



Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

**İLKÖĞRETİM KURUMLARI ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARDAKİ
STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN
GÖRÜŞLERİ (VAN İLİ ÖRNEĞİ)**

Yalçın Varol YILDIZBAŞ

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2016

İLKÖĞRETİM KURUMLARI ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARDAKİ STRATEJİK
PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (VAN İLİ ÖRNEĞİ)

Yalçın Varol YILDIZBAŞ

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AKBABA

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı

Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Van, 2016

KABUL VE ONAY

Yalçın Varol YILDIZBAŞ tarafından hazırlanan "İlköğretim Kurumları Öğretmenlerinin Okullardaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri (Van İli Örneği)" başlıklı bu çalışma, 02.06.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Halil IŞIK (Başkan)

Yrd. Doç. Dr. Ahmet AKBABA (Danışman)

Yrd. Doç. Dr. Durdağı AKAN

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Doç. Dr. Fuat TANHAN

Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

- Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim sadece Yüzüncü Yıl Üniversitesi yerleşkesinden erişime açılabilir.
- Tezimin 3 Yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

02.06.2016

Yalçın Varol YILDIZBAŞ

TEŞEKKÜR

Araştırmanın her aşamasında bana gsterdiği anlayış ve katkılarından dolayı değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ahmet AKBABA'ya, bilgi ve deneyimlerine başvurduğum, yardımlarını benden esirgemeyen eleştiri ve katkılarıyla bana destek olan değerli hocam Prof. Dr. Halil IŞIK'a, sayın hocam Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU'na, jüride bulunan sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Durdağı AKAN'a sonsuz teőekkürlerimi sunarım. Araştırmamın uygulanması aşamasında desteklerini esirgemeyen sayın meslektaşlarıma ve arkadaşlarıma sonsuz teőekkürlerimi sunarım. Başarılı olmam ve daha başarılı işler yapmam için beni destekleyen, sevgilerini, maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen hayatımdaki en değerli varlıklara, sevgili anneme ve şu an yanımda olmayan babama, kardeşlerim Cansın Ebru'ya ve Berat Alper'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

ÖZET

YILDIZBAŞ, Yalçın Varol. *İlköğretim Kurumları Öğretmenlerinin Okullardaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri (Van İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Van, 2016.

Bu çalışmanın amacı, öğretmenlerin ilköğretim kurumlarında yapılan stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Tarama modeli ile yapılan araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Van merkez ilçelerinde bulunan 102 resmi ilkokul ve 101 resmi ortaokulda görev yapan 1946 sınıf öğretmeni ve 2682 branş öğretmeni ile 5 özel ilköğretim kurumunda görev yapan 61 sınıf öğretmeni ve 169 branş öğretmeni oluşturmaktadır. Çalışma grubu ise, seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen, 10 resmi ilköğretim kurumunda görev yapan 220 sınıf öğretmeni ve 250 branş öğretmeni ile özel ilköğretim kurumlarındaki tüm öğretmenler olmak üzere toplam 700 öğretmenden oluşmaktadır. Araştırmanın verileri, Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” kullanılarak elde edilmiştir. Araştırma sonucunda, stratejik planlama uygulamalarında, kurumsal yapının uygunluğu boyutu ile stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutunda özel okullarda görev yapanların, erkek öğretmenlerin, ortaokulda görev yapanların, branş öğretmenlerinin, stratejik planlama konusunda eğitim alanların ve 11-15 yıl kıdemdeki öğretmenlerin daha olumlu değerlendirmelerde buldukları; stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutunda ise, resmi okullarda görev yapanların, kadın öğretmenlerin, ilkokulda görev yapanların, sınıf öğretmenlerinin, stratejik planlama konusunda eğitim almayanların ve 1-5 yıl kıdemdeki öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarında daha fazla sorunla karşılaştıkları belirlenmiştir.

Anahtar Sözcükler

Stratejik planlama, özel okul, resmi okul, öğretmen

ABSTRACT

YILDIZBAŞ, Yalçın Varol. *Elementary School Teachers' Views Relating to The Implementations of Strategic Planning in Schools (Example of The Province Van)*. The Thesis of Postgraduate, Van, 2016.

The purpose of this study is to determine the teachers' views regarding to the implementations of strategic planning in the elementary schools. The population of the study which is applied with scanning model includes 1946 primary school teachers and 2668 branch lesson teachers working in 102 primary public schools and 101 secondary public schools, and also 61 primary school teachers and 169 branch lesson teachers working in 5 private elementary schools in the central districts of Van in the academic year of 2014-2015. The study group, which includes 220 primary school teachers and 250 branch lesson teachers working in 10 public elementary schools, and also private elementary schools, consists of a total of 700 teachers who are chosen random sampling method. The data of the study were obtained by using "the Strategic Planning Implementation Assessment in Schools" which is developed by Memduhoğlu and Uçar (2012). At the result of the study, in the implementations of strategic planning it is determined that the teachers working on private schools and secondary schools, the male teachers and branch teachers and the ones who has an education about strategic planning and the teachers in 11-15 years seniority have a more positive assessment within institutional structure of appropriateness of the size and preparation of strategic planning and implementation of the size; on the issue size encountered in strategic planning practice, those who work in public schools, female teachers, who work in primary school, primary school teachers, the ones who don't receive training in strategic planning and the teachers in 1-5 years seniority have faced with more questions within the strategic planning implementation.

Key Words

Strategic planning, private school, public school, teacher

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	iii
BİLDİRİM	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	ix
TABLolar	x
ŞEKİLLER	xi
1. BÖLÜM: GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	1
1.2. Problem Cümlesi	2
1.3. Araştırmanın Amacı	2
1.4. Araştırmanın Önemi	3
2. BÖLÜM: KURAMSAL ÇERÇEVE	4
2.1. Planlama	4
2.2. Strateji	5
2.3. Stratejik Planlama	8
2.4. Stratejik Planlamanın Tarihçesi	10
2.5. Stratejik Planlamanın Yararları	12
2.6. Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar	13
2.7. Stratejik Planlama Süreci	15
2.7.1. Hazırlık Dönemi Çalışmaları ve Hazırlık Programı	17
2.7.1.1. Stratejik Planlama Çalışmalarının Duyurulması	17
2.7.1.2. Stratejik Planlama Üst Kurul ve Ekiplerinin Oluşturulması	18
2.7.1.3. Stratejik Planlama Ekiplerine Eğitimlerin Verilmesi	18
2.7.1.4. Stratejik Plan Hazırlama Takviminin Oluşturulması	19
2.7.2. Durum Analizi	19
2.7.2.1. Tarihsel Gelişim	20

2.7.2.2. Mevzuat Analizi	20
2.7.2.3. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler	20
2.7.2.4. Paydaş Analizi.....	20
2.7.2.5. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi.....	22
2.7.2.5.1. İç Çevre Analizi	22
2.7.2.5.2. Dış Çevre Analizi	23
2.7.3. Geleceğe Yönelim	24
2.7.3.1. Vizyon	24
2.7.3.2. Misyon.....	25
2.7.3.3. Temel Değerler	25
2.7.3.4. Stratejik Amaçlar	26
2.7.3.5. Stratejik Hedefler.....	26
2.7.3.6. Performans Göstergeleri	26
2.7.3.7. Stratejiler.....	27
2.7.4. Stratejik Planlama Süreci	28
2.8. Eğitimde Stratejik Planlama.....	28
2.9. Eğitimde Stratejik Planlama İle İlgili Araştırmalar.....	31
3. BÖLÜM: YÖNTEM	39
3.1. Araştırmanın Modeli	39
3.2. Evren ve Çalışma Grubu	39
3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi	40
4. BÖLÜM: BULGULAR VE YORUM.....	43
4.1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler	43
4.2. Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri	44
4.2.1. Kurumsal Yapının Uygunluğu Boyutuna İlişkin Görüşler	45
4.2.2. Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Boyutuna İlişkin Görüşler.....	46
4.2.3. Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Boyutuna İlişkin Görüşler.....	48
4.3. Katılımcı Özellikleriyle Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	50

4.3.1. Katılımcıların Cinsiyetiyle Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	50
4.3.2. Katılımcıların Okul Türleriyle Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	51
4.3.3. Katılımcıların Buldukları Kademeyle Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	53
4.3.4. Katılımcıların Branşlarıyla Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	54
4.3.5. Katılımcıların Aldıkları SP Eğitimi ile Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	55
4.3.6. Katılımcıların Kıdemi ile Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki	57
5. BÖLÜM: TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	61
5.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Sonuçlar	61
5.2. Ölçek Boyutlarına İlişkin Sonuçlar	62
5.3. Öneriler	67
KAYNAKÇA	69
EKLER	76
Ek 1. Kişisel Bilgi Formu	76
Ek 2. Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği	77
Ek 3. Ölçek Uygulama İzin Belgeleri	79
ÖZ GEÇMİŞ	81

KISALTMALAR

Anova	: Analysis of Variance
AR-GE / Ar-Ge	: Araştırma–Geliştirme
Çev	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
f	: Sıklık (Frekans)
F	: Fırsatlar
G	: Güçlü yönler
GF	: Güçlü yönler ve Fırsatlar
GT	: Güçlü yönler ve Tehditler
GZFT	: Güçlü ve Zayıf yönler Fırsatlar ve Tehditler
HUS	: Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
KYU	: Kurumsal Yapının Uygunluğu
PEST	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analizler
SP	: Stratejik Planlama
SPSS	: Statistical Package For The Social Sciences
SWOT	: Strengths Weakness Opportunities Threats
T	: Tehditler
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
UKS	: Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar
Z	: Zayıf yönler
ZF	: Zayıf yönler ve Fırsatlar
ZT	: Zayıf yönler ve Tehditler
%	: Yüzde
%yig	: Yığılımlı Yüzde

TABLolar

Tablo 1. Araştırma Verilerine İlişkin Bilgiler	40
Tablo 2. Katılımcıların Bazı Değişkenler İçin Frekans ve Yüzde Değerleri.....	43
Tablo 3. Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	44
Tablo 4. Kurumsal Yapının Uygunluğu Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri	45
Tablo 5. Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri	47
Tablo 6. Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	49
Tablo 7. Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeniyle İlişkisi	51
Tablo 8. Katılımcı Görüşlerinin Okul Türü Değişkeniyle İlişkisi	52
Tablo 9. Katılımcı Görüşlerinin Kademe Değişkeniyle İlişkisi.....	53
Tablo 10. Katılımcı Görüşlerinin Branş Değişkeniyle İlişkisi.....	54
Tablo 11. Katılımcı Görüşlerinin Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumu Değişkeniyle İlişkisi	56
Tablo 12. Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkeniyle İlişkisi.....	57
Tablo 13. Kurumsal Yapının Uygunluğu Boyutunda Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Alt Grup Sonuçları	58
Tablo 14. Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Boyutunda Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Alt Grup Sonuçları	59

ŞEKİLLER

Şekil 1.Stratejik Planlama Süreci	16
Şekil 2.Vizyon Bileşenleri.....	25



1. BÖLÜM

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın temelinde bulunan problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı ve araştırmanın önemine dair bilgiler yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Günümüzde, yaşanan değişimlere bağlı olarak eğitim sisteminde de gelişmeler olmaktadır. Bu değişim başta okullar olmak üzere bütün örgütleri etkilerken, eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların hayata geçirilmesi önem arz etmektedir.

Birçok eğitim kurumunun stratejik planlarında belirtildiği gibi, eğitim kurumlarının kendilerinden beklenen fonksiyonlarını gerçekleştirmeleri, doğru bir planlama ve bu planın etkili bir biçimde yürütülmesiyle olur. Bu nedenle, eğitim kurumlarının gelişmeleri, eğitimde etkililik, kalite ve verimliliği sağlayabilmeleri için stratejik planlama yapmaları önemlidir. Eğitim kurumundaki tüm paydaşların aktif katılımıyla yapılacak olan stratejik planlama çalışmalarıyla eğitim örgütlerinin, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek, karşılaşılan sorunlara etkili çözüm önerileri sunarak istenen düzeye çıkmaları beklenir.

Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2006 yılında çıkarılan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gereğince tüm kurumlara stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirirken, ilk stratejik planını 2010-2014 yıllarını kapsayacak şekilde yapmış ve böylelikle stratejik plan yapma tüm okullarda zorunlu kılınmıştır (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2009a).

Stratejik planlama, Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüm özel ve resmi okullarda okul yöneticileri önderliğinde öğretmenlerle birlikte yapılmaktadır. Okullar için paydaşlar tarafından oluşturulan stratejik planların uygulanmasında, yine okulların önemli paydaşı olan öğretmenlerin değerlendirmeleri önemli görünmektedir. Bu amaçla, öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri dikkate alınmalıdır.

1.2. Problem Cümlesi

Araştırmanın problem cümlesi, "Van merkez ilçelerindeki ilköğretim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin okullarda uygulanan mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?" şeklinde belirlenmiştir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim kurumları öğretmenlerinin okullarda yapılan stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevaplar aranmıştır:

1. Öğretmenlerinin ilköğretim kurumlarında yapılan stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinde,
 - a) Kurumsal yapının uygunluğu boyutu,
 - b) Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutu,
 - c) Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Öğretmenlerinin ilköğretim kurumlarında yapılan stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleriyle,
 - a) Cinsiyet,
 - b) Okul türü,

- c) Kademe,
- d) Branş,
- e) Kıdem,
- f) Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu değişkenlerine göre fark var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Okulların değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri, yenilik yapmalarına, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerine, birer stratejik örgüt olmalarına bağlıdır. Bu da amaca uygun yapılacak stratejik planlama ile kolaylaşabilecektir (Çalık, 2003).

Okulda, stratejik planlamanın temel amacı; okulun bulunduğu çevreyi analiz ederek, okulun gelecekteki durumunu öngörmek ve bu doğrultuda mevcut kaynakları etkili kullanabilmektir (Bell, 2004, akt. Memduhoğlu ve Uçar, 2012).

Bu bağlamda, Türkiye’de Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı kurumlarda mevcut kaynakların etkili bir şekilde kullanılabilmesi amacıyla stratejik planlama yapma zorunlu hale getirilmiştir (Özmantar, 2011).

Yapılan bu araştırmada, ilköğretim kurumlarındaki öğretmenlerin okullarındaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin önemine dikkat çekilerek eğitimin önemli paydaşlarının konu ile ilgili beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanabileceği düşünülmektedir.

2. BÖLÜM

KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Planlama

Dünya hızla gelişip değişmekte ve sürekli bir yenilik içindedir. Gelecekte yaşanabilecek belirsizliklerin önlenmesi ve oluşabilecek sorunların en küçük hale getirilmesi plan yapma zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir (Çetin, 2012).

Plan, bir kuruluşun mevcut politikaları esas alınarak belirlenen bir belgedir. Bu belge hedefleri ve ilkeleri içerir ve stratejilere ulaşılabilecek yolları, kaynakları ve süreyi kapsar (Bircan, 2002).

Plan, uygulanacak yöntem iken; planlama, amaçlara ulaştıracak araçların belirlenmesidir. Planlama planı gerçekleştirecek süreyi ifade eder ve neyin, nerede, ne zaman, hangi koşullarda yapılacağını saptanmasıdır (Genç, 2005, 92).

Planlama, örgütlerin çalışmalarını belirli amaç ve hedeflere yöneltmeyi ve sonuca en kısa yoldan erişilmesini sağlamayı amaçlar (Can, 1996).

Planlama, ileriye düşünme ileriye bakma sürecidir. Çağımızda insan faaliyetlerinin yönetilmesinde önemli bir role sahiptir. Giderek karmaşıklaşan toplum planlamayı mecburi kılmıştır. Planlamanın özellikleri; geleceğe yöneliktir, kararlar sistemidir, belirlenen amaca yöneliktir ve bu amaca yönelik uygun yöntem ve araçların seçilmesi ile ilgilidir (Dökmeci, 2010).

Planlama olabilecek seçenekleri belirleme süreci ve geleceğe bakma olarak tanımlanır (Nartgün, 2000). Başaran'a (2000, 106) göre planlama geleceğe dönük olduğu için aşağıdaki gerekliliklerin yerine getirilmesini gerektirir:

1. Amaçlara ulaştıracak yöntemlerin ve politikaların geliştirilmesi,
2. Uzun ve kısa dönem stratejilerin seçilmesi,
3. Denetim için gerekli kriterlerin saptanması,
4. Değişen Őartların etkisiyle gözden geçirilen planların kararlarının alınması.

Bu maddelerden yola çıkıldığında planlamanın amaç ve hedeflerin bunlara ulaşılacak yöntemlerini belirlenmesini içerdii belirlenmektedir. Planlama gerçekteşebilecek belirsizliklerin azaltılmasıdır. Planlama sayesinde hedeflerin gerçekteşme oranlarının kontrolü yapılabilir, hedeflere nasıl ulaşılacağı belirlenir (Çoban, 1997, 81).

Planlama toplumsal faaliyetleri yönlendirirken, toplumlarda meydana gelen farklılaşmayı kontrol etmeyi sağlayan bir süreç olarak dikkat çekmektedir. Bu süreç içerisinde toplumu etkileyebilecek istenmeyen sonuçların engellenmesi sağlanırken, hedeflenen sonuçlara ulaşma önem arz etmektedir (Hesapçioğlu, 2001, 2).

Planlamada tüm paydaşların aktif katılımının sağlanması için tüm sürecin açık ve net tanımlanması gerekmektedir. Planlamanın aşamaları yapılacak bir toplantıda sırasıyla yapılmalı; amaç ve hedefler belirlenmeli, çalışmaya ait zaman çizelgesi oluşturulmalı, plandaki roller ve sorumluluklar belirlenmeli, gerekli kaynaklar tahsis edilmeli ve plan başlatılmalıdır (Bushnell ve Halus, 1992, akt. Küp, 2011).

2.2. Strateji

Strateji kavramıyla ilk olarak dördüncü yüzyılda Sun-Tzu'nun yazmış olduğu savaş sanatı adlı yazılı kaynakta karşılaşılmıştır. Bu kaynakta strateji kavramı sadece askeri anlamda değil genel boyutuyla ele almıştır (Ünaldı, 2007, 34).

Strateji Latince kökenli bir kelimedir ve “stratum” kelimesi belirli çizgi, yol anlamına gelmektedir. Daha önceden askeri bir kavram olarak ortaya çıkan strateji, askeri gücün savaş sırasında koşullara uygun şekilde kullanılması sanatı ve bilimidir (Ereş, 2004).

Savaş sanatlarında usta olan Osmanlılarda ise bu kavram “sevkulceyş” olarak kullanılmıştır (Ünaldı, 2010, 32). Stratejinin kelime anlamı bir amaca ulaşmak için ortak faaliyette bulunma ve düzenleme sanatıdır (Çoban ve Karakaya, 2010).

Türk Dil Kurumuna göre strateji, “Daha önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için gidilen yol” veya “Bir milletin barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, askerî, psikolojik ve ekonomik güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı.” olarak tanımlanmaktadır (Uluğ, 2007). Dinçer’e (2007, 20-21) göre strateji beş farklı yaklaşımla ele alınmaktadır ve bu yaklaşımlar şu şekilde sıralanabilir;

1. Bir plan olarak strateji, hedeflenen durumu gerçekleştirmek için planlanan eylem dizisini oluşturan rehberdir.
2. Bir model olarak strateji, yalnızca plan değildir. Planın uygulandığı ve sonuca varıldığı eylem modelidir.
3. Bir taktikler bütünü olarak strateji, örgütün rakibin cesaretini kırmak amacıyla yapılan, bu yöntemle üretimi arttıran taktiklerdir.
4. Bir bakış açısı olarak strateji, örgütün içine odaklanır ve örgütün davranışlarını düzenlemek amacıyla model oluşturur. Örgütün algılanma şeklini saptar.
5. Bir konum olarak strateji, çevredeki konumu ifade eder. Örgüt ile çevresi arasındaki köprünün yapısını oluşturur.

Eğitim kurumlarında strateji kavramı; dış çevre tarafından oluşturulan fırsatları, riskleri, tehditleri ve sahip olduğu kaynakları karşılaştırma olarak ele alınır. Bu nedenle strateji eğitim kurumlarının başarmak istediklerini

ifade eden ve faaliyetlerine rehber olacak politikaların üretilmesine yardımcı olacak anahtar hat görevindedir denilebilir (Aksu, 2002, 32). Bir organizasyonun tüm amaçlarına nasıl ulaşacağını strateji belirler. Hax (1990) stratejiyi altı kritik boyuta ayırmıştır:

1. Strateji, kararların birleştirilmesi ve tutarlı hale getirilmesidir.
2. Strateji, kurumun amaçlarına hizmet eden; uzun dönem hedeflerini, eylem programlarını ve kaynakların dağılım önceliklerini şekillendiren yapıdır.
3. Kurumun yürüttüğü veya girmeyi düşündüğü işlerin seçilmesini ifade eder.
4. Örgütün üstünlük ve zayıflıklarına bakarak; çevresel fırsat ve tehditlere uygun tavrı geliştirerek rekabetçi üstünlüğü sağlamadır.
5. Kurumdaki farklı hiyerarşik kademelerinin ilişkileri ile ilgilidir.
6. Tüm paydaşların ekonomik ve ekonomik olmayan tüm kazançlarını içerir (akt. Küp, 2011).

Strateji bilinci eğitim kurumlarına stratejik hareket kabiliyeti kazandırır ve fırsat ve tehditlerin ayırt edilmesini sağlar. Strateji bilinci ve stratejik düşünme becerisi kurumların ileriye dönük farkındalık oluşmasını sağlar. Bu farkındalık çıkabilecek tehditlerin önlenmesine katkıda bulunur. Bu nedenle stratejik planlama ve stratejik yönetimden daha önemli bir yere sahiptir (Çetin, 2012). Strateji oluşturmak için gerekli özellikler Çoban (1997, 77) tarafından şöyle sıralanmıştır:

1. Strateji sıradan faaliyetler yerine geleceğe yönelik bir düzenle ilgilidir.
2. Stratejiyi saptama bir çözümlene süreci ve sanattır.
3. Belirli amaçlara bağlı, onlara hizmet eden ve örgütsel güçlerin tümünü amaç etrafında toplayan bir yapıdır.
4. Örgütteki tüm kaynakları faaliyete geçirir aynı zamanda bu faaliyetleri yönetir.

5. Çalışanları cesaretlendirerek; karmaşık ve dinamik olan örgütün faaliyet alanını belirlemelidir.

Planlama belirli bir tasarı, strateji ise dinamik bir süreçten oluşan yapıdır. Örgütlerde planlama işi strateji belirlendikten sonra yapılır. Bu nedenle stratejik planlama büyük önem kazanmaktadır (Bütüner, 2005).

2.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama; hedefleri belirleme, hedeflere ulaşılmasını sağlayacak stratejileri belirleme ve alternatif strateji geliştirmedir (Yüzbaşıoğlu, 2004, 91).

Stratejik planlama, örgütlerin yapacağı faaliyetleri yönlendirerek, örgütün sahip olduğu değerleri, durumunu ve çevresinde olup bitenleri değerlendirip örgüte anlam kazandırırken, bu faktörleri vizyon ile ilişkilendirmektir (Gürer, 2006).

Stratejik planlama, uzun vadeli bir süreç olduğundan geleceği kestirme, örgüt içinde personel tarafından paylaşılacak ortak bir vizyon oluşturma, aniden ortaya çıkan ve sürekli farklılık gösteren sorunlara karşı kapsamlı bir bakış açısı geliştirme, personeli ve örgütü geleceğe hazırlayabilme konularını kapsamaktadır (Durna ve Eren, 2002).

Stratejik planlama, çevredeki değişimleri anlamaya yardımcı olur. Aynı zamanda planlamanın örgütsel etkililiğinin artması için çözümler geliştirmeye katkısı olabilir. Günümüzde her kurum ve kuruluş için etkili bir strateji geliştirme ve uygulanabilir bir stratejik planlama gerekli görülmektedir (Yolcu, 2014).

Stratejik planlama, bir örgütte bulunan tüm paydaşların katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren, sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür

oluşturur. Bu bağlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politikacıların örgütün misyonu, hedefleri ve performanslarının belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder (McCune, 1986, akt. Küçüksüleymanoğlu, 2007).

Stratejik plan, kaynakların öncelik sırasına göre paylaştırıldığı, örgütün tüm paydaşlarının önemsendiği, paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun olduğu, çevre analizleri yapılarak var olan potansiyelin ortaya çıkarıldığı, geleceğe yönelik katılımcı bir belge niteliğindedir ve örgütün bulunduğu yerden arzuladığı yere gitmesini sağlayan faaliyetler bütünüdür (Memduhoğlu ve Uçar, 2012).

Stratejik planlama, karşılaşılan fırsat ve tehditlere göre yeniden planlanması gereken bir süreç olduğundan, yalnızca bir kereye mahsus yapılmamalıdır. Bu nedenle stratejik planlamayı yapılırken, yöneticilerin ve tüm paydaşların stratejik düşünceleri ile birlikte misyon ve vizyonlarının da güçlendirilmesi gerekmektedir (Özduran, 2009).

Stratejik planlamanın geleneksel planlama türlerinden farkı, ayrıntıya dayalı nicel planlar oluşturmaya değil, yaratıcı fikirlerle farklı bakış açıları oluşturmaya yönelik kuramsal ve niteliksel boyuta dayalı bir planlama düşüncesi olması ile tutarlı ve anlaşılabilir bir vizyon oluşturmaya öncelik verilmesidir. Stratejik planlama, gelecekte varılmak istenilen yere ulaşabilmek amacıyla yapılacak değişiklikler ve atılacak yeni adımlar belirlenirken, kuruma odaklanması için ortam oluşturulmasını sağlayan bir yaklaşımdır (Gülşen, 2013).

Stratejik planlama çalışmaları, belirgin ve çeşitli özellikleri olan kişilerin kuruma aktif katılımını sağlayarak, kurumu benimsemeyi ön plana çıkaran; kuruluşun ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına yol gösteren; esas kararları ve faaliyetleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır (Yılmaz, 2003).

Stratejik planlama, örgütlerin amaçlarını ve hedeflerini tespit ederek, bunlara ne yaparak ulaşılabileceğinin yöntemlerinin belirlemesini gerektirir. Her yönetim aracında olduğu gibi stratejik planlamada da temel amaç kurumda ve ya işletmede daha iyi işler yapmaktır (Çetin, 2012).

Stratejik planlama; çevrenin etkilerini ve çevresel faktörleri dikkate alarak geleceğe yönelmeyi öngören bir model olarak da ifade edilebilir. Bu nedenle, stratejik planlamanın, örgütsel değişim sürecinde kullanılması, değişimin başarısını artırabilir. Stratejik planlama, örgütlerin bakışlarını geleceğe yönelterek, kendilerine bir yol bulma anlayışı olarak da ifade edilebilir (Yolcu, 2014).

Kamu ve özel sektör kurumlarında belirlenen amaçlara ulaşmak için planlamalar yapılmaktadır. Bu planlamalar kısa vadeli, orta vadeli veya uzun vadeli olarak değişebilmektedir. Planlamanın yanı sıra strateji kavramı da önemlidir. Strateji, sürekli olarak değişim gösteren riskli ve belirsiz çevrede herkese belirli bir yön kazandırır (İlğan, Erdem, Taşdan ve Memduhoğlu, 2008).

Stratejik planlama, kurumlarda görev yapanlar için sistem içine aktif katılımın sağlanması, motivasyonun artırılmasını ve belirli ortak amaçlar doğrultusunda beraber hareket etmeyi sağlarken; takım çalışmasına teşviki artırır (Aksu, 2002, 14).

2.4. Stratejik Planlamanın Tarihçesi

Stratejik planlama kavramı, ilk kez 1920'li yıllarda Harvard İş Okulunda özel sektörde bulunan kuruluşların yararlanması amacıyla geliştirilmiştir (Blackerby, 1994, akt. Çetin, 2012). Özel sektörde verimliliği arttırmak için ise 1950'li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır (Genç, 2007, akt. Çetin, 2012).

İkinci Dünya Savaşı sonrasında kullanılmaya başlanan stratejik planlama kavramı, askeri alanın yanı sıra iş yaşamında da etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır (Reiger, 1993, akt. Işık ve Aypay, 2004).

Stratejik plan, 1950'lerde kurum içi analiz perspektifi sağlayan uzun vadeli planlar olarak kullanılıyorken; 1970'lerde kullanımı giderek artmış, hedeflere ulaşmanın ve geleceği belirlemenin zorluğu anlaşılmıştır. Stratejik planlamada dış çevreye odaklanma 1970'den sonra başlamıştır (İlğan vd.,2008).

Eğitim kurumlarında stratejik planlama, 1970'li yıllarda yükseköğretimle kullanılmaya başlanmıştır (Reiger, 1993, akt. Işık ve Aypay, 2004). 1980 sonrasında ise farklı kamu kurumlarında ve kazanç amacı olmayan kuruluşlarda da kullanılmaya başlandı (Joyce ve Woods, 2001, akt. Çetin, 2012).

Tebliğler Dergisi'nde yayınlanan, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulama Yönergesi ile Türkiye'de kullanılmaya başlayan stratejik planlama ilk olarak orta öğretim kurumlarında kullanılmaya başlanmıştır. Kalkınma Planlarında ve 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile stratejik plan hazırlama zorunlu olmuştur.

Devlet Planlama Teşkilatı'nın (DPT) hazırladığı "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" le yürürlüğe girmiştir. Bu yönetmelikte, stratejik planlamanın tüm kamu kurumlarında yaygınlaştırılması ve aşamalı bir geçiş takvimi dâhilinde yürütülmesi gerektiği yer almaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı da ilk olarak 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planlama hazırlamış ve yayınlamıştır (MEB, 2009b).

Daha sonradan MEB, 2015-2019 yıllarını kapsayan dört aşamalı bir stratejik plan geliştirmiştir.

2.5. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama her türlü aktiviteye uygulanabilir, ancak yine de her şey demek değildir. Işık (2009) tarafından stratejik planlamanın bazı faydaları şu başlıklar altında incelenebilir:

Değişen Çevreye Uyum Sağlamak, stratejik planlamayı benimsemek için yeterli bir nedendir. Çünkü çevrenin sürekli olarak değişmesi ve kolay ulaşılamayan bir hal alması çevrenin sürekli takibini gerektirmektedir. Stratejik planlama, değişikliklerin kuruma getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlamasında önemli rol oynar.

Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmek, değişen çevreye uyum sağlamak için gereklidir. Kurumlarda yol açacağı sosyal ve ekonomik problemlerle başlı başına dikkat edilmesi gereken bir konudur. Bilgi teknolojisinde ve haberleşmesinde gelişmeler çok hızlıdır ve bu gelişmelere adapte olmak neredeyse imkânsızdır. Stratejik planlama bu noktada devreye girerek; geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamakta ve gelişmeye uyumu sağlamaktadır.

Sistemik Düşünmek, yöneticilerin günü birlik aldıkları kararlar kurumun amaç ve faaliyetlerini geliştirmek yerine kurumun çöküşüne neden olabilir. Bu çöküşü engellemek üzere stratejik planlama sistemik düşünmeye yöneltir.

Yönetimde Etkin Olmak, belirli politikanın, daha önceden belirlenen amaç ve hedeflerin incelenmesi, teknolojik ilerleme ve gerekli stratejilerin saptanması daha ileri yönetim için en önemli faaliyetlerdir. Yöneticilerin daha etkili olmaları ve başarıyı yakalayabilmeleri için sistemik düşünme ile karar almaları gerekir.

Stratejik planlamanın yararları kurumlara ve çalışanlara göre farklılaşır. Nartgün (2000) tarafından stratejik planlamanın belli başlı yararları şu şekilde sıralanmıştır:

1. Yöneticinin sistematik düşünme ile gelecekle ilgili daha olası tahminler yapmasını sağlar.
2. Yöneticinin ileri düşünme özelliğini geliştirerek, ileri görüşlülüğünü artırır.
3. Zaman, emek ve para gibi pek çok kaynağın tasarruflu kullanılmasını sağlar.
4. Standartlar geliştirerek denetimin etkililiğini artırır.
5. Olabilecek ani değişikliklere karşı kurumun önlem almasını sağlar.
6. Yetki paylaşımını kolaylaştırarak, planlamaya katılan farklı düzeydeki yöneticilerin sorumluluk duygularını geliştirir.
7. Stratejik planlamanın tüm özellikleri ve faydaları örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesini ve bu amaç ve hedeflere ulaşmasında etkili bir yol oluşturur.

Stratejik planlama tüm bu yararları sağlayabilir fakat ilk seferde kurumun tüm bu yararları görebilmesi pek mümkün değildir. Ancak birkaç stratejik planlama döngüsünden sonra bu yararlar görülebilir. Stratejik planlama en basit tanımla bir dizi kavram, prosedür ve araçlar toplamıdır. Liderlerin ve yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanaşına dikkat etmeleri gerekir. Çünkü kurumun başarısı o anki koşullara ve stratejik planların uygulanaşına bağlıdır (Dökmeci, 2010).

2.6 Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar

Stratejik planlama modeli her koşula uyum sağlayamaz. Stratejik planlamanın uygun bir ilk adım olabilmesi için kullanıldığı örgütün çatısının çökmüş olamaması gerekir. Bir diğer görüşe göre ise, örgütsel kaynakların yetersizliği ve planlamayı hazırlayacak olanların yetersizliği gibi durumlar

zaman kaybına yol açmaktadır. Kurumların örgüt içi uygulamaları farklılaştıkça stratejik planlamanın yararları da azalmaktadır (Aksu, 2002, 32).

DPT (2006) tarafından yayınlanan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda planlama ve strateji geliştirme konularında bazı olumsuz yönler belirtilmiştir. Bunlar:

1. Yasaların gerektiği şekilde düzenlenememesi,
2. Konunun uzmanı ve eğitimdeki yetersizlikler,
3. Bilgilerin az olması ve güvenilir olmaması,
4. Bir araya gelmede yaşanan sorunlar,
5. Ekonomik sorunlar,
6. Aşırı merkeziyetçi anlayışın hâkim olması şeklindedir.

Bu olumsuzlukların yanı sıra, planlama aşaması, yönetimde etkililiği sağlama adına bilimsel yöntemlere uygun olarak yönetimi sürdürme sürecidir. Eğitim örgütlerindeki amaçlar bu aşamada gerçekleştirilir. Planlamanın başarısızlıkla sonuçlanması bazı sebepleri Akgemci (2008, 245) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

1. Üst yönetim ve alt yönetim hiyerarşisinde alt yönetimin üst yönetimden farklı bir karar alarak uygulamaya koyması,
2. Hazırlanan eylem planlarını uygulayacak personellerin görevlerini yerine getirmemesi,
3. Kurumlarda geleceği şekillendiren ve değişimi yakalayabilen yöneticilere sahip olması gerekirken, yöneticilerin bu yeterliliklere sahip olmaması,
4. Planlama geliştirilirken insan faktöründen çok, nicel verileri ön plana almaktır.

Işık ve Aypay (2004) tarafından da stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlar (a) kavramsal, (b) hukuksal, (c) parasal (d) insan kaynakları ve (e) zaman olarak sıralanmıştır.

2.7. Stratejik Planlama Süreci

Başarılı bir stratejik uygulama ve değerlendirme, doğru yapılandırılmış bir stratejik planlamaya bağlıdır (Çelik,1994). Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel sorunun cevaplandırılması gerekir (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006):

1. Neredeyiz?
2. Nereye gitmek istiyoruz?
3. Gitmeyi düşündüğümüz yere nasıl ulaşabiliriz?
4. Başarı takibini nasıl yaparız ve değerlendiririz?

“Neredeyiz?” sorusu, örgütün çalışmalarını yaptığı iç ve dış çevrenin ayrıntılı bir biçimde analiz edilmesini ve değerlendirilmesini kapsayan mevcut durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusu ise; örgütün gelecekte ulaşmak istediği temel vizyonu, sahip olduğu misyonu, ilkeleri, amaçları ve hedefleri ortaya konularak verilir.

“Gitmeyi düşündüğümüz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu, önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere erişmek için izlenecek aşamalar ve kullanılacak metotlar olan stratejiler cevaplandırır.

Son olarak, değerlendirme sürecini ise daha önceden belirlenen sonuçlarla planın yeniden incelenmesini ifade eden “Başarı takibini nasıl yaparız ve değerlendiririz?” sorusu cevaplandırır (DPT, 2006). Stratejik planlama süreci Şekil 1’ de detaylı olarak gösterilmiştir.

Şekil 1.Stratejik Planlama Süreci (DPT, 2006)

<ul style="list-style-type: none"> • Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi 	DURUM ANALİZ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> • Orta vadede ulaşılacak amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri • Detaylı iş planları 	STRATEJİLER	Gitmeyi düşündüğümüz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme 	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma 	İZLEME	Başarı takibini nasıl yapar ve değerlendiririz?
<ul style="list-style-type: none"> • Geri Besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans Göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi 	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Bu stratejik planlama süreci ışığında, Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan 2015-2019 yıllarını kapsayan stratejik planda tüm kurumların “Stratejik plan hazırlık süreci” dört aşamadan oluşmaktadır.

1. Hazırlık dönemi çalışmaları ve hazırlık programı
2. Durum analizi
3. Geleceğe yönelim
4. Stratejik planlama süreci

İşlek (2013) tarafından stratejik plan hazırlama sürecinde kurumların hazırlayacakları stratejik planların aşamaları sırasıyla şu şekilde açıklanmıştır:

2.7.1. Hazırlık Dönemi Çalışmaları ve Hazırlık Programı

Plan öncesi hazırlıkların beklenen seviyede yapılması ile tüm birimler ve personelin sürece dâhil olması stratejik planlama çalışmalarının başarısını artırır. Bu nedenle bütün birimler ile çalışanların sürece aktif olarak katılmaları büyük önem taşır. Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından geliştirilen hazırlık programında yapılacak şu çalışmalarını kapsamaktadır:

1. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının başlatıldığı duyurulması,
2. Stratejik Planlama üst kurulu ve ekiplerinin oluşturulması,
3. Stratejik planlama ekiplerine eğitimlerin verilmesi,
4. Stratejik plan hazırlama takviminin oluşturulmasıdır.

Hazırlık döneminde yapılacak çalışmalar sırasıyla ayrıntılı bir şekilde şöyle verilmiştir:

2.7.1.1. Stratejik Planlama Çalışmalarının Duyurulması

Hazırlık sürecine başlandığı tüm merkez ve taşra teşkilatına duyurulur. Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın bu planlamanın koordinasyonunu yöneteceği belirtilerek; başkanlık tarafından yapılacak bilgilendirmenin önemle takip edilmesi gerektiği belirtilir.

2.7.1.2. Stratejik Planlama Üst Kurul ve Ekiplerinin Oluşturulması

Stratejik plan hazırlayacak tüm kurumlar, hazırlık programının yayınlanmasından sonra belirtilen ekip ve kurulları belirtilen süre içinde belirtilen şartlar içerisinde oluşturmalıdırlar. İl milli eğitim müdürlükleri Strateji Geliştirme Başkanlığı'na bildirimde bulunurken; ilçe milli eğitim müdürlükleri ile okul ve kurumlar il millî eğitim müdürlüğü AR-GE birimlerine bildirimde bulunurlar. Yapılan bildirimden sonra kurulması gereken ekip ve kurullar şunlardır:

Stratejik Plan Üst Kurulları, stratejik planlama çalışmalarını izlemek ve çalışmalara göre ekibi koordine etmek üzere kurulur. Çalışmaları koordine edebilmek için izlemeleri ve belirli zaman dilimleri içerisinde toplanmaları zorunludur.

Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Koordinasyon Ekibi, stratejik plan çalışmalarını doğrudan yönetmesi beklenen ve üst kurula raporlar sunarak kurulun önerileri doğrultusunda çalışmalarını yönetmek üzere stratejik plan ekipleri kurulur. Stratejik planların tümünün koordinasyonunu sağlamak üzere koordinasyon ekibi çalışmalarını sürdürür.

2.7.1.3. Stratejik Planlama Ekiplerine Eğitimlerin Verilmesi

Stratejik plan çalışmalarına katılacak ya da görev alacak kurul ve üyelerin stratejik plan kavramına hâkim olması beklenir, ancak bakanlık merkez ve il milli eğitim müdürlüklerinde bulunan stratejik plan koordinasyon ekiplerinin yapacağı hizmetler düşünülerek ekiplerde bulunacak personelin kavramları özümsemiş düzeyde olmaları çok önemlidir.

Milli Eğitim Bakanlığı Koordinasyon Ekibi tarafından sonradan oluşturulan tüm İl Milli Eğitim Stratejik Planlama Koordinasyon ekip üyelerine daha ayrıntılı stratejik planlama eğitimi verilir.

2.7.1.4. Stratejik Plan Hazırlama Takviminin Oluşturulması

Stratejik planlar, farklı yönetim sistemlerindeki stratejik planlama sistemlerinden yararlanarak ve üst hedefler belirlenerek tüm çalışanların katılımı ile hazırlanır. Paydaşların talep ve istekleri de üst hedefler ile beraber sistematik bir biçimde belgeye aktarılır. Bakanlık için temel üst politika belgesi olan “Kalkınma Planı” nın yayınlanmasının ardından stratejik planlama çalışmalarının başlaması, il millî eğitim müdürlükleri, ilçe millî eğitim müdürlükleri ve okullar ile tamamlanması uygun görülmektedir.

2.7.2. Durum Analizi

Stratejik planın ilk aşamasında analiz yapılır ve bu analiz konu ile ilgili mevcut durumu içerir. Bu analizde geçmişte yaşananlar incelenir, gelecekte olabilecekler hakkında tahminde bulunulur. Bu sayede var olan durum daha iyi anlaşılır ve açıklanabilir. Bunların dışında çevre analizine de yer verilir (Erdoğan, 2004).

Durum analizi, kurumun ileriye dönük amaç, hedef ve metotlarını geliştirebilmesi için kurumun kaynaklarının yanı sıra, zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunun belirlenmesini sağlar. Bu sayede kurum potansiyelini daha iyi tanımlar ve kendini tanıma şansını yakalar. Durum analizi sayesinde stratejik plan daha sağlıklı ve gerçekçi hale gelir (Türk ve Ünsal, 2007). Durum analizindeki esas değerlendirmeler şunlardır (Gözlükaya, 2007, 42-43):

1. Tarihsel gelişim
2. Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
3. Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
4. Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
5. Kuruluş içi analiz ve çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi)

Durum analizinde yapılan esas değerlendirmeler ayrıntılı bir şekilde şöyle verilmiştir:

2.7.2.1. Tarihsel Gelişim

Kurumun kuruluşundan itibaren bulunduğu zamana kadar olan ayrıntıların anlatıldığı kısımdır. Tarihsel gelişim, stratejik planı inceleyenler için kurumu genel olarak tanıma fırsatı sunar (Ünaldı, 2007, 64).

2.7.2.2. Mevzuat Analizi

Kurumun hareket edebileceği sınır noktalarının belirlendiği bu kısımda kurumu ilgilendiren ve yürürlükte olan yasa ve mevzuatların tespiti çalışmaları da yapılmaktadır. Okullar da bir devlet kurumudur ve çalışanlarını ilgilendiren birçok mevzuat bulunmaktadır. Kurumların ve çalışanlarının faaliyet gösterebileceği alanların belirlenmesi, bu yükümlülöklere bağlıdır (Ünaldı, 2007, 116).

2.7.2.3. Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetler

Mevzuat analizinin geręekleşmesinin ardından elde edilen sonuçlardan da faydalanarak kuruluşun temel ürün ve hizmetleri saptanır. Belirlenen faaliyet alanı planlamanın sonraki kısımlarında da dikkate alınır. Bu aşamada önceden belirlenen faaliyet alanları temel alınarak paydaşların düşünceleri ve önerilerine uygun olarak hizmet sağlanabilir (DPT, 2006).

2.7.2.4. Paydaş Analizi

Doğrudan ya da dolaylı olarak kurumla alakalı olan herkes paydaş olarak adlandırılır. Aynı kurumda görev yapan kişilere kurum içi paydaş adı verilmektedir. Kurumun hizmetlerinin sonucundan faydalanan kişilere de kurum dışı paydaş adı verilmektedir (Ünaldı, 2007, 96). Paydaşlar, DPT

(2006) tarafından, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılmıştır.

İç Paydaşlar: Kuruluş içinde var olan kişiler, oluşturulan gruplar ve ilgili kuruluşlardır. Kuruluşun iç paydaşlarından olan yöneticiler ve personeller, kuruluş üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Dış Paydaşlar: Kuruluş dışında olan kişiler, oluşturulan gruplar ve ilgili kuruluşlardır. Kuruluşun dış paydaşlarından olan sendikalar, kuruluş üzerinde önemli etkiye sahiptir.

Müşteriler/Yararlanıcılar: Kuruluşun hizmet ve ürünlerini kullanan kişiler, topluluklar veya kuruluşlardır. Müşterilerin, dış paydaşların içerisinde yer aldığı söylenebilir.

Paydaş analizi yapılırken bazı amaçlar belirlenmelidir. Bu amaçlar Yolcu (2014) tarafından şu şekilde belirtilmektedir:

1. Planlama sürecinin ilk kısımlarında paydaşların görüşlerinin belirlenmesi,
2. Paydaşların etkisinin olması, kuruluşun faaliyetlerini etkili bir şekilde gerçekleştirmesi için olabilecek sorunların tespit edilmesi,
3. Bulunan sorunlar için stratejilerin geliştirilmesi,
4. Paydaşların içerisinde buldukları ilişkinin ve aralarında ortaya çıkabilecek olan çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,
5. Paydaşların kuruluş hakkındaki ve kuruluşta tespit ettikleri güçlü ve zayıf yönlerle ilgili düşüncelerinin belirlenmesi,
6. Paydaşların etkili olabileceği bölümlerin tespit edilmesi,
7. Paydaşların görüşlerinin ve planlamaya ilişkin önerilerinin planlama sürecinde etkin olarak kullanılması, bu sayede de planın uygulanma ihtimalinin artırılmasıdır.

2.7.2.5. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi

Örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, mevcut durum ile sahip olunan birikimin analizi ve çevre şartlarının değerlendirilmesi; bunların birbirine uygun hale getirilmesi süreci SWOT (etkileşim) analizini gerektirmektedir (Dinçer, 2007, 142).

Başka bir tanımla, iç ve dış analizden oluşan SWOT analizi, kuruluş içi analizdir (Çoban ve Karakaya, 2010, 347). SWOT analizi, S (Strengths = Güçlü yönler), W (Weaknessess = Zayıf yönler), O (Opportunities = Fırsatlar), T (Threats = Sorunlar) kelimelerinin İngilizce baş harflerinden oluşmaktadır ve bu dört aşama SWOT analizinin kurumsal değerlendirme aşamalarıdır. Stratejik meseleler de bu değerlendirme sonucunda elde edilen veriler sayesinde tanımlanır. İç ve dış paydaşların tanımlanması ve taranması SWOT analizinin son aşamasını oluşturur (Selçuk, 2009).

PEST analizi de bir diğer çevre analizidir. “Pestle Analyse: Political, Economic, Social, Technological, Legal, Environmental Analyse” kelimenin İngilizce açılımıdır. Türkçe anlamı ise, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik analizdir. Bu analizin amacı ise bir kurumu ve çevresini inceleyerek öncelikli faktörlerini saptamak ve bu faktörlerin olumlu ve olumsuz yönlerini ortaya çıkarmaktır (Ayrancı, 2013).

Kısacası PEST analizi, kurumun sosyal, teknolojik, politik ve ekonomik yönlerden durumunu bildirirken; çevrenin de sosyal, teknolojik, politik ve ekonomik durumunu bildirir (Kılıç, 2009).

2.7.2.5.1. İç Çevre Analizi

Bu analiz iç çevreyi oluşturan unsurlar; yasal çevre, politik çevre, sosyokültürel çevre, kurumsal kültür, genel yönetim anlayışı, finansal kaynaklar, teknoloji, işgücü kalitesi ve hiyerarşik yapı olarak tanımlanır. Bu

unsurların değerlendirilmesi ve incelenmesi sonucu kurumun gcl ve zayıf yönleri saptanır (Oyman, 2009).

Kurumun gcl yönleri, kaynakların etkili bir biçimde kullanılmasıyla, belirli durumlarda kurumun kapasitesinin diğer kurumlara göre daha verimli ve etkili olmasıdır. Kurumun durumunda çevreden gelen olanaklar değerlendirilir. Kurumun zayıf yönleri ise, kurumun kapasitesinin diğer kurumlara göre verimsiz olması veya etkin olmamasıdır (Bulut, 2014).

2.7.2.5.2. Dış evre Analizi

Dış evre, kurumun dışında olan, doğrudan ya da dolaylı olarak kurumu etkileyen faktörlerin tamamıdır (Dinçer, 2007, 71). Dış çevrede kurumun göstereceği başarıları ekonomik, kültürel, demografik, politik, çevreye dayalı, teknolojinin etkilediği ve rekabete dayalı değişimler, eğilimler yolu ile kuruluşa sağlayacağı fırsatlar olumlu etkileyebilirken; aynı etkenlerle kuruluşun başarısını olumsuz yönde etkileyecek tehditler de olumsuz etkiler. Bu nedenle dış evre analizi, kurumun dış çevrede karşılaşabileceği fırsat tehditlerin saptanmasını ve bu fırsat ve tehditler için önlem alınmasını sağlar (Uysal, 2011, 8).

Fırsat, herhangi bir faaliyet için gerekli tüm şartlara ve elverişli zamana sahip olma durumudur. evredekilerin fırsat olarak değerlendirilebilmesi için kurumun bugünkü durumundan daha etkili ve çekici bir durum olması ve kurumun bu durumdan faydalanabilecek bir yapıda olması gerekir (oban ve Karakaya, 2010, 349).

Tehdit, kurumun hedeflerine ulaşmasını zorlaştıran ya da imknsız hale getiren durumdur. Başarıya ulaşmayı engelleyen ya da zorlaştıran her durum tehdit olarak adlandırılır. Kurumun çevredeki değişmelere ayak uydurması gerekir. Aksi takdirde kurum ve evre arasında uzaklık oluşur ve bu uzaklık da bir tehdit halini alır (oban ve Karakaya, 2010, 349).

2.7.3. Geleceğe Yönelim

Stratejilerin belirlendiği bölümdür. Stratejilerin yanı sıra gelecekte olmak istenileni gösteren vizyon, bir örgütün varlık nedenini ya da amacını yansıtan misyon, temel değerler, stratejik amaçlar, stratejik hedefler ile bunlara bağlı performans göstergelerinin belirlendiği bölümdür.

2.7.3.1. Vizyon

Görüş, görme gücü, ülkü, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi anlamlarına gelen “vizyon” kelimesi, kurumlarda gelecekte olunmak istenen durumu belirtir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009).

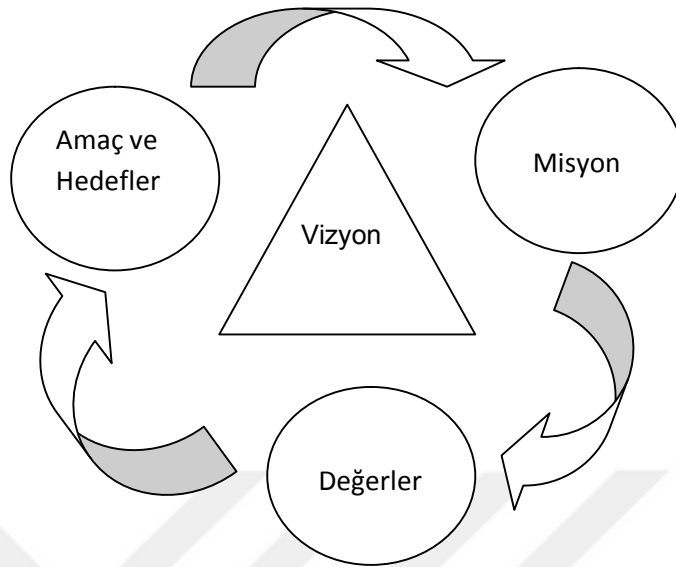
Vizyon, çoğu örgütün başarmak istediğini ya da gelecekte nerede olmak istediğini gösterir ve öğrenen örgütler için stratejik planlama açısından hayati önem taşır. Çünkü, vizyon insanları cesaretlendiren en etkili yoldur (Dökmeci, 2010).

İyi bir vizyonun belli başlı bazı özellikleri vardır. Bunlar Kocatepe (2010) tarafından şu şekilde sıralanmıştır:

1. İkelere bağlı, idealisttir.
2. Orijinaldir.
3. Farlılık arz eder.
4. Örgütün iç ve dış paydaşları tarafından dikkati üzerinde toplar.
5. Öz ve hatırlanabilir ifadeler içerir.
6. Yeni fikirler verir ve etkileyicidir.
7. Gelecekteki başarıları bütünleştiricidir.

Vizyon belirlenirken, Şekil 2’de görüldüğü gibi kurumun misyonu, amaç ve hedefleri ile değerleri göz önüne alınmalıdır.

Şekil 2. Vizyon Bileşenleri (Mirze ve Ülgen, 2004, 185)



2.7.3.2. Misyon

Bir örgütün üstlendiği en önemli göreve ve örgütün var olma nedenine “misyon” denilmektedir. Misyon örgütlerin felsefesini açıklar. Yöneticiler ve diğer personeller tarafından sahip olunan inançlar ve paylaşılan ortak değerler eğitim örgütlerinin örgütsel misyonudur. Bir eğitim örgütünün varlığını sürdürebilmesi için, etkili bir politika yürütmesi ve faaliyetlerini yönlendiren oturmuş bir misyona sahip olması gerekir (Çelik, 1995).

2.7.3.3. Temel Değerler

Kurumları tanımlayan ve yönetim biçimlerini ortaya koyan değerler, değerler temel değerlerdir. Yönetim işleminin başarıya ulaşması kurum içinde değerlerin ortaya konulması ve çalışanlarla paylaşılması ile sağlanabilir. Kurum kültürünün oluşmasında değerlerin paylaşımı ve kabullenilmesi önemli bir etkidir (Çetin, 2012).

2.7.3.4. Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlarda vizyon ve misyon sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilir. Stratejik planın ayrıntılarını içeren çerçeve stratejik amaçları oluşturur. Misyondan daha belirgin olan stratejik amaçlar özgünlüğe ve reformlara özendirilecek kadar genel bir çerçevedir. Bütün kurumun stratejik yönünü bu amaçlar belirler (Kılıç ve Erkan, 2006).

Planın ayrıntılı olarak sınırı bu amaçlar sayesinde belirlenir. Programlar ve faaliyetler arasında bütünleyici kısmını, bütünsel olarak kuruluşun stratejik açıdan yolunu ortaya koyan amaçlar oluşturur. Vizyon, misyon ve temel değerlerle paralel olması gereken amaçların, sürecin sağlıklı olmasına katkısı olmalıdır. Kurumun önceden belirlediği, ulaşmak istediği sonuçlar amaçları oluşturur (Gülşen, 2013).

2.7.3.5. Stratejik Hedefler

Belirli stratejik amaçların kurumun bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş son durumuna hedef denilmektedir. Kurum için düzenlenen hedeflerin, süreli, ölçülebilir, belirgin ve ulaşılabilir olması gerekir. Aynı zamanda hedefler bütçe süreci ile uyum içinde olmalıdır. Hedefleri saptarken ilk olarak misyon seçimine özen gösterilmelidir. Ardından amaçların kontrol edilir ve istenen sonuçlar belirlenir. Belirlenen sonuçları elde edebilmek için süre belirlenir ve her amaç için performans ölçütü de belirlenir (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

2.7.3.6. Performans Göstergeleri

Stratejik amaçları gerçekleştirmek için belirlenen hedeflerin en temel niteliği ölçülebilir olmasıdır, fakat tüm hedef ifadeleri sayısal ölçü olarak ifade edilemeyebilir. Sayısal ölçü ile ifade edilemeyen hedeflerin ölçülebilir nitelik

kazanması için hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmelidir (Çetin, 2012).

Önceden saptanan stratejik amaç ve hedeflerin ortaya çıkan sonuçlarla ne derecede uyduğu ölçülmesine performans ölçümü ve değerlendirmesi denir (Ünalı, 2007, 22).

2.7.3.7. Stratejiler

İleride ortaya çıkması muhtemel bütün durumların kestirilemediği, kısmi belirsizlik durumlarında alınan karar türüne strateji denir. Strateji aynı zamanda politika, belirli amaçları gerçekleştirmek için takip edilen yol veya düzenlenen plandır (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

GZFT analizi, strateji üretmede kullanılabilir. Bu analizde kuruluşun güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z), ile dış çevre kaynaklı fırsatları (F) ve tehditlerine (T) yer verilir. GZFT analizi ile üretilebilecek stratejiler:

ZT stratejileri, kurumun zayıf yönlerini ve tehditlerden ortaya çıkabilecek istenmeyen yönleri en asgari seviyeye çekmeyi amaçlayan strateji türüdür.

ZF stratejileri, kurumun zayıf yönlerini en asgari seviyeye çekmeyi ve fırsatların olası olumlu etkilerinden de en üst düzeyde faydalanmayı amaçlar.

GT stratejileri, kurumun güçlü yanlarını kullanarak dış çevreden meydana gelebilecek tehditlerin istenmeyen yönlerini asgari seviyeye çekmeyi amaçlar.

GF stratejileri, kurumun güçlü yanlarının yanı sıra fırsatlardan da yüksek düzeyde faydalanılmasına yönelik strateji türüdür.

2.7.4. Stratejik Planlama Süreci

Milli Eğitim Bakanlığı, hazırlık çalışmaları ile planlama sürecini bakanlık düzeyinde üç aşamada belirlemiştir. Bu aşamalar; il millî eğitim müdürlükleri, ilçe milli eğitim müdürlükleriyle okul ve kurumlardır.

2.8. Eğitimde Stratejik Planlama

Bir ülkede eğitim kurumları ancak nitelikli insanları yetiştirir. Eğitim kurumlarının işleyişini düzenleyen üst sistem eğitim sistemidir. Eğitim sistemi de sürekli değişim içerisinde olduğundan güvenlik, verimlilik, performans gibi bazı kavramlar önemli hale gelmişlerdir. Bu sebeple, mevcut eğitim sistemini stratejik planlama ile işler hale getirmek mümkündür (Özbek, 2003, 308).

Yeni uygulamaların gerçekleştirilmesinin en önemli olduğu kurumların başında, çağdaşlık seviyesine ulaşmış okullar gelmektedir. Okullar gelişimi ve değişimi destekleyen kurumlardır ve bunun yanı sıra çevreyi ve toplumu gelişime hazırlar, değişime katkıda bulunur. Okulların beklenen işlevi yerine getirebilmesi hazırlanan stratejik plana ve bu planın uygulanma şekline bağlıdır (Işık ve Aypay, 2004).

Bütün kamu kurum ve kuruluşlarının kısa, orta ve uzun dönemli hedefleri vardır; eğitim kurumları da bunlara dâhildir. Bu amaçlara ulaşmak için, çağdaş eğitim sistemi oluşturmak, eğitimde kaliteyi artırabilmek için stratejik planlar önemli bir yer tutmaktadır (Kaya, 2009).

Stratejik planlamanın uygulama alanları birbirinden farklılıklar göstermektedir. Stratejik planlamanın eğitime uygulanması ile herhangi bir yükseköğretim kurumunun stratejik olarak planlanması arasında önemli farklılıklar görülür. Bu sebeple, eğitim kurumlarında özel işletmeler gibi stratejik planlama yapmak mümkün değildir (Kabadayı, 1999).

Eğitim sisteminde stratejik planlama, Sibley (1986) tarafından toplumun fikir birliğine dayalı olarak geleceğe ilişkin olarak önceden karar verme olarak tanımlanmıştır. Bu sebeple stratejik planlama plandan etkilenecek olan herkesi kapsar nitelikte olmalıdır.

Stratejik planlama yapılırken uygulayıcılar anlaşarak ve diyalog içerisinde planlama faaliyetlerini yürüteceklerinden, stratejik planlamanın bütün aşamalarında sürece dahil olmalıdırlar. Ancak, böyle stratejik planlamanın başarılı olması beklenir (Işık ve Aypay, 2004).

İlköğretim kurumları üstlendiği toplumsal misyon ile büyük önem arz etmektedir. Bunda gelişmekte olan ülkelerde öncelikli olarak kalkınma ile ilgili amaçların gerçekleştirilmesinde, eğitim sistemi içerisindeki niceliksel büyüklükleri, kullandığı kaynaklar, istihdam ettiği çalışanların sayısı gibi etmenler etkili olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlamanın; ilköğretim okullarının, ülkenin gelişmesine yönelik misyonlarını gerçekleştirmelerinde etkin ve süreklilik arz eden yapısı etkili olmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

İlköğretim kurumlarında uygulanmaya çalışılan stratejik planlamanın başarısı, örgütlerin yürüteceği bağımsız stratejik planlama sürecinin desteğiyle sağlanır. İlköğretim okullarının stratejik planlamayı içselleştirmesi ve bu sayede eğitim sisteminin gelişmesi ve toplum beklentilerinin karşılanması gerekmektedir (Kılıç, 2009).

Stratejik planlama, eğitim kurumlarında bütün paydaşların etkileşim içerisinde okulla ilgili etkin kararlar almasıdır. Eğitim kurumu canlı bir organizmadır ve bu organizma kendi değer ilkelerini belirlemeli, vizyon ve misyonunu ortak çalışma sonucu belirlemelidir. Objektif olarak güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini belirlemelidir. Fırsat ve tehditler okulun dışından gelirken; güçlü ve zayıf yönler okulun içindedir. Okul amaç, nüfus ve kaynak bakımından kendisini vizyona taşıyacak eylem planlarını sürekli

olarak kontrol etmeli ve gerekli iyileştirmeleri mutlaka yapmalıdır (Çiftçi, 2009).

Eğitim kurumlarının asıl amaçları, stratejik planlama ile mevcut kaynakları etkin olarak paylaşırken, mali olarak kontrolü sağlayarak planlama çalışmalarını yönlendirmektir (Türk ve Ünsal, 2007).

Eğitim kurumlarında tek mükemmel stratejik planlama henüz uygulanmamaktadır. Ancak iyi bir stratejik planlama, stratejik planlama sürecini oluşturan, planlanmanın planlanması, ilkeler ve değerler, hedefler, vizyon, misyon, çevre analizleri, stratejiler, performans göstergeleri, eylem planları ve planlamanın değerlendirilmesi basamaklarından oluşmaktadır (Hambright ve Diamantes, 2004, akt. Ayrancı, 2013).

Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında uygulanmasında karşılaşılan bazı güçlükler ise Soydan (2009) tarafından şu şekilde açıklanmıştır:

Katılımcılığın Sağlanamaması, özel sektörde stratejik planlama üst düzey yöneticiler veya en fazla hisseye sahip kişiler tarafından yapılırken, eğitim kurumlarında okul yöneticilerinin tek başına yaptığı planlama çalışmaları başarılı olamayacaktır. Eğitim kurumlarının birçoğunda yalnız yöneticinin planlama çalışmalarına katıldığı gözlenirken, paydaşların katılımının sağlanamaması yapılan stratejik planlamanın başarısını düşürmektedir.

Kavramsal Boyutun Yeterince Anlaşılamaması, eğitim kurumlarında stratejik planlama çalışmalarının kavramsal boyutu yeterince anlaşılmadığından, bu kavramın sadece özel sektörü etkileyen bir kavram olarak algılanması sonucu ortaya çıkmıştır. Eğitim kurumlarında ise sorunları çözmeye yarayan bir yaklaşımdan çok yasal bir zorunluluk olarak algılandığından, paydaşlar tarafından yeterince benimsenmemektedir.

Kurumsal ve Kişisel Performansın Ödüllendirilmesi Önünde Engeller, eğitim kurumlarında kurumsal ve kişisel performansın ödüllendirilmesi ile ilgili belli kıstaslar olmaması paydaşların katılımında önemli bir engel olarak ortaya çıkmaktadır.

Merkezi Yönetim Anlayışı, eğitim kurumları stratejik plan yapabilmek için mevcut kaynaklarını istedikleri gibi kullanabilme sorumluluk ve yetkisine sahip olmalıdır. Merkezi yönetim anlayışının hukuki bir engel teşkil etmemesi, var olan yapıların stratejik planlama çalışmalarıyla paralellik göstermesi büyük önem taşımaktadır.

İnsan Kaynakları, çoğu eğitim kurumlarında, çalışanların belirli bir eğitim seviyesinin üstünde olmalarına rağmen, stratejik planlama çalışmalarına katılacak ekip üyelerinin seçimleri demokratik ve gönüllülük esasından uzak bir şekilde yapıldığından, oluşturulan ekiplerin stratejik planlama açısından yetersiz olmaları önemli sorunlar ortaya çıkaracaktır.

Bunun yanı sıra, eğitim kurumlarında özellikle okul yöneticilerinin yönlendirici ve yardımcı bir anlayışla hareket etmeleri gerekirken, kontrol edici bir anlayış planlama çalışmalarının başarısını olumsuz etkilemektedir.

2.9. Eğitimde Stratejik Planlama İle İlgili Araştırmalar

Stratejik planlama konusunda şimdiye kadar eğitim alanında birçok çalışma yapılmıştır. Bu kısımda eğitim alanında stratejik planlama konusunda daha önceden yapılmış araştırmalara ilişkin bilgiler verilmiştir.

Yılmaz (2003) "Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması" araştırmasında stratejinin geniş bir tanımı verilmiş, ardından stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarını açıklamaya çalışmıştır.

Çalık (2003) “Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirmesi” araştırmasında Ankara ili Keçiören ilçesinde bulunan 10 okulda görevli 10 müdür yardımcısı ve 28 öğretmenle çalışmasını gerçekleştirmiştir. Araştırmada görüşme yöntemiyle, yarı yapılandırılmış açık uçlu 10 soru kullanılmıştır. Stratejik planlama ile ilgili dokümanlar da incelenmiştir. Araştırma sonucunda, okulların stratejik planlama konusunda yetersiz oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Hendrick (2003) “Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies” adlı araştırmasında kamu kuruluşlarında stratejik planlama süreci ve planlamanın uygulanışını incelemiştir. Araştırmada, 1994-1997 yılları arasında Milwaukee şehrinin 14 biriminde geniş çaplı bir anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda bazı değişkenler belirlenmiş ve bu değişkenlerle, kamu kuruluşları ile özel kuruluşlar arasındaki farklar ortaya konmuştur.

Işık ve Aypay (2004) “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme” araştırmalarında ikisi Müfredat Laboratuvar ilköğretim okulu biri ise normal ilköğretim okulu niteliğinde üç okulda 33 OGYE üyesine anket uygulamışlardır. Çalışmada stratejik planlama sürecindeki sorunlar kavramsal, hukuksal, parasal, insan kaynakları ve zaman olarak belirtilmiştir. Araştırma sonucunda, stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan en büyük sorunların kavramsal boyuttakiler olduğu, zaman yönetimiyle ve hukuksal boyutla ilgili sorunların önemli olmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, stratejik planlama ekip üyelerinin çalışmalarda oldukça istekli olmalarına rağmen okullardaki hiyerarşik yapının da sorunlara neden olduğu sonucuna da ulaşılmıştır.

Gürer (2006) “Stratejik plânlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler” çalışmasında stratejik planlamanın tanımını ayrıntılı olarak yapmış, günümüzde yaygın olarak kullanılan bir yönetim

aracı olduğundan ve başarılı bir şekilde uygulandığında sistemin aksayan yönlerine ve karşılaşılan sorunlara karşı son derece etkin bir çözüm yöntemi olabileceği sonucuna varmıştır.

Küçüksüleymanoğlu (2007) “İlköğretim örgütlerinde stratejik planlama süreci: bir örnek olay incelemesi” çalışmasında Bursa ilindeki bir ilköğretim okulunda görev yapan beş yönetici ile 60 öğretmen, 1361 öğrenci ve bu öğrencilerin 1361 öğrenci velisine memnuniyet anketi uygulamıştır. Araştırmanın ilk aşamasında ilköğretim okulunun içinde bulunduğu durumun belirlenebilmesi için okulun güçlü ve zayıf yönlerini ile okulun önündeki fırsat ve tehditler SWOT analizi ile belirlenirken, ikinci aşamada elde edilen verilerle okulda 2011 yılına kadar uygulanabilecek bir stratejik plan hazırlanmıştır.

Hunger ve Wheelen (2007) “Essentials of Strategic Management” adlı çalışmaları sonucunda, stratejik planlamanın uygulanması sırasında karşılaşılan sorunları bazı başlıklar altında toplamışlardır. Ortaya konulan sorunlardan yola çıkarak, kuruluşların örgütsel yaşam süreçleri içerisinde, stratejik planlamayı nasıl uygulayacaklarına dair öneriler getirmektedirler.

Küçüksüleymanoğlu (2008) “Stratejik planlama süreci” çalışmasında Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen belli aşamalardan oluştuğunu belirtmiştir. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için tüm aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Gazi, Aksal, Araslı, Gazi ve İşman (2009) yaptıkları “Devlet Okullarında Stratejik Planlama ve Yönetim: KKTC Örneği” adlı çalışmada işbirliği anlayışının amacını, okulun geleceğe yönelik bakış açılarını ve bu yöndeki çabalarını geliştirmek için model olmak, değerlendirmeyi kurumun genelini kapsayacak düzeyde yapmak ve personeller arasındaki iletişimi kuvvetlendirerek gelişimin önünü açmak olarak belirlemişlerdir. Evren ve

örneklem olarak iki ilkokul, iki ortaokul ve iki lise ile çalışılmıştır. Liselerden biri meslek lisesidir. Araştırma sonucunda, “Stratejik planlama, stratejik öncelikleri dikkate alarak eğitim kurumlarındaki kaynakları dağıtmak, kaynakların etkililiğini tespit etmek ve hesap verme sorumluluğunu geliştirmek, hizmetleri planlı hale getirmek ve politikalar oluşturmak için bir araç olarak görülmektedir. Ortak kurum kültürünü geliştirme, gelecekle ilgili doğru planlama yapma ve çalışanların iletişim becerilerine olumlu katkı sağlayarak motivasyon ve katılımı artırır.” görüşüne ulaşılmıştır.

Şener (2009) “Eğitimde stratejik planlama” araştırmasında özel okullarda görev yapan 100 yönetici ve öğretmene anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, katılımcıların büyük çoğunluğunun stratejik planlama süreci ile okuldaki işlerin daha programlı yapılacağını, okullardaki eğitimin olumlu etkileneceğini ve kaynak israfının önlenebileceğini düşündükleri belirlenmiştir.

Türk ve Ünsal (2009) “Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerin stratejik planlama konusundaki görüşleri “ çalışmalarında 134 yöneticiye Milli Eğitim Bakanlığı’nda uygulanacak stratejik planlama sürecinde bilgi toplamak amacıyla anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda, katılımcıların yarısı stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olduklarını düşünmektedirler, çoğu stratejik planlamaya karşı olumlu tutum içeresindedirler ve stratejik planlama sürecinin önemli olduğu kanaatindedirler. Ayrıca, araştırmada stratejik planlamanın uygulanmasına ilişkin görüşlerin katılımcıların kıdem, yaş, eğitim düzeyi ve unvanına göre farklılık oluşturduğu belirtilmiştir.

Altinkurt (2010), yaptığı “Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları” adlı araştırmada çalışma grubu olarak Kütahya ilinde çalışan 95 okul yöneticisi ve 81 milli eğitim müdürlüğü çalışanı olmak üzere 176 kişi ile çalışmıştır. Stratejik Planlama Tutum Ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Bilgi eksikliği

stratejik planlamaya karşı oluşan olumsuz tutumun temel nedenidir. Elde edilen bulgulara göre tutumların çok yüksek olmamakla beraber olumlu olduğu anlaşılmaktadır. Araştırma sonucunda, katılımcıların stratejik planlama kurumları geliştirme, verimliliği ve etkililiği artırma yönleriyle olumlu tutum oluşturdukları belirlenmiştir.

Dökmeci (2010) “İlköğretim okullarında stratejik planlama (Uşak ili örneği)” çalışmasında sosyoekonomik düzeyleri farklı üç ilköğretim okulunda bulunan her bir okuldaki dört öğretmen ve bir yönetici olmak üzere toplam 15 katılımcıya yönelik nitel verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanmıştır. Bu görüşmelerin sonucunda öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlamaya karşı olumlu tutum içerisinde oldukları, üzerlerine düşen görevler için ekipler kurulması gerektiği, ortak kararlar alınarak okul yöneticilerinin stratejik plana uygun şekilde yıllık çalışma programlarını düzenlemeleri gerektiği belirtilmiştir.

Kocatepe (2010) “Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması” araştırmasında, İstanbul ilinde görev yapan 108 yöneticiden oluşan gruba ölçek uygulamıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin stratejik planlama karşı olumlu tutum içerisinde oldukları, cinsiyet, branş ve öğrenim durumlarının anlamlı bir farklılık oluşmadığı ortaya çıkmıştır. Ancak, kıdem ve yaş arttıkça stratejik planlamanın verimliliğine karşı olumlu tutumun azaldığı belirlenmiştir.

Yelken, Kılıç ve Üredi (2010) “Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin görüşleri” araştırmalarında 41 okul müdürü ile görüşme yöntemi ile görüşmüşlerdir. Araştırma sonucunda, okul müdürlerinin stratejik planlama kavramına ve amaçlarına ilişkin bilgilerinin yeterli olduğu, ancak planlama uygulamalarında ekonomik yetersizlik ve eğitim eksikliğinden kaynaklı sorunlar yaşandığı, ancak maddi destek ve gerekli eğitim alınarak sorunların giderilebileceği belirtilmiştir.

Memduhoğlu ve Uçar (2012) “Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi” çalışmalarında 2010-2011 eğitim- öğretim yılında Van ilinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerden oluşan 500 kişilik bir gruba iki ölçek uygulamışlardır. Araştırmanın sonucunda uygulanan algı ölçeği ile katılımcıların stratejik planlamaya karşı olumlu bir tutum içerisinde oldukları belirlenmiştir, ancak katılımcılar, stratejik planlamanın araştırmanın boyutlarından kurumsal yapı boyutuna çok uygun olmadığı görüşündedirler. Stratejik planın uygulanmasını zorlaştıran unsurlar, okullarda stratejik planlama hazırlama ve uygulama süreçlerinin istenilen düzeyde yapılamaması, veli desteğinin sağlanamaması, kurumlarla işbirliği yapılmaması, motivasyon eksikliği, yönetim desteğinin az olması şeklinde sıralanmıştır.

Çetin (2012) “Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma” adlı araştırmasında 2011-2012 eğitim öğretim yılında 150 eğitim kurumunda çalışan 3584 öğretmen ve yöneticiye iki ölçek uygulamıştır. Araştırma sonucunda göre ilköğretim öğretmenleri, ortaöğretim öğretmenleri ve yöneticiler arasında stratejik planlama bilinç düzeyleri açısından farklılıklar tespit edilmiştir. Stratejik planlama eğitimi alan yönetici ve öğretmenlerin eğitim almayan öğretmenlere göre stratejik planlama ile ilgili tutumlarının daha olumlu olduğu ve stratejik planlama bilinç düzeylerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Ayrancı (2013) “Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi (Kadıköy ilçesi örneği)” araştırmasını 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Kadıköy ilçesinde görev yapan 149 okul yöneticisine anket uygulayarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, okul yöneticilerinin stratejik planlama hakkında olumlu görüşe sahip oldukları, stratejik planlamanın önemli olduğunu düşündükleri, ancak planların hazırlanması ve uygulanmasında öğretmenlerin stratejik planlama

hakkında isteksiz olması gibi bazı sorunlarla karşılaştıkları ve uzman ekip desteğine ihtiyaçları olduğu belirlenmiştir. Cinsiyet, öğrenim durumu ve okul türü değişkenlerinin yöneticilerin görüşleri üzerinde önemli farklılık oluşturmadığı, fakat stratejik planlama ile ilgili hizmet içi eğitim alan yöneticilerin eğitim almayanlara göre daha olumlu görüşte oldukları ortaya çıkmıştır.

Gülşen (2013) “Stratejik planlama ve uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı örneği.” araştırmasında 2010 – 2014 yılları arasında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından uygulanan stratejik planlamanın değerlendirilmesi yapılarak, Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı merkez teşkilatında görev yapan yönetici ve diğer personellerden oluşan 112 kişiye anket uygulamıştır. Araştırma sonucunda, stratejik planlamanın belirlenen hedef ve amaçlar doğrultusunda uygulanabilmesi için, planlamacıların eğitim seviyelerinin yeterli seviyede olması gerektiği ve planlamanın her aşamasında yöneticilerin tam desteğinin sağlanması gerektiği ortaya konulmuştur.

Yolcu (2014) “Stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarında algılanışı: Bartın ili örneği.” çalışmasını 23 eğitim kurumunda 215 eğitim çalışanına ölçek uygulayarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda, eğitim kurumlarında stratejik planlama fikrinin genel olarak kabul gördüğü, ancak planın okullarda uygulanış biçiminden ve yöneticilerden kaynaklı tereddütler olduğu belirtilmiştir. Stratejik planlama sürecinin başarıya ulaşmasında yöneticilerin yönetim yaklaşımlarının büyük önem arz ettiği ve planlama çalışmaları yapılırken tüm çalışanların bilgilendirilmesi ve katılım göstermesi gerektiği vurgulanmıştır.

Bulut (2014) “Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri (Tekirdağ ili örneği)” araştırmasını 2012-2013 eğitim-öğretim yılında merkez okullarda görev yapan toplam 65 yönetici üzerinde iki ölçek uygulayarak yapmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticilerin stratejik planlama algılarının olumlu olduğu, ancak mevcut

stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediğini düşündükleri ve yöneticilerin stratejik planlama algıları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki olduğu belirlenmiştir.



3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve çalışma grubu, verilerin toplanması aşaması, verilerin toplanmasında kullanılan veri toplama aracı ve verilerin analizi aşamalarına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, nicel olarak tasarlanmış olup, tarama modeli kullanılmıştır. Tarama modelleri geçmişte var olan veya hala devam eden bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlamaktadır (Karasar, 2008, 77). Bu modele dayanarak ilköğretim kurumlarındaki mevcut stratejik planlama uygulamaları değerlendirilmiştir.

3.2. Evren ve Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, 2014-2015 eğitim öğretim yılında Van merkez ilçelerinde bulunan 102 resmi ilkokul ve 101 resmi ortaokulda görev yapan 1946 sınıf öğretmeni ve 2682 branş öğretmeni ile 5 özel ilköğretim kurumunda görev yapan 61 sınıf öğretmeni ve 169 branş öğretmeni oluşturmaktadır.

Çalışma grubu ise, seçkisiz örnekleme yöntemiyle seçilen, 10 resmi ilköğretim kurumunda görev yapan 220 sınıf öğretmeni ve 250 branş öğretmeni ile özel ilköğretim kurumlarındaki tüm öğretmenler olmak üzere toplam 700 öğretmendir. Araştırmaya ilişkin bilgiler Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırma Verilerine ilişkin Bilgiler

Okul Türü	Branş	Evren	Çalışma Grubu	Kullanılabilen Veri Aracı
Resmi Okul	Sınıf öğretmeni	1946	220	212
	Branş Öğretmeni	2682	250	236
Özel Okul	Sınıf Öğretmeni	61	61	54
	Branş Öğretmeni	169	169	156
Toplam		4858	700	658

Tablo 1’de görüldüğü üzere, resmi okullarda görev yapan öğretmenlere verilen 470 ölçekten kullanılabilir durumda olan 448 adedi, özel okullara verilen 230 ölçekten kullanılabilir 210 adedi değerlendirmeye alınmıştır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu araştırmada, veri toplama aracı olarak ölçek kullanılmıştır. İki bölümden oluşan ölçeğin birinci bölümünde, demografik ve mesleki bilgileri elde etmek amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanmış kişisel bilgi formu; ikinci bölümünde de ilköğretim kurumları öğretmenlerinin okullardaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır.

Kullanılan ölçeğin birinci bölümündeki araştırmacı tarafından geliştirilen kişisel bilgi formu, öğretmenlerin görev yaptıkları okul türü, okul kademesi, cinsiyet, kıdem, branş ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu olarak demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik olan altı sorudan oluşmaktadır (Ek 1.).

Ölçeğin ikinci bölümünü oluşturan “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” ise; “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu”, “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ve “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar” olmak üzere üç temel boyuttan ve 22 maddeden oluşmaktadır.

Ölçek maddelerinin faktör yük değerleri .59 ile .81 arasındadır. Madde toplam korelasyonları birinci faktörde .54 ile .68, ikinci faktörde .54 ile .75 ve üçüncü faktörde .37 ile .61 arasındadır. Faktörlerin açıkladıkları varyans oranı sırasıyla, birinci faktörde % 6,36; ikinci faktörde % 42,68 ve üçüncü faktörde % 13,57, her üç faktörün açıkladığı toplam varyans ise % 62,61'dir. Ölçekte birinci faktör için hesaplanan alfa güvenirlik katsayısı .88, ikinci faktör için .93, üçüncü faktör için .87 olarak bulunmuştur. Ölçeğin toplam alfa güvenirlik katsayısı ise .93'tür.

Araştırmada kullanılan ölçek, Likert tipi beşli derecelendirme ile katılımcıların verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemeyi sağlayacak şekilde (1) hiç katılmıyorum, (2) pek katılmıyorum, (3) biraz katılıyorum, (4) çok katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum seçeneklerinden oluşmuştur. Ölçekte yüksek puan stratejik planlama uygulamalarının olumlu, düşük puan ise olumsuz olduğunu belirtmektedir (Ek 2.).

Veri analizine başlamadan önce, verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi amacıyla verilere ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının +1 ile -1 aralığında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Büyüköztürk, Çokluk ve Köklü, 2011, 39). Yapılan incelemede verilerin normal dağılıma uygun olduğu belirlenmiştir.

Ölçekteki kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutlarındaki ifadelerle katılım düzeyini belirlemek amacıyla tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Boyutlara göre demografik ve mesleki değişkenlere (cinsiyet, okul türü, kademe, kıdem, branş ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu)

ilişkin anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır.

Ölçeğin üçüncü boyutu olan stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutunda boyuta ilişkin ifadeler ters kodlanarak değerlendirme yapılmıştır.

Elde edilen veriler ücretsiz deneme sürümü kullanılan "IBM SPSS Statistics 18" programında çözümlenerek manidarlık düzeyi minimum $p < .05$ düzeyinde sınanarak, bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak tablolar halinde verilmiştir.

4. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik ve mesleki yapılarına ilişkin bilgilerin yanı sıra, kullanılan ölçek maddelerine verdikleri cevaplara ilişkin istatistiksel verilere ve kullanılan ölçeğin boyutlarına ilişkin analizlere yer verilmiştir.

4.1. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Araştırmanın bu bölümünde araştırma grubunu oluşturan öğretmenlerin demografik ve mesleki özelliklerine (cinsiyet, okul türü, kademe, branş, kıdem ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu) ilişkin betimleyici frekans ve yüzde dağılımları çıkarılmış, elde edilen değerler Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Katılımcıların Bazı Değişkenler için Frekans ve Yüzde Değerleri

Değişkenler	Gruplar	f	%	% _{yig}
Cinsiyet	Kadın	335	50,9	50,9
	Erkek	323	49,1	100,0
Okul Türü	Resmi Okul	448	68,1	68,1
	Özel Okul	210	31,9	100,0
Kademe	İlkokul	341	51,8	51,8
	Ortaokul	317	48,2	100,0
Branş	Sınıf Öğretmeni	266	40,4	40,4
	Branş Öğretmeni	392	59,6	100,0
Kıdem	1-5 yıl	337	51,2	51,2
	6-10 yıl	199	30,2	81,5
	11-15 yıl	73	11,1	92,6
	16 yıl ve üzeri	49	7,4	100,0
SP Eğitimi	Eğitim Alan	205	31,2	31,2
	Eğitim Almayan	453	68,8	100,0
	Toplam	658	100,0	

Tablo 2’de görüldüğü üzere, çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin 335’i (% 50,9) kadın; 323’ü (% 49,1) erkektir. Öğretmenlerin 448’i (% 68,1) resmi okullarda; 210’u (% 31,9) özel okullarda, 341’i (% 51,8) ilkokullarda; 317’si (% 48,2) ortaokullarda görev yapmaktadır.

Ayrıca, öğretmenlerin 266’sı (% 40,4) sınıf öğretmeni ve 392’si (% 59,6) branş öğretmeni iken, 337’si (% 51,2) 1-5 yıl arası; 199’u (% 30,2) 6-10 yıl arası; 73’ü (% 11,1) 11- 15 yıl arası; 49’u (% 7,4) 16-20 yıl ve üzeri kıdemde görev yapmaktadır. Çalışma grubunu oluşturan öğretmenlerin 205’i (% 31,2) stratejik planlamayla ilgili eğitim almışken; 453’ü (% 68,8) stratejik planlamayla ilgili herhangi bir eğitim almamıştır.

4.2. Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğinin toplam puanına katılım düzeylerinin aritmetik ortalamaları ve madde katılım sıra değerleri Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Boyutlar	\bar{X}	SS
Kurumsal Yapının Uygunluğu (KYU)	2,74	1,04
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci (HUS)	2,63	1,01
Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar (UKS)	3,23	1,09
Toplam	2,87	,93

Tablo 3’te görüldüğü üzere, ölçeğin toplam puanı ele alındığında katılımcıların, ilköğretim kurumlarındaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının “orta” seviyede olumlu olduğunu düşündükleri belirlenmiştir ($\bar{X}=2,87$;ss=,93).

Yapılan bu analiz sonucunda, ilköğretim kurumlarındaki stratejik planlama uygulamalarının istenen olumlu seviyede olmadığını söylemek mümkündür.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutunda elde edilen yüksek puan, ölçeğin toplamı açısından stratejik planlama uygulamalarının olumsuz olduğunu ifade etmektedir. Bu yüzden ölçeğin toplamına ilişkin ortalama hesaplanmadan önce karşılaşılan sorunlar boyutundaki ifadeler ters olarak puanlanmıştır. Çünkü sorunlara yüksek katılım, uygulamaların istenilen seviyede olmadığı anlamına gelmektedir.

4.2.1. Kurumsal Yapının Uygunluğu Boyutuna İlişkin Görüşler

Katılımcıların, stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğinin kurumsal yapının uygunluğu boyutuna ilişkin (1) hiç katılmıyorum, (2) pek katılmıyorum, (3) biraz katılıyorum, (4) çok katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum seçeneklerine katılım düzeylerinin aritmetik ortalamaları ve madde katılım sıra değerleri Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Kurumsal Yapının Uygunluğu Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri

Maddeler	\bar{X}	SS
Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	2,73	1,15
Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	2,78	1,14
Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	2,81	1,18
Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	2,68	1,21
Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	2,73	1,21
Boyut Toplamı	2,74	1,04

Tablo 4'te, kurumsal yapının uygunluğu boyutunun toplamına göre, öğretmenler okullardaki mevcut kurumsal yapının stratejik planlamaya “orta” seviyede uygun olduğu görüşündedirler ($\bar{X}=2,74;ss=1,04$).

Kurumsal yapı boyutundaki ifadelerle göre, yöneticilerin stratejik planlama konusundaki bilgileri ($\bar{X}=2,73;ss=1,15$) ile okulda düzenli stratejik planlama politikasının varlığı ($\bar{X}=2,73;ss=1,21$) konusunda öğretmenlerin katılımı aynı seviyede olmuştur.

“Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.” ifadesi en az katılımın olduğu ifade olarak dikkat çekmektedir ($\bar{X}=2,68;ss=1,21$).

Kurumsal yapının uygunluğu boyutunda katılımcıların, okul yöneticilerinin stratejik planlama konusunda yeterli bilgileri olmadığını düşündükleri, bu sebeple okulların stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmediğini, okulların yönetim anlayışının stratejik planlamayı kolaylaştırıcı nitelik taşımadığını, okulların stratejik planlama konusunda yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almadıklarını ve okullarda düzenli bir stratejik planlama politikasının olmadığını düşündüklerini söylemek mümkündür.

4.2.2. Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Boyutuna İlişkin Görüşler

Katılımcıların, stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğinin stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutuna ilişkin (1) hiç katılmıyorum, (2) pek katılmıyorum, (3) biraz katılıyorum, (4) çok katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum seçeneklerine katılım düzeylerinin aritmetik ortalamaları ve madde katılım sıra değerleri Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri

Maddeler	\bar{X}	SS
Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	2,56	1,25
Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	2,67	1,20
Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	2,79	1,20
Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır	2,65	1,20
Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.	2,43	1,23
Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	2,80	1,17
Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	2,53	1,19
Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	2,61	1,15
Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	2,63	1,17
Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	2,66	1,20
Boyut Toplamı	2,63	1,01

Tablo 5'te görüldüğü üzere, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutunun toplamına göre öğretmenler, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin “orta” seviyede olumlu olduğu kanaatindedirler ($\bar{X}=2,63$;ss=1,01).

Buna göre katılımcılar, stratejik plan hazırlama ekibinin eğitim aldığı ($\bar{X}=2,56$;ss=1,25), çalışanların planlama çalışmalarına istekli olarak katıldığı ($\bar{X}=2,67$;ss=1,20), planlama sürecinde gerçekçi hedeflerin belirlendiği ($\bar{X}=2,79$;ss=1,20), kapsamlı bir durum analizinin yapıldığı ($\bar{X}=2,65$;ss=1,20), öğrencilerin planlama çalışmalarına katılımının sağlandığı ($\bar{X}=2,53$;ss=1,19), planlama öncesi hazırlıkların yapıldığı ($\bar{X}=2,61$;ss=1,15), planların revize edildiği ($\bar{X}=2,63$;ss=1,17) ve stratejik planda belirtilen fırsatların iyi değerlendirildiği ($\bar{X}=2,66$;ss=1,20) görüşlerine “orta” seviyede katılmışlardır.

“Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.” ifadesi en az katılım gören ifade iken ($\bar{X}=2,43;ss=1,23$), “Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.” ifadesi en fazla katılım gören ifade olmuştur ($\bar{X}=2,80;ss=1,17$).

Katılımcıların, okullardaki stratejik plan hazırlama ekiplerinin plan hazırlama konusunda gerekli eğitimi almadıklarını, okul personellerinin stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmadıklarını, stratejik planlama çalışmalarına veli ve öğrenci katılımının sağlanamadığı, öğretmenlerin stratejik planlama çalışmalarına gerekli desteği vermediklerini düşündüklerini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin, okullarda stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmadığı, stratejik planlar hazırlanırken gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımların belirlenemediği, stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizinin yapılmadığı, hazırlanan stratejik planların sürekli revize edilmediğini ve stratejik planda belirtilen fırsatların iyi şekilde değerlendirilemediğini düşündükleri belirlenmiştir.

4.2.3. Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Boyutuna İlişkin Görüşler

Katılımcıların, stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğinin stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin (1) hiç katılmıyorum, (2) pek katılmıyorum, (3) biraz katılıyorum, (4) çok katılıyorum ve (5) tamamen katılıyorum seçeneklerine katılım düzeylerinin aritmetik ortalamaları ve madde katılım sıra değerleri Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri

Maddeler	\bar{X}	SS
Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.	3,28	1,22
Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.	3,17	1,25
Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.	3,17	1,29
Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.	3,40	1,27
Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.	3,27	1,32
Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.	3,22	1,32
Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.	3,15	1,31
Boyut Toplamı	3,23	1,09

Tablo 6'da görüldüğü üzere, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutunun toplam puanına göre, öğretmenler okullarda stratejik planlama uygulamalarında sorunların yaşandığı görüşüne de "orta" düzeyde katılmışlardır ($\bar{X}=3,23$;ss=1,09).

Buna göre katılımcılar, okul personelinin okulda stratejik planlama uygulamalarına duyarsız kaldıkları ($\bar{X}=3,28$;ss=1,22), stratejik planın geliştirilmesine yeterli zamanın ayrılmadığı ($\bar{X}=3,17$;ss=1,25), hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmadıkları ($\bar{X}=3,17$;ss=1,29) görüşlerine "orta" seviyede katılmışlardır.

Yine, katılımcılar stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşullarının dikkate alınmadığı ($\bar{X}=3,27$;ss=1,32); yöneticilerin stratejik planlamayı gerekli görmediği ($\bar{X}=3,40$;ss=1,27), okulun güçlü ve zayıf yanlarının gerçekçi bir şekilde belirlenmediği ($\bar{X}=3,22$;ss=1,32) ve belirlenen tehditlerin uygulamada göz ardı edildiği görüşlerine de "orta" seviyede katılmışlardır.

“Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.” ifadesi en az katılım gören ifade iken ($\bar{X}=3,15;ss=1,31$), “Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.” ifadesinin en fazla katılım gören ifade olması dikkat çekicidir ($\bar{X}=3,40;ss=1,27$).

Katılımcıların, okul personelinin stratejik planlama çalışmalarına duyarsız olduklarını, stratejik planın geliştirilmesi için yeterli zamanın ayrılmadığını, çalışanların stratejik planın uygulanmasına ilişkin inancının az olduğunu, yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarına yeterince önem vermediklerini düşündüklerini söylemek mümkündür.

Öğretmenlerin, stratejik planların hazırlanmasında mevcut kaynaklar olan çevre ve okul şartlarının görmezden geldiğini, okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanların gerçekçi olarak belirlenemediğini, okul için belirlenen zayıf yanlar ve tehditlerin uygulamada görmezden geldiğini düşündükleri belirlenmiştir.

4.3. Katılımcı Özellikleriyle Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

Araştırmanın bu bölümünde, katılımcıların stratejik planlama boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet, okul türü, kademe, branş, stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ve kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.3.1. Katılımcıların Cinsiyetiyle Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

Katılımcıların kurumsal yapının uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan

sorunlar boyutlarına ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucu Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyet Değişkeniyle İlişkisi

Boyut	Değişkenler	n	\bar{X}	ss.	sd.	t	p
KYU	Kadın	335	2,74	1,07	656	-,224	,823
	Erkek	323	2,75	1,00			
HUS	Kadın	335	2,62	1,04	656	-,164	,869
	Erkek	323	2,63	,98			
UKS	Kadın	335	3,17	1,13	656	-1,50	,133
	Erkek	323	3,30	1,03			

*: p<.05

Tablo 7’de görüldüğü üzere, katılımcıların kurumsal yapının uygunluğu boyutuna ilişkin görüşleri ile cinsiyet [$t_{(656)}=-,224$ p>.05] değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile cinsiyet [$t_{(656)}=-,164$ p>.05] değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile cinsiyet [$t_{(656)}=-1,50$ p>.05] değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

4.3.2. Katılımcıların Okul Türleriyle Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

Katılımcıların kurumsal yapının uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutlarına ilişkin görüşlerinin okul türü değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucu Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Katılımcı Görüşlerinin Okul Türü Değişkeniyle İlişkisi

Boyut	Değişkenler	n	\bar{X}	ss.	sd.	t	p
KYU	Resmi Okul	448	2,47	,93	656	-10,11	,000*
	Özel Okul	210	3,32	1,02			
HUS	Resmi Okul	448	2,33	,85	656	-12,09	,000*
	Özel Okul	210	3,26	1,04			
UKS	Resmi Okul	448	2,95	,98	656	-10,37	,000*
	Özel Okul	210	3,83	1,07			

*: p<.05

Tablo 8’de görüldüğü üzere katılımcıların okullardaki kurumsal yapının uygunluğu boyutuna ilişkin görüşleri ile okul türü değişkeni [$t_{(656)}=-10,11$ p<.05] arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bulunan farklılığa bakarak, özel okulda görev yapan öğretmenlerin; resmi okullarda görev yapanlara göre okullarının daha düzenli stratejik planlama politikasına sahip olduklarını, yöneticilerin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarını, okulun stratejik planlama uygulamalarına uygun bir işleyişle yönetildiğini ve stratejik planlamaya ilişkin yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti aldıklarını düşündüklerini söylemek mümkündür.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile okul türü değişkeni [$t_{(656)}=-12,09$ p<.05] arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bulunan farklılığa bakarak, özel okulda görev yapan öğretmenlerin; resmi okullarda görev yapanlara göre okullarının, mevcut stratejik plan hazırlama ekibinin gereken eğitimi aldığını, çalışanların planlama çalışmalarına istekli olarak katıldığını, planlama sürecinde gerçekçi hedeflerin belirlenerek kapsamlı durum analizinin yapıldığını, öğrencilerin ve velilerin planlama çalışmalarına katılımının sağlandığını, planlama öncesi hazırlıklar yaparak planların revize edildiğini, stratejik

planlama ve stratejik planda belirtilen fırsatların iyi değerlendirildiğini düşündüklerini söylemek mümkündür.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile okul türü değişkeni [$t_{(628)} = -10,37$ $p < .05$] arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Bulunan farklılığa bakarak; resmi okulda görev yapan öğretmenlerin, özel okulda görev yapanlara göre okul personelinin stratejik planlama çalışmalarına duyarlı olduklarını, stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayıramadığını, çalışanların stratejik planın uygulanacağına inanmadıklarını, yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmediklerini, stratejik planların hazırlanmasında çevre ve okul şartlarının göz ardı edildiğini, stratejik planlarda okulun güçlü ve zayıf yanlarını belirlemenin daha zor olduğunu, stratejik planlarda okulun güçlü ve zayıf yanlarını belirlemenin daha zor olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür.

4.3.3. Katılımcıların Buldukları Kademeyle Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

Katılımcıların stratejik planlama boyutlarına ilişkin görüşlerinin kademe değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucu Tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcı Görüşlerinin Kademe Değişkeniyle İlişkisi

Boyut	Değişkenler	n	\bar{X}	ss.	sd.	t	p
KYU	İlkokul	341	2,71	1,08	656	-,785	,433
	Ortaokul	317	2,78	,99			
HUS	İlkokul	341	2,64	1,07	656	,419	,676
	Ortaokul	317	2,61	,95			
UKS	İlkokul	341	3,15	1,12	656	-2,07	,038*
	Ortaokul	317	3,32	1,04			

*: $p < .05$

Tablo 9’da görüldüğü üzere, katılımcıların kurumsal yapının uygunluğu boyutuna ilişkin görüşleri ile okul kademesi [$t_{(656)}=-,785$ $p>.05$] değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile okul kademesi [$t_{(656)}=,419$ $p>.05$] değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile okul kademesi [$t_{(656)}=-2,07$ $p<.05$] değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bulunan farklılığa bakarak, stratejik planlama uygulamalarında ilkokulda görev yapan öğretmenlerin, ortaokulda görev yapan öğretmenlere göre okullarında mevcut stratejik planlama uygulamalarında daha fazla sorunla karşılaştığını söylemek mümkündür.

4.3.4. Katılımcıların Branşlarıyla Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

Katılımcıların stratejik planlama uygulamaları boyutlarına ilişkin görüşlerinin branş değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucu Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Katılımcı Görüşlerinin Branş Değişkeniyle İlişkisi

Boyut	Değişkenler	n	\bar{X}	ss.	sd.	t	p
KYU	Sınıf Öğretmeni	266	2,61	1,01	656	-2,74	,006*
	Branş Öğretmeni	392	2,84	1,05			
HUS	Sınıf Öğretmeni	266	2,55	1,03	656	-1,61	,108
	Branş Öğretmeni	392	2,68	1,00			
UKS	Sınıf Öğretmeni	266	3,08	1,09	656	-2,97	,003*
	Branş Öğretmeni	392	3,34	1,07			

*: $p<.05$

Tablo 10'da görüldüğü üzere, okullardaki kurumsal yapının uygunluğu boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile branş değişkeni [$t_{(656)}=-2,74$ $p<.05$] arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bulunan farklılığa bakarak; branş öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerine göre okullarının mevcut kurumsal yapılarının stratejik planlama uygulamalarına daha uygun olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile branş değişkeni [$t_{(656)}=-1,61$ $p>.05$] arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile branş değişkeni [$t_{(656)}=-2,97$ $p<.05$] arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bu farklılığa göre; sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerine göre okullarında stratejik planlama uygulamalarında daha fazla sorun yaşandığını düşündüklerini söylemek mümkündür.

4.3.5. Katılımcıların Aldıkları SP Eğitimi ile Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

Katılımcıların kurumsal yapının uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutlarına ilişkin görüşlerinin stratejik planlama eğitimi alma durumu değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucu Tablo 11'de verilmiştir.

Tablo 11. Katılımcı Görüşlerinin Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumu Değişkeniyle İlişkisi

Boyut	Değişkenler	n	\bar{X}	ss.	sd.	t	p
KYU	SP Eğitimi Alan	205	3,01	1,11	656	4,52	,000*
	SP Eğitimi Almayan	453	2,62	,98			
HUS	SP Eğitimi Alan	205	2,93	1,11	656	5,18	,000*
	SP Eğitimi Almayan	453	2,49	,93			
UKS	SP Eğitimi Alan	205	3,40	1,15	656	2,74	,006*
	SP Eğitimi Almayan	453	3,15	1,05			

*: p<.05

Tablo 11’de görüldüğü üzere, okullardaki kurumsal yapının uygunluğu boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile stratejik planlamayla ilgili eğitim alma durumu değişkeni [$t_{(656)}=4,52$ p<.05] arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bulunan farklılığa göre; stratejik planlama eğitimi alan öğretmenlerin, almayan öğretmenlere göre okullarının mevcut kurumsal yapılarının stratejik planlama uygulamalarına daha uygun olduğunu düşündüklerini söylemek mümkündür.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutuna ilişkin katılımcıların görüşleri ile stratejik planlamayla ilgili eğitim alma durumu değişkeni [$t_{(656)}=5,18$ p<.05] arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bulunan farklılığa göre, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde okullarının sürece daha olumlu katılım gösterdiklerini düşündüklerini söylemek mümkündür.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri ile stratejik planlamayla ilgili eğitim alma durumları değişkeni [$t_{(656)}=2,74$ p<.05] arasında anlamlı bir farklılık bulunmuştur.

Bulunan farklılığa göre; stratejik planlama eğitimi almayan öğretmenlerin, alanlara göre stratejik planlamaya ilişkin okullarında daha fazla sorunla karşılaştığını düşündüklerini söylemek mümkündür.

4.3.6. Katılımcıların Kıdemi ile Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri Arasındaki İlişki

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlama uygulamaları boyutlarından, kurumsal yapının uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutlarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkenine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 12. Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkeniyle İlişkisi

	<i>Kıdem</i>	<i>n</i>	\bar{X}	<i>ss.</i>	<i>KT</i>	<i>sd.</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
KYU	1-5 yıl	337	2,67	1,00	700,93	654	1,07	4,02	,008*
	6-10 yıl	199	2,70	1,06					
	11-15 yıl	73	3,08	1,09					
	16 yıl ve üzeri	49	2,95	1,02					
HUS	1-5 yıl	337	2,55	,94	671,48	654	1,07	2,55	,055
	6-10 yıl	199	2,62	1,07					
	11-15 yıl	73	2,85	1,10					
	16 yıl ve üzeri	49	2,85	1,06					
UKS	1-5 yıl	337	3,11	1,00	768,79	654	1,17	3,44	,016*
	6-10 yıl	199	3,30	1,17					
	11-15 yıl	73	3,47	1,11					
	16 yıl ve üzeri	49	3,42	1,13					

*: $p < .05$

Tablo 12’de görüldüğü üzere, katılımcıların okullarda kurumsal yapının uygunluğu boyutuna ilişkin görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir [$F=4,02$; $p < .05$]. Katılımcı görüşlerinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında

farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası yapılan post-hoc Tukey testi Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13. Kurumsal Yapının Uygunluğu Boyutunda Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Alt Grup Sonuçları

<i>Kıdem(i)</i>	<i>Kıdem(j)</i>	$\bar{X} (i-j)$	<i>ss.</i>	<i>p</i>
1-5 yıl	6-10 yıl	-,031	,092	,987
	11-15 yıl	-,415	,133	,011*
	16 yıl ve üzeri	-,286	,158	,269
6-10 yıl	1-5 yıl	,031	,092	,987
	11-15 yıl	-,384	,141	,035*
	16 yıl ve üzeri	-,255	,165	,409
11-15 yıl	1-5 yıl	,415	,133	,011*
	6-10 yıl	,384	,141	,035*
	16 yıl ve üzeri	,128	,191	,908
16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,286	,158	,269
	6-10 yıl	,255	,165	,409
	11-15 yıl	-,128	,191	,908

*: $p < .05$

Tablo 13'te görüldüğü üzere, 1-5 yıl ve 6-10 yıl arasındaki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arasındaki kıdemde bulunan öğretmenler arasında 11-15 kıdem yılındakiler lehine istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p < .05$). Diğer gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p > .05$).

Bulunan farklılıklara göre; 11-15 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin okullarının, daha düzenli stratejik planlama politikasına sahip olduklarını, okulun stratejik planlama uygulamalarına uygun bir işleyişle yönetildiğini, stratejik planlamaya ilişkin yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti aldıklarını ve yöneticilerin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarını düşündüklerini söylemek mümkündür.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir [$F=2,55$; $p > .05$].

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutuna yönelik katılımcı görüşleri arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir [$F=3,44;p<.05$].

Katılımcı görüşlerinin kıdem değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonrası yapılan post-hoc Tukey testi Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14. Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Boyutunda Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşma Alt Grup Sonuçları

<i>Kıdem(i)</i>	<i>Kıdem(j)</i>	\bar{X} (i-j)	ss.	p
1-5 yıl	6-10 yıl	-,194	,096	,186
	11-15 yıl	-,365	,139	,046*
	16 yıl ve üzeri	,311	,165	,238
6-10 yıl	1-5 yıl	,194	,096	,186
	11-15 yıl	-,170	,148	,658
	16 yıl ve üzeri	-,116	,172	,906
11-15 yıl	1-5 yıl	,365	,139	,046*
	6-10 yıl	,170	,148	,658
	16 yıl ve üzeri	,053	,200	,993
16 yıl ve üzeri	1-5 yıl	,311	,165	,238
	6-10 yıl	,116	,172	,906
	11-15 yıl	-,053	,200	,993

*: $p<.05$

Tablo 14'te görüldüğü üzere, 1-5 yıl arasındaki kıdeme sahip öğretmenler ile 11-15 yıl arasındaki kıdemde bulunan öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır ($p<.05$). Diğer gruplar arasındaki farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($p>.05$).

Bulunan farklılığa göre; 1-5 yıl kıdeme sahip öğretmenlerin, 11-15 yıl arasındaki kıdeme sahip öğretmenlere göre okullarındaki stratejik planlama uygulamalarında daha fazla sorunla karşılaştıklarını düşündüklerini söylemek mümkündür.

Yapılan tüm bu analizler sonrasında elde edilen bulgulara ilişkin tartışma, sonuç ve önerilere diğer bölümde yer verilmiştir.



5. BÖLÜM

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmmanın bu bölümünde yapılan analiz sonrasında ortaya çıkan bulgular doğrultusunda elde edilen sonuçlara ve araştırmacı tarafından geliştirilmiş önerilere yer verilmiştir.

5.1. Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Sonuçlar

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 335'i (% 50,9) kadın; 323'ü (% 49,1) erkektir. Bu durum, okullarda bulunan öğretmenlerin cinsiyetlerinin birbirine yakın sayıda olduğunu düşündürmektedir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 448'i (% 68,1) resmi okullarda; 210'u (% 31,9) özel okullarda görev yapmaktadır. Bu durum, Van Merkez Tuşba, İpekyolu ve Edremit ilçe merkezlerinden seçilen okullardan resmi okul sayısının özel okul sayısından çok daha fazla olmasından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 341'i (% 51,8) ilkokullarda; 317'si (% 48,2) ortaokullarda ve 266'sı (% 40,4) sınıf öğretmeni; 392'si (% 59,6) branş öğretmeni olarak görev yapmaktadır. Bu durum, özellikle özel ilkokullarda ve resmi ilkokullarda görev yapan branş öğretmeni sayısının fazlalığından kaynaklanmaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 337'si (% 51,2) 1-5 yıl arası; 199' u (% 30,2) 6-10 yıl arası; 73'ü (% 11,1) 11- 15 yıl arası; 49'u (% 7,4) 16-20 yıl ve üzeri yıl kıdemdedirler. Bu durum, okullardaki öğretmenlerin göreve henüz başladıklarını, yeni atanan öğretmen sayısının fazla olduğunu, bu yüzden kıdem yıllarının az olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin 205'i (% 31,2) stratejik planlamayla ilgili eğitim almışken; 453'ü (% 68,8) stratejik planlamayla ilgili herhangi bir eğitim almamıştır. Bu durum, stratejik planlama konusunda istenilen başarının sağlanamamasının nedeni olarak gösterilebilir.

5.2. Ölçek Boyutlarına İlişkin Sonuçlar

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde; özel okullarda görev yapan, stratejik planlama eğitimi alan, branş öğretmeni olan ve 11-15 yıl kıdemde olan öğretmenlerin, okullarının daha düzenli stratejik planlama politikasına sahip olduklarını, yöneticilerin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olduklarını, okulun stratejik planlama uygulamalarına uygun bir işleyişle yönetildiğini ve stratejik planlamaya ilişkin yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti aldıklarını düşündükleri belirlenmiştir.

Resmi okullarda görev yapan öğretmenler, sınıf öğretmenleri, stratejik planlama eğitimi almayan öğretmenler ile 1-5 yıl ve 6-10 yıl kıdemde olan öğretmenler, okulların kurumsal yapısının stratejik planlamaya tam anlamıyla uygun olmadığını düşünmektedirler.

Bu durumun, yöneticilerin stratejik planlama konusundaki bilgilerinde, stratejik planlama konusunda alınan rehberlik ve danışmanlık hizmetinde, okulun stratejik planlama çalışmalarına uygun işleyişle yönetiminde ve stratejik planlama politikasında var olan eksikliklerden kaynaklandığı belirlenmiştir.

Bu bulgu; Yelken, Kılıç ve Üredi (2010) ile Ayrancı (2013) tarafından yapılan araştırmaların sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlama kavramını doğru olarak algıladıkları ve amaçlar hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları bulgusuyla örtüşmemektedir. Sadece okul yöneticileriyle yapılan bu çalışmalar, sürece öğretmenlerin dahil edilmediğini, yöneticilerin stratejik planlama çalışmalarını

yönlendiren olmaktan çok kontrol edici oldukları düşüncesini doğurmaktadır.

Bu düşünce Yolcu (2014) tarafından yapılan araştırma sonucunda ulaşılan stratejik planlama sürecinin başarıya ulaşmasında yöneticilerin yönetim yaklaşımlarının büyük önem arz ettiği ve planlama çalışmaları yapılırken tüm çalışanların bilgilendirilmesi ve katılım göstermesi gerektiği sonucuyla örtüşmektedir.

Okullarda stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde; özel okullarda görev yapan ve stratejik planlama eğitimi alan öğretmenler, mevcut stratejik plan hazırlama ekibinin gereken eğitimi aldığını, çalışanların planlama çalışmalarına istekli olarak katıldığını, planlama sürecinde gerçekçi hedeflerin belirlenerek kapsamlı durum analizinin yapıldığını, öğrencilerin ve velilerin planlama çalışmalarına katılımının sağlandığını, planlama öncesi hazırlıklar yaparak planların revize edildiğini, stratejik planlama ve stratejik planda belirtilen fırsatların iyi değerlendirildiğini düşünmektedirler.

Resmi okullarda görev yapan ve stratejik planlama eğitimi almayan öğretmenler ise, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde planlama çalışmalarında önemli aksaklıklar olduğunu belirtmişlerdir.

Resmi okullarda özellikle stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde etkili stratejik planlamanın gerçekleşebilmesi için tüm paydaşların gereken rolü almadıkları, çalışanların planlama çalışmalarına istekli olarak katılmadıkları, planlama sürecinde gerçekçi hedeflerin belirlenemediği, kapsamlı bir durum analizinin olmadığı, planlama öncesi hazırlıkların yapılmadığı ve planların sürekli değişimlere hazır tutularak revize edilmediği belirlenmiştir.

Okulun en önemli paydaşlarından olan velilerin ve öğrencilerin planlama sürecine katılımlarında yetersizlikler olduğu saptanmıştır. Benzer olarak, Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından yapılan araştırmada da okulda stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine çalışanların katıldığı görüşüne katılımcılar orta düzey yanıtını verirken, veliler ve öğrencilerin sürece katıldıkları görüşü en az katılım gösterilen bulgular olmuştur.

Bu durum, özellikle resmi eğitim kurumlarında stratejik planlamanın etkili olması için planlama sürecinde paydaşlar arası iletişimin iyi seviyede olmasının önemine değinilmesinin gerekliliğini göstermektedir. Araştırmanın bu bulgusundan farklı olarak da Yolcu (2014) ile Işık ve Aypay (2004) tarafından yapılan araştırmaların sonucunda ortaya konan, okullarda planlama çalışmalarının benimsendiği ve üyelerin istekli olarak planlama etkinliklerine katıldıkları sonucuyla örtüşmemektedir.

Okullarda stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutunda, özellikle resmi okullarda ve ilkokullarda görev yapan, sınıf öğretmenleri ile stratejik planlama eğitimi almayan, 1-5 yıl kıdemdeki öğretmenlerin daha fazla okul personelinin okulda stratejik planlama uygulamalarına duyarsız kaldıklarını, stratejik planın geliştirilmesine gereken zamanın ayrılmadığını, stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşullarının dikkate alınmadığını, okulun güçlü ve zayıf yanlarının gerçekçi bir şekilde belirlenmediğini, belirlenen tehditlerin uygulamada göz ardı edildiğini düşündükleri belirlenmiştir.

Çalışanlar okul tarafından hazırlanan stratejik planın etkin bir biçimde uygulanacağına inanmadıklarından, yapılacak planlamanın etkili olamayacağı düşünülmektedir. Bu bulgu, Dökmeci (2010) ile Kocatepe (2010) tarafından yapılan araştırmalarda öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlamaya karşı olumlu tutum içerisinde oldukları sonuçlarıyla örtüşürken, Çetin (2012) tarafından yapılan araştırma sonucu ulaşılan

okul çalışanlarının okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmalarını genel olarak destekledikleri sonucuyla örtüşmemektedir.

Bu durum, mevcut eğitim sisteminde uygulanan stratejik planlama çalışmalarında paydaşlara verilen rehberlik ve danışmanlık hizmeti ile hizmet içi eğitim seminerleri arasında farklılıklar yaşandığını ve stratejik planlama algısının eğitim kurumlarında farklılıklar gösterdiğini düşündürmektedir.

Araştırmanın kurumsal yapının uygunluğu ile stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutunun sonucunda özel ve resmi okul öğretmenleri okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarını orta seviyede olumlu değerlendirdiklerinden, okullarda stratejik planlama uygulamalarında bazı eksiklikler ve olumsuzluklar olduğu belirlenmiştir.

Bu bulgu, Çalık (2003), Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından yapılan araştırmaların sonucunda okullarda stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin istenilen düzeyde iyi işlemediği bulgusuyla da örtüşmektedir.

Bu sonuçlar okullarda stratejik planlama çalışmalarının etkin bir biçimde yapılamadığını, planlama çalışmalarına katılan uygulamacılar tarafından gerçekçi çalışmalar yapılamadığını ve planlamanın sadece yasal bir zorunluluk olarak görüldüğünü düşündürmektedir.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutunda, okul personellerinin stratejik planlama çalışmalarına duyarsız oldukları, planlama uygulamalarına inançlarının az olduğu, yöneticilerin planlama çalışmalarına gereken önemi vermedikleri, planlama çalışmalarına yeterli zaman ayrılmadığı, mevcut kaynakların istenilen şekilde kullanılmadığı ve okul için belirlenen tehditlerin planlamada göz ardı edildiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bu bulgu, Bulut (2014) tarafından yapılan araştırma sonucu ortaya çıkan mevcut stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediği bulgusuyla örtüşmektedir.

Bu durum, okulların stratejik planlama uygulamalarında birçok sorunla karşılaştığını göstermekte ve bu sorunların çözülmesi ile stratejik planlama çalışmalarının amacına ulaşabileceğini düşündürmektedir. Benzer şekilde, bu bulgu Çalık (2003) tarafından yapılan araştırma sonucu ortaya çıkan okulların stratejik planlama konusunda birçok yetersizlik bulunduğu bulgusuyla örtüşmektedir.

Yapılan araştırmada, stratejik planlama uygulamalarında; kurumsal yapının uygunluğu boyutunda erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlerden; özel okulda görev yapanların, resmi okulda görev yapanlardan; ortaokulda görev yapanların, ilkokulda görev yapanlardan; branş öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerinden; stratejik planlama konusunda eğitim alanların, bu konuda eğitim almayanlardan ve 11-15 yıl kıdemdekilerin, diğer kıdemdeki öğretmenlerden daha olumlu değerlendirmelerde buldukları belirlenmiştir.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutunda, erkek öğretmenlerin, kadın öğretmenlerden; özel okulda görev yapanların, resmi okulda görev yapanlardan; ilkokulda görev yapanların, ortaokulda görev yapanlardan; branş öğretmenlerinin, sınıf öğretmenlerinden; stratejik planlama konusunda eğitim alanların, bu konuda eğitim almayanlardan ve 11-15 yıl ile 16 yıl üstü kıdemdekilerin, diğer kıdemdeki öğretmenlerden daha olumlu değerlendirmelerde buldukları belirlenmiştir.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutunda kadın öğretmenlerin, erkek öğretmenlerden; resmi okulda görev yapanların, özel okulda görev yapanlardan, ilkokulda görev yapanların,

ortaokulda görev yapanlardan; sınıf öğretmenlerinin, branş öğretmenlerinden; stratejik planlama konusunda eğitim almayanların, bu konuda eğitim alanlardan ve 1-5 yıl kıdemdekilerin, diğer kıdemdeki öğretmenlerden stratejik planlama uygulamalarında daha fazla sorunla karşılaştıkları belirlenmiştir.

5.3. Öneriler

Eğitim kurumlarının etkili bir stratejik planlama yaparak ve bu planı uygulayarak nasıl daha başarılı olabileceğine ilişkin aşağıda belirtilen önerilerde bulunulmuştur.

1. Eğitim kurumlarının stratejik planları oluşturulurken herkesi kapsayan, anlaşılır ve bütün paydaşlar tarafından kolayca benimsenebilecek ifadeler kullanılmalıdır.
2. Paydaşların (yönetici, öğretmen, öğrenci, veli) stratejik planlama hakkında yeterince bilgi sahibi olmaları için gerekli danışmanlık ve rehberlik hizmeti desteği sağlanmalıdır, böylece paydaşların planlama sürecinde aktif katılımları sağlanabilir.
3. Stratejik planlama hakkında okulun paydaşlarına yapılacak rehberlik ve danışmanlık hizmeti yanında özellikle verilecek hizmet içi eğitim seminerleri ile bu konunun önemine vurgu yapılması sağlanabilir.
4. Stratejik planlama çalışmalarında eğitim kurumları yöneticileri kontrol edici anlayışı terk ederek, yönlendirici bir anlayışla hareket etmelidirler.
5. Planlama çalışmalarına katılan uygulamacılar tarafından gerçekçi çalışmalar yapılmalı ve planlamanın sadece yasal bir zorunluluk olduğu düşüncesi kaldırılmalıdır.

6. Eğitim kurumları stratejik plan yapabilmek için mevcut kaynaklarını istedikleri gibi kullanabilme sorumluluk ve yetkisine sahip olmalıdırlar.
7. Her eğitim kurumu, stratejik planını durum analizi yaparak, gerçekçi hedefler belirleyerek, çevrenin ve okulun mevcut koşullarını dikkate alarak, güçlü ve zayıf yanlarını gerçekçi bir şekilde belirleyerek stratejik planlama yapmalı ve uygulamada mevcut eğitim koşullarına uygun şekilde sürekli revize etmelidir.
8. Yapılan bu nicel çalışma yanında, nitel bir çalışma yapılarak araştırma sonuçları karşılaştırılabilir. Eğitim kurumlarının diğer önemli paydaşları (yönetici, veli, öğrenci) araştırmaya dâhil edilerek çalışma genişletilebilir. Ayrıca, stratejik planlama çalışmalarında yaşanan zorluklara karşı çözüm önerilerini araştırmak faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Altinkurt, Y. (2010). Milli eğitim müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(4), 1927-1968.
- Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Gazi Kitabevi.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Ayrancı, G. (2013). *Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi (Kadıköy ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Bulut, H. (2014). *Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri (Tekirdağ ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi: Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Bütüner, H. (2005). *Stratejik planlama sistemiği*. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş., Çokluk, Ö., & Köklü, N. (2011). *Sosyal bilimler için istatistik*. Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, T. (1996). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Çelik, V. (1994). Etkili bir okul için stratejik yönetim. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 18(93), 30.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyon ve misyonu. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 1 (1).
- Çetin, H. (2012). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma*. Doktora Tezi: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Çiftçi, F. (2009). *Eğitimde stratejik planlama "Makaleler"*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Çoban, B. & Karakaya, Y.E. (2010). Geleceği planlamada stratejik yönetim ve SWOT analizi: kavramsal yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5, 342-352.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi toplumuna planlı geçiş: Bilgi toplumuna uygulanması*. Ankara: DPT Yayınları.
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. (2006). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara, 7-8.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, S. & Hatipoğlu, C. (2009). Küçük ve orta boy işletmelerde vizyon açıklamasının işletmenin performansına etkisine ilişkin bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 81-99.

- Dökmeci, Y. (2010). İlköğretim okullarında stratejik planlama (Uşak ili örneği). Yüksek Lisans Tezi: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Durna, U. & Eren, V. (2002). Kamu yönetiminde stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 55-75.
- Erdoğan, Ö. (2004). *Stratejik yönetim, stratejik yönetim planlaması ve orduda uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi: Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
- Gazi, A. Z., Aksal, F., Araslı, H., Gazi, M., & İşman, A. (2009). Devlet Okullarında Stratejik Planlama ve Yönetim: KKTC Örneği. *Mediterranean Journal of Educational Research*, 6, 1-11.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örnekleri*. Yüksek Lisans Tezi: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gülşen, H. A. (2013). *Stratejik planlama ve uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı örneği*. Yüksek Lisans Tezi: Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çankırı.
- Gürer, H. (2006), Stratejik plânlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Hendrick, R. (2003), "Strategic planning environment, process and performance in public agencies: A comparative study of department in Milwaukee". *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(4), 491-519.

- Hesapçioğlu, M. (2001). *İnsan kaynakları planlaması*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Hunger, J.D. & Wheelen, T.L. (2007). *Essential of strategic management*. 4th Ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Işık, F. H. (2009). *Eğitimde stratejik planlama "Makaleler"*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Işık, H. & Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- İlđan, A., Erdem, M., Taşdan, M. & Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel gelişim araçları olarak toplam kalite yönetimi ile stratejik yönetim ve planlama yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakóltesi Dergisi*, 35(3), 72-92.
- İşlek, F. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı 2015-2019 stratejik plan hazırlık programı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Kabadayı, R. (1999). Stratejik planlama ve eğitim. *Verimlilik Dergisi*, 2, 143-154.
- Karasar, N. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kaya, Y. (2009). *Eğitimde stratejik planlama "Makaleler"*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Kılıç, M. N. (2009). *Eğitimde stratejik planlama "Makaleler"*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Kılıç, M. & Erkan, V. (2006). Stratejik planlama ve dengeli performans yöntemi yaklaşımı bir arada olabilir mi?. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakóltesi Dergisi*, (2), 77 - 93.

- Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması*. Yüksek Lisans Tezi: Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması (Bursa ili Canaydın İlköğretim Okulu örneği)*. Doktora Tezi: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2007). İlköğretim örgütlerinde stratejik planlama süreci: bir örnek olay incelemesi. *Eğitimde Politika Analizleri ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, 2(1).
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, (16), 403-412.
- Küp, H. F. (2011). *Stratejik planlama süreci ve küçük ve orta ölçekli işletmelerde yaşanan sorunların stratejik planlama ile çözülmesi*. Yüksek Lisans Tezi: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Memduhoğlu, H. B. & 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.
- Milli Eğitim Bakanlığı, [MEB], (2009a). *Eğitimde stratejik planlama "Makaleler"*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Milli Eğitim Bakanlığı, [MEB], (2009b). *Strateji Geliştirme Başkanlığı 2010-2014 Stratejik Planı*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Mirze, K. & Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

- Nartgün, S. (2000). *Stratejik planlama ve eğitim yönetiminde çağdaş yaklaşımlar, uygulama ve sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Oyman, S. (2009). *Stratejik yönetim sürecinde performans ölçümü ve dengeli sonuç kartı uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası için bir değerlendirme*. Uzman Yeterlilik Tezi: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Özbek, O. (2003). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özduran, K. (2009). *Eğitimde stratejik planlama "Makaleler"*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Özmantar, K. Z. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), 1389-1421.
- Selçuk, A. R. (2009). *Eğitimde stratejik planlama "Makaleler"*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Sibley, W. M. (1986). Strategic planning and management for change. *The Canadian Journal of Higher Education*, 26(2), 81-101.
- Soydan, H. (2009). *Eğitimde stratejik planlama "Makaleler"*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama*. Yüksek Lisans Tezi: Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk, E. & Ünsal, N. (2007). *Eğitimde stratejik planlama*. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Türk, E. & Ünsal, N. (2009). Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerin stratejik planlama konusundaki görüşleri. *Milli Eğitim Dergisi*, 181, 222-239.

- Uluğ, H. A. (2007). *Ödemiş Anadolu Öğretmen Lisesi stratejik planlama uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Uysal, G. (2011). *Stratejik yönetim*. Ders Notları: Ondokuz Mayıs Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, Samsun.
- Ünalđı, H. (2007). *Zirvenin yol haritası bireyden aileye şirketlerden kurumlara stratejik planlama*. İstanbul: Özal Matbaa.
- Ünalđı, H. (2010). *Zirvenin yol haritası stratejik planlama*. İstanbul: Adım Baskı.
- Yelken, Y. T., Kılıç, F. & Üredi L. (2010). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin görüşleri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 1, 38-50.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu kuruluşları için stratejik planlama uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 51-52, 67-86.
- Yolcu, K. (2014). Stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarında algılanışı: Bartın ili örneği. Yüksek Lisans Tezi: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). 2000'li yıllarda strateji ve planlama. Konya: Çizgi Kitapevi.

EKLER

Ek 1. Kişisel Bilgi Formu

İLKOKUL VE ORTAOKUL ÖĞRETMENLERİNİN OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ BÖLÜM –I

YÖNERGE

Bu araştırma, **İlkokul ve Ortaokul öğretmenlerinin okullarda stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bakış açısı** düzeylerini belirlemeye çalışmaktadır. **Ölçek** iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 6 maddeden oluşan “Kişisel Bilgi Formu”, ikinci bölümde 22, maddeden oluşan okullarda stratejik planlama uygulamalarıyla ilgili öğretmen bakış açısını belirlemeyi hedefleyen toplamda 28 madde yer almaktadır. Ölçek sorularını düşüncelerinizi yansıtacak şekilde yanıtlamanız araştırma bulgularının sağlıklı olması açısından son derece önem taşımaktadır.

Araştırmaya yapacağınız katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Yalçın Varol YILDIZBAŞ

EYTPE Yüksek Lisans Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Size uygun gelen sütunu (X) işaretleyiniz. Lütfen cevapsız soru bırakmayınız.

1- Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek ()

2- Görev yaptığınız okul türü: Resmi okul () Özel Okul ()

3- Hangi Kademedeki Görev Yapıyorsunuz? : İlkokul () Ortaokul ()

4- Branşınız: Sınıf Öğr. () Branş Öğr. ()

5- Öğretmenlik kıdeminiz:

1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

6- Stratejik planlamayla ilgili eğitim alma durumu:

Eğitim Aldım () Eğitim Almadım ()

Ek 2. Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği

Aşağıda okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. İfadelere ne derece katıldığınızı tespit edilmek istenmektedir. Sorulara içten yaklaşımınız, ölçme aracının geçerlik ve güvenilirliğini olumlu yönde etkileyecektir. Lütfen her ifade ile ilgili görüşünüzü karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.	Hiç katılmıyorum	Pek katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Çok katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1. Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
2. Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.					
3. Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.					
4. Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.					
5. Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.					
6. Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.					
7. Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.					
8. Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.					
9. Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.					
10. Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.					
11. Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.					
12. Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.					
13. Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.					
14. Hazırlanan stratejik plan sürekli					

değerlendirilerek revize edilmektedir.					
15. Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.					
16. Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.					
17. Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.					
18. Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.					
19. Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.					
20. Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.					
21. Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.					
22. Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.					

Ek 3. Ölçek Uygulama İzin Belgeleri

E-postada ara

Klasörler

Gelen kutusu 4

Gereksiz

Taslaklar 12

Gönderilmiş

Silinmiş

okunan

Yeni klasör

Re: Ölçek izni

↑ ↓ x ^

hasan basri memduhoğlu 17.10.2014

Kime: Yalçın Varol YILDIZBAŞ

Yalçın, ölçekleri kullanabilirsiniz. Başarılar dilerim

Assoc.Prof. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Faculty of Education

Yüzüncü Yıl University,

Zeve Campus, Van-Turkey

E-mail: hasanmemduhoglu@gmail.com

Phone: +90 432 225 1369 (1785)

Fax: +90 432 225 1360

Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU



T.C.
VAN VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 94104669/622/4654275

05.05.2015

Konu: İzin

MÜDÜRLÜK MAKAMINA

İlgi : Yüzüncü Yıl Üniversitesi Rektörlüğü Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'nün 30/04/2015 tarih ve 75654547-302.08.01-346 sayılı yazısı ve ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü tezli yüksek lisans öğrencilerinden Yalçın Varol YILDIZBAŞ'ın yürütmekte olduğu "**İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri**" konulu tez çalışmasını İpekyolu, Edremit, Tuşba ilçelerine bağlı ilkokul ve ortaokullarda görev yapan öğretmenlere uygulanabilmesi için gerekli izin Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde olurlarınıza arz ederim.

M. Şirin ATLI
İl Millî Eğitim Şube Müdürü

Uygun Görüşle Arz Ederim.

.../05/2015

Nuran ALTAN GÖL
Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR
.../05/2015

Kıyasettin KIREKİN
İl Millî Eğitim Müdürü

VAN İL MİLLÎ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ
Abdurrahman Gazi Mah. İskele Cad. 65040 - VAN
e-posta : temelegitim65@meb.gov.tr

Bilgi: N.FİDAN V.H.K.İ (Dâhili 176)
Telefon: 0(432) 222 41 62-63,64,65,69,67
Fax:0(432) 222 41 61 İnternet:http://van.meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 2328-3153-36fe-987f-bef7 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı :Yalçın Varol YILDIZBAŞ

Doğum Yeri ve Tarihi :ÖZALP/01.12.1987

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü (2008)

Yüksek Lisans Öğrenimi :Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri ABD Eğitim Yönetimi, Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bölümü

Bildiği Yabancı Diller :İngilizce

Bilimsel Faaliyetleri : "İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri" konulu makale

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Van/ Özalp Dorutay İ.Ö.O

Van/ Tuşba Mustafa Kemal İ.O.

İletişim

E-Posta Adresi :yalcinvarol@hotmail.com