmıştır.

Karaman'ın (2007) ilk ve ortaöğretim okullarında görevli yöneticilerin stratejik planlamaya karşı tutumlarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmanın örneklemini 498 yönetici oluşturmaktadır. Çalışma tarama modeli ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın sonucunda genel olarak yöneticilerin stratejik planlamaya karşı olumlu (iyimser) bir tutum sergilediği belirlenmiştir. Yöneticilerin cinsiyet, branş, mezuniyet durumu ve unvan değişkenleri açısından stratejik planlamaya karşı tutumların farklılık göstermediği, yöneticilik süresi 1-5 yıl olanların 20 yıl üzeri olanlara göre daha olumlu tutum içinde olduğu görülmüştür.

Gönüllü (2008), Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü'nün stratejik plan hazırlama çalışmalarını ve süreçte karşılaşılan sorunları incelemiştir. Tespit edilen sorunların en önemlileri bilgi eksikliği, personel yetersizliği, koordinasyon sorunları, merkez-taşra ilişkileri, örgüt içi ilişkiler ve teknik sıkıntılardır.

Okul yöneticilerinin stratejik planlama sürecine ilişkin bilgi düzeylerini, tutumlarını ve planlama sürecini nasıl uyguladıklarını belirlemek amacıyla Şahin ve Aslan (2008) tarafından yapılan nitel araştırmanın çalışma grubu altı okul yöneticisinden oluşmaktadır. Okul yöneticilerinin stratejik planlama süreci hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadıkları ve bununla beraber bazı problemlerden dolayı stratejik planlamayı gerçekleştiremedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu sorunlar şu şekilde sıralanmıştır: Çevresel faktörler, katılımcıların gönülsüz olması, katılımcıların gönüllü olarak değil görevlendirme ile seçilmesi, yeterli bilgiye sahip, donanımlı kişilerin olmayışı, çalışanların bu konuda ciddi bir eğitimden geçirilmemeleri, motivasyon eksikliği, bilgi yetersizliği, planda belirlenenlerin uygulamaya dönüştürülememesi, alt yapının yeterli olmaması, yeterli kaynağın olmaması ve yoğun iş ortamından dolayı yeterli vakit ayıramamasıdır.

Altınkurt ve Bali'nin (2009) milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının ve milli eğitim müdürlüğünden hizmet alanların kuruma ilişkin görüşlerinin stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışması tarama modelindedir. Çalışmanın örneklemini ilçe milli eğitim müdürleri, okul yöneticileri, öğretmen ve öğrenci velilerinden oluşan 500 kişi oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda kurum çalışanlarının memnuniyet düzeyi düşük, kurumdan hizmet alanların ise daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Milli



eğitim m¼d¼rl¼đ¼ ħalıřanları, ¼rg¼t k¼lt¼r¼, insan kaynaklarının geliştirilmesi, etik uygulamalar, s¼reĸ y¼netimi, sağlık ve g¼venlik hizmetleri konularında iyileştirmelerin yapılması gerektiği g¼r¼ř¼ndedirler. Ayrıca kararlara katılım d¼zeylerinin d¼ř¼kl¼đ¼n¼n, sosyal olanakların ve kurum binasının yetersizliğinin ise ¼st d¼zeyde sorunlar olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Bayram (2009), Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼'nde stratejik planlamanın uygulanabilirliği konusunda İl Milli Eğitim M¼d¼rl¼đ¼ y¼neticilerinin ve ħalıřanlarının g¼r¼řlerini belirlemek amacıyla tarama modelinde bir ħalıřma yapmıştır. Araştırmanın ¼rneklemi il milli eğitim m¼d¼rl¼đ¼nde ħalıřan 513 y¼netici, m¼fettiř ve memurdan oluşmaktadır. Araştırmada planlama ħalıřmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak iĸin zaman ħizelgesi kullanılması, planlama yapılırken personelin g¼revlerinin ve sorumluluklarının tanımlanması, ħalıřanlardan gelen isteklerin dikkate alınması, kurumun misyonunun ħalıřanların katılımıyla hazırlanması, kurumun vizyonunun aĸık şekilde tanımlanması, kurumun vizyonunun ħalıřanların katılımıyla hazırlanması, kurumun vizyonunun, amaĸlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanması, stratejilere uygun politika geliştirilmesi, stratejik planların y¼netim kademelerinin her d¼zeyinde izlenmesi ve değerlendirilmesi, b¼tĸe ¼deneklerinin stratejik planlara uygun olarak verilmesi konularında katılımcıların g¼rev değerrişkenine g¼re farklı g¼r¼řlerde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

şener (2009), eğitim kurumlarında stratejik planlama s¼recini incelemek amacıyla resmi ve ¼zel okullarda g¼revli 100 y¼netici ve ¼đretmenin g¼r¼řlerini almıştır. ħalıřmada stratejik planlama ile ilgili ifadelere katılım eğilimlerinin; erkek ¼đretmen ve y¼neticilerde, 21-30 yaş arası ¼đretmen ve y¼neticilerde, eğitim y¼ksekokulu mezunlarında, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan ¼đretmen ve y¼neticilerde, okulda ħalıřma s¼resi 1-5 yıl arası olan ¼đretmen ve y¼neticilerde, stratejik planlama ile ilgili eğitim alan ¼đretmen ve y¼neticilerde daha y¼ksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

D¼kmeci (2010), ilköğretim okullarında y¼r¼rl¼đe konulan stratejik planlama uygulamalarının stratejik planlama ilke ve s¼recine uygun yapılıp yapılmadığını belirlemek amacıyla yaptığı ħalıřmasını nitel araştırma y¼ntemi ile gerĸekleřtirmiřtir. ħalıřma grubu, 30 okul y¼neticisi ve ¼đretmenden oluşmaktadır. Araştırmaya g¼re ¼đretmen ve y¼neticiler

uygulamada gönüllülük faktörü ve toplantı yapılması konularında olumlu görüş bildirirken, planlama sürecinde alınan kararların uygulamaya geçirilmemesi ve yöneticilerin planlama işini başkalarına yüklemeye çalışması konularında olumsuz görüş belirtmişlerdir. Ayrıca görev tanımlarının yapılmaması, uzman ihtiyacı ve kararların ortak alınmaması stratejik planlama sürecinde tespit edilen sorunların bazılarıdır.

Aydın (2010), stratejik planın ortaöğretim kurumlarında nasıl uygulandığı, planlama sürecinde meslek liseleri ile normal liseler arasındaki uygulama farklılıklarını belirlemek ve planlama sürecine katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği çalışmada nicel ve nitel araştırma yöntemlerini birlikte kullanmıştır. Çalışmanın örneklemini 397 öğrenci, 331 veli ve 88 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda her ikisi de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı kurumlar olmasına rağmen iki okuldaki paydaşların okullarından memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu tespit edilmiştir. Aynı ilde eğitim veren iki okulun, bulunduğu ilçeler arasındaki sosyoekonomik farklılıklar, okulların öğrenci aldıkları çevre ve ilköğretim okullarının yapısı, kurumlarda öğrenim gören öğrenci ve velilerin okullarından beklentileri gibi etkenlerin memnuniyet düzeyini belirlerken göz önünde bulundurulması gerektiği kanısına varılmıştır. Memnuniyet düzeylerine etki eden bu faktörlerin, bu verilerle oluşturulacak stratejik planı da birbirlerinden farklı kılacağı ve okulların stratejik planlarının kendilerine özgü olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Kocatepe (2010) stratejik planlama ve Toplam Kalite Yönetiminin okul yöneticileri tarafından nasıl algılandığı ve nasıl uygulandığını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasını tarama modeli ile gerçekleştirmiştir. Çalışmanın örneklemini ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan 108 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışma, eğitim yöneticilerinin stratejik plana karşı tutumlarını beş faktörü (etkin kurumsal yapı ve gelişmiş yönetici özellikleri, stratejik plana karşı duyulan güven, stratejik planın uygulanabilirliği, eğitimde etkinlik ve modern yaklaşım, stratejik plana karşı olan direnç) içeren bir şekilde incelemiştir. Araştırma sonucunda okul yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı olumlu bir tutum sergiledikleri tespit edilmiştir.

Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2010), ilk ve ortaöğretim okul müdürlerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmada nitel

araştırma yöntemi kullanmıştır. Çalışma grubu 41 okul müdüründen oluşmaktadır. Çalışma sonucunda okullarda GZFT (SWOT) analizinin yapıldığı fakat diğer boyutların ihmal edildiği belirlenmiştir. Ayrıca planlama sürecinde en fazla dış paydaşlardan katkı alındığı daha sonra ise iç paydaşlardan katkı alınmasına rağmen planlama sürecine ilişkin bilgi eksikliğinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yanpar Yelken, Üredi ve Kılıç (2012) ilk ve ortaöğretim okullarında stratejik planlama sürecini incelemek ve yaşanan sorunları saptamak amacıyla öğretmen görüşlerine başvurmuşlardır. Betimsel yöntemin kullanıldığı araştırmanın çalışma grubunu 537 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma sonucunda öğretmenlerin %57'sinin stratejik planlama konusunda bilgisinin olmadığı, %93'ünün stratejik planlama konusunda eğitim almadığı, %80'inin stratejik planın nasıl yapıldığını bilmediği tespit edilmiştir.

Stratejik planlar hakkında öğretmen ve yönetici görüşlerini belirlemek amacıyla Balcı, Çanakçı ve Tan (2012) tarafından yapılan çalışma nitel araştırma yöntemi ile desenlenmiştir. Çalışma grubunu ilköğretim okullarında görevli 15 müdür ve öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmada okulların durum analizinde daha çok SWOT analizinin kullanıldığı, ikinci sırada paydaş analizinin yer aldığı ancak PEST (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre analizi) analizinin tercih edilmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin (2012) eğitim kurumlarında görev yapan personelin stratejik planlamaya bakış açısını incelemek ve süreçte hangi sorunlarla karşılaştığını ortaya koymak amacıyla tarama modeli ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın örneklemi 3349 eğitim yöneticisi ve öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre öğretmenler, stratejik planlama hakkında yeteri kadar bilgi sahibi olmadığı, yöneticiler ise olduğu görüşündedir. İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin ve 10 yıl ve aşağı kıdeme sahip öğretmenlerin stratejik planlama bilgi düzeyleri diğerlerine göre daha yüksektir.

Memduhoğlu ve Uçar (2012) yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bakış açısını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasını 500 okul yöneticisi ve öğretmen görüşlerine göre gerçekleştirmiştir. Tarama modeli ile yapılan çalışmanın sonucunda stratejik plan hazırlamadan sorumlu ekibin bilgisi, eğitimi ve planlama çalışmalarına istekli katılımının

yetersiz düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca okullarda durum analizinin yeteri düzeyde yapılamaması, gerçekçi hedefler belirlenememesi, uzman desteği alınamaması, üst yönetimin sürece yeteri kadar destek vermemesi, stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar olarak tespit edilmiştir.

Zincirli (2012) ilköğretim okullarındaki öğretmen ve yöneticilerin stratejik planın uygulanabilirliği hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı araştırmasını tarama modeli ile gerçekleştirmiştir. İlköğretim okullarında görevli 535 öğretmen ve yöneticinin örneklemini oluşturduğu çalışmada elde edilen sonuçlardan bazıları şöyledir: Stratejik plan gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturulmalı ve stratejik plan hazırlanırken öğrenci ve velilerden daha fazla destek alınmalı ifadelerine öğretmenlerin katılma düzeyi yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülürken stratejik planın hazırlanması sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir ifadesine yöneticilerin katılma düzeyi öğretmenlere göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Stratejik plan hazırlama sürecine ilişkin ifadeler katılma düzeyi karşılaştırıldığında kıdemi daha az olan öğretmenlerin, lisansüstü eğitim mezunu olan öğretmenlerin, erkek yöneticilerin diğerlerine göre planlama süreci ile ilgili ifadelerine daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrancı (2013), okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasını tarama modeli ile gerçekleştirmiştir. Çalışma grubunu 149 okul yöneticisi oluşturmaktadır. Çalışmada okul yöneticilerinin stratejik planlama hakkında olumlu görüş içerisinde oldukları, stratejik planlamanın gerekli, faydalı ve kullanışlı olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır. Ancak planların hazırlanmasında ve uygulanmasında bazı sorunlarla karşılaştıkları ve uzman ekip desteğine ihtiyaçları olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticiler, öğretmenlerin stratejik planlama çalışmalarına katılmada isteksiz olduğu düşüncesindedirler. Cinsiyet, öğrenim durumu ve okul türü değişkenlerinin yöneticilerin görüşleri üzerinde anlamlı farklılık yaratmadığı ancak konu ile ilgili hizmetiçi eğitim alan yöneticilerin almayanlara göre daha olumlu görüşte oldukları ortaya çıkmıştır.

Yolcu (2013), okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmalarının okulların gelişim sürecine ne tür katkı sağladığı ve planlama çalışmalarının nasıl yürütüldüğünü

belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasını tarama modelinde gerçekleştirmiştir. Çalışmanın örneklemini 215 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma sonunda okullarda planlama çalışmalarına yeterince hazırlık yapıldığı, stratejik planlama ekibinin planlama hakkında yeterli eğitim aldığı ve düşük düzeyde katılım sağlandığı saptanmıştır. Okullardaki plandan ve planlama çalışmalarından yöneticiler -özellikle müdürler- yüksek düzeyde haberdar iken, diğer çalışanların plandan ve planlamadan düşük düzeyde haberdar oldukları görülmektedir. Stratejik planlama ile ilgili bir eğitim almayan katılımcılar planlama sürecinin doğru işletildiği görüşüne eğitim alan katılımcılara göre daha düşük düzeyde katılmaktadırlar. Ayrıca stratejik planlama içerisinde faaliyet ve projeleri yürüten ekiplerin gönüllük esasına göre oluşturulduğu görüşü tüm değişkenlerde düşük düzeyde ortaya çıkmaktadır.

Bulut'un (2014) tarama modeli ile gerçekleştirdiği çalışmasının amacı, okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin algıları ile stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Çalışma grubunu 60 okul yöneticisinin oluşturduğu çalışmanın sonucunda yöneticilerin stratejik planlama konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları, buna karşın mevcut stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediğini düşündükleri; ayrıca yöneticilerin stratejik planlama algıları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Zayimoğlu Öztürk ve Arslan'ın (2014) ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planların taklitçi eşbiçimcilik düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi amacıyla yaptığı çalışmalarında nitel araştırma yöntemini kullanılmıştır. Çalışma grubunu 40 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada okullarda stratejik plan hazırlanmasında önceden hazırlanan ya da diğer kurumlar tarafından hazırlanan planları örnek aldıkları sonucuna ulaşılmıştır. Ekip üyelerinin planlama çalışmalarında diğer ekip ve komisyonlardan yardım aldıkları, stratejik planlama ile ilgili bir eğitim ve danışmanlık hizmeti almadıkları çalışmanın diğer sonuçlarındandır.

Okul bütçe yönetimi ve stratejik plan ilişkisini konu edinen Canaz (2015) Türkiye'den bir ilköğretim okulu ile Avusturalya'dan bir ilköğretim okulunu stratejik

planlama süreçleri ve okul bütçesi yönetimi açısından incelemek ve çıkarımlarda bulunmak amacıyla yaptığı çalışmasını nitel araştırma yöntemlerinden doküman inceleme yöntemi ile gerçekleştirmiştir. Türkiye’den çalışmaya dahil edilen okulun stratejik planlama ekibinin okulda çeşitli düzey ve komisyonlarda görev alan kişilerden oluşmasına rağmen planın hazırlanması dört öğretmen ve okul müdürü tarafından yürütülmüştür. Okulun stratejik plan hazırlama ekibinin gönüllülüğe göre oluşturulduğu tespit edilmiştir. Türkiye’den incelenen okulun stratejik planının, okulun mali ve idari yönetimine, müfredat programlarına hiçbir etkisi bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışanların stratejik planlama konusunda bilgi eksikliği olduğu ve stratejik planlama sürecinde belirsizlikler mevcuttur. Okulun bütçesi ve bütçe planlaması olmadığından, stratejik planda yer alan faaliyetlerin/projelerin maliyetlerinin nasıl karşılanacağı bilinmeden hazırlanmıştır. Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığını betimleyen yerel ya da ulusal ölçekte bir rapor yayınlanmamıştır.

İletişimin stratejik planlama sürecine etkisini araştıran Ekici (2015), örgütsel iletişim ve stratejik planlama arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yaptığı çalışmasında betimsel ve ilişkiyel modelleri bir arada kullanmıştır. Çalışma grubu 380 öğretmenden oluşmaktadır. Çalışma sonucunda stratejik plan uygulamalarının planın hazırlanması ve uygulanması aşamasında tam anlamıyla yeterli olarak değerlendirilmemiş olması ve stratejik planın okullarda başarı ile yapılamadığı tespit edilmiştir.

Gökyer ve Zincirli (2015), ilköğretim okullarındaki öğretmen ve okul yöneticilerinin stratejik planlamanın uygulanabilirliğine yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasını tarama modeli ile gerçekleştirmiştir. Çalışmanın örneklemini 637 okul yöneticisi ve öğretmenden oluşmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre “stratejik plan, çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar” ve “stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir” ifadelerine yöneticilerin katılım düzeyi, öğretmenlerin katılım düzeyinden daha yüksektir.

Yıldırım (2015) ilk ve ortaokullarda çalışan yöneticilerin stratejik plana ilişkin algılarını belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasını 281 öğretmen ve yönetici ile gerçekleştirmiştir. Tarama modeli ile gerçekleştirilen çalışmada öne çıkan başlıca sonuçlar

şunlardır: “Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.”, “Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar.” ifadelerine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir. “Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.” ve “Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.” ifadelerine erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

Akbaba ve Yıldızbaş (2016), ilk ve ortaokul öğretmenlerinin okullarda yapılan stratejik planlama ilkelerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasını tarama modelinde gerçekleştirmiştir. Çalışmanın örneklemini farklı branşlardan 200 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemden elde edilen bulgulara göre yöneticilerin stratejik planlama hakkında bilgi eksikliğinin olması ve planlama sürecinde rehberlik ve danışmanlık hizmetlerinin yeterli düzeyde olmaması gibi faktörler okulların stratejik planlamaya uygun olmayışının nedenleri arasında gösterilmiştir. Stratejik planın hazırlama ve uygulama sürecinde yaşanan aksaklıklar, çalışanların planlama çalışmalarına istekli katılmaması, gerçekçi hedeflerin belirlenememesi, kapsamlı durum analizinin yapılmaması ve planlama öncesinde hazırlık çalışmaları yapılmaması şeklinde belirlenmiştir. Ayrıca okulun güçlü ve zayıf yönlerinin gerçekçi olarak belirlenemediği, stratejik planlama çalışmalarına yeteri kadar zaman ayrılmadığı, belirlenen tehditlerin uygulamada göz ardı edildiği gibi stratejik planlama aşamalarına ilişkin sonuçlara ulaşılmıştır. Son olarak stratejik planlama uygulamalarında kurumsal yapının uygunluğu boyutu ile stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutunda erkek öğretmenler, kadın öğretmenlerden; ortaokulda görev yapan öğretmenler, ilkokulda görev yapan öğretmenlerden; branş öğretmenleri, sınıf öğretmenlerinden ve stratejik planlama konusunda eğitim alan öğretmenler, bu konuda eğitim almayan öğretmenlerden daha olumlu değerlendirmelerde bulunmuşlardır.

Arslan ve Küçük (2016), farklı tür ve düzeydeki okul müdürlerinin planlama etkinliklerini ve stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla nitel araştırma yaklaşımı ile bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma grubu 10 okul müdüründen oluşmaktadır. Stratejik planlama çalışmalarına çalışanların tümünün gönüllü katılımının sağlanamadığı, planlama çalışmalarında görev alan çalışanların planlama

konusunda teknik bilgilerinin yetersiz olduğu ve okullarda yönetici ve öğretmenlerin sık sık yer değiştirmesi sonucunda planı hazırlayan ve uygulayanların farklı olduğu sorunlar arasında sayılmıştır.

Kabaklı (2018) özel okullarda stratejik planlama çalışmalarının nasıl yapıldığı ve stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla yaptığı çalışmasını altı okul yöneticisinden alınan görüşler temelinde gerçekleştirmiştir. Nitel araştırma yaklaşımının kullanıldığı çalışmada tespit edilen sorunlar altı başlık altında toplanmıştır. Stratejik planlama sürecine ve ekiplerin çalışmasını etkileyen başlıklara bakıldığında bireysel ve kurumsal olarak karşılaşılan sorunların başında süreçle ilgili eksiklikler görülmektedir. Kurumsal açıdan karşılaşılan diğer bir sorun bütçe sınırlılıklarının olmasıdır. Kurumun kadrosundaki zorunlu değişiklikler ekiplerin karşılaştığı diğer bir sorundur.

Alanyazında stratejik planlama ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde stratejik planlama süreci ve karşılaşılan sorunları, stratejik planlamaya ilişkin algıyı ve tutumu, stratejik planın uygulanabilirliğini, bütçe yönetimini ve bazı değişkenlerin planlama başarısına olan etkisini belirlemek amacıyla şekillendiği görülmektedir. Çalışmalar, Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarının genelini kapsamamakta belirli kurum düzeylerinden veri toplanmaktadır. Genelde tarama modelinde gerçekleştirilen çalışmalarda nicel ve nitel araştırma yaklaşımları ve doküman incelemesi metodu kullanılmıştır. Stratejik planlama sürecini konu edinen çalışmalar çoğunlukla süreçte karşılaşılan sorunları betimlemiş, stratejik planın hazırlık, planlama ve değerlendirme aşamalarına değinilmemiştir. Aynı şekilde planlamaya ilişkin algı, tutum ve uygulanabilirliği çalışmaları sürece etki eden özellikleri betimlemiştir. Çalışma grupları genelde öğretmen, yönetici, öğrenci ve velilerden oluşmaktadır. Stratejik planlama ekiplerinin görüşlerine yeteri kadar yer verilmemiştir.



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örneklem, ölçme araçları, veri toplama süreci ve verilerin çözümlenmesi başlıklarına yer verilmiştir.

#### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırma tarama modelindedir. Tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2003, s. 77). Stratejik plan hazırlama ekiplerinde görev alan yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet, öğrenim durumu, meslekte çalışma süresi, görev yaptığı okuldaki çalışma süresi, okul/kurum türü, branşı, unvanı, eğitim planlaması ile ilgili bir eğitim alıp almadığı, stratejik planlama ile ilgili bir eğitim alıp almadığı ve kurumların bulunduğu yerleşim yeri konularında elde edilen bilgiler çerçevesinde stratejik planlama sürecindeki uygulamaları değerlendirilmiştir.

#### **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni, Sivas ilinin on altı ilçesinde bulunan Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı 913 resmi eğitim kurumunda stratejik plan hazırlama ekiplerinde görevli müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerdir. Araştırmanın örnekleme "uygun örnekleme" tekniğine göre oluşturulmuştur. Uygun örnekleme ile örneklem seçimi zaman, para ve işgücü açısından yaşanan sorunları önlemek amacıyla kolay ulaşılabilir örneklemden veri toplanmasıdır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2019). Bu çerçevede araştırmanın örnekleme, Sivas Merkez ve on dört ilçesindeki Millî Eğitim Bakanlığına bağlı 149 resmi okul ve eğitim kurumunda stratejik plan hazırlama ekiplerinde görevli 53 müdür, 105 müdür yardımcısı ve 332 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın örneklemini oluşturan katılımcıların çalıştıkları yerleşim yeri bilgileri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmanın Örneklemini Oluşturan Katılımcıların Çalıştıkları Yerleşim Yeri  
Göre Dağılımı

Yerleşim Yeri	Frekans	Yüzde
Akıncılar	7	1.4
Divriği	26	5.2
Doğuşar	11	2.2
Gemerek	18	3.6
Gürün	18	3.6
Hafik	10	2.0
İmranlı	3	.6
Kangal	33	6.7
Koyulhisar	5	1.0
Merkez	226	45.6
Suşehri	36	7.3
Şarkışla	35	7.1
Ulaş	13	2.6
Yıldızeli	13	2.6
Zara	42	8.5
<b>Toplam</b>	<b>496</b>	<b>100.0</b>

Araştırmaya katılımın en yüksek olduğu ilçe, 226 katılımcı ile Merkez ilçedir. Merkez ilçedeki genel nüfusun ve okul çağı nüfusunun diğer ilçelere göre fazla olması sonucunda oluşan okul sayısındaki ve eğitim kurumlarındaki norm kadro sayılarındaki fazlalılığın Merkez ilçenin örnekleme %45,6 ile temsil edilmesine neden olduğu söylenebilir. Merkez ilçe dışında kalan diğer ilçelerin katılımcı sayısının 270, oranının %54,4 olduğu görülmektedir.

Araştırma örneğine giren katılımcıların çeşitli değişkenlere göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir. Tablo 2’ye bakıldığında araştırmaya katılanların 141’nin (%28.4) kadın, 355’nin (%71.6) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların öğrenim durumları incelendiğinde; 21’nin (%4.2) ön lisans, 420’sinin (%84.7) lisans, 55’nin (%11.1) lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan okulların 18’i (%3,6) anaokulu, 299’u (%60,4) ilköğretim, 171’i (%34,5) lise ve 7’si (%1,4) Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı diğer kurumlardan oluşmaktadır. Katılımcıların 162’si (%33,0) sınıf öğretmeni, 160’ı (%32,6) sözel branşlardan, 78’i (%15,9) sayısal branşlardan ve 91’i (%18,5) diğer branşlardandır. Araştırmaya katılanların 332’si (%67.8) öğretmen, 105’i

(%21.4) müdür yardımcısı, 53'ü (%10.8) okul müdürüdür. Katılımcıların 123'ü (%24.8) 1-5 yıl arası, 138'i (%27.9) 6-10 yıl arası, 234'ü (%47.3) 11 yıl veya daha fazla kıdeme sahiptir. Son olarak katılımcıların çalıştığı kurumundaki kıdemi incelendiğinde 354'ünün (%72.1) 1-5 yıl arası, 106'sının (%21.6) 6-10 yıl arası ve 31'inin (%6.3) 11 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 2. Araştırma Örneklemine Giren Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı

Katılımcılar	Grup	Frekans (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	141	28.4
	Erkek	355	71.6
Öğrenim Durumu	Ön lisans	21	4.2
	Lisans	420	84.7
	Lisansüstü	55	11.1
	Anaokulu	18	3.6
Kurum Türü	İlköğretim	299	60.4
	Lise	171	34.5
	Diğer	7	1.4
	Sınıf	162	33.0
Branş	Sözel	160	32.6
	Sayısal	78	15.9
	Diğer	91	18.5
Unvan	Öğretmen	332	67.8
	Müdür Yardımcısı	105	21.4
	Müdür	53	10.8
	1-5 yıl arası	123	24.8
Mesleki Kıdem	6-10 yıl arası	138	27.9
	11 yıl ve daha fazla	234	47.3
	1-5 yıl arası	354	72.1
Çalıştığı Kurumdaki Kıdemi	6-10 yıl arası	106	21.6
	11 yıl ve daha fazla	31	6.3

### Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı okul/kurumlarda stratejik planlama ekibi üyelerine uygulanmak ve stratejik planlama sürecindeki uygulamaların gerçekleştirilme düzeylerini ölçmek için hazırlanmıştır. Bu aşamada Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının yayınladığı “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı kılavuzun ifadelerinden faydalanarak üç bölümden oluşan bir veri toplama aracı geliştirilmiştir. Geliştirilen veri toplama aracı, eğitim yönetimi alanında uzman akademisyenlerin görüşüne sunulmuştur. Uzman

görüşlerinden faydalanarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Bu şekilde geliştirilen veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır: İlk bölümde katılımcılara ilişkin kişisel bilgiler, ikinci bölümde stratejik planlamaya hazırlık sürecine ilişkin bilgiler, üçüncü bölümde ise stratejik planın hazırlanması ve değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalarla ilgili bilgiler toplanmaktadır. Veri toplama aracının ikinci ve üçüncü bölümünde yer alan maddeler, Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığının yayınladığı “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı kılavuzda belirtilen stratejik plan hazırlama esaslarına göre hazırlanmıştır. Bu nedenle stratejik planlama aşamalarının belirlenen esaslara göre yapılıp yapılmadığını araştırmak için maddeler birbirini izleyen aşamalar şeklinde oluşturulmuştur. İkinci ve üçüncü bölümde yer alan maddeler ile ilgili görüşler 5’li likert tipi dereceleme ile elde edilmiştir. Katılımcılardan ikinci ve üçüncü bölümlerde yer alan ifadelere katılma düzeylerini 1: Hiç Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum seçeneklerinden birini işaretlemek suretiyle belirtmeleri istenmiştir:

### **Veri Toplama Süreci**

Anket, Sivas ilinin on ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı anaokulu, ilköğretim, lise ve diğer (Halk Eğitim Merkezleri, Öğretmenevleri) olarak gruplandırılan eğitim kurumlarında görev yapan 496 stratejik planlama ekibi üyesine uygulanmıştır. Veri toplama süreci 2012 yılının mart ile mayıs ayları arasında gerçekleştirilmiştir. Anketler, katılımcıların kendi okullarında, yüz yüze uygulanmıştır. Bir kişinin anketteki soruları yanıtlaması 10-15 dakika içerisinde tamamlanmıştır. Fakat Akıncılar, Doğanşar, Koyulhisar, Gürün ve İmranlı ilçelerinin Merkez ilçeye olan uzaklığı sebebiyle zamanı verimli kullanmak ve maliyeti düşürmek için önce kurumların bağlı olduğu İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile sonra kurum yöneticileri ile irtibata geçilerek ölçme aracı 44 katılımcı tarafından internet üzerinden doldurularak araştırmacıya ulaştırılmıştır. Veri toplama sürecinde 650 anketin katılımcılar tarafından doldurulması hedeflenmiş ve buna göre 650 adet anket dağıtılmıştır. Fakat stratejik planlama ekibi üyelerinin yer değiştirmesi ya da uygulama yapıldığı gün okulda bulunmaması gibi nedenlerle 512 anket geri dönmüştür. Buna göre dönüş oranı %78.8’dir.

## Verilerin Analizi ve Yorumlanması

Veri toplama süreci sonunda elde edilen 512 anketten cevapların güvenilirliğinden şüphe duyulan, kişisel bilgiler veya stratejik planlama süreci ile ilgili görüşlerin boş bırakıldığı 16 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Geriye kalan 496 ankete ilişkin veri girişi araştırmacı tarafından yapılmıştır. Elde edinilen veriler, Sosyal Bilimler İstatistik Paket Programı (SPSS) 17.0 ile analiz edilmiştir. Araştırmada elde edinilen kişisel bilgilerin (yerleşim yeri, cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, okul türü, branş, unvan, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumu, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumu) analizinde frekans ve yüzde kullanılmıştır.

Likert tipi derecelendirmede “1” puanı değişkenin en düşük değerini gösterirken, “5” puanı en yüksek değeri göstermektedir. Eğitim araştırmalarında kullanılan likert tipi ölçekler, aralıklı bir ölçek olarak kabul edilmektedir. Değişkenlerin miktar olarak ölçülmeyip, nesne ya da bireye ilişkin yargıların doğrudan sıra değerleri ile gösterildiği durumlarda iki gruba ilişkin dağılımlar arasında fark olup olmadığının araştırılması durumunda Mann-Whitney U Testi kullanılır. Mann Whitney U Testi, iki grup birbirinden bağımsızsa ve bağımlı değişken en az sıralamalı ölçek düzeyinde ölçüldüyse kullanılabilir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2010). Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında yürütülen stratejik planlamaya hazırlık, stratejik planın hazırlanması ve değerlendirilmesi süreçlerine ilişkin stratejik planlama ekip üyelerinin görüşleri, yerleşim yeri, cinsiyet, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumu ve stratejik planlama ilgili eğitim durumu değişkenlerine göre anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann Whitney U Testi kullanılmıştır.

Kruskal Wallis H-Testi, “grupların puanlarının bir set olarak düşünülüp puanlara en düşük puandan başlayarak sıra değerleri verilmesi ve Mann-Whitney U Testinde olduğu gibi sıra toplamlarının bulunması temeline dayanır” (Büyüköztürk, 2012, s. 159). Kruskal Wallis H-Testi, “ölçümlerin sıra değerlerine dönüştürülmesi ile ikiden fazla gruba ilişkin sıra ortalamaları arasında fark olup olmadığının araştırılmasında ve bağımlı değişkenin en az aralık ölçeği düzeyinde ölçülmesi sonucunda kullanılır” (Büyüköztürk ve diğerleri, 2010, s. 217-2018). Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı eğitim kurumlarında yürütülen stratejik

planlamaya hazırlık, stratejik planın hazırlanması ve değerlendirilmesi süreçlerine ilişkin stratejik planlama ekip üyelerinin görüşlerinin; öğrenim durumu, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, okul/kurum türü, branş ve unvan değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Kruskal-Wallis H-Testi yapılmıştır. Anlamlı farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek için ise Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Bunun nedeni ise SPSS’de yapılan Kruskal-Wallis H-Testinde çoklu karşılaştırma seçeneği bulunmamasıdır. Can (2014) bu durumda anlamlı farklılığın belirlendiği ifadelerde farkın hangi grupların görüşlerinden kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılması gerektiğini belirtmiştir.



## BÖLÜM IV

### BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, araştırmanın amaçları doğrultusunda toplanan verilerin analizinden elde edilen bulgular sunulmuştur. Stratejik planlamanın aşamaları olan planlamaya hazırlık, planlama ve değerlendirme olmak üzere üç aşamaya ait uygulamaların katılımcıların görev yaptıkları okulda/kurumda hangi düzeyde gerçekleştirildiğini belirlemeye yönelik olan veriler, katılımcıların yerleşim yeri, cinsiyet, öğrenim durumu, mesleki kıdem, okuldaki kıdem, okul/kurum türü, branş, unvan, eğitim planlamasına ve stratejik planlamaya ilişkin eğitim durumları değişkenlerine göre analiz edilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

#### **Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında eğitim kurumlarının stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalarının gerçekleştirilme düzeyleri, kurumun bulunduğu yerleşim yerine, okul/kurum türüne ve stratejik planlama ekibi üyelerinin cinsiyetine, öğrenim durumuna, mesleki kıdemine, okuldaki kıdemine, branşına, unvanına, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre analiz edilmiştir. Ayrıca stratejik planlama ekibi üyelerinin stratejik plana hazırlık sürecinde yer alan ifadelerle ilişkin görüşlerinin ortalaması, standart sapması ve ifadelerin ortalamasına denk gelen katılım düzeylerine yer verilmiştir. İfadelerin ortalamalarına denk gelen katılım düzeyleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

1.00-1.80: Hiç Katılmıyorum

1.81-2.60: Katılmıyorum

2.61-3.40: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

3.41-4.20: Katılıyorum

4.21-5.00: Kesinlikle Katılıyorum

Stratejik planlama ekibi üyelerinin stratejik plana hazırlık sürecinde yer alan ifadelerle ilişkin görüşlerinin ortalaması, standart sapması ve ifadelerin ortalamasına karşılık gelen katılım düzeyleri Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecine İlişkin Bulgular

Maddeler	$\bar{X}$	S	Katılım Düzeyi
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	3,59	0,958	Katılıyorum
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	3,89	0,943	Katılıyorum
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	3,74	0,975	Katılıyorum
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	3,54	1,026	Katılıyorum
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	3,44	1,058	Katılıyorum
6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	3,58	0,888	Katılıyorum
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	3,34	1,060	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	3,25	1,043	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	3,13	1,072	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	3,47	0,972	Katılıyorum
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	3,38	1,029	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	3,76	0,859	Katılıyorum
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.	3,52	0,959	Katılıyorum

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecindeki çalışmaların ne düzeyde gerçekleştirildiğine ilişkin yanıtlarından elde edilen ortalama puanlar 3,13 (ne katılıyorum, ne katılmıyorum) ile 3,89 (katılıyorum) arasında değişmektedir. Katılımcılar, hazırlık sürecine ilişkin 13 ifadeden dokuzuna “katılıyorum” dördüne ise “ne katılıyorum ne katılmıyorum” düzeyinde katılım göstermiştir. Katılımın en yüksek (3,89) olduğu ifade “Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.” İken en düşük (3,13) olduğu ifade “Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.” ifadesidir. Bu verilere göre stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamaların tamamının düşük bir katılım düzeyinde de olsa yerine getirilmeye çalışıldığı söylenebilir. Ancak hiçbir uygulamanın yüksek düzeyde bir katılım değeri almamış olmasının, bu süreçte bir takım sorunlar ya da eksiklikler olduğuna işaret ettiği söylenebilir.



## Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yeri Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular

Araştırmanın birinci alt amacı çerçevesinde katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, yerleşim yerine (merkez ilçe-diğer ilçeler) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yeri Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	224	247.1	55350,00	29434,00	0.79
	2	266	244.15	64945,00		
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	224	261.73	58627,00	26157,00	0.01*
	2	266	231.83	61668,00		
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	224	239.21	53584,00	28384,00	0.40
	2	264	248.98	65732,00		
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	224	249.73	55938.50	28397.50	0.41
	2	264	240.07	63377.50		
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	225	234.32	52723,00	27298,00	0.08
	2	265	254.99	67572,00		
6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	226	239.14	54046,00	28395,00	0.31
	2	264	250.94	66249,00		
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	226	241.64	54611.50	28960.50	0.46
	2	266	250.63	66666.50		
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	224	232.28	52031,00	26831,00	0.13
	2	259	250.41	64855,00		
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	226	241.2	54510.50	28859.50	0.46
	2	265	250.1	66275.50		
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	226	245.11	55395,00	29744,00	0.95
	2	264	245.83	64900,00		
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	225	246.09	55371,00	29454,00	0.86
	2	264	244.07	64434,00		
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	225	246.59	55482.50	29567.50	0.86
	2	265	244.58	64812.50		
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.	1	226	243.32	54989.50	29338.50	0.67
	2	265	248.29	65796.50		

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Merkez İlçe, 2-Diğer İlçeler

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarında 13 uygulamadan 12'sinde yerleşim yerine göre anlamlı farklılık çıkmamıştır. Bu durum, stratejik planlamaya hazırlık sürecine ilişkin okullarda yapılan uygulamaların okulun merkez ilçede ya da diğer ilçelerde olmasının çoğunlukla farklılaşmaya yol açmadığı anlamına gelmektedir. Ancak “stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi” ( $U=26157,00$   $p=0.01$ ) ifadesine katılma düzeyi, yerleşim yerine göre farklılaşmaktadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında merkez ilçede bulunan katılımcıların ortalamasının diğer ilçelerde bulunan katılımcıların ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Bu farklılaşma, merkez ilçede bulunan eğitim kurumlarındaki norm kadro sayısının yüksekliğine bağlı olarak personel sayısının yüksekliği sonucunda olduğu söylenebilir. Stratejik planlama ekibi üye sayısı belirlenirken kurumun tüm birimlerinin temsil edilmesi gerekmektedir. Kurumun herhangi bir biriminde görev yapan personel sayısının fazlalığı, stratejik planlama ekibinde de birimin kim tarafından temsil edilmesi gerektiğinin görüş birliği ile alınmasına sebep olduğu söylenebilir. Diğer ilçelerde bulunan kurumlarda ise birimlerde çalışan personel sayısı azdır. Kurumun birimlerinde, bölümlerinde ya da zümrelerinde bazen tek personel görev yapmaktadır. Böylece stratejik planlama ekibinde de birimi o personelin temsil etmesinin zorunlu hale geldiği düşünülebilir. Bu nedenle diğer ilçelerde bulunan katılımcıların “stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi” ifadesine katılma düzeyinin merkez ilçede bulunan katılımcıların katılma düzeyine göre düşük çıktığı söylenebilir.

### **Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, cinsiyete göre analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	140	211.97	29675.50	19805.500	0.000*
	2	350	258.91	90619.50		
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	139	220.53	30653.50	20923.500	0.007*
	2	351	255.39	89641.50		
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	138	215.02	29673.00	20082.000	0.002*
	2	350	256.12	89643.00		
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	139	223.14	31016.00	21286.000	0.022*
	2	349	253.01	88300.00		
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	139	211.95	29460.50	19730.500	0.000*
	2	351	258.79	90834.50		
6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	140	221.96	31074.50	21204.500	0.011*
	2	350	254.92	89220.50		
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	140	214.68	30055.00	20185.000	0.001*
	2	352	259.16	91223.00		
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	138	220.38	30412.50	20821.500	0.024*
	2	345	250.65	86473.50		
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	140	225.49	31568.50	21698.500	0.034*
	2	351	254.18	89217.50		
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	140	228.32	31964.50	22094.500	0.066
	2	350	252.37	88330.50		
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	137	237.51	32539.00	23086.000	0.441
	2	352	247.91	87266.00		
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	140	231.54	32416.00	22546.000	0.120
	2	350	251.08	87879.00		
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.	1	139	239.75	33325.50	23595.500	0.508
	2	352	248.47	87460.50		

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Kadın, 2-Erkek

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin ifadelerine katılma düzeylerinin cinsiyete göre fark analizi sonucunda 13 maddeden 9'unda anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Fark çıkan ya da çıkmayan tüm ifadelerine kadınların katılma düzeyi erkeklerden daha düşüktür. Bu durum kadınların hazırlık sürecindeki çalışmalara erkeklerden daha az katıldıkları şeklinde yorumlanacağı gibi kadınların yapılan çalışmaları erkeklere göre daha yetersiz buldukları anlamına da gelebilir. Kadınlarla erkeklerin yanıtlarında anlamlı farklılık bulunan maddeler şunlardır:

1. “Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı” (U=19805.500, p=0.000).
2. “Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi” (U=20923.500 p=0.007).
3. “Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı” (U=20082.000, p=0.002).
4. “Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu” (U=21286.000, p=0.022).
5. “Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi” (U=19730.500, p=0.000).
6. “Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi” (U=21204.500, p=0.007).
7. “Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı” (U=20185.000, p=0.001).
8. “Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi” (U=20821.500, p=0.024).
9. “Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi” (U=21698.500, p=0.034).

Kadın katılımcılarla erkek katılımcıların yanıtlarında anlamlı farkların bulunduğu maddelerin stratejik planlama ekibinin oluşturulması, ekibin kurulmasındaki geçerli olması beklenen genel ilkeler ve ekip üyelerinin süreçteki gereksinimleri gibi konularla ilgili olduğu görülmektedir. Kadın katılımcılar, kurumların stratejik planlamaya hazırlık sürecini erkeklere göre daha düşük düzeyde gerçekleştirdiği görüşündedir. Bu durumun stratejik planlama çalışmalarının genelde de mesai saatleri dışında gerçekleştirilmesinin neden olduğu söylenebilir. Ev içi sorumlulukların, kadınların mesai saatleri dışında

gerçekleştirilen çalışmalara katılımını zorlaştırdığı ve kadın katılımcıların yapılan çalışmalara katılma motivasyonunu düşürdüğü söylenebilir. Kadın ve erkek katılımcıların yanıtlarında fark çıkmayan maddeler bu yorumu destekler niteliktedir. Fark çıkmayan maddelerin, stratejik planlamaya hazırlık sürecinde oluşturulması beklenen program ve plan (zaman, maliyet) gibi resmi evrakların oluşturulması konularında olduğu görülmektedir.

Işık ve Aypay'ın (2004) yaptığı çalışma ile kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre ekiplerde sayılarının daha az ve buna paralel olarak planlama sürecinde daha düşük düzeyde görev aldıklarını sonucunu elde etmiştir. Çalışmamızda stratejik planlamaya hazırlık süreci ile ilgili fark çıkan ya da çıkmayan tüm maddelerde erkeklerin katılım düzeyi kadınlara göre daha yüksektir. Bu yönüyle Işık ve Aypay'ın elde ettiği sonuç araştırmamızın sonucuyla aynı yönde olduğu söylenebilir.

### **Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, öğrenim durumuna (önlisans, lisans ve lisanüstü) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi grubun yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının öğrenim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını ve farkın hangi grupların yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testine ve Mann-Whitney U Testine ilişkin sonuçlar Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	20	280.55	8.045	2	0.018*	(1-3)
	2	415	249.23				(2-3)
	3	55	204.59				
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip	1	20	278.38	5.798	2	0.055	

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
üyeleri açıkça belirlendi.	2	415	248.64				
	3	55	209.88				
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	19	265.63				(1-3)
	2	415	250.36	10.286	2	0.006*	(2-3)
	3	54	192.03				
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	20	271.30				
	2	414	247.84	5.157	2	0.076	
	3	54	208.94				
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	20	298.30				(1-3)
	2	415	249.40	10.806	2	0.005*	(2-3)
	3	55	196.91				
6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	20	256.38				
	2	416	248.80	3.169	2	0.205	
	3	54	216.03				
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	20	238.50				
	2	417	247.45	.145	2	0.930	
	3	55	242.23				
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	20	250.18				
	2	410	246.05	4.013	2	0.134	
	3	53	207.62				
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	20	296.45				
	2	416	246.16	3.906	2	0.142	
	3	55	226.45				
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	20	271.85				
	2	415	249.48	6.236	2	0.044*	(2-3)
	3	55	205.85				
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	20	229.35				
	2	414	246.80	.536	2	0.765	
	3	55	237.15				
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	20	262.08				
	2	415	247.71	2.267	2	0.322	
	3	55	222.82				
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dâhil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.	1	20	298.25				
	2	416	247.16	5.641			
	3	55	218.25		2	0.060	

\*Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Önlisans, 2-Lisans, 3-Lisansüstü

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları öğrenim durumuna göre analiz edildiğinde 13 maddeden dördünde anlamlı farklılık tespit edilirken dokuzunda fark bulunamamıştır. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen maddeler ve farkın kaynağı şu şekildedir: “Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=490]=8.045, p=0.018), “stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı” ( $X^2$  [sd=2, n=488]=10.216, p=0.006), “stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi” ( $X^2$  [sd=2, n=490]=10.806,

p=0.005) maddelerinde katılımcıların görüşleri arasında öğrenim durumuna göre anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu ifadelere katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların önlisans-lisansüstü ve lisans-lisansüstü mezunları arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında her üç ifadeye katılma düzeyinin lisansüstü mezunlarda en düşük düzeyde olduğu görülmektedir. En yüksek katılımın ise önlisans mezunlarda olduğu görülmektedir.

“Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi” maddesinde öğrenim durumu açısından anlamlı farklılık bulunmuştur ( $X^2$  [sd=2, n=490]=6.236, p=0.044). Bu farklılık lisans mezunları ve lisansüstü mezunları arasındadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında; hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirilmesinin gerçekleştirilme düzeyine ait en büyük ortalama ön lisans mezunlarına aittir. Ön lisans mezunlarını, lisans ve lisansüstü mezunları izlemektedir.

Fark çıkan dört maddede önlisans mezunlarının örneklemdaki sayısına bağlı olarak katılım düzeylerinin de sıra ortalamasını da yükselttiği düşünülebileceği gibi süreçte etkin rol aldıkları da söylenebilir. Bununla birlikte fark çıkan maddelere göre lisansüstü mezunları diğer öğrenim gruplarına göre planın çalışanlar tarafından daha düşük düzeyde benimsendiğini ve ekip üyelerinin görevlerinin belirlenmesinin ve ekibin gönüllük esasına göre oluşturulmasının daha düşük düzeyde gerçekleştirildiği görüşündedir. Buna göre lisansüstü mezunlarının planlama çalışmalarına katılma isteğinin düşük olduğu veya bu süreçlerin gerçekleştirilmesini yetersiz bulduğu söylenebilir.

Zincirli (2012) stratejik plan hazırlama sürecine ilişkin ifadelere katılma düzeyi karşılaştırıldığında; lisansüstü eğitim mezunu olan öğretmenlerin ön lisans mezunu olan öğretmenlere göre daha yüksek düzeyde görüş bildirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızda ise stratejik planlamaya hazırlık sürecine ilişkin fark çıkan maddelere en yüksek katılımın önlisans mezunlarında olduğu görülmektedir. Zincirli'nin (2012) elde ettiği sonuç çalışmamızın sonucuyla farklılık göstermektedir.

## Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, mesleki kıdeme (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi grubun yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve farkın hangi grupların yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testine ve Mann-Whitney U Testine ilişkin sonuçlar Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	122	210.55	13.747	2	0.001*	(1-2) (1-3)
	2	135	247.90				
	3	232	261.43				
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	122	219.12	9.324	2	0.009*	(1-3)
	2	136	239.36				
	3	231	261.99				
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	121	221.95	10.917	2	0.004*	(1-3) (2-3)
	2	136	229.47				
	3	230	264.19				
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	121	217.57	8.293	2	0.016*	(1-3)
	2	135	241.43				
	3	231	259.35				
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	122	216.24	8.127	2	0.017*	(1-2) (1-3)
	2	136	248.04				
	3	231	258.40				
6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	122	221.32	5.415	2	0.067	(1-2) (1-3)
	2	137	254.07				
	3	230	252.16				
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	122	239.84	1.020	2	0.601	
	2	137	255.61				
	3	232	243.56				
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	119	215.74	8.047	2	0.018*	(1-3)
	2	135	236.97				
	3	228	257.63				
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup	1	122	218.44	7.338	2	0.026*	(1-3)
	2	137	246.01				



Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
olmadığına karar verildi.	3	231	259.49				
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	122	202.93	16.913	2	0.000*	(1-2)
	2	137	260.94				(1-3)
	3	230	257.82				
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	122	220.37	6.036	2	0.049*	(1-2)
	2	135	260.46				
	3	231	247.91				
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	121	212.04	12.424	2	0.002*	(1-2)
	2	137	246.03				(1-3)
	3	231	261.66				
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dâhil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.	1	122	220.32	7.074	2	0.029*	(1-3)
	2	136	244.50				
	3	232	259.33				

\*Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları mesleki kıdeme göre analiz edildiğinde 13 maddeden on birinde anlamlı bir farklılık tespit edilirken iki maddede fark bulunamamıştır. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen maddeler ve farkın kaynağı şu şekildedir:

“Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı (X<sup>2</sup> [sd=2, n=489]=13.747, p=0.001), “stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi” (X<sup>2</sup> [sd=2, n=489]=8.127), “stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi” (X<sup>2</sup> [sd=2, n=489]=12.424, p=0.002), “stratejik planlama ekibinde okulun ana birimleri yeterince temsil edildi” (X<sup>2</sup> [sd=2, n=489] =8.127, p=0.017), “stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi” (X<sup>2</sup> [sd=2, n=489]=16.913, p=0.000) maddelerinde mesleki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddelere katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında “planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı”, “stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi”, “stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceğinin belirlendi”

maddelerine katılma düzeyinin 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılımın ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarda olduğu görülmektedir. “Stratejik planlama ekibinde okulun ana birimleri yeterince temsil edildi”, “stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi” maddelerinde ise katılma düzeyinin 6-10 yıl arasında mesleki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarda ise en düşük olduğu görülmektedir.

“Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=489]=9.324, p=0.009), “stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu” ( $X^2$  [sd=2, n=487]=8.293, p=0.016), “stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=482]=8.047, p=0.018), “stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi” ( $X^2$  [sd=2, n=490]=7.338, p=0.026), “stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=490]=7.074, p=0.029) maddelerinde mesleki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddelere katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında her beş ifadeye katılma düzeyinin 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan katılımcılardadır.

“Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=488]=6.036, p=0.049) maddesinde mesleki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde belirlenen anlamlı farklılık; 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasındadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında, ifadeye katılma düzeyinin 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarda olduğu görülmektedir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtlarının mesleki kıdeme göre analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre anlamlı farkın çıktığı tüm maddelere en düşük katılım düzeyi 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarda olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın çıktığı tüm maddelerde yine 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile diğer grupların katılma düzeyi arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu bulgular stratejik planlama çalışmalarında mesleki kıdemin önemini ortaya koymaktadır. Mesleki kıdem artıkça katılımcıların stratejik planlamaya katılma düzeyi artmakta ya da planlama çerçevesinde yapılan çalışmaların katılımcılar tarafından yeterli görüldüğü söylenebilir.

### **Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, okuldaki kıdeme (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi grubun yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve farkın hangi grupların yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testine ve Mann-Whitney U Testine ilişkin sonuçlar Tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	351	239.85	4.753	2	0.093	
	2	104	240.01				
	3	30	290.20				
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	351	239.06	3.283	2	0.194	
	2	104	244.85				
	3	30	282.67				
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	348	233.19	7.114	2	0.029*	(1-3)
	2	105	258.30				

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
	3	30	287.20				
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	348	238.82				
	2	106	247.57	0.968	2	0.616	
	3	29	259.86				
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	350	238.73				
	2	106	242.86	4.876	2	0.087	
	3	29	295.03				
6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	349	241.89				
	2	106	249.85	0.558	2	0.756	
	3	30	231.67				
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	351	241.82				
	2	106	261.92	4.367	2	0.113	
	3	30	206.23				
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	344	232.56				
	2	104	255.69	3.491	2	0.175	
	3	30	262.93				
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	350	243.12				
	2	106	241.47	0.250	2	0.882	
	3	30	255.10				
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	349	238.77				
	2	106	246.77	2.753	2	0.252	
	3	30	278.85				
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	349	241.14				
	2	105	244.56	0.190	2	0.909	
	3	30	251.17				
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	350	243.09				
	2	105	238.30	0.607	2	0.738	
	3	30	258.42				
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dâhil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.	1	350	236.48				
	2	106	260.43	3.669	2	0.160	
	3	30	265.58				

\*Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri  
Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları okuldaki kıdeme göre analiz edildiğinde 13 maddeden birinde anlamlı bir farklılık tespit edilirken 12 maddede fark bulunamamıştır. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen madde ve farkın kaynağı şu şekildedir:

“Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı” ( $X^2$  [sd=2, n=483]=7.114, p=0.029) maddesinde okuldaki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına

bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin 11 yıl ve üzeri okuldaki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise 1-5 yıl okuldaki kıdeme sahip olan katılımcılardadır. Bu bulgu okuldaki kıdemin stratejik planlamaya hazırlık sürecinde gerçekleştirilen çalışmaların büyük bölümüne etkisinin fazla olmadığını göstermektedir. Ayrıca stratejik planlama çalışmalarına etkisi olduğu düşünülen eğitim kurumlarını ve çevresini tanımanın beklendiği gibi uzun bir zaman almadığı, katılımcıların bu uyumu kısa sürede gösterdiği veya katılımcıların yer değiştirdiği kurum ve çevresi hakkında daha önceden bilgi sahibi olduğu düşünülebilir.

### **Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, okul/kurum türüne (anaokulu, ilköğretim, lise ve diğer) göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi okul/kurum türü grubunun katılma düzeyinden kaynaklandığını belirlemek için ise Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının okul/kurum türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve farkın hangi grupların yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	18	178.61	8.777	3	0.032*	(1-2)
	2	296	255.47				
	3	169	234.49				
	4	6	223.75				
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	18	222.25	2.222	3	0.528	
	2	295	248.34				
	3	170	239.64				
	4	6	301.25				
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	18	196.36	3.231	3	0.357	
	2	294	249.13				
	3	169	239.54				

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
	4	6	260.92				
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	18	206.67				
	2	294	244.02	2.480	3	0.479	
	3	169	246.12				
	4	6	295.50				
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	18	207.00				
	2	295	256.11	5.931	3	0.115	
	3	170	229.33				
	4	6	256.75				
6. Stratejik planlama ekibinde okulunuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	18	219.17				
	2	294	242.80	1.542	3	0.673	
	3	171	250.23				
	4	6	281.50				
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	18	105.36				(1-2)
	2	296	253.25	21.033	3	0.000*	(1-3)
	3	171	246.66				(1-4)
	4	6	291.50				
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	18	177.72				
	2	292	247.69	5.826	3	0.120	
	3	166	235.87				
	4	6	287.25				
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	18	217.58				
	2	296	245.71	0.881	3	0.830	
	3	170	247.54				
	4	6	260.83				
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	18	197.11				
	2	295	244.31	4.347	3	0.226	
	3	170	248.76				
	4	6	316.25				
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	18	236.14				
	2	294	240.26	1.225	3	0.747	
	3	170	251.52				
	4	6	278.67				
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	18	233.83				
	2	295	240.62	3.862	3	0.277	
	3	170	250.64				
	4	6	334.00				
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.	1	18	199.50				
	2	295	240.88	6.314	3	0.097	
	3	171	255.17				
	4	6	335.17				

\*Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Anaokulu, 2-İlköğretim, 3- Lise, 4-Diğer  
Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları okul/kurum türüne göre analiz edildiğinde 13 maddeden ikisinde anlamlı farklılık tespit edilirken 11 maddede fark bulunamamıştır. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen maddeler ve farkın kaynağı şu şekildedir:

“Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı” ( $X^2$  [sd=3, n=489]=8.777, p=0.032) maddesinde okul/kurum türüne göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, anaokulunda görev yapan katılımcılar ile ilköğretim okullarında görev yapan katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin ilköğretim okullarında görev yapan katılımcılarda en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi anaokulunda görev yapan katılımcılardadır.

“Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı” ( $X^2$  [sd=3, n=489]=8.777, p=0.032) maddesinde okul/kurum türüne göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, anaokulunda görev yapan katılımcılar ile ilköğretim, lise ve diğer katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin diğer olarak adlandırılan eğitim kurumlarında görev yapan katılımcılarda en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi anaokulunda görev yapan katılımcılardadır.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtlarının okul/kurum türüne göre analizi sonucunda elde edilen bulgulara göre anlamlı farkın çıktığı iki maddede de en düşük katılım düzeyinin anaokulunda görev yapan katılımcılarda olduğu görülmektedir. Buna rağmen on iki maddede okul/kurum türüne göre anlamlı farklılık çıkmamıştır.

### **Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, branşa (sınıf öğretmenliği, sözel, sayısal ve diğer) göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi okul/kurum türü grubunun katılma düzeyinden kaynaklandığını belirlemek için ise Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının okul/kurum türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve farkın hangi grupların

yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 10'da verilmiştir.

Tablo 10. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	160	249.67	2.805	3	0.423
	2	158	248.04			
	3	78	240.06			
	4	89	224.64			
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	160	242.87	0.741	3	0.864
	2	159	247.13			
	3	77	232.30			
	4	89	245.11			
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	158	245.99	2.518	3	0.472
	2	157	251.15			
	3	78	229.13			
	4	90	230.19			
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	160	241.27	0.275	3	0.965
	2	159	244.15			
	3	76	245.54			
	4	88	236.38			
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	159	258.55	4.179	3	0.243
	2	159	233.76			
	3	77	247.04			
	4	90	228.40			
6. Stratejik planlama ekibinde okulunuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	159	249.31	0.864	3	0.834
	2	158	243.75			
	3	78	238.11			
	4	90	234.77			
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	160	243.60	1.692	3	0.639
	2	159	238.52			
	3	78	261.40			
	4	90	239.32			
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	157	241.54	1.131	3	0.770
	2	157	246.18			
	3	75	232.95			
	4	89	229.66			
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	160	237.73	3.148	3	0.369
	2	158	256.28			
	3	78	225.70			
	4	90	246.76			
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	159	241.62	0.234	3	0.972
	2	159	241.53			
	3	77	241.94			
	4	90	248.94			
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	159	228.40	2.948	3	0.400
	2	157	249.88			
	3	78	243.27			
	4	90	253.88			
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu	1	160	232.51	3.880	3	0.275



Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	2	159	256.44	3.015	3	0.389
	3	77	231.90			
	4	90	250.11			
1	159	230.44				
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.	2	159	254.16			
	3	78	251.66			
	4	90	240.66			

Gruplar: 1-Sınıf Öğretmenliği, 2-Sözel, 3-Sayısal, 4-Diğer

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları branşa göre analiz edildiğinde 13 maddenin hiçbirinde anlamlı fark tespit edilememiştir. Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin katılım düzeyi branşlara göre herhangi bir farklılık göstermemektedir. Bu bulgu stratejik planlama çalışmalarının katılımcı branşlarından özelliklerinden bağımsız olarak stratejik planlamaya özgü bilgi ve becerileri gerektirdiği sonucuna ulaşılabilir.

### **Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının, unvana (öğretmen, müdür yardımcısı, müdür) göre farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi unvana sahip katılımcılar arasında oluştuğunu belirlemek için ise Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının unvana göre farklılaşp farklılaşmadığını ve farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	328	228.62	17.373	2	0.000*	(1-2)
	2	104	257.43				(1-3)
	3	52	300.22				(2-3)

2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	328	237.54	4.633	2	0.099	
	2	104	240.36				
	3	52	278.09				
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	327	231.78	6.305	2	0.043*	(1-3)
	2	104	257.41				
	3	51	271.36				
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	327	237.87	3.108	2	0.211	
	2	103	238.04				
	3	52	271.19				
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	328	229.64	11.606	2	0.003*	(1-2) (1-3)
	2	104	259.29				
	3	52	290.05				
6. Stratejik planlama ekibinde okulunuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	330	234.05	5.127	2	0.077	
	2	103	266.52				
	3	51	248.65				
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	330	242.84	3.985	2	0.136	
	2	104	259.96				
	3	52	214.77				
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	321	237.48	0.498	2	0.779	
	2	104	246.63				
	3	52	233.13				
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	330	236.21	3.070	2	0.215	
	2	104	252.58				
	3	51	267.41				
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	330	229.97	9.815	2	0.007*	(1-2)
	2	103	271.33				
	3	51	265.33				
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	327	234.43	5.232	2	0.073	
	2	104	268.27				
	3	52	237.08				
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	328	225.14	20.086	2	0.000*	(1-2) (1-3)
	2	104	276.08				
	3	52	284.82				
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir	1	329	235.54	3.427	2	0.180	
	2	104	260.47				
	3	52	255.29				

\*Ortalamalar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Öğretmen, 2-Müdür Yardımcısı, 3-Müdür  
Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları unvana göre analiz edildiğinde 13 maddeden beşinde anlamlı farklılık tespit edilirken sekiz maddede fark bulunamamıştır. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen maddeler ve farkın kaynağı şu şekildedir:

“Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=484]=17.373, p=0.000) maddesinde unvana göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, öğretmenler ile müdür yardımcıları, öğretmenler ile müdürler ve müdür yardımcıları ile

müdürler arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin müdürlerde en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise öğretmenlerdedir. Müdürler planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için yapılan çalışmaları yeterli görmekte iken öğretmenler ve müdür yardımcılarının müdürlere katılmadığı ve maddenin gerçekleştirilme düzeyini müdürler kadar yeterli düzeyde görmediği söylenebilir.

“Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı” ( $X^2$  [sd=2, n=482]=6.305, p=0.043) maddesi anlamlı farkın tespit edildiği bir diğer maddedir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, öğretmenler ile müdürler arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin müdürlerde en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise öğretmenlerdedir.

“Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi” ( $X^2$  [sd=2, n=484]=11.606, p=0.003) ve “stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=484]=20,086 p=0.000) maddelerinde unvana göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddelere katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, öğretmenler ile müdür yardımcılarını ve öğretmenler ile müdürler arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin müdürlerde en yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise öğretmenlerdedir.

“Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi” ( $X^2$  [sd=2, n=484]=9.815, p=0.007) maddesinde unvana göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, öğretmenler ile müdür yardımcılarını arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin müdür yardımcılarında en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise öğretmenlerdedir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları unvana göre analiz edildiğinde anlamlı farkın belirlendiği beş maddenin dördünde en yüksek katılım düzeyi müdürlerde iken bir maddede müdür yardımcılara aittir. Bu beş maddede en düşük katılım düzeyi öğretmenlerindir. Ayrıca farkın kaynağı öğretmenler ile müdür ve/veya müdür yardımcıları arasındadır. Bu bulgu öğretmenlerin anlamlı farkın tespit edildiği beş maddenin gerçekleştirilme düzeyini yöneticilere göre yeterli görmediği söylenebilir. Ayrıca stratejik planlamaya hazırlık çalışmalarında müdür veya müdür yardımcılarının öğretmenlere göre süreçte daha etkin rol aldığı söylenebileceği gibi anlamlı fark tespit edilen maddelere ilişkin uygulamaları da öğretmenlere göre daha yeterli bulunduğu söylenebilir.

Çetin'in (2012) yaptığı araştırmada öğretmenlerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları ve yöneticilerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızın stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamaların unvana göre analizi sonucunda fark çıkan maddelere en yüksek katılım düzeyinin müdür veya müdür yardımcılara ait olduğu görülmektedir. Çalışmamızın bu sonucunun Çetin'in (2012) elde ettiği sonuç ile benzerlik gösterdiği söylenebilir.

### **Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann Whitney U Testinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	185	252.49	46711.00	26179.000	0.204
	2	301	237.97	71630.00		
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	185	256.47	47447.50	25442.500	0.078
	2	301	235.53	70893.50		

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	184	255.72	47052.50	25167.500	0.075
	2	300	234.39	70317.50		
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	184	252.16	46398.00	25822.000	0.197
	2	300	236.57	70972.00		
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	185	250.82	46402.00	26488.000	0.338
	2	301	239.00	71939.00		
6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	185	253.73	46940.00	25950.000	0.171
	2	301	237.21	71401.00		
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	186	253.01	47060.50	26502.500	0.272
	2	302	239.26	72255.50		
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	185	251.20	46472.00	25123.000	0.139
	2	294	232.95	68488.00		
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	186	253.86	47218.50	26158.500	0.204
	2	301	237.91	71609.50		
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	186	246.12	45778.50	27412.500	0.726
	2	300	241.88	72562.50		
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	184	249.58	45923.00	26481.000	0.394
	2	301	238.98	71932.00		
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	186	248.08	46143.00	27048.000	0.523
	2	300	240.66	72198.00		
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.	1	185	245.55	45426.50	27648.500	0.838
	2	302	243.05	73401.50		

Gruplar: 1-Eğitim alanlar, 2-Eğitim almayanlar

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre analiz edildiğinde 13 maddenin hiçbirinde anlamlı fark tespit edilememiştir. Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin katılım düzeyi eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre herhangi bir farklılık göstermemektedir.

## Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna (eğitim alanlar, eğitim almayanlar) göre farklılaşp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama ile İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann-Whitney U Testinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p																																																																																																																																	
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.	1	110	269.04	29594.00	17651.000	0.009*																																																																																																																																	
	2	374	234.70	87776.00			2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	110	286.35	31499.00	15746.000	0.000*	2	374	229.60	85871.00	3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	109	275.33	30011.50	16640.500	0.002*	2	373	231.61	86391.50	4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	110	276.64	30430.50	16594.500	0.001*	2	372	231.11	85972.50	5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	110	261.44	28758.00	18487.000	0.086	2	374	236.93	88612.00	6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	110	274.76	30224.00	17021.000	0.003*	2	374	233.01	87146.00	7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	111	275.23	30550.00	17291.000	0.004*	2	375	234.11	87791.00	8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	111	265.41	29460.00	17382.000	0.015*	2	366	230.99	84543.00	9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	111	263.22	29217.50	18512.500	0.071	2	374	237.00	88637.50	10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*	2	374	235.50	88078.50	11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.	1	110	286.35	31499.00	15746.000	0.000*																																																																																																																																	
	2	374	229.60	85871.00			3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	109	275.33	30011.50	16640.500	0.002*	2	373	231.61	86391.50	4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	110	276.64	30430.50	16594.500	0.001*	2	372	231.11	85972.50	5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	110	261.44	28758.00	18487.000	0.086	2	374	236.93	88612.00	6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	110	274.76	30224.00	17021.000	0.003*	2	374	233.01	87146.00	7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	111	275.23	30550.00	17291.000	0.004*	2	375	234.11	87791.00	8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	111	265.41	29460.00	17382.000	0.015*	2	366	230.99	84543.00	9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	111	263.22	29217.50	18512.500	0.071	2	374	237.00	88637.50	10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*	2	374	235.50	88078.50	11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50								
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.	1	109	275.33	30011.50	16640.500	0.002*																																																																																																																																	
	2	373	231.61	86391.50			4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	110	276.64	30430.50	16594.500	0.001*	2	372	231.11	85972.50	5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	110	261.44	28758.00	18487.000	0.086	2	374	236.93	88612.00	6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	110	274.76	30224.00	17021.000	0.003*	2	374	233.01	87146.00	7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	111	275.23	30550.00	17291.000	0.004*	2	375	234.11	87791.00	8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	111	265.41	29460.00	17382.000	0.015*	2	366	230.99	84543.00	9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	111	263.22	29217.50	18512.500	0.071	2	374	237.00	88637.50	10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*	2	374	235.50	88078.50	11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																			
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.	1	110	276.64	30430.50	16594.500	0.001*																																																																																																																																	
	2	372	231.11	85972.50			5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	110	261.44	28758.00	18487.000	0.086	2	374	236.93	88612.00	6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	110	274.76	30224.00	17021.000	0.003*	2	374	233.01	87146.00	7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	111	275.23	30550.00	17291.000	0.004*	2	375	234.11	87791.00	8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	111	265.41	29460.00	17382.000	0.015*	2	366	230.99	84543.00	9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	111	263.22	29217.50	18512.500	0.071	2	374	237.00	88637.50	10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*	2	374	235.50	88078.50	11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																														
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.	1	110	261.44	28758.00	18487.000	0.086																																																																																																																																	
	2	374	236.93	88612.00			6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	110	274.76	30224.00	17021.000	0.003*	2	374	233.01	87146.00	7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	111	275.23	30550.00	17291.000	0.004*	2	375	234.11	87791.00	8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	111	265.41	29460.00	17382.000	0.015*	2	366	230.99	84543.00	9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	111	263.22	29217.50	18512.500	0.071	2	374	237.00	88637.50	10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*	2	374	235.50	88078.50	11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																																									
6. Stratejik planlama ekibinde okulumuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.	1	110	274.76	30224.00	17021.000	0.003*																																																																																																																																	
	2	374	233.01	87146.00			7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	111	275.23	30550.00	17291.000	0.004*	2	375	234.11	87791.00	8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	111	265.41	29460.00	17382.000	0.015*	2	366	230.99	84543.00	9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	111	263.22	29217.50	18512.500	0.071	2	374	237.00	88637.50	10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*	2	374	235.50	88078.50	11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																																																				
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.	1	111	275.23	30550.00	17291.000	0.004*																																																																																																																																	
	2	375	234.11	87791.00			8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	111	265.41	29460.00	17382.000	0.015*	2	366	230.99	84543.00	9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	111	263.22	29217.50	18512.500	0.071	2	374	237.00	88637.50	10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*	2	374	235.50	88078.50	11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																																																															
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.	1	111	265.41	29460.00	17382.000	0.015*																																																																																																																																	
	2	366	230.99	84543.00			9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	111	263.22	29217.50	18512.500	0.071	2	374	237.00	88637.50	10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*	2	374	235.50	88078.50	11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																																																																										
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.	1	111	263.22	29217.50	18512.500	0.071																																																																																																																																	
	2	374	237.00	88637.50			10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*	2	374	235.50	88078.50	11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																																																																																					
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.	1	110	266.29	29291.50	17953.500	0.028*																																																																																																																																	
	2	374	235.50	88078.50			11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*	2	373	231.21	86240.00	12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																																																																																																
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.	1	110	278.60	30646.00	16489.000	0.001*																																																																																																																																	
	2	373	231.21	86240.00			12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*	2	373	229.92	85761.00	13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																																																																																																											
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.	1	111	284.77	31609.00	16010.000	0.000*																																																																																																																																	
	2	373	229.92	85761.00			13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*	2	375	230.74	86526.50																																																																																																																						
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça	1	110	284.80	31328.50	16026.500	0.000*																																																																																																																																	
	2	375	230.74	86526.50																																																																																																																																			

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
belirten bir hazırlık programı yapıldı.						

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Eğitim alanlar, 2-Eğitim almayanlar

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin ankette verilmiş ifadeler katılma düzeylerine ilişkin stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre fark analizi sonucunda 13 maddeden 11'inde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Fark çıkan ya da çıkmayan tüm ifadeler eğitim almayanların katılma düzeyi eğitim alanlardan daha düşüktür. Bu durum eğitim almayanların hazırlık sürecindeki çalışmalara eğitim alanlardan daha az katıldıkları şeklinde yorumlanacağı gibi eğitim almayanların yapılan çalışmaları eğitim alanlara göre daha yetersiz buldukları anlamına da gelebilir. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alanlarla almayanların yanıtlarında anlamlı farklılık bulunan maddeler şunlardır:

1. “Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı” (U=17651.000, p=0.009).

2. “Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi” (U=15746.000, p=0.000).

3. “Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı” (U=16640.500, p=0.002).

4. “Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu” (U=16594.500, p=0.001).

5. “Stratejik planlama ekibinde okulunuzun ana birimleri yeterince temsil edildi” (U=17021.000, p=0.003).

6. “Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı” (U=17291.000, p=0.004).

7. “Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi” (U=17382.000, p=0.015).

8. “Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi” (U=17953.500, p=0.001).

9. “Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı” (U=16489.000, p=0.001).

10. “Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi” (U=16010.000, p=0.000).

11. “Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dâhil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı” (U=16026.500, p=0.000).

Katılımcıların stratejik planlama ile ilgili eğitim durumunun, planlamaya hazırlık sürecine ilişkin görüşlerinde etkili olduğu görülmektedir. Stratejik planlama ile ilgili bir eğitim almayan katılımcıların plana hazırlık sürecinde daha az rol üstlendiği ya da süreçteki uygulamaları yeterli bulmadığı söylenebilir. Diğer bir açıdan stratejik planlama ile ilgili eğitim alanların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde daha fazla rol aldığı veya süreçte gerçekleştirilen uygulamaları yeterli buldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun oluşmasına stratejik planlama ile ilgili eğitimleri sonucunda konu hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları neden olmuş olabilir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara eğitim durumuna göre analizi sonucunda fark çıkan veya çıkmayan tüm maddelere katılım düzeyi stratejik planlama ile ilgili eğitim alanların eğitim almayanlara göre daha yüksek olduğu sonucu elde edilmişti. Ayrancı'nın (2013) yaptığı çalışma sonucunda stratejik planlama ile ilgili eğitim alan ekip üyelerinin eğitim almayan ekip üyelerine göre stratejik planlama hakkında bilgi düzeyinin yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrancı'nın (2013) elde ettiği bu sonuç çalışmamız ile benzerlik göstermektedir.



## Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Bulgular

Bu başlık altında eğitim kurumlarının stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamaların gerçekleştirilme düzeyleri, kurumun bulunduğu yerleşim yerine, okul/kurum türüne ve stratejik planlama ekibi üyelerinin cinsiyetine, öğrenim durumuna, mesleki kıdemine, okuldaki kıdemine, branşına, unvanına, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre analiz edilmiştir. Ayrıca stratejik planlama ekibi üyelerinin stratejik planın hazırlanması sürecinde yer alan ifadelerle ilişkin görüşlerinin ortalaması, standart sapması ve ifadelerin ortalamasına karşılık gelen katılım düzeylerine yer verilmiştir. İfadelerin ortalamalarına karşılık gelen katılım düzeyleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

- 1.00-1.80: Hiç Katılmıyorum
- 1.81-2.60: Katılmıyorum
- 2.61-3.40: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum
- 3.41-4.20: Katılıyorum
- 4.21-5.00: Kesinlikle Katılıyorum

Stratejik planlama ekibi üyelerinin stratejik planın hazırlanması sürecinde yer alan ifadelerle ilişkin görüşlerinin ortalaması, standart sapması ve ifadelerin ortalamasına karşılık gelen katılım düzeyleri Tablo 14’te verilmiştir.

Tablo 14. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecine İlişkin Maddelere Ait Ortalama Puanları

Maddeler	$\bar{X}$	S	Katılım Düzeyi
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	3,96	0.912	Katılıyorum
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	3,84	0.830	Katılıyorum
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	4,02	0.773	Katılıyorum
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	3,76	0.874	Katılıyorum
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	3,75	0.885	Katılıyorum
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	4,03	0.816	Katılıyorum
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	3,90	0.822	Katılıyorum
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	3,84	0.835	Katılıyorum

Maddeler	$\bar{X}$	S	Katılım Düzeyi
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	3,92	0.815	Katılıyorum
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	3,92	0.779	Katılıyorum
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	3,93	0.800	Katılıyorum
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	3,84	0.848	Katılıyorum
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	3,77	0.866	Katılıyorum
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı.	3,92	0.769	Katılıyorum
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	3,82	0.786	Katılıyorum
16. Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	3,81	0.829	Katılıyorum
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	3,83	0.835	Katılıyorum
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	3,72	0.870	Katılıyorum

Stratejik planın hazırlık sürecine ilişkin yapılması önerilen faaliyetler 18 maddede katılımcılara sorulmuştur. Anketi yanıtlayan stratejik planlama ekibi üyelerinin tüm maddelere katılım düzeyi “katılıyorum” şeklindedir. Katılımın en yüksek olduğu madde (4,03) “Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.” maddesidir. Katılımın en düşük (3,72) olduğu madde ise “Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.” maddesidir.

### **Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yerine Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Bu başlık altında katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, yerleşim yerine (merkez ilçe-diğer ilçeler) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 15’te verilmiştir.

Tablo 15. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yerine Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
----------	------	---	-----------	--------------	---	---

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	225	246.83	55537	29963,000	0.95
	2	267	246.22	65741		
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	1	226	246.97	55814.5	30163.500	0.93
	2	268	247.95	66450.5		
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	226	251.56	56853	29140,000	0.45
	2	267	243.14	64918		
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	226	252.42	57046.5	28946.500	0.39
	2	267	242.41	64724.5		
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	224	248.23	55603	28946.500	0.39
	2	263	240.4	63225		
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	226	250.06	56513.5	29705.500	0.68
	2	268	245.34	65751.5		
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	226	246.99	55819	30168,000	0.93
	2	268	247.93	66446		
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	226	246.36	55677	30026,000	0.85
	2	268	248.46	66588		
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	1	226	249.92	56482	29511,000	0.63
	2	267	244.53	65289		
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	1	226	243.51	55033	29382,000	0.56
	2	267	249.96	66738		
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılacak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	1	226	250.17	56538	29455,000	0.60
	2	267	244.32	65233		
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	1	226	248.69	56203	29790,000	0.78
	2	267	245.57	65568		
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	1	226	253.77	57351	28642,000	0.28
	2	267	241.27	64420		
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını belirten stratejik kararlar alındı.	1	223	246	54857.5	29659.500	0.93
	2	267	245.08	65437.5		
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	1	222	245.84	54576.5	28784.500	0.70
	2	264	241.53	63764.5		
16. Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	1	223	240.9	53720	28744,000	0.61
	2	264	246.62	65108		
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	1	221	247.89	54784	28312,000	0.48
	2	265	239.84	63557		
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	1	222	243.91	54147.5	29394.500	0.98
	2	265	244.08	64680.5		

Gruplar: 1-Mekez İlçe, 2-Diğer İlçeler

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarında 18 maddenin hiçbirinde yerleşim yerine göre anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu durum, stratejik planın hazırlanması sürecine ilişkin eğitim kurumlarında yapılan uygulamaların kurumun merkez ilçede ya da diğer ilçelerde olmasının çoğunlukla farklılaşmaya yol açmadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca merkez ilçede ve diğer ilçelerde bulunan eğitim kurumlarının stratejik planlarını, Millî Eğitim Bakanlığının yayımladığı kılavuzlara uygun olarak gerçekleştirdiği şeklinde yorumlanabilir.

### **Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, cinsiyete göre analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	139	213.01	29608	19878.000	0.000*
	2	353	259.69	91670		
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	1	140	226.61	31725	21855.000	0.021*
	2	354	255.76	90540		
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	139	225.64	31363.5	21633.500	0.017*
	2	354	255.39	90407.5		
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	140	224.00	31360	21490.000	0.013*
	2	353	256.12	90411		
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	137	215.01	29456.5	20003.500	0.002*
	2	350	255.35	89371.5		
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	140	228.63	32008	22138.000	0.039*
	2	354	254.96	90257		
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	140	227.48	31846.5	21976.500	0.030*
	2	354	255.42	90418.5		
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	140	220.32	30845	20975.000	0.003*
	2	354	258.25	91420		
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	1	140	228.37	31971.5	22101.500	0.039*
	2	353	254.39	89799.5		
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile	1	139	225.08	31286.5	21556.500	0.013*

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	2	354	255.61	90484.5		
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılacak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	1	140	224.20	31388	21518.000	0.011*
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	2	353	256.04	90383		
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	1	140	229.15	32080.5	22210.500	0.049*
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı.	2	353	254.08	89690.5		
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	1	139	220.53	30654	20924.000	0.004*
16. Okulun güçlü yanlarını kullanarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	2	354	257.39	91117		
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	1	139	226.28	31453.5	21723.500	0.026*
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	2	351	253.11	88841.5		
	1	139	222.93	30987.5	21257.500	0.020*
	2	347	251.74	87353.5		
	1	139	223.34	31044.5	21314.500	0.022*
	2	348	252.25	87783.5		
	1	139	227.27	31590	21860.000	0.072
	2	347	250.00	86751		
	1	139	235.16	32687	22957.000	0.342
	2	348	247.53	86141		

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Kadın, 2-Erkek

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin ankette verilmiş ifadelerle katılma düzeylerine ilişkin cinsiyete göre fark analizi sonucunda 18 maddeden 16'sında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Fark çıkan ya da çıkmayan tüm ifadelerle kadınların katılma düzeyi erkeklerden daha düşüktür. Bu durum kadınların planlama sürecindeki çalışmalara erkeklerden daha az katıldıkları şeklinde yorumlanabileceği gibi kadınların yapılan çalışmaları erkeklere göre daha yetersiz buldukları şeklinde de yorumlanabilir. Kadınlarla erkeklerin yanıtlarında anlamlı farklılık bulunan maddeler şunlardır:

1. "Okulun tarihi gelişimi incelendi" (U=19878.000, p=0.000).

2. "Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı" (U=21855.000, p=0.021).

3. “Okulun faaliyet alanlarının ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi” (U=21633.500, p=0.017).
4. “Okulun hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı” (U=21490.000, p=0.013).
5. “Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı” (U=20003.500, p=0.002).
6. “Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi” (U=22138.000, p=0.039).
7. “Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi” (U=21976.500, p=0.030).
8. “Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi” (U=20975.000, p=0.003).
9. “Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi” (U=22101.500, p=0.039).
10. “Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi” (U=21556.500, p=0.013).
11. “Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi” (U=21518.000, p=0.011).
12. “Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi” (U=22210.500, p=0.049).
13. “Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu (U=20924.000, p=0.004).
14. “Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını belirten stratejik kararlar alındı (U=21723.500, p=0.026).

15. “Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi” (U=21257.500, p=0.020).

16. “Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi” (U=21314.500, p=0.022).

“Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı” ve “okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı” maddelerinde kadınların katılma düzeyi erkeklere göre daha düşük olduğu halde her iki maddede de cinsiyete göre anlamlı fark bulunamamıştır.

Şener (2009) çalışmasında erkek öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili ifadelerle katılım eğilimlerinin kadın öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmamızın sonucunda stratejik planın hazırlanması ile ilgili maddelere erkek katılımcıların katılım düzeyi kadın katılımcıların katılım düzeyine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu yönüyle Şener’in (2009) yaptığı çalışma sonucunda elde ettiği sonuç ile benzerlik göstermektedir.

### **Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının, öğrenim durumuna (önlisans, lisans ve lisanüstü) göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının öğrenim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testine ilişkin sonuçlar Tablo 17’de verilmiştir.

Tablo 17. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
----------	------	---	-----------	----------------	----	---

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	21	246.71	3.409	2	0.182
	2	416	250.50			
	3	55	216.16			
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	1	21	258.79	2.084	2	0.353
	2	418	249.92			
	3	55	224.78			
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	21	269.19	2.974	2	0.226
	2	417	249.16			
	3	55	222.15			
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	21	273.98	1.428	2	0.490
	2	417	247.29			
	3	55	234.51			
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	21	289.12	3.209	2	0.201
	2	412	243.58			
	3	54	229.69			
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	21	256.50	2.317	2	0.314
	2	418	250.26			
	3	55	223.06			
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	21	270.48	4.704	2	0.095
	2	418	250.78			
	3	55	213.84			
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan. paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	21	263.19	3.314	2	0.191
	2	418	250.54			
	3	55	218.40			
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden. iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	1	21	247.98	3.591	2	0.166
	2	417	250.96			
	3	55	216.58			
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	1	21	240.43	2.617	2	0.270
	2	418	250.55			
	3	54	222.05			
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılacak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	1	21	256.45	.326	2	0.850
	2	417	247.53			
	3	55	239.41			
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	1	21	253.02	1.593	2	0.451
	2	417	249.37			
	3	55	226.75			
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu..	1	21	272.86	3.796	2	0.150
	2	417	249.53			
	3	55	217.92			
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını belirten stratejik kararlar alındı.	1	21	257.19	.396	2	0.820
	2	415	245.84			
	3	54	238.31			
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	1	21	255.74	2.429	2	0.297
	2	412	246.00			
	3	53	219.21			
16. Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	1	21	255.60	2.413	2	0.299
	2	413	246.59			
	3	53	219.22			
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	1	21	268.88	1.852	2	0.396
	2	412	244.41			
	3	53	226.39			
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	1	21	258.02	.272	2	0.873
	2	413	243.64			
	3	53	241.24			



Gruplar: 1-Önlisans, 2-Lisans, 3-Lisansüstü

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları öğrenim durumuna göre analiz edildiğinde 18 maddeden hiçbirinde anlamlı fark bulunamamıştır. Fark çıkmayan maddelere ilişkin sıra ortalamasına bakıldığında 15 maddeye en yüksek katılım önlisans mezunlarında iken 3 maddede lisans mezunlarında olduğu görülmektedir. Buna rağmen stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamaların gerçekleştirilme düzeyleri katılımcıların öğrenim durumuna göre farklılık gösterdiği ve önlisans, lisans ve lisansüstü mezunlarının bu süreçteki uygulamalara birbirine yakın oranda katılım sağladığı veya yapılan uygulamaları yeterli buldukları şeklinde yorumlanabilir.

### **Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, mesleki kıdeme (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi mesleki kıdem grubunun yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek için ise Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve farkın hangi grupların yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testine ve Mann-Whitney U Testine ilişkin sonuçlar Tablo 18’de verilmiştir.

Tablo 18. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Mesleki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	122	208.46	13.848	2	0.001*	(1-2)
	2	137	254.59				
	3	232	260.67				
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun	1	123	218.81	8.144	2	0.017*	(1-2)

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	2	137	256.43				
	3	233	256.34				
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	123	218.22				
	2	136	259.86	8.674	2	0.013*	(1-2)
	3	233	253.63				
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	123	208.03				
	2	136	249.13	15.887	2	0.000*	(1-2)
	3	233	265.27				
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	119	200.66				
	2	134	248.63	18.254	2	0.000*	(1-2)
	3	233	262.43				
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	123	216.61				
	2	137	252.18	9.644	2	0.008*	(1-2)
	3	233	259.99				
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	123	205.03				
	2	137	263.94	17.606	2	0.000*	(1-2)
	3	233	259.20				
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	123	200.35				
	2	137	264.39	21.373	2	0.000*	(1-2)
	3	233	261.40				
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	1	123	211.11				
	2	136	259.73	12.904	2	0.002*	(1-2)
	3	233	257.46				
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	1	122	214.82				
	2	137	251.88	11.102	2	0.004*	(1-2)
	3	233	259.92				(1-3)
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılacak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	1	123	214.75				
	2	137	253.27	10.672	2	0.005*	(1-2)
	3	232	259.34				(1-3)
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	1	123	218.17				
	2	137	247.40	9.186	2	0.010*	(1-3)
	3	232	260.99				
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	1	123	208.44				
	2	136	244.16	17.237	2	0.000*	(1-2)
	3	233	267.96				(1-3)
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını belirten stratejik kararlar alındı.	1	123	217.67				
	2	134	249.85	8.807	2	0.012*	(1-2)
	3	232	256.68				(1-3)
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	1	122	210.11				
	2	132	254.67	11.614	2	0.003*	(1-2)
	3	231	253.70				(1-3)
16. Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	1	122	214.34				
	2	133	254.11	8.821	2	0.012*	(1-2)
	3	231	252.80				(1-3)
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	1	122	213.77				
	2	132	251.56	8.820	2	0.012*	(1-2)
	3	231	253.55				(1-3)
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	1	122	210.82				
	2	133	262.34	11.139	2	0.004*	(1-2)
	3	231	249.91				(1-3)

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları mesleki kıdeme göre analiz edildiğinde 18 maddenin tümünde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen maddeler ve farkın kaynağı şu şekildedir:

“Okulun tarihi gelişimi incelendi” ( $X^2$  [sd=2, n=491]=13.848, p=0.001); “okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=492]=15.887, p=0.000); “yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=486]=18.254, p=0.000); “okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi” ( $X^2$  [sd=2, n=493]=9.644, p=0.008) maddelerinde mesleki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddelere katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında her iki ifadeye katılma düzeyinin 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan katılımcılardadır.

“Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=493]=8.144, p=0.017); “okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=492]=8.674, p=0.013); “okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=493]=17.606, p=0.000); “okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=493]=21.373, p=0.000); “okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=492]=12.904, p=0.002) maddelerinde mesleki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddelere katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında her beş ifadeye

katılma düzeyinin 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan katılımcılardadır.

“Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=492]=11.102, p=0.002); “okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=492]=10.672, p=0.004); “misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu” ( $X^2$  [sd=2, n=492]=17.237, p=0.000); “okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı” ( $X^2$  [sd=2, n=489]=8.807, p=0.012); “okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=485]=8.820, p=0.012) maddelerinde mesleki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddelere katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında her beş ifadeye katılma düzeyinin 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan katılımcılardadır.

“Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi” ( $X^2$  [sd=2, n=485]=11.614, p=0.003); “okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi” ( $X^2$  [sd=2, n=486]=8.821, p=0.012); “okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=486]=11.139, p=0.004) maddelerinde mesleki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddelere katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında her beş ifadeye katılma düzeyinin 6-10 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek olduğu

görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan katılımcılardadır.

“Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=492]=9.186, p=0.010) maddesinde mesleki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde belirlenen anlamlı farklılık; 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasındadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında, ifadeye katılma düzeyinin 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarda olduğu görülmektedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtlarının mesleki kıdeme göre analizi sonucunda elde edilen bulgular ile stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtlarının mesleki kıdeme göre analizi sonucunda elde edilen bulgularla benzerlik göstermektedir. Buna göre stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulama anlamlı farkın çıktığı tüm maddelere en düşük katılım düzeyi 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılarda olduğu görülmektedir. Anlamlı farkın çıktığı tüm maddelerde yine 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile diğer grupların biri ya da ikisinin katılma düzeyi arasında farklılıklar bulunmaktadır. Bu bulgular stratejik planlama çalışmalarında mesleki kıdemin önemini ortaya koymaktadır. Mesleki kıdem arttıkça katılımcıların stratejik planlamaya katılma düzeyi artmakta ya da planlama çerçevesinde yapılan çalışmaların katılımcılar tarafından yeterli görüldüğü söylenebilir.

Şener (2009) yaptığı çalışma sonucunda 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticiler diğer öğretmen ve yöneticilere göre ifadelere daha fazla katılım eğilimi gösterirken 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticiler diğer öğretmen ve yöneticilere göre daha düşük katılım eğilimi gösterdiği sonuçlarına da ulaşmıştır. Zincirli (2012) ise stratejik plan hazırlama sürecine ilişkin ifadelere katılma düzeyi karşılaştırıldığında; kıdemi daha az olan öğretmenlerin kıdemi fazla olan öğretmenlere göre daha yüksek düzey görüş bildirdikleri sonucuna ulaşmıştır. Şener (2009) ve Zincirli'nin

(2012) elde ettiği bu sonuçların çalışmamızın sonuçlarından farklı yönde olduğunu göstermektedir.

### **Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, okuldaki kıdeme (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının okuldaki kıdeme göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testine ilişkin sonuçlar Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	352	244,48	0.330	2	0.848
	2	104	239,39			
	3	31	254,06			
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	1	353	249,72	2.600	2	0.272
	2	105	227,50			
	3	31	250,55			
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	352	246,57	1.533	2	0.465
	2	105	232,90			
	3	31	260,27			
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	352	241,81	0.578	2	0.749
	2	105	250,56			
	3	31	254,47			
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	346	236,96	1.634	2	0.442
	2	105	254,93			
	3	31	246,65			
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	353	240,46	1.684	2	0.431
	2	105	255,50			
	3	31	261,10			
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	353	240,89	1.352	2	0.509
	2	105	254,60			
	3	31	259,26			
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	353	239,99	1.938	2	0.379
	2	105	257,63			
	3	31	259,23			
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	1	352	241,30	0.825	2	0.662
	2	105	252,49			
	3	31	253,76			
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	1	352	242,44	1.502	2	0.472
	2	105	243,72			

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	3	31	270,50	1.294	2	0.524
	1	353	240,53			
	2	104	254,50			
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	3	31	256,13	1.275	2	0.529
	1	353	243,27			
	2	104	241,37			
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	3	31	268,98	0.501	2	0.778
	1	352	243,81			
	2	105	242,23			
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı.	3	31	260,05	1.986	2	0.370
	1	348	241,32			
	2	106	240,00			
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	3	31	272,08	0.240	2	0.887
	1	344	239,28			
	2	106	245,42			
16. Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	3	31	245,00	0.103	2	0.950
	1	346	241,25			
	2	105	240,32			
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	3	31	248,29	1.163	2	0.559
	1	344	237,27			
	2	106	248,65			
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	3	31	256,18	0.532	2	0.766
	1	345	238,94			
	2	106	249,30			
	3	31	243,26			

Gruplar: 1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları okuldaki kıdeme göre analiz edildiğinde 18 maddeden hiçbirinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum, stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin görüşlerde kurumda çalışılan sürenin etkisinin olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

### **Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, okul/kurum türüne (anaokulu, ilköğretim, lise ve diğer) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi okul/kurum türü grubunun katılma düzeyinden kaynaklandığını belirlemek için ise Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların

stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının okul/kurum türüne göre farklılaşp farklılaşmadığını ve farkın hangi grupların yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	18	188.36	3.867	3	0.276	
	2	299	249.22				
	3	167	245.76				
	4	7	262.29				
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	1	18	191.75	3.699	3	0.296	
	2	299	247.99				
	3	169	250.41				
	4	7	264.36				
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	18	233.28	0.538	3	0.910	
	2	299	248.94				
	3	168	243.00				
	4	7	260.43				
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	18	178.92	7.828	3	0.050*	(1-2)
	2	299	255.77				
	3	169	236.27				
	4	6	275.33				
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	18	199.06	2.561	3	0.464	
	2	297	244.73				
	3	164	244.84				
	4	7	273.93				
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	18	219.92	1.507	3	0.681	
	2	299	247.33				
	3	169	247.64				
	4	7	286.93				
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	18	200.61	9.488	3	0.023*	(1-4) (2-4) (3-4)
	2	299	252.74				
	3	169	237.05				
	4	7	361.21				
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	18	167.11	9.092	3	0.028*	(1-2) (1-3) (1-4)
	2	299	249.10				
	3	169	248.87				
	4	7	317.71				
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi	1	18	193.86	5.159	3	0.161	
	2	299	250.43				
	3	169	242.85				
	4	6	311.50				
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	1	18	186.50	6.062	3	0.109	
	2	299	249.22				
	3	168	245.63				
	4	7	305.71				



Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	1	18	185.67	4.400	3	0.221	
	2	298	248.38				
	3	169	249.59				
	4	7	248.43				
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	1	18	222.33	2.569	3	0.463	
	2	298	253.56				
	3	169	237.02				
	4	7	237.07				
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	1	18	190.92	4.677	3	0.197	
	2	298	248.65				
	3	169	246.38				
	4	7	300.64				
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı.	1	18	183.67	5.032	3	0.169	
	2	295	248.96				
	3	169	244.64				
	4	7	244.36				
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	1	18	214.75	2.746	3	0.432	
	2	293	246.68				
	3	167	241.99				
	4	7	185.57				
16. Okulun güçlü yanlarını kullanarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	1	18	181.11	5.276	3	0.153	
	2	293	245.63				
	3	168	244.80				
	4	7	283.64				
17. Okulun misyonun, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	1	18	228.92	1.826	3	0.609	
	2	294	243.69				
	3	166	245.78				
	4	7	184.57				
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	1	18	206.64	2.023	3	0.568	
	2	294	241.78				
	3	167	249.78				
	4	7	260.64				

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Anaokulu, 2-İlköğretim, 3- Lise, 4-Diğer  
Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları okul/kurum türüne göre analiz edildiğinde 18 maddeden üçünde anlamlı farklılık tespit edilirken 15 maddede fark bulunamamıştır. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen maddeler ve farkın kaynağı şu şekildedir:

“Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı” ( $X^2$  [sd=3, n=492]=7.828, p=0.050) maddesinde okul/kurum türüne göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılık, anaokulunda görev yapan katılımcılar ile ilköğretim okullarında görev yapan katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye

katılma düzeyinin ilköğretim okullarında görev yapan katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi anaokulunda görev yapan katılımcılardadır.

“Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi” ( $X^2$  [sd=3, n=493]=9.488, p=0.023) maddesinde katılımcıların katılma düzeyinde tespit edilen anlamlı farklılık, diğer olarak adlandırılan kurumlarda görev yapan katılımcılarla anaokulu, ilköğretim ve liselerde görev yapan katılımcılar arasındadır. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin diğer eğitim kurumlarında görev yapan katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi anaokulunda görev yapan katılımcılardadır.

Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyonun belirlenmesi ( $X^2$  [sd=3, n=493]=9.092, p=0.028) maddesi de okul/kurum türüne anlamlı farklılık bulunan bir diğer maddedir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılık, anaokullarında görev yapan katılımcılar ile ilköğretim, lise ve diğer eğitim kurumlarında görev yapan katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin ilköğretim okullarında görev yapan katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi anaokulunda görev yapan katılımcılardadır.

Bu bulgular çerçevesinde stratejik planın hazırlanması sürecine ilişkin fark çıkan veya çıkmayan tüm maddelere en düşük katılımın anaokulunda görev yapan katılımcılarda olduğu görülmektedir. Fark çıkan iki maddede farkın kaynağı anaokulunda görev yapan katılımcılar ile anaokulları dışındaki kurumlarda görev yapan katılımcılar arasındadır. Bu bulgular anaokullarında stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamaların diğer kurumlara göre daha düşük düzeyde gerçekleştirildiği şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca 18 maddenin sadece üçünde anlamlı farkın çıkması eğitim kurumlarının türü ne olursa olsun stratejik planın hazırlanması sürecindeki uygulamaları belirli bir düzeyde gerçekleştirdiği ve bu gerçekleştirme düzeylerinin birbirine yakın olduğu şeklinde yorumlanabilir.

## Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, branşa (sınıf öğretmenliği, sözel, sayısal ve diğer) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının branşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonuçları Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	162	241.61	2.509	3	0.474
	2	158	254.92			
	3	76	227.22			
	4	91	243.31			
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	1	162	237.18	2.677	3	0.444
	2	160	252.44			
	3	76	232.47			
	4	91	256.29			
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	162	239.13	3.309	3	0.346
	2	159	254.70			
	3	76	226.46			
	4	91	251.29			
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	162	251.49	1.118	3	0.773
	2	159	244.58			
	3	76	233.32			
	4	91	241.24			
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	161	240.35	1.612	3	0.657
	2	158	235.97			
	3	73	237.48			
	4	90	256.52			
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	162	243.02	2.872	3	0.412
	2	160	249.96			
	3	76	225.28			
	4	91	256.28			
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	162	256.17	1.875	3	0.599
	2	160	239.39			
	3	76	238.72			
	4	91	240.21			
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	162	250.08	.620	3	0.892
	2	160	245.28			
	3	76	236.58			
	4	91	242.49			
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	1	162	245.43	.340	3	0.952
	2	159	244.62			
	3	76	249.49			

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	4	91	238.48	.646	3	0.886
	1	162	245.71			
	2	160	239.09			
	3	75	244.72			
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	4	91	251.69	2.748	3	0.432
	1	161	247.38			
	2	160	238.57			
	3	76	231.75			
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	4	91	260.48	1.106	3	0.776
	1	161	252.71			
	2	160	238.76			
	3	76	243.51			
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	4	91	240.89	.793	3	0.851
	1	161	250.20			
	2	160	238.65			
	3	76	240.61			
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı.	4	91	247.94	.298	3	0.960
	1	159	245.09			
	2	157	239.05			
	3	78	242.74			
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	4	91	246.38	1.472	3	0.689
	1	158	248.21			
	2	155	233.98			
	3	77	234.18			
16. Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	4	91	246.20	.108	3	0.991
	1	159	240.57			
	2	154	242.68			
	3	78	238.29			
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	4	91	243.89	1.458	3	0.692
	1	159	231.66			
	2	155	244.66			
	3	76	243.00			
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	4	91	249.41	2.595	3	0.458
	1	159	230.45			
	2	155	240.25			
	3	77	251.32			
	4	91	254.62			

Gruplar: 1-Sınıf Öğretmenliği, 2-Sözel, 3-Sayısal, 4-Diğer

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları branşa göre analiz edildiğinde 18 maddenin hiçbirinde anlamlı fark tespit edilememiştir. Bu bulgu ile katılımcı branşlarının stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara katılma düzeyinde herhangi bir etkisi olmadığı söylenebilir.

## Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların stratejik planının hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, unvana (öğretmen, müdür yardımcısı, müdür) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi unvana sahip katılımcılar arasında oluştuğunu belirlemek için ise Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının unvana göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	328	226.91	18.594	2	0.000*	(1-2)
	2	105	268.45				
	3	53	296.73				
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	1	330	232.00	11.864	2	0.003*	(1-2)
	2	105	261.29				
	3	53	289.08				
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	330	235.23	8.379	2	0.015*	(1-3)
	2	104	249.84				
	3	53	287.14				
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	329	229.22	16.074	2	0.000*	(1-2)
	2	105	263.17				
	3	53	297.75				
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	323	220.88	24.776	2	0.000*	(1-2)
	2	105	276.76				
	3	53	292.78				
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	330	231.33	11.854	2	0.003*	(1-2)
	2	105	265.63				
	3	53	284.62				
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	330	226.40	22.337	2	0.000*	(1-2)
	2	105	272.79				
	3	53	301.16				
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	330	223.71	27.544	2	0.000*	(1-2)
	2	105	281.52				
	3	53	300.61				
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden. iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	1	329	230.88	11.193	2	0.004*	(1-2)
	2	105	269.78				
	3	53	274.40				

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	1	329	228.05	17.543	2	0.000*	(1-2)
	2	105	273.54				(1-3)
	3	53	284.48				
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	1	329	233.73	7.764	2	0.021*	(1-3)
	2	105	258.78				
	3	53	278.50				
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	1	329	233.13	7.672	2	0.022*	(1-2)
	2	105	264.91				(1-3)
	3	53	270.07				
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	1	329	228.48	16.048	2	0.000*	(1-2)
	2	105	268.90				(1-3)
	3	53	290.98				
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı.	1	329	231.90	8.180	2	0.017*	(1-2)
	2	103	263.57				(1-3)
	3	52	267.80				
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	1	326	231.43	6.788	2	0.034*	(1-2)
	2	103	267.17				
	3	51	244.63				
16. Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	1	326	230.42	7.340	2	0.025*	(1-2)
	2	104	263.94				
	3	51	261.84				
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	1	325	227.17	12.011	2	0.002*	(1-2).
	2	104	273.42				
	3	51	258.32				
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	1	326	227.31	12.147	2	0.002*	(1-2)
	2	104	263.97				(1-3)
	3	51	281.65				

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Öğretmen, 2-Müdür Yardımcısı, 3-Müdür  
Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları unvana göre analiz edildiğinde 18 maddenin tümünde anlamlı farklılık bulunmuştur. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen maddeler ve farkın kaynağı aşağıda verilmiştir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtlarının unvana göre yapılan analiz sonucunda 14 maddede katılımcıların katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, öğretmenler ile müdür yardımcıları ve müdürler arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin müdürlerde en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise öğretmenlerdedir. Bu maddeler şu şekildedir:

1. “Okulun tarihi gelişimi incelendi” ( $X^2$  [sd=2, n=486]=18.594, p=0.000).
2. “Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=488]=11.864, p=0.003).
3. “Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=487]=8.379, p=0.015).
4. “Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=487]=16.074, p=0.000).
5. “Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=481]=24.776, p=0.000).
6. “Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi” ( $X^2$  [sd=2, n=488]=11.854, p=0.003).
7. “Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=488]=22.337, p=0.000).
8. “Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=488]=27.544, p=0.000).
9. “Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=487]=11.193, p=0.004).
10. “Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=487]=17.543, p=0.000).
11. “Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=487]=7.672, p=0.022).

12. “Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşılp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeler oluşturuldu” ( $X^2$  [sd=2, n=487]=16.048, p=0.000).

13. “Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı” ( $X^2$  [sd=2, n=484]=8.180, p=0.017).

14. “Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=480]=12.011, p=0.002).

“Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi” ( $X^2$  [sd=2, n=487]=7.764, p=0.021) maddesi unvana göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilen bir diğer maddedir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, öğretmenler ile müdürler arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin müdürlerde en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise öğretmenlerdedir.

“Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi” ( $X^2$  [sd=2, n=480]=6.788, p=0.034); “okulun güçlü yanlarını kullanarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi” ( $X^2$  [sd=2, n=481]=7.340, p=0.025); “okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=480]=12.011, p=0.002) ve “uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi” ( $X^2$  [sd=2, n=479]=10.949, p=0.004) maddelerinde ise unvana göre katılımcıların görüşlerinde belirlenen anlamlı farklılık, öğretmenler ile müdür yardımcılarında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin müdür yardımcılarında en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise öğretmenlerdedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları unvana göre analiz edildiğinde anlamlı farkın belirlendiği 18 maddenin



on dördünde en yüksek katılım düzeyi müdürlerde iken dört maddede müdür yardımcılarındadır. Bu on sekiz maddede en düşük katılım düzeyi öğretmenlerindir. Ayrıca farkın kaynağı öğretmenler ile müdür ve/veya müdür yardımcıları arasındadır. Bu bulguya göre öğretmenlerin stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamaları yöneticilere göre yeterli görmediği söylenebilir. Ayrıca müdür ve müdür yardımcılarının stratejik planın hazırlanması sürecini tüm ekibin katılımı ile değil de yöneticilerin daha etkin rol oynadığı şekilde organize ettiği veya süreçte yapılan uygulamaların yöneticiler tarafından öğretmenlere göre daha yeterli bulunduğu söylenebilir.

### **Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna (eğitim alanlar, eğitim almayanlar) göre analiz edilmiştir. Bu kapsamda yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Ekip Üyelerinin Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	185	252.26	46669.00	26591.000	0.297
	2	303	239.76	72647.00		
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	1	187	254.47	47585.50	26653.500	0.214
	2	303	239.97	72709.50		
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	187	260.56	48724.00	25328.000	0.029
	2	302	235.37	71081.00		
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	187	255.64	47805.50	26246.500	0.149
	2	302	238.41	71999.50		
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	185	235.26	43522.50	26317.500	0.364
	2	298	246.19	73363.50		
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	187	253.64	47431.50	26807.500	0.263
	2	303	240.47	72863.50		
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	187	254.61	47611.50	26627.500	0.215
	2	303	239.88	72683.50		
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	187	250.57	46856.00	27383.000	0.492
	2	303	242.37	73439.00		

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	1	187	253.10	47329.00	26723.000	0.261
	2	302	239.99	72476.00		
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	1	186	244.41	45459.50	28068.500	0.933
	2	303	245.36	74345.50		
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılacak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	1	187	249.46	46649.50	27402.500	0.533
	2	302	242.24	73155.50		
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	1	187	249.32	46623.50	27428.500	0.550
	2	302	242.32	73181.50		
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	1	186	247.60	46053.50	27695.500	0.725
	2	303	243.40	73751.50		
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını belirten stratejik kararlar alındı.	1	183	241.23	44145.50	27309.500	0.744
	2	303	244.87	74195.50		
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	1	180	245.14	44125.00	26525.000	0.615
	2	302	239.33	72278.00		
16. Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	1	181	247.96	44880.50	26252.500	0.415
	2	302	238.43	72005.50		
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	1	181	241.77	43759.50	27192.500	0.971
	2	301	241.34	72643.50		
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	1	181	247.69	44831.00	26302.000	0.452
	2	302	238.59	72055.00		

Gruplar: 1-Eğitim alanlar, 2-Eğitim almayanlar

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtlarının eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre analiz edilmesi sonucunda 18 maddenin hiçbirinde anlamlı fark tespit edilememiştir.

### **Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna (eğitim alanlar, eğitim almayanlar) göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalarına İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama ile İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.	1	110	270.65	29771.00	17694.000	0.011*
	2	376	235.56	88570.00		
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.	1	112	277.26	31053.50	17386.500	0.002*
	2	376	234.74	88262.50		
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.	1	112	284.96	31915.00	16413.000	0.000*
	2	375	231.77	86913.00		
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.	1	112	295.20	33062.50	15265.500	0.000*
	2	375	228.71	85765.50		
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.	1	111	297.62	33035.50	14250.500	0.000*
	2	370	224.01	82885.50		
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.	1	112	288.08	32265.50	16174.500	0.000*
	2	376	231.52	87050.50		
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.	1	112	295.52	33098.00	15342.000	0.000*
	2	376	229.30	86218.00		
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.	1	112	289.70	32446.50	15993.500	0.000*
	2	376	231.04	86869.50		
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.	1	112	291.57	32656.00	15672.000	0.000*
	2	375	229.79	86172.00		
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.	1	112	288.66	32329.50	15998.500	0.000*
	2	375	230.66	86498.50		
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılacak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.	1	112	292.35	32743.00	15585.000	0.000*
	2	375	229.56	86085.00		
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.	1	112	287.02	32146.50	16181.500	0.000*
	2	375	231.15	86681.50		
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.	1	111	295.63	32815.00	15137.000	0.000*
	2	376	228.76	86013.00		
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını belirten stratejik kararlar alındı.	1	111	274.44	30463.00	17156.000	0.001*
	2	373	232.99	86907.00		
15. Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.	1	110	287.17	31589.00	15216.000	0.000*
	2	370	226.62	83851.00		
16. Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.	1	110	286.30	31492.50	15422.500	0.000*
	2	371	227.57	84428.50		
17. Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.	1	110	289.46	31841.00	14964.000	0.000*
	2	370	225.94	83599.00		
18. Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.	1	110	291.99	32119.00	14796.000	0.000*
	2	371	225.88	83802.00		

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Eğitim alanlar, 2-Eğitim almayanlar

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin ankette verilmiş ifadelerle katılma düzeylerine ilişkin stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre fark analizi sonucunda 18 maddenin tümünde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Fark çıkan tüm ifadelerle eğitim almayanların katılma düzeyi eğitim alanlardan daha düşüktür. Bu durum eğitim almayanların stratejik planın hazırlanması sürecindeki çalışmalara eğitim alanlardan daha az katıldıkları şeklinde yorumlanacağı gibi eğitim almayanların yapılan çalışmaları eğitim alanlara göre daha yetersiz buldukları anlamına da gelebilir. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alanlarla almayanların yanıtlarında anlamlı farklılık bulunan maddeler şunlardır:

1. “Okulun tarihi gelişimi incelendi” (U=17694.000, p=0.011).
2. “Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı” (U=17386.500, p=0.002).
3. “Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi” (U=16413.000, p=0.000).
4. “Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı” (U=15265.500, p=0.000).
5. “Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı” (U=14250.500, p=0.000).
6. “Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi” (U=16174.500, p=0.000).
7. “Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi” (U=15342.000, p=0.000).

8. “Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi” (U=15993.500, p=0.000).

9. “Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi” (U=15672.000, p=0.000).

10. “Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi” (U=15998.500, p=0.000).

11. “Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi” (U=15585.000, p=0.000).

12. “Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi” (U=16181.500, p=0.000).

13. “Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu” (U=15137.000, p=0.000).

14. “Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı (U=17156.000, p=0.001).

15. “Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi” (U=15216.000, p=0.000).

16. “Okulun güçlü yanlarını kullanarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi” (U=15422.500, p=0.000).

17. “Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı” (U=14964.000, p=0.000).

18. “Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı” (U=14796.000, p=0.000).

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde olduğu gibi stratejik planın hazırlanması sürecinde de stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre uygulamalara katılım düzeylerinde farklılıklar belirlenmiştir. Her iki bölümde de ilgili maddelere katılım düzeyinin eğitim almayanlarda daha düşük olduğu görülmektedir. Stratejik planlama ile ilgili bir eğitim almayan katılımcıların planın hazırlanması sürecinde daha az rol üstlendiği ya da süreçteki uygulamaları yeterli bulmadığı söylenebilir. Diğer taraftan stratejik planlama ile ilgili eğitim alanların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde daha fazla rol aldığı veya süreçte gerçekleştirilen uygulamaları yeterli buldukları şeklinde yorumlanabilir. Bu durumun oluşmasına stratejik planlama ile ilgili eğitimleri sonucunda konu hakkında bilgi ve beceri sahibi olmaları neden olmuş olabilir.

### **Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında eğitim kurumlarının stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalarının gerçekleştirilme düzeyleri, kurumun bulunduğu yerleşim yerine, okul/kurum türüne ve stratejik planlama ekibi üyelerinin cinsiyetine, öğrenim durumuna, mesleki kıdemine, okuldaki kıdemine, branşına, unvanına, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre analiz edilmiştir. Ayrıca stratejik planlama ekibi üyelerinin stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yer alan ifadelerle ilişkin görüşlerinin ortalaması, standart sapması ve ifadelerin ortalama puanına karşılık gelen katılım düzeylerine yer verilmiştir. İfadelerin ortalama puanlarına karşılık gelen katılım düzeyleri aşağıdaki şekilde belirtilmiştir:

1.00-1.80: Hiç Katılmıyorum

1.81-2.60: Katılmıyorum

2.61-3.40: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

3.41-4.20: Katılıyorum

4.21-5.00: Kesinlikle Katılıyorum

Stratejik planlama ekibi üyelerinin stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yer alan ifadelerle ilişkin görüşlerinin ortalaması, standart sapması ve ifadelerin ortalamasına karşılık gelen katılım düzeyleri Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecine İlişkin Maddelere Ait Ortalama

## Puanlar

Maddeler	$\bar{X}$	S	Katılım Düzeyi
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı.	3.72	0.885	Katılıyorum
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	3.73	0.821	Katılıyorum

Stratejik planın değerlendirilmesine ilişkin iki faaliyetin okulda “katılıyorum” düzeyinde gerçekleştirildiği görülmektedir. Her iki ifadeye ilişkin ortalama puanlar birbirine çok yakındır.

### Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecindeki Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yerine Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular

Bu başlık altında katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, yerleşim yerine (merkez ilçe-diğer ilçeler) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Yerleşim Yerine Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı.	1	223	248.31	55374	28474,000	0.49
	2	264	240.36	63454		
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	221	247.99	54805.5	28069.500	0.43
	2	264	238.82	63049.5		

Gruplar: 1-Merkez İlçe, 2-Diğer İlçeler

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarında yerleşim yerine göre anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Bu durum, stratejik planın değerlendirilmesi sürecine ilişkin eğitim kurumlarında yapılan uygulamaların kurumun merkez ilçede ya da diğer ilçelerde olmasının çoğunlukla farklılaşmaya yol açmadığı anlamına gelmektedir. Ayrıca merkez ilçede ve diğer ilçelerde bulunan eğitim kurumlarının stratejik planlarını, Millî Eğitim

Bakanlığının yayımladığı kılavuzlara uygun olarak gerçekleştirdiği şekilde yorumlanabilir.

### **Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, cinsiyete göre analiz edilmiştir. Bu amaçla yapılan Mann Whitney U Testi sonuçları Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Cinsiyete Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı.	1	138	223.20	30801	21210.000	0.026*
	2	349	252.23	88027		
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	138	235.19	32456.5	22865.500	0.395
	2	347	246.11	85398.5		

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Kadın, 2-Erkek

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin ankette verilmiş ifadeler katılma düzeylerine ilişkin cinsiyete göre fark analizi sonucunda iki maddenin birinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Fark çıkan ya da çıkmayan tüm ifadeler kadınlara katılma düzeyi erkeklerden daha düşüktür. Bu durum kadınların değerlendirme sürecindeki çalışmalara erkeklerden daha az katıldıkları şeklinde yorumlanacağı gibi kadınların yapılan çalışmaları erkeklere göre daha yetersiz buldukları anlamına da gelebilir.

### **Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının öğrenim durumuna (önlisans, lisans ve lisanüstü) göre farklılaşp



farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testine ilişkin sonuçlar Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Öğrenim Durumuna Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı	1	21	277.43	3.305	2	0.192
	2	414	245.38			
	3	52	219.50			
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	21	287.26	4.790	2	0.091
	2	412	244.07			
	3	52	216.63			

Gruplar: 1-Önlisans, 2-Lisans, 3-Lisansüstü

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları öğrenim durumuna göre analiz edildiğinde iki maddeden hiçbirinde anlamlı fark bulunamamıştır. Fark çıkmayan maddelere ilişkin sıra ortalamasına bakıldığında en yüksek katılım önlisans mezunlarında iken en düşük katılım lisansüstü mezunlarındadır.

### **Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının, mesleki kıdeme (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri) göre farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi mesleki kıdem grubunun yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek için ise Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının mesleki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve farkın hangi grupların yanıtlarından kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testine ve Mann-Whitney U Testine ilişkin sonuçlar Tablo 29’da verilmiştir.

Tablo 29. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Mesleki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı	1	121	205.17	17.369	2	0.000*	(1-2)
	2	134	240.32				(1-3)
	3	231	265.42				
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	121	207.15	13.344	2	0.001*	(1-2)
	2	133	246.02				(1-3)
	3	230	259.06				

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları mesleki kıdeme göre analiz edildiğinde her iki maddede de anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen maddeler ve farkın kaynağı şu şekildedir:

“Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı” (X<sup>2</sup> [sd=2, n=486]=17.369, p=0.000) ve “uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi” (X<sup>2</sup> [sd=2, n=484]=13.344, p=0.001) maddelerinde mesleki kıdeme göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Bu maddelere katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip katılımcılar ile 6-10 yıl ve 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılar arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında her beş ifadeye katılma düzeyinin 11 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip katılımcılarda en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise 1-5 yıl mesleki kıdeme sahip olan katılımcılardadır.

### Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, okuldaki kıdeme (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11 yıl ve üzeri) göre analiz edilmiştir.

Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının okuldaki kıdeme göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testine ilişkin sonuçlar Tablo 30’da verilmiştir.

Tablo 30. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okuldaki Kıdeme Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı	1	345	238,89	0.567	2	0.753
	2	106	249,59			
	3	31	242,90			
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	344	240,77	0.521	2	0.771
	2	105	235,58			
	3	31	254,11			

Gruplar: 1: 1-5 yıl, 2: 6-10 yıl, 3: 11 yıl ve üzeri

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları okuldaki kıdeme göre analiz edildiğinde iki maddeden hiçbirinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu durum stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara, kurumda çalışılan sürenin etkisi olmadığı şeklinde yorumlanabilir.

### Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, okul/kurum türüne (anaokulu, ilköğretim, lise ve diğer) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının okul/kurum türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonuçları Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Okul/Kurum Türüne Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı.	1	18	205.81	3.173	3	0.366
	2	294	244.61			
	3	167	243.00			
	4	7	305.71			
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	18	224.17	0.632	3	0.889
	2	294	242.48			
	3	165	245.39			
	4	7	222.50			

Gruplar: 1-Anaokulu, 2-İlköğretim, 3- Lise, 4-Diğer

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtızsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları okul/kurum türüne göre analiz edildiğinde iki maddenin hiçbirinde anlamlı farklılık bulunamamıştır. Fark çıkmayan maddelerin sıra ortalamalarına bakıldığında birbirine yakın olmasına rağmen en yüksek katılımın bir maddede liselerde diğer maddede ise diğer olarak adlandırılan eğitim kurumlarında olduğu görülmektedir. Bu bulgu eğitim kurumlarının türü ne olursa olsun stratejik planın değerlendirilmesi sürecindeki uygulamaları belirli bir düzeyde ve birbirine yakın olarak gerçekleştirdiğini göstermektedir. Bu sonucun oluşmasına Millî Eğitim Bakanlığının veya taşra teşkilatı olarak İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlüklerinin yıllık bir şekilde kurumlarda uygulanan plana ilişkin raporların istenmesi neden olmuş olabilir. Eğitim kurumlarından bu raporların istenmesinin kurumları belirli ölçüde stratejik planı değerlendirmeye yöneltmiş olduğu söylenebilir.

### **Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, branşa (sınıf öğretmenliği, sözel, sayısal ve diğer) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının branşa göre farklılaşp

farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H Testi sonuçları Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Branşa Göre Kruskal-Wallis H Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı	1	159	237.83	0.637	3	0.888
	2	155	239.53			
	3	77	242.20			
	4	91	250.68			
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	159	236.89	0.525	3	0.913
	2	154	238.22			
	3	76	244.47			
	4	91	247.35			

Gruplar: 1-Sınıf Öğretmenliği, 2-Sözel, 3-Sayısal, 4-Diğer

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları branşa göre analiz edildiğinde iki maddenin hiçbirinde anlamlı fark tespit edilememiştir.

### Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular

Katılımcıların stratejik planının değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, unvana (öğretmen, müdür yardımcısı, müdür) göre analiz edilmiştir. Bu amaçla Kruskal-Wallis H Testi yapılmıştır. Kruskal-Wallis H Testi sonucunda anlamlı fark çıkan maddelerde, farkın hangi unvana sahip katılımcılar arasında oluştuğunu belirlemek için ise Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının unvana göre farklılaşıp farklılaşmadığını ve farkın hangi gruplar arasında oluştuğunu belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 33’te verilmiştir.

Tablo 33. Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Unvana Göre Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U Testi Analizlerinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	X <sup>2</sup>	sd	p	Anlamlı Fark
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı.	1	326	228.71	9.627	2	0.008*	(1-2)
	2	104	262.79				
	3	51	275.16				
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	324	226.95	10.949	2	0.004*	(1-2)
	2	104	270.56				
	3	51	260.61				

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Öğretmen, 2-Müdür Yardımcısı, 3-Müdür  
Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları unvana göre analiz edildiğinde iki maddede de anlamlı farklılık bulunmuştur. Analiz sonucunda anlamlı fark tespit edilen maddeler ve farkın kaynağı şu şekildedir:

“Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı” ( $X^2$  [sd=2, n=481]=9.627, p=0.008) maddesi unvana göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, öğretmenler ile müdür yardımcıları ve müdürler arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin müdürlerde en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise öğretmenlerdedir.

“Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi” ( $X^2$  [sd=2, n=479]=10.949, p=0.004) maddesi unvana göre katılımcıların görüşlerinde anlamlı farklılık tespit edilen bir diğer maddedir. Bu maddeye katılma düzeyleri arasındaki farklılıkların, öğretmenler ile müdür yardımcıları arasında olduğu görülmektedir. Sıra ortalamalarına bakıldığında ifadeye katılma düzeyinin müdürlerde en yüksek olduğu görülmektedir. En düşük katılım düzeyi ise öğretmenlerdedir.

Stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtları unvana göre analiz edildiğinde anlamlı farkın belirlendiği iki maddenin birinde en yüksek katılım düzeyi müdürlerde iken diğer maddede müdür yardımcılarındadır. Bu iki maddede en düşük katılım düzeyi öğretmenlerindir. Ayrıca farkın kaynağı öğretmenler ile müdür ve/veya müdür yardımcuları arasındadır. Buna göre öğretmenlerin stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamaları yöneticilere göre yeterli görmediği söylenebilir. Ayrıca müdür ve müdür yardımcılarının stratejik planın değerlendirme sürecini tüm ekibin katılımı ile değil de yöneticilerin daha etkin rol oynadığı şekilde organize ettiği veya süreçte yapılan uygulamaların yöneticiler tarafından öğretmenlere göre daha yeterli bulunduğu söylenebilir. Ayrıca stratejik planın değerlendirilmesi aşaması, hedeflerin ne kadar gerçekleştirildiğinin tespiti ve bu tespitin sonucunda oluşturulan raporların bir üst kuruma iletilmesi kısmını müdür ve müdür yardımcılarının idari görev gibi düşünüp stratejik planlama ekibini sürece yeteri kadar dahil etmediği söylenebilir

### **Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtları, eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre analiz edilmiştir. Bu kapsamda yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 34'te verilmiştir.

Tablo 34. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Ekip Üyelerinin Eğitim Planlaması İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı.	1	180	238.40	42912.50	26622.500	0.635
	2	303	244.14	73973.50		
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	180	243.61	43850.00	26620.000	0.726
	2	301	239.44	72071.00		

Gruplar: 1-Eğitim alanlar, 2-Eğitim almayanlar

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılması gereken uygulamalara ilişkin katılımcı yanıtlarının eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre analiz edilmesi sonucunda iki maddenin hiçbirinde anlamlı fark bulunamamıştır.

### **Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Yanıtların Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Durumuna Göre Analizinden Elde Edilen Bulgular**

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarının, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna (eğitim alanlar, eğitim almayanlar) göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla Mann-Whitney U Testi yapılmıştır. Yapılan Mann-Whitney U Testi sonuçları Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35. Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalarına İlişkin Yanıtlarının Stratejik Planlama ile İlgili Eğitim Durumuna Göre Mann-Whitney U Testi Analizinden Elde Edilen Sonuçlar

Maddeler	Grup	n	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
1. Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı.	1	110	281.20	30932.00	15983.000	0.000*
	2	371	229.08	84989.00		
2. Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.	1	110	278.81	30669.00	16026.000	0.000*
	2	369	228.43	84291.00		

\*Puanlar arası fark 0.05 düzeyinde anlamlıdır. Gruplar: 1-Eğitim alanlar, 2-Eğitim almayanlar

Açıklama: Bazı katılımcıların bazı maddeleri yanıtsız bırakmaları nedeniyle n sayısı her madde için farklı olabilmektedir.

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin ankette verilmiş ifadeler katılma düzeylerine ilişkin stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre fark analizi sonucunda iki maddenin tümünde anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Fark çıkan tüm ifadeler eğitim almayanların katılma düzeyi eğitim alanlardan daha düşüktür. Bu durum eğitim almayanların stratejik planın değerlendirilmesi sürecindeki çalışmalara eğitim alanlardan daha az katıldıkları şeklinde yorumlanacağı gibi eğitim almayanların yapılan çalışmaları eğitim alanlara göre daha yetersiz buldukları anlamına da gelebilir. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alanlarla almayanların yanıtlarında anlamlı farklılık bulunan maddeler şunlardır:



1. “Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı” (U=15983.000, p=0.000).

2. “Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunlu analiz edildi” (U=16026.000, p=0.000).



## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmanın amaçları doğrultusunda hazırlanmış olan anketle toplanmış verilerin analizinden elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara bağlı olarak geliştirilen öneriler sunulmuştur.

#### Sonuçlar

Araştırmanın bulguları doğrultusunda ulaşılan sonuçlar, alt amaçlardaki sistematige uygun başlıklar altında aşağıda verilmiştir.

#### **Stratejik Planlamaya Hazırlık Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Sonuçlar**

Stratejik planlama ekibi üyelerinin stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yer alan ifadelerle ilişkin görüşleri doğrultusunda ifadelerin ortalamasına karşılık gelen katılım düzeyleri aşağıdaki belirtilmiştir.

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde katılımcı görüşlerine göre ortalaması “Katılıyorum” düzeyinde çıkan maddeler şu şekildedir:

1. “Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.”
2. “Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.”
3. “Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.”
4. “Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.”
5. “Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.”

6. “Stratejik planlama ekibinde okulunuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.”

7. “Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.”

8. “Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.”

9. “Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.”

Stratejik planlamaya hazırlık sürecinde katılımcı görüşlerine göre ortalaması “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” düzeyinde çıkan maddeler şunlardır:

1. “Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.”

2. “Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.”

3. “Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.”

4. “Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.”

Katılımcıların stratejik planlamaya hazırlık sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarında anlamlı farklılık çıkan maddeler şunlardır:

1. “Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı” maddesinde cinsiyete, öğrenim durumuna, mesleki kıdeme, okul/kurum türüne, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

2. “Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi” maddesinde yerleşim yerine, cinsiyete, mesleki kıdeme, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

3. “Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı” maddesinde cinsiyete, öğrenim durumuna, okuldaki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

4. “Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

5. “Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi” maddesinde cinsiyete, öğrenim durumuna, mesleki kıdeme, unvana göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

6. “Stratejik planlama ekibinde okulunuzun ana birimleri yeterince temsil edildi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

7. “Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı” maddesinde cinsiyete, okul/kurum türüne, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

8. “Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

9. “Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

10. “Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi” maddesinde öğrenim

durumuna, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

11. “Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı” maddesinde stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

12. “Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi” maddesinde mesleki kıdeme, unvana göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

13. “Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı” maddesinde mesleki kıdeme göre anlamlı fark çıkmıştır.

Branşa ve eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre ise stratejik planlamaya hazırlık sürecine ilişkin maddelerde anlamlı farklılık bulunamamıştır.

### **Stratejik Planın Hazırlanması Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Sonuçlar**

Stratejik planlama ekibi üyelerinin stratejik planın hazırlanması sürecinde yer alan ifadelere ilişkin görüşleri doğrultusunda ifadelerin ortalamasına karşılık gelen katılım düzeyleri aşağıdaki belirtilmiştir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde katılımcı görüşlerine göre ortalaması “Katılıyorum” düzeyinde çıkan maddeler şunlardır:

1. “Okulun tarihi gelişimi incelendi.”
2. “Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.”
3. “Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.”

4. “Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımını yapıldı.”

5. “Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.”

6. “Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.”

7. “Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.”

8. “Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.”

9. “Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.”

10. “Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.”

11. “Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.”

12. “Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.”

13. “Miyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.”

14. “Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı.”

15. “Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.”

16. “Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.”

17. “Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.”

18. “Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.”

Katılımcıların stratejik planın hazırlanması sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarında anlamlı farklılık çıkan maddeler şunlardır:

1. “Okulun tarihi gelişimi incelendi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

2. “Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

3. “Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

4. “Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, okul/kurum türüne, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

5. “Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

6. “Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

7. “Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, okul/kurum türüne, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

8. “Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, okul/kurum türüne, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

9. “Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

10. “Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

11. “Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

12. “Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

13. “Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.



14. “Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini belirten stratejik kararlar alındı” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

15. “Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

16. “Okulun güçlü yanlarını kullanarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

17. “Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı” maddesinde mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

18. “Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı” maddesinde mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı fark çıkmıştır.

Yerleşim yeri, öğrenim durumu, okuldaki kıdeme, branşa ve eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre ise stratejik planın hazırlanması sürecine ilişkin maddelerde anlamlı farklılık bulunamamıştır.

### **Stratejik Planın Değerlendirilmesi Sürecinde Yapılan Uygulamalara İlişkin Sonuçlar**

Stratejik planlama ekibi üyelerinin stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yer alan ifadelerle ilişkin görüşleri doğrultusunda ifadelerin ortalamasına denk gelen katılım düzeyleri aşağıdaki belirtilmiştir.

Stratejik planın hazırlanması sürecinde katılımcı görüşlerine göre ortalaması “Katılıyorum” düzeyinde çıkan maddeler şu şekildedir:

1. “Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı.”

2. “Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.”

Katılımcıların stratejik planın değerlendirilmesi sürecinde yapılan uygulamalara ilişkin yanıtlarında anlamlı farklılık çıkan maddeler şu şekildedir:

1. “Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı” maddesinde cinsiyete, mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur.

2. “Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi” maddesinde mesleki kıdeme, unvana, stratejik planlama ile ilgili eğitim durumuna göre anlamlı fark çıkmıştır.

Yerleşim yeri, öğrenim durumu, okuldaki kıdeme, okul/kurum türüne, bransa ve eğitim planlaması ile ilgili eğitim durumuna göre ise stratejik planın değerlendirilmesi sürecine ilişkin maddelerde anlamlı farklılık bulunamamıştır.

## Öneriler

Araştırma bulguları doğrultusunda oluşturulan önerilere aşağıda yer verilmiştir.

### Uygulamaya Dönük Öneriler

1. Kurumlarda stratejik planlama ekibi oluşturulurken gönüllük ilkesine göre oluşturulmalıdır.

2. Stratejik planlama ekibi başta olmak üzere tüm personel, planlama sürecine dâhil edilmelidir.

3. Stratejik planlama ekibi üyelerine eğitim planlaması ve eğitimde stratejik planlama eğitimi verilmelidir.

4. Planlama sürecinde uzmanlardan danışmanlık hizmeti alınabilir.

5. Stratejik planlama sürecinde kurumca gösterilen performans belirli aralıklarla ölçülmeli ve değerlendirilmelidir.

6. Eğitim fakültelerinde öğretmen adaylarına Eğitim Planlaması dersi verilerek planlama alanında bilgi ve beceri sahibi olmaları sağlanabilir.

### **Yeni Araştırma Önerileri**

1. Stratejik planlama sürecine ilişkin uygulamalarda gruplar arasındaki farkın oluşmasına neden olan etkenler araştırılabilir.

2. Stratejik planlama ekibi dışında kalan kurumun diğer çalışanlarının görüşleri ile stratejik planlama uygulamalarının gerçekleştirilme düzeyleri araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). *Yarı resmi bir örgütte stratejik planlama uygulaması: Aydın Ticaret Odası örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Aydın.
- Acat, A. (2009). *Belediyelerce yürütülen stratejik planlama uygulamalarına ilişkin çalışan tutumları: Ankara Büyükşehir Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Açıkel, A. G. (2012). *Üniversite personelinin stratejik planlamayı katılımcılık ve gelişim boyutuyla değerlendirmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Âdem, M. (2008). *Eğitim planlaması*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Afacan, C. (2007). *Kalite yönetim sistemi ve stratejik planlamada kalite iyileştirmesinde doğrusal programlama uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Akbaba, A. ve Yıldızbaş, Y. V. (2016). İlk ve ortaokul öğretmenlerinin okullarda stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13(1), 26-50.
- Akça Türkoğlu, E. (2012). *Uzaktan eğitimde stratejik planlama açısından üniversitelerin karşılaştırmalı bir analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü. Ankara.
- Akman, N. (2009). *Belediyelerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli
- Aksoy, S. (2006). *Stratejik planlama çalışmalarının çalışanlara yansımaları: Hacettepe Üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Aktan, O. (2014). Stratejik planlama alanında yapılan lisansüstü tezlerin incelenmesi. *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi* 2(1), 12-31
- Alan, J. (2010). *Kamu yönetiminde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı (1990-1994). Devlet Planlama Teşkilatı Yayın No: 2174. <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Alt%C4%B1nc%C4%B1-Be%C5%9F-Y%C4%B1llık-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1990-1994%E2%80%8B.pdf> adresinden alınmıştır.
- Altinkurt, Y. ve Bali, A. (2009). Stratejik planlama çalışmaları çerçevesinde milli eğitim müdürlüğü çalışanlarının ve Milli Eğitim Müdürlüğünden hizmet alanların kuruma ilişkin görüşlerinin belirlenmesi (Kütahya İli). *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 25, 323-332.

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme. *Akademik Bakış Dergisi*, 23, 1-15.
- Alp, G. (2010). *İnşaat işletmelerinde stratejik planlama ve kaynak tabanlı bakış açısına uygunluk üzerine anket çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Arslan, G. ve Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 24(2), 839-856.
- Aslan, Ş. (2008). *Stratejik planlama kavramı ve reklam ajanslarında kullanımı: Türkiye'deki reklam ajanslarında çalışan stratejik planlama uzmanları ve stratejik planlamanın uygulaması üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi. Konya.
- Avcı, M. (2011). *Kamu idarelerinde stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçe sisteminin algılanması: Zonguldak ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Ayan, E. (2010). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama anlayışı Kocaeli Büyükşehir Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Aydın, A. (2014). *Emniyet Genel Müdürlüğü stratejik plan deneyimi; 2014-2018 Stratejik Plan örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Aydın, H. (2010). *Eğitimde stratejik planlama meslek lisesi ve genel lise uygulamaları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.
- Aydın, M. D. ve Aksoy, S. (2007). Kamu kesiminde stratejik planlama ve çalışanlara yansımaları: Hacettepe Üniversitesi örneği. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 25(1), 293-323
- Ayrancı, G. (2013). *Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi (Kadıköy ilçesi örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Aytepe, T. (2008). *Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Ordu emniyet müdürlüğü model önerisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Polis Akademisi Başkanlığı Güvenlik Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Balcı, A. Çanakçı, H. ve Tan, Ç. (2012). Elâzığ ili ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlar ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(39), 385-389.
- Balcıoğlu, M. (2012). *Stratejik yönetim ve büyükşehir modellerinde stratejik planlama: İzmir ve Ankara uygulamalarının karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.

- Bayram, A. (2009). *Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde stratejik planlamanın uygulanmasına ilişkin ilköğretim müfettişi, yönetici ve diğer çalışanların görüşleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1985-1989). Devlet Planlama Teşkilatı. Yayın No: 1974. <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Be%C5%9Finci-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1985-1989.pdf> adresin alınmıştır.
- Bilgin, E. (2009). *Amerikan vizyon oluşturma yöntemlerine ve M.E.B standartlarına uygun stratejik plan hazırlama sürecinin incelenmesi bir örnek olay çalışması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Biniş, M. (2007). *İl özel idarelerinde stratejik planlamada performans göstergeleri- bütçe ilişkisi: İzmir örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *D.E.Ü.İ.İ.F.B. Dergisi*, 15(1), 1-11.
- Bulut, H. (2014). *Yöneticilerin Millî Eğitim Bakanlığı stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri (Tekirdağ ili örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö. Ve Köklü, N. (2010). *Sosyal bilimler için istatistik*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. A., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2019). *Eğitimde bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bükey, A. (2012). *Bölgesel kalkınma ve il stratejik planlarında turizm stratejilerinin ele alınışı: Karşılaştırmalı bir değerlendirme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*. 11(2), 251-268.
- Can, A. (2014). *SPSS ile bilimsel araştırma sürecinde nicel veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi
- Can, H. (2017). *Okul öncesi eğitim kurumlarında okul yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlamaya ilişkin alguları: Çatalca örneği*. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Canaz, A. K. (2015). *İlköğretime dair finansal çıkarımlar: Türkiye'den ve Avusturalya'dan stratejik planlama deneyimleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Tokat.

- Canbay, Ş. K. (2008). *Kamuda stratejik planlama ve stratejik yönetim*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Kocaeli.
- Coşkun, S. (2011). Kamu yönetiminde stratejik plan uygulamaları: ABD örneği. *Amme İdaresi Dergisi*, 44(1), 113-134.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Çamur, H. (2006). *Türkiye'deki Kobi'lerde stratejik planlama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Çelik, N. (2012). *Türkiye'de göç veren illerde iç göç sorununun yönetiminde stratejik planlama modeli yapılandırılması*. Yayınlanmamış doktora tezi. Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Zonguldak.
- Çetin, H. (2009). *Belediye ve il özel idareleri stratejik planlarının karşılaştırılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyon.
- Çetin, H. (2012). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Çetin, O. M. (2018). *Türk kamu yönetiminde stratejik planlama: Karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Çetin, S. (2007). *Kamu sektöründe stratejik planlama: Türkiye'deki il özel idarelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış doktora tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Çoban, H. (1996). *Bilgi toplumuna planlı geçiş: Bilgi topluma geçmek için stratejik planlama ve yönetim bilgi sistemi uygulanması*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- Dağ, Ş. (2009). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Diyarbakır.
- Daş, E. (2016). *Eğitim yönetiminde eğitimcilerin stratejik planlamaya yaklaşımları: Bahçelievler ilçesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demir, V. (2009). *Sistemik stratejik planlama ve yönetimi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

- Derelioğlu, S. (2014). *Belediyelerde stratejik planlama: Manisa Belediyesi rneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Devlet Planlama Teşkilatı Kurulması Hakkında 91 Sayılı Kanun (1961). Resmî Gazete (5.10.1961). Sayı: 10621. <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/10621.pdf> adresinden alınmıştır.
- Dinçer, . (2001). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dirsek, H. (2008). *Stratejik planın hizmet verenler ve alanlar üzerindeki etkisi? İnegöl Belediyesinde bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Doğan, K. C. (2009). *Yönetsel denetim süreci ve stratejik planlama ilişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi rneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Doğru, M. (2009). *Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve stratejik planlarla alan araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı (2006). Resmî Gazete (01.07.2006). Sayı: 26215. <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Dokuzuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2007-2013%E2%80%8B.pdf> adresinden alınmıştır.
- Dkmeçi, Y. (2010). *İlköğretim okullarında stratejik planlama (Uşak ili rneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- DPT (2006). Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu (2. Sürüm). [http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik\\_planlama\\_klavuzu.pdf](http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf) adresinden alınmıştır.
- Er, O. (2018). *Kamu kurumlarında stratejik planlama sürecine bakış: KOSGEB uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Erçelik, M. A. (2014). *Kamu kurumlarında stratejik plan üzerine karşılaştırmalı bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Van.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
- Ergen, H. (2013). Türkiye’de eğitimde planlama yaklaşımları ve kullanılan eğitim göstergeleri. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 151-167.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama: Türkiye uygulaması ve başarıyı etkileyen faktörler*. Ankara: DPT Yayınları.
- Ekici, R. (2015). *İlkokullardaki stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.



- Eryiğit, B. H. (2012). *Belediyelerde stratejik planlama sürecinde dikey ve yatay entegrasyon: İstanbul örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Sakarya.
- Gayretli, A. A. (2007). *Türk kamu yönetiminde stratejik plan uygulamaları: Pilot kuruluşlar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Genç, A. (2007). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve bir uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Gökyer, N. ve Zincirli, M. (2015). İlköğretim okullarında uygulanan stratejik planlamanın yönetici-öğretmen görüşleri ve izleme raporlarına göre değerlendirilmesi. *Eğitim Bilimleri Dergisi*, 41, 77-97.
- Gönüllü, A. (2008). *Kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örnekleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Güçlü, A. H. (2016). *Okul yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı algı düzeyleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Gürtunca, A. E. (2010). *Kamuda stratejik planlama ve üç büyükşehir belediyesinde uygulama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Güven, M. ve Bağdigen, M. (2008). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Hışırılı, S. (2015). *Belediyelerde stratejik plana dayalı performans esaslı bütçeleme sistemi: Şanlıurfa Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mardin.
- Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- Kabadayı, G. (2010). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve Çanakkale örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kabaklı Akgün, A. G. (2018). *Özel okullarda stratejik planlama sürecinde yaşanan zorluklar ve çözüm önerileri: Bir eylem araştırması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Bahçeşehir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Kahraman, İ. (2011). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve Karaman İl Özel İdaresinde bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karaman.

- Kakırman Yıldız, A. (2005). *Kurumsal bilginin stratejik planlamadaki rolü*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü. İstanbul.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2018). Resmi Gazete (17.03.2006). Sayı: 26111. <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspix?MevzuatKod=7.5.24413&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=stratejik> adresinden alınmıştır.
- Kanalan, E. (2004). *Müfredat laboratuvar ilköğretim okullarında planlı okul gelişimi sürecinde stratejik plan geliştirme sorunları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Karadağ, A. (2007). *Yerel yönetimlerde stratejik planlamanın maliyetleme boyutu (örnek uygulama ve bir elektronik ftm modeli önerisi)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karaman, H. (2007). *İlk ve orta öğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayınları
- Kevser, M. (2007). *Stratejik planlama ve KOBİ'lerdeki uygulamalar üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Kılınç, E. (2013). *Medikal sağlık turizminin stratejik planlaması: Isparta*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Kocaoğlu, H. C. ve Balkar, B. (2016). Stratejik planlama uygulamalarının stratejik liderlik bağlamında incelenmesi: Anaokullarında bir çalışma. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Dergisi*. 3(7). 213-231.
- Kocaoğlu, H. C. (2016). *Anaokullarındaki stratejik planlama uygulamalarının okul müdürlerinin stratejik liderliği bağlamında incelenmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Gaziantep.
- Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Koç Doğan, S. (2006). *İkame ürün tehdidine karşı stratejik planlama ve kriz yönetimi: Pencere sektöründe bir uygulama örneği, Seçil Kauçuk*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Mersin.
- Koçak, S. (2016). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin stratejik planlama ve okul kültürüne yönelik algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Üniversitesi. Bolu.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

- Korkmaz, İ. H. (2010). *Kamu idarelerinde stratejik planlama: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) üzerine bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisan tezi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Gaziantep.
- Kömürçüler, E. (2011). 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanununda küreselleşmenin izleri. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1), 127-151
- Köse, H. (2012). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve belediye örneği: Başakşehir Belediyesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Kunt, Ş. (2012). *Türkiye'de üniversitelerin stratejik planlarındaki misyon, vizyon ve stratejik amaçların içerik analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.
- Kurtuluş, H. (2011). *Belediyelerde stratejik planlamanın uygulanabilirliği: Çanakkale Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Kutlucan, K. Ü. (2009). *Belediyelerde stratejik planlama uygulaması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Küçükbüçükcü, İ. (2011). *Türkiye'de firma davranışları teorisi açısından stratejik planlamaya dayalı bütçeleme sistemi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Küçükkerem, E. (2008). *Kalkınma planları kapsamında yapılan eğitim planlarının analizi (1963-2005)*. Yayınlanmamış doktora tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Küçükkerem, E. (2012). Türkiye'de kalkınma planları kapsamında yapılan eğitim planlamalarının analizi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 20(1), 9-26.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması (Bursa ili Canaydın İlköğretim okulu örneği)*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eskişehir.
- Küçüktaştıkçı, A. T. (2017). *Kamu yönetiminde stratejik planlama: Adım üniversitelerinin GZFT analizleri üzerine bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Isparta.
- Küp, H. F. (2011). *Stratejik planlama süreci ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaşanan sorunların stratejik planlama ile çözülmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul
- 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 Fakültesi Dergisi*, 23, 234-256.
- Millî Eğitim Bakanlığı (2007). *Eğitimde stratejik planlama*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

- Nalcı Arıbaş, N. (2013). Kamuda stratejik planlamanın katılımcılık boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*. 4(1), 80-100.
- Narinoğlu, A. (2009). *Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve planlama*. İstanbul: Mart Matbaacılık Sanatları.
- Nartgün, Ş. S. (1996). *Yükseköğretim 'de stratejik planlamanın uygulanabilirliği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Okumuş, B. (2007). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama sürecinde paylaşılan vizyon oluşturulması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- On Birinci Kalkınma Planı (2019). <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/On-Birinci-Kalkinma-Plani.pdf> adresinden alınmıştır.
- Onuncu Kalkınma Planı (2013). <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Onuncu-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2014-2018.pdf> adresinden alınmıştır.
- Onur, İ. (2007). *Proje yönetiminde stratejik planlama ve uygunluk modeli kapsamında yapılan bir uygulama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kütahya.
- Önem, T. (2012). *Belediyelerde stratejik planlama sorunları üzerine bir araştırma: Çanakkale Belediyesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çanakkale.
- Önemli, S. (2007). *Stratejik planlama-kentsel projeler ilişkisi ve kentsel kıyı tasarımı: İstanbul Tarihi yarımada kıyı bandı üzerine bir irdeleme*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Özalp, S. (2006). *Sosyo-mekansal dinamiklerle değişen planlama yaklaşımı mekansal stratejik planlama ve İstanbul örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Özberk, Y. (2007). *Belediyelerde stratejik planlama süreci*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özcan, T. E. (2011). *Çokuluslu şirketlerde stratejik planlama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Özçam, E. (2007). *Büyük işletmelerde stratejik planlama ve konuya ilişkin bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Renkal, S. (2012). *Büyükşehir belediyelerinin stratejik planlarındaki misyon, vizyon ve stratejik amaçların içerik analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Adana.

- Sağlam, H. Ş. (2019). *Okul stratejik hedeflerinin gerçekleştirilme düzeyleri ile stratejik plan ekibinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2000). <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Sekizinci-Be%C5%9F-Y%C4%B1ll%C4%B1k-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-2001-2005.pdf> adresinden alınmıştır.
- Sevsay, H. (2007). *Belediyelerde stratejik plana dayalı performans bütçe: Manisa Belediyesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Manisa.
- Sezen, S. (1999). *Devletçilikten özelleştirmeye Türkiye’de planlama*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları
- Songür, N. (2015). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve uygulamalara ilişkin genel bir değerlendirme. *Strategic Public Management Journal (SPMJ) 1*, 56-81
- Sözen, T. (2009). *Spor federasyonları yöneticilerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.
- Şan, G. (2008). *Stratejik planları temelinde belediyelerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Şeker, M. E. (2013). *Belediyelerde stratejik planlama: Güneydoğu Anadolu Bölgesi örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Şengür, Y. (2010). *Havayolu işletmelerinde bilgi sistemleri stratejik planlaması amaçlarının, başarı faktörlerinin ve yaklaşımlarının belirlenmesine yönelik bir delfi çalışması*. Yayımlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir
- Tam, M. (2009). *Belediyelerin stratejik planlarında kent markalaşması ve İstanbul'a yönelik markalaştırma stratejisi önerisi*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Tekin, İ. (2009). *İşletmelerin karar verme düzeylerinde stratejik planlamanın yeri ve ticari bankalarda uygulanırılığı üzerine bir araştırma*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. Isparta.
- Timurçin, Ç. (2010). *Yoksullukla mücadele için katılımcı stratejik planlama: Çanakkale örneği*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.

- Tosunoğlu, H. (2008). *Yerel yönetimlerde stratejik plan üzerine karşılaştırmalı bir inceleme*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Turan, H. (2011). *Belediyelerde stratejik planlama*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Muğla
- Tümer, Ö. (2012). *Stratejik planlamaya dayalı performans esaslı bütçeleme öncesi ve sonrası vergi gelirleri, ekonomik büyüme ilişkisi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.
- Ünlü, O. (2007). *Kamuda stratejik planlama dönemi: Belediyelerce hazırlanmış stratejik plan örnekleri*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Yakut, H. (2011). *Örgütsel değişkenlerin belediyelerdeki stratejik planlamaya etkileri: Ankara belediyeleri örneği*. Yayınlanmamış doktora tezi. Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü. Ankara.
- Yalçınkaya, Ş. (2010). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve stratejik yönetim üzerine Beykoz Belediyesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yaman, İ. F. (2006). *Kamuda stratejik planlama ve emniyet teşkilatında uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Yanpar Yelken, T., Kılıç, F. ve Üredi, L. (2010). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin görüşleri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 38-50.
- Yanpar Yelken, T., Üredi, L. ve Kılıç, F. (2012). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim öğretmenlerinin görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi* 42(195), 67-90
- Yazır, A. (2015). *Belediyelerde stratejik planlama: Marmara bölgesi il belediyeleri analizi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000). Devlet Planlama Teşkilatı. YEDİNCİ KALKINMA PLANI = <http://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2018/11/Yedinci-Be%C5%9F-Y%C4%B1llık-Kalk%C4%B1nma-Plan%C4%B1-1996-2000%E2%80%8B.pdf> adresinden alınmıştır.
- Yıldırım, H. (2009). *Türkiye'de büyükşehir belediyelerinde stratejik planlama üzerine bir analiz*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Yıldırım, J. S. (2015). *İlk ve ortaokullarda yöneticiler ve öğretmenlerin stratejik plan algıları*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

- Yıldırım M. F. (2012). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama bağlamında katılımcılık ve merkezi idarelerde katılımcılık üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara
- Yiyit, T. (2010). *Stratejik planlama sürecinde örgütsel öğrenmenin rolü: Bir devlet üniversitesi örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Yolcu, K. (2013). *Stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarında algılanışı: Bartın ili örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez. Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Karabük.
- Yücel, M. E. (2008). *Türk bayrağının Paris MoU'da beyaz listeye geçmesi sürecinde stratejik planlamanın yapılması*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. İstanbul.
- Zayimoğlu Öztürk, F. ve Arslan, M. (2014). İlköğretim okullarındaki stratejik planların taklitçi eşbiçimcilik düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 11(1), 96-113.
- Zincirli, M. (2012). *İlköğretim okullarında stratejik planlamanın uygulanabilirliğini yönetici-öğretmen görüşleri ve izleme raporlarına göre değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış yüksek lisans tez. Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elâzığ.
- 1961 Anayasası (1961). Resmî Gazete (20/7/1961) Sayı: 10859  
<https://www.tbmm.gov.tr/anayasa/anayasa61.htm> adresinden alınmıştır.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrolü Kanunu (2003). Resmî Gazete (24/12/2003). Sayı: 25326 <http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5018.pdf>
- 5216 Sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004). Resmî Gazete (23/07/2004). Sayı: 25531.  
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5216.pdf> adresinden alınmıştır.
- 5302 Sayılı İl Özel İdaresi Kanunu (2005). Resmî Gazete (04/03/2005). Sayı: 25745.  
<http://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5302.pdf>
- 5393 Sayılı Belediye Kanunu (2005). Resmî Gazete (13/07/2005). Sayı: 25874.  
<https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5393.pdf> adresinden alınmıştır.

## EKLER

### Ölçme Aracı

#### Sayın Katılımcı,

Bu anket Millî Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında, stratejik planlama sürecinde yapılan çalışmalar ile ilgili veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacı; eğitim kurumlarında stratejik plan hazırlama ekiplerinin, stratejik planlama sürecinde izledikleri yolların MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının yayınladığı “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı kılavuza uygunluğunu belirlemektir.

Toplanan veriler kişilerle ilgili olmadığından ve bilimsel amaç dışında kullanılmayacağından ankette kimliğinizi açıklayıcı bilgiler yazmanıza gerek yoktur. Katılımınız ve yardımlarınız için teşekkür ederiz.

Mesut ÇELİK  
Gaziosmanpaşa Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Öğrencisi

### BÖLÜM I: KİŞİSEL BİLGİLER

1. **Cinsiyet:**  Kadın  Erkek
2. **Öğrenim Durumunuz:**  Önlisans  Lisans  Lisansüstü
3. **Meslekte kaç yıldır çalışıyorsunuz?** (Lütfen Yazınız): .....
4. **Bulduğunuz okulda kaç yıldır çalışıyorsunuz?** (Lütfen Yazınız): .....
5. **Şu an çalışmakta olduğunuz okul düzeyi?**  Anaokulu  İlköğretim  Lise
6. **Branşınız (Lütfen Yazınız):** .....
7. **Unvanınız:**  Öğretmen  Müdür Yardımcısı  Müdür
8. **Eğitim planlaması ile ilgili eğitim aldınız mı?**  Evet  Hayır
9. **Stratejik planlama ile ilgili bir eğitim aldınız mı?**  Evet  Hayır



## BÖLÜM II: STRATEJİK PLANLAMANIN HAZIRLIK SÜRECİNE AİT BİLGİLER

Bu bölümde eğitim kurumlarında stratejik plan hazırlanırken, stratejik plan hazırlama ekiplerinde görevli öğretmen ve yöneticilerin planlama öncesinde yapmaları gereken çalışmalar ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Aşağıdaki maddeleri okuyarak stratejik planlama öncesinde yaptıklarınıza uygun gelen seçeneğin altına (X) işareti koyunuz.

STRATEJİK PLANLAMA ÖNCESİNDE...	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Planın okul çalışanları tarafından benimsenmesi için çalışmalar yapıldı.					
2. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyeleri açıkça belirlendi.					
3. Stratejik planlama sürecinde görev alacak ekip üyelerinin üstlenecekleri görevler açıkça tanımlandı.					
4. Stratejik planlama sürecini koordine etmek, okul içi ve dışı iletişimi sağlamak için koordinatör birim oluşturuldu.					
5. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken ekip üyeleri gönüllük esasına, bilgi ve birikimine göre seçildi.					
6. Stratejik planlama ekibinde okulunuzun ana birimleri yeterince temsil edildi.					
7. Stratejik planlama ekibinde farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer aldı.					
8. Stratejik planlama ekibinin veya plana katkı sağlayacak çalışanların eğitim ihtiyacı belirlendi.					
9. Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere okul dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verildi.					
10. Stratejik planlama sürecinde hangi verilere ihtiyaç olduğu, verilerin kimler tarafından hangi sürede ve maliyette elde edileceği değerlendirildi.					
11. Stratejik planın hazırlanması sırasında oluşabilecek ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması ve bütçelendirilmesi yapıldı.					

STRATEJİK PLANLAMA ÖNCESİNDE...	HİÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
12. Stratejik plan hazırlama sürecindeki aşamalar ve bu aşamaların hangi zaman aralığında gerçekleştirileceği belirlendi.					
13. Stratejik planlama hazırlık sürecinde eğitim ve danışmanlık ihtiyacını, mali kaynakları, zaman planını ve plana dahil olacak çalışanları açıkça belirten bir hazırlık programı yapıldı.					

### BÖLÜM III: STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE İLİŞKİN BİLGİLER

Bu bölümde eğitim kurumlarında stratejik plan hazırlanırken, stratejik plan hazırlama ekiplerinde görevli öğretmen ve yöneticilerin planlamanın uygulama ve değerlendirme sürecinde yapılan çalışmalar ile ilgili sorular yer almaktadır. Stratejik plan hazırlama sürecinde yaptıklarınıza göre aşağıdaki maddelerin yanındaki kutulardan duruma uygun seçeneğin altındakine (X) işareti koyunuz.

STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE...	HIÇ KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	NE KATILMIYORUM NE KATILMIYORUM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
1. Okulun tarihi gelişimi incelendi.					
2. Okula görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülüklerin tespiti yapıldı.					
3. Okulun faaliyet alanları ve okulun verdiği temel hizmetler belirlendi.					
4. Okul hizmetlerinden doğrudan veya dolaylı olarak yararlananların resmi bir tanımı yapıldı.					
5. Yapılan resmi tanıma göre paydaş analizi yapıldı.					
6. Okulun iç ortamından kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşullar incelenerek okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edildi.					
7. Okulun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçleri tanımlanarak okulu bekleyen fırsat ve tehditler belirlendi.					
8. Okulun varlık sebebini ortaya koyan, paydaşları tanımlayan, paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesini sağlayan misyon belirlendi.					
9. Okulun ideal geleceğini sembolize eden, iddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir vizyon belirlendi.					
10. Okulun kurumsal ilkelerini, davranış kuralları ile yönetim biçimini belirten temel değerler belirlendi.					
11. Okulun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunan ulaşılacak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade eden amaçlar belirlendi.					
12. Amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir hedefler belirlendi.					
13. Misyon, vizyon, amaç ve hedeflere başarıyla ulaşıp ulaşılmadığını ölçebilmek için performans göstergeleri oluşturuldu.					
14. Okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını belirten stratejik kararlar alındı.					

<b>STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMA VE DEĞERLENDİRME SÜRECİNDE...</b>	<b>HİÇ KATILMIYORUM</b>	<b>KATILMIYORUM</b>	<b>NE KATILYORUM NE KATILMIYORUM</b>	<b>KATILYORUM</b>	<b>KESİNLİKLE KATILMIYORUM</b>
<b>15.</b> Okulun dış fırsatlarından yararlanıp mevcut zayıf yönlerini giderecek stratejiler geliştirildi.					
<b>16.</b> Okulun güçlü yanlarını kullanıp dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı sağlayacak stratejiler geliştirildi.					
<b>17.</b> Okulun misyonunu, amaçlarını, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşılması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan eylem planları yapıldı.					
<b>18.</b> Okulun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda yapılacak faaliyet ve projelerin maliyetlendirme-bütçeleme çalışması yapıldı.					
<b>19.</b> Stratejik planın uygulanmasının sistematik olarak takip edilmesini ve raporlandırılmasını kapsayan izleme çalışmaları yapıldı.					
<b>20.</b> Uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflerine kıyasla ölçülmesi söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğu analiz edildi.					

## Araştırma İzin Belgesi

T.C.  
SİVAS VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.58.20.02-605.01-  
Konu : Araştırma İzni.  
(Yük.Lis.Öğrc. Mesut ÇELİK)

15.02.2012 3916


VALİLİK MAKAMINA

- İlgi :a)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
b)Gaziosmanpaşa Üniversitesi Rektörlüğünün 31/01/2012 Tarihli ve B.30.2.GOÜ.0.70.00.00-044-327-614 Sayılı Yazısı.  
c)Valilik Makamının 26/08/2011 Tarihli ve B.08.4.MEM.0.58.20.02-605-20690 Sayılı Onayı.

Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Program Geliştirme Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Mesut ÇELİK, "Eğitim Kurumlarında Stratejik Plan Hazırlama Ekiplerinin Süreçteki Uygulamaları ve Planlama Basamaklarında Karşılaşılan Sorunlar" konulu tez çalışması kapsamında, ekli listede isimleri bulunan okul ve kurumlarda Stratejik Plan Hazırlama Ekiplerinde görevli idareci ve öğretmenlere yönelik anket uygulaması yapmak istemektedir.

İlgi (b) yazı ekindeki anket formu, Valilik Makamının İlgi (c) Onayı ile oluşturulan Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup anketin, ekli listede isimleri bulunan okul ve kurumlarda görev yapan idareci ve öğretmenlere uygulanmasında bir sakınca görülmemektedir

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

  
Çetin ÖZDEMİR  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

OLUR  
15/02/2012  
  
Turan KPINAR  
Vali a.  
Millî Eğitim Müdürü

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Adı Soyadı</b>	Mesut ÇELİK
<b>Kişisel Bilgiler</b>	Uyruğu: T.C. Doğum Tarihi ve Yeri: 08.06.1983/Almanya
<b>Öğrenim Bilgileri</b>	Lise: 1997-2001 Sivas Kongre Lisesi Lisans: 2003-2007 Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Yüksek Lisans: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı
<b>İş Deneyimi</b>	2008-2011 Millî Eğitim Bakanlığı Sivas Zara İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Şehit Vahip Dinler İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni 2011-2012 Millî Eğitim Bakanlığı Sivas Zara İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge Birimi Sınıf Öğretmeni 2012-2015 Millî Eğitim Bakanlığı Sivas Zara İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Sivas Hamit Kurşun İlkokulu Sınıf Öğretmeni 2015-2016 Millî Eğitim Bakanlığı Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü Sarıdemir İlkokulu Sınıf Öğretmeni 2016-2017 Millî Eğitim Bakanlığı Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü Karamehmet İlkokulu Sınıf Öğretmeni 2017-halen Millî Eğitim Bakanlığı Sivas İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ölçme Değerlendirme Merkezi Sınıf Öğretmeni