



OKUL STRATEJİK YÖNETİM ETKİNLİKLERİNE İLİŞKİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ*

Durmuş KANIŞ**
Neşe SONGÜR***

ÖZ

Ülkemizde Milli Eğitim Sistemi içerisinde son on yıldır bazı pilot okullarda uygulanmaya başlanan stratejik planlama çalışmalarını 2010 yılından itibaren tüm okullar için zorunlu hale getirilmiştir. Stratejik planlama olarak adlandırılrsa da, uygulamanın kapsamının planlamadan ibaret olmadığı görülmektedir. Planlama aşamasından sonra uygulama ve sonuçların izlenme ile değerlendirilmesini de kapsadığı için uygulanmaya çalışılan yaklaşımın stratejik yönetim olduğu söylenebilir. Okullarda uygulanmakta olan stratejik yönetim çalışmalarının başarısı aşamalarının belirlenen esaslara uygun olarak yürütülmesine bağlıdır. Araştırmanın amacı, ortaöğretim kurumlarında bu aşamaların, DPT (Kalkınma Bakanlığı) tarafından 2006 yılında hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna ne ölçüde uygun olarak yürütüldüğünü ve stratejik yönetimden beklenen yararların ne düzeyde gerçekleştiğini öğretmenlerin bakış açısıyla belirlemektir. Bu araştırma tarama modelinin kullanıldığı betimsel bir çalışmadır. Araştırmanın evrenini 2013 yılında Ankara ili Etimesgut ilçesinde ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Alt grupların hedef evreni temsil edebilmelerini güvence altına almak için “tabakalı örnekleme” yöntemi benimsenmiştir. Öğretmenlerin stratejik yönetim çalışmaları hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla, ilk kez bu çalışmada kullanılmak üzere araştırmacılar tarafından beşli Likert biçiminde anket formu hazırlanmıştır. İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde öğretmenlerin demografik özellikleri, ikinci bölümünde, okul stratejik yönetim etkinliklerinin değerlendirilmesine yönelik 48 ifade yer almıştır. Bu ifadeler stratejik yönetim çalışmalarının aşamaları temel alınarak beş ayrı başlık altında gruplandırılmıştır. Bu gruplandırma ile araştırmanın alt problemlerine cevap aranmıştır. Araştırmadan elde edilen en önemli bulgu, okullarındaki stratejik yönetim çalışmaları sırasında Kılavuza orta düzeyde uyulduğunun ve stratejik yönetimden beklenen yararların orta düzeyde gerçekleştiğinin öğretmenler tarafından, ifade edilmiş olmasıdır.

Anahtar Sözcükler: Okul yönetimi, stratejik yönetim, stratejik plan, stratejik planlamanın yararları

TEACHERS' OPINIONS ON SCHOOL STRATEGIC MANAGEMENT ACTIVITIES

ABSTRACT

In our country, strategic planning studies which have been implemented at some pilot schools in the National Education System over the last ten years have become compulsory for all schools since 2010. Although it is called strategic planning, we can see that the scope of the application is not limited only with the planning phase. Since the application also includes the monitoring and evaluation of the results after the planning phase, the system which is being implemented could be said to be a strategic management. The success of strategic management activities implemented at schools depends on conducting their stages in accordance with the specified principles. The aim of this research is to find out to what extent these stages in secondary schools are compatible with the “Strategic Planning Guide for Public Administrations” prepared by the DTP and to determine the realization level of the expected benefits of this strategic planning from the teachers' perspectives.

This research is a descriptive study where the scanning model was applied. The population of this survey was made up of the teachers that served at secondary schools in Etimesgut, a district of Ankara, in 2013. The “stratified sampling” method was adopted to ensure that the population was well represented. For the purpose of identifying the opinions of the teachers about strategic planning studies, a survey comprising of 5-point Likert scales prepared by the researcher was used for the first time in this survey. There were totally 48 statements in this survey consisting of two parts; identifying the teachers' demographic characteristics in the first part and evaluating the activities of strategic planning in the second part. These questions were grouped under 5 different headings and the answers for these sub-problems were investigated. It is the most important outcome of this research that school strategic management activities were only moderately compatible with the principles of the Guide and the expected benefits from the strategic management were also realized at the medium-level, as stated by the teachers.

Key words: School management, strategic management, strategic plan, benefits of strategic planning

* Bu çalışma 11-13 Eylül 2014 tarihleri arasında Konya Necmettin Erbakan Üniversitesinde düzenlenen V. Eğitim Yönetimi Forumunda sözlü bildiri olarak sunulan çalışmanın geliştirilerek yeniden düzenlenmiş şeklidir.

** Eğitim Yönetimi Bilim Uzmanı. Elvankent Bilgi Anadolu Lisesi Tarih Öğretmeni, Ankara, durmuskanis@gmail.com.

*** Prof. Dr. TODAİE Öğretim Üyesi. nsongur@todaie.edu.tr.

1. GİRİŞ

Okullar geleceğin yapılandırıldığı kurumlardır (Döş, 2013, s. 218; Uluğ, 2003, s. 69). Ülkenin gelişmesi, kalkınması, demokrasi kültürünün içselleştirilmesi, insan haklarına, doğaya, sanata duyarlı, fikri hür, vicdanı hür nesillerin yetişmesi okulların başarısına bağlıdır. Okulun başarısı ise kuşkusuz nitelikli bir yönetimle mümkündür. Değişim ve dönüşümlerin baş döndürdüğü bir dünyada okullara düşen görev gün geçtikçe artmaktadır. Bu durum yönetsel zorlukları da beraberinde getirmekte, kendini okulun ihtiyaçlarına göre yenileyebilen yöneticilere ve yönetim yaklaşımlarına gereksinim artmaktadır.

Küreselleşen dünyada yaşanan hızlı gelişmeler kamu kurumlarından beklentileri de arttırmıştır. Vatandaşların daha çeşitli, kaliteli, hızlı, şeffaf, doğaya ve çevreye duyarlı, güvenli, güler yüzlü hizmet isteklerini karşılayabilmek için ülkemizin de içinde bulunduğu gelişmiş ve gelişmekte olan ülkeler son otuz yıldır işletme yöntem ve tekniklerini kamu yönetimlerinde kullanmaya başlamışlardır. Yeni Kamu işletmeciliği (YKİ) olarak adlandırılan ve işletmelerde kullanılmakta olan yönetsel tekniklerin kamu yönetimine uyarlanması olarak nitelenen bu çalışmalar kapsamında en çok kullanılan yöntemlerden birisi de 'stratejik yönetim', kamu yönetimi uygulamalarında tercih edilen adıyla 'stratejik planlama'dır (Bilgiç, 2003, s. 28; Eroğlu, 2010, s. 227; Songür, 2011b, s. 202).

Okulların, stratejik planlama ve yönetim anlayışıyla, geçmişin birikimlerinden yararlanarak ve mevcut durumu ve değişimleri analiz ederek geleceği şekillendirme gücüne sahip olacakları söylenebilir. Bu yöntemle, okulların çağın gereklerine uyum sağlamalarının kolaylaşacağı da ifade edilmektedir (Türk ve Ünsal, 2010, s. 12). Ancak bitmeyen bir süreç olan stratejik planlama yönteminin okullarda başarıyla uygulanabilmesi, aşamalarının belirlenen esaslara uygun olarak yürütülmesine bağlıdır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları ile bu kavramlar arasındaki farklılığa değinilerek, stratejik planlama/yönetimin kamu yönetimindeki gelişimi ve ülkemizde okullardaki stratejik yönetim uygulamaları ve bu uygulamalara ilişkin süreç üzerinde durulmuştur.

2.1. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Stratejinin kelime kökeni üzerinde görüş birliği bulunmamaktadır. Bazı kaynaklarda kelimenin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen 'stratum'dan türetildiği belirtilmekte (Eren, 2000, s. 1); bazılarında ise, eski Yunanlı General Strategos'un sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanıldığı ifade edilmektedir (Aktan, 2008, s. 3).

Strateji ilk olarak askeri bir kavram olarak ortaya çıksa da ünlü Çinli general ve askeri teorisyen olan Sun-Tzu, kavramı geniş bir perspektifte ele almıştır. Bu kapsamda Sun-Tzu'nun; "*Savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek hünerlerin en iyisidir*" (Karabulut, 2005, s. 16) ve "*Stratejik etkenlerin çoğunu kendi safında bulduran kimse daha savaşa girmeden karargâhta kazanmış; bunların azını elinde tutan kimse daha savaşa girmeden yenilmiş sayılır*" (Aktan, 2008, s. 4) sözleri örnek olarak verilebilir.

Strateji TDK Sözlüğünde "*Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı* " olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde strateji

hemen her alana uygulanabilir bir kavram haline gelse de, stratejinin, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren ve bu kaynakların etkili ve verimli kullanılmasına yönelik bir anlam taşıdığı, başka bir deyişle askeri anlamdaki stratejiden farklı olmadığı görülmektedir (Songür, 2011a, s. 6).

TDK Sözlüğünde “plan” kavramı ise “bir işin, bir eserin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen” olarak tanımlanırken, ‘İktisat Terimleri Sözlüğünde “iktisadi karar birimlerinin belli bir dönemde belirledikleri hedeflere ulaşmak için izleyecekleri yol haritası” şeklinde tanımlanmaktadır. Planlama ise “planlamak işi” olarak tarif edilmektedir.

‘Planlar hiçbir şeydir, fakat planlama her şeydir’ sözünden hareketle yönetimin ilk ve en önemli işlevlerinden birisi olan planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Bu sayede örgütte hangi bölümün ne iş yapacağı, onlardan neler istendiği ve çalışanların nitelikleri, yapılacak işin özellikleri belirlenmiş olur. Bu şekilde herkes kendinden ne beklendiğini bilir ve örgüt içinde uyum ve koordinasyon sağlanır (Gönüllü, 2008, s. 8-11).

Plan ve planlama tanımlarından sonra, akla; “stratejik planın bu plan/planlamalardan farkı nedir?” soruları gelmektedir. Bu soruları cevaplamadan önce alan yazında yer alan stratejik plan/planlama tanımlarına göz atmakta yarar vardır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu (KMYKK)’da stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır.

DPT’nin hazırlamış olduğu Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzuna göre (2006, s. 7) stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Dolayısıyla stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve devamlılık gösteren bir süreçtir. Diğer yönetim araçları gibi, örgütün daha iyi iş yapmasına, örgüt çalışanlarının aynı hedefler için çalışmasını sağlamaya ve değişen çevre koşullarına uyum göstermesine yardım eder (Yaman, 2006, s. 18). Çevredeki değişikliklerin sürekli olması nedeniyle bu işlemler gerekli olduğu zamanlarda sürekli yenilenecek yapılır. Bu anlamda stratejik planlama, ‘yarına sahip olmak için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir’ (Tümer, 1993, s. 90).

Sonuç olarak stratejik planlama, katılımı esas alan, uzun süreyi kapsayan, dış çevreye odaklanan özellikleriyle, yönetim sürecinin süreklilik gösteren bir parçasıdır. Özellikle dış çevrenin örgütü nasıl algıladığına, örgütten beklentilerine, hızlı teknolojik ilerlemelerin kurumu nasıl etkileyeceğine, rakip kurumların nasıl önüne geçilebileceğine ilişkin sürekli analizler yapması ve öngörülerde bulunmaya çalışmasıyla diğer planlardan ayrılır.

Yukarıda kavramsal olarak açıklanan stratejik planlama, uygulamada stratejik yönetimle karıştırılmaktadır. Ancak stratejik planlama ile stratejik yönetim birbirinden farklıdır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk evresidir ve belkemiğidir. Başka bir deyişle, stratejik yönetim, stratejik planlamadan ibaret değildir ve stratejik planlamadan daha kapsamlı bir süreçtir. Stratejik yönetim; plan hazırlama, hazırlanan planların uygulanabilmesi için gerekli kaynak yönetimini gerçekleştirme, örgüt yapısını, yönetim biçimini, örgüt kültürünü, yaratıcılığı, liderliği sağlama, uygulamaları izleme, sonuçları değerlendirme ve kontrol etme faaliyetlerinin tümünü kapsar. Kısaca stratejik yönetim; planların hazırlanması, uygulanması,

izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarından oluşur. Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki farklılığın bu kadar net olmasına karşın, kamu yönetimi uygulamalarında pek çok ülkede stratejik planlama kavramının kullanıldığı; ancak stratejik yönetim sürecinin bütününe kapsayacak biçimde algılandığı görülmektedir.

2.2. Stratejik Planlama/Stratejik Yönetimin Kamu Yönetiminde Gelişimi

İçinde bulunduğumuz yüzyılda hemen hemen bütün gelişmiş dünya ülkelerinde yaşanan en önemli olgu geçmiş dönemlerle kıyaslamayacak ölçüde gerçekleşen değişim ve dönüşüm olgusudur (Arslan, 2010, s. 21). Başta ekonomi ve teknoloji olmak üzere her alanda yaşanan hızlı değişimler, işletmelerle birlikte, kamu kurum ve kuruluşlarını da etkilemiştir. Değişen ekonomik, teknolojik, siyasi ve sosyal koşullar vatandaşların devletten beklentilerinin de değişerek artmasına neden olmuştur. Vatandaşlar artık hizmetlerin zamanında, kaliteli ve hızlı olarak sunulmasını istemeye başlamıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2012, s. 1). İşte bu noktada kamu yönetimlerinin ancak özel sektör yönetim ilke ve yöntemleri ile bu değişime ayak uydurabileceği ve kendinden beklenen ihtiyaçlara cevap verebileceği esasına dayanan Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım tarzı ‘yeni kamu yönetimi’, ‘piyasa odaklı yönetim’ gibi farklı isimlerle de anılmaktadır. (Bilgiç, 2003, s. 28; Eroğlu, 2010, s. 227).

Kamu yönetiminde Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımına geçişin öyküsünü geriye dönük olarak 1929 Ekonomik Bunalımına kadar götürmek mümkündür. Çünkü, dünya genelinde yaşanan 1929 Ekonomik Bunalımından sonra devletin rolünü arttıran Keynesçi politikalar ve Refah Devleti anlayışı benimsenmiş ve özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra başlayan sosyal devlet anlayışı ile birlikte dünyadaki ülkelerin çoğunda devletin rolünün arttığı ve buna bağlı olarak kamu sektörünün genişlediği görülmüştür. 1970’lerle birlikte tüm dünya ekonomilerinde yaşanan enflasyon ve durgunluk, kamunun gerçek gelirlerini azaltmış, kamu borçları giderek artmaya başlamış ve refah devleti harcamaları bütçe olanaklarını zorlayan bir büyüklüğe ulaşmıştır (Songür, 2011b, s. 192).

Dünya çapında yaşanan ekonomik krizlerin ortaya çıkarmış olduğu tabloda tartışmalar özellikle devletin yapısı ve rolleri üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu bağlamda, kimi dönemlerde devletin piyasaya bizzat müdahale etmesinin faziletleri üzerinde durulurken kimi zamanlarda da - bu yaklaşımın tam tersine - devletin piyasaya hiç karışmaması gerektiği savunulmuştur (Arslan, 2010, s. 21).

Devletin neyi, ne ölçüde ve nasıl yapması gerektiğinin liberal ilkeler çerçevesinde yeniden belirlendiği günümüzde, kamu yönetimleri de devletteki dönüşüme göre yeniden yapılandırılmaktadır. Devlet bir türden diğer türe; refah devleti, ‘pozitif devlet’ veya ‘dadı devlet’ ten, ‘hakem devlet’ ya da “düzenleyici devlet’e dönüştürülürken, yönetim aygıtının da yeni işlevlerine uyarlanması amaçlanmaktadır. Düşünsel temellerini yeni kamu işletmeciliği yaklaşımının oluşturduğu yönetsel reform dalgasının; bulunduğu coğrafya, devlet biçimi, ekonomik-siyasal-yönetsel rejimi ve kültürü, gelişmişlik düzeyi ne olursa olsun neredeyse her ülkeyi etkisi altına aldığı görülmektedir (Sezen, 2009, s. 23-24).

Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının işletmecilik değer, teknik ve uygulamalarının kamuya uyarlanmasını öngören işletmecilik boyutu kapsamında, 1980’li yıllardan bu yana pek çok ülkede kamu sektöründe toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi, değişim mühendisliği, kıyaslama, süreç yönetimi gibi özel sektörde yoğun olarak

kullanılan yöntemler benimsenmeye başlanmıştır. Bunlar içerisinde kamuda en yaygın olarak kullanılan yöntem stratejik yönetim/planlamadır. Stratejik yönetim bazı ülkelerde, kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve hükümetler tarafından ulaşılmaya istenilen hedef ve amaçların gerçekleştirilmesinde eşgüdüm sağlayacak bir araç olarak, bazılarında ise, kamu harcamalarının kontrol altına alınması ve kaynakların daha etkili ve verimli kullanılabilmesi için uygulanmaktadır (Songür, 2011b, s. 202)

2.3. Okullarda Stratejik Yönetim Süreci

Günümüzün gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerinde kamu kurumlarını ve bu bağlamda eğitim kurumlarını zamanın değişen koşullarına ve beklentilerine uyum sağlayacak biçimde şekillendirip yönetebilmede YKİ yaklaşımının bir uygulama aracı olarak stratejik planlamanın yoğun biçimde tercih edildiği görülmektedir. Ülkemizde de, 1998-1999 eğitim-öğretim yılından itibaren bazı pilot okullarda stratejik yönetim çalışmalarına başlanmıştır. 24.12.2003 tarihinde yayınlanan 5018 sayılı KMYKK ile tüm merkezi kamu idareleriyle birlikte MEB'in merkez teşkilatı için de stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu süreçte Milli Eğitim Bakanlığının 19.06.2006 tarihli ve 2006/55 sayılı genelgesi ile il-ilçe milli eğitim müdürlükleri ve okullar için de stratejik plan hazırlama çalışmaları başlatılmıştır. İlk stratejik planlarını 2010-2014 yıllarını kapsayacak biçimde hazırlayan okulların uygulama ve izleme-değerlendirme aşamalarını da gerçekleştirdikleri dikkate alınarak yaklaşık beş yıldır stratejik yönetim deneyimine sahip oldukları söylenebilir.

Türk ve Ünsal tarafından hazırlanıp Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yayınlanan iki kitap Milli Eğitim Bakanlığı bünyesindeki stratejik planlama çalışmalarında kılavuz işlevi görmektedir. Bunlardan ilki Bakanlık ve il milli eğitim müdürlüklerinin 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk stratejik planını hazırlamalarında kılavuzluk yapması amacıyla 2007 yılında yayınlanan “*Eğitimde Stratejik Planlama*” adlı kitaptır. İkincisi ise, MEB Strateji Geliştirme Başkanlığının 2010/14 sayılı genelgesi ilçe millî eğitim müdürlükleri ile okul ve kurumlarda stratejik plan çalışmalarının zorunlu kılınarak takvime bağlanmasının ardından, bu kurumlara kılavuzluk etmesi amacıyla 2010 yılında yayınlanan ‘*Eğitimde Stratejik Planlama, Okul/Kurumlar İçin*’ adlı kitaptır.

Ayrıca, MEB Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından hazırlatılıp 2007 yılında yayınlanan ‘*Planlı Okul Gelişim Modeli-Okulda Stratejik Yönetim*’ adlı kitap, stratejik planlamanın okullarda yaygınlaştırılması amacını taşımış ve pilot uygulamaların yapıldığı okullarda rehber kitap olarak kullanılmıştır.

Her üç kitap da Devlet Planlama Teşkilatı'nın yayınladığı “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” temel alınarak hazırlanmış, Bakanlık merkez teşkilatı, il/ilçe milli eğitim müdürlükleri ve okullardaki stratejik yönetim sürecinin aşamalarının nasıl yürütüleceğini göstermesi ve yönlendirmesi bakımından belirleyici olmuştur. Okullarda stratejik yönetim sürecinin aşamaları bu kaynaklara dayanarak; hazırlık çalışmaları, durum analizi, geleceğe bakış, izleme ve değerlendirme başlıklarıyla aşağıdaki kısaca açıklanmıştır.

2.3.1. Hazırlık Çalışmaları

Stratejik planlamanın hazırlık dönemi ve programına ilişkin bilgiler ‘*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*’in 8. maddesinde düzenlenmiştir. Yönetmeliğin bu maddesi okullara uyarlandığında; okul müdürünün bir iç

genelge ile çalışmalarını başlatması ve stratejik planlama ekibini oluşturması gerekmektedir. Stratejik planlama ekibinin de öncelikle planlama sürecinin aşamalarını, bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetleri, zaman çizelgesini, eğitim ihtiyacını, sorumlu birim ve kişileri, gerek duyulması hâlinde danışmanlık hizmeti ihtiyacını ve planlama sürecinin gerektirdiği harcamalar ile beşerî ve teknik kaynak ihtiyacını içeren hazırlık programını düzenleme görevi bulunmaktadır. Bu programda yer alan tüm hususlar gerçekleştirildikten sonra stratejik plan hazırlama aşamasına geçilir.

Stratejik planlama çalışmasına başlamadan önce gerçekleştirilecek olan hazırlıkların yeterli düzeyde sağlanması, elde edilecek başarıda büyük bir öneme sahiptir. Meydana gelebilecek aksaklıkların önceden tahmin edilmesi ve beklenmedik durumlar için esneklik paylarının oluşturulması gerekmektedir. Esas itibarıyla, stratejik planlama hazırlığı; planın sahiplenilmesi, planlama sürecinin organizasyonu, ihtiyaçların tespit edilmesi, iş planlarının oluşturulması ve hazırlık çalışma programlarının yapılmasından olmak üzere beş aşamada sağlanmaktadır (DPT, 2006, s. 11).

Kılavuza göre (DPT, 2006, s. 11-14), okullardaki stratejik yönetim çalışmalarının başarıya ulaşması için; planın hazırlık aşamasında stratejik planlama ekibine bilgi ve birikime sahip, bu işe zaman ayırabilecek nitelikli kişilerin gönüllülük esasıyla seçilmesine, stratejik plan hazırlanırken bilgilendirme toplantılarının yapılmasına, stratejik planın oluşturulacak çalışma takvimi doğrultusunda hazırlanmasına ve başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar tarafından kurumsal sahiplenmenin sağlanmasına özen gösterilmesi gerekmektedir.

2.3.2. Durum Analizi

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik planlama çalışmalarına durum analiziyle başlanır. Durum analizi, stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran temel özelliklerden biridir ve planlamanın temel adımıdır (Songür, 2011a, s. 36). Bu analiz okulun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Okullar durum analizi ile hem iç, hem de dış çevre açısından mevcut durumlarını incelerler, ne olduklarını, nelere sahip olup, hangi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini ve faaliyetlerini etkileyen/etkileyecek dış çevredeki fırsat ve tehditleri ortaya koyarlar.

Stratejik planlamanın durum analizi aşamasında diğer kurumlarda olduğu gibi okulların da, yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetleri ve sunduğu hizmetleri belirlemesi gerekir. Ayrıca üst politika belgeleri niteliğindeki kalkınma planları, Yüksek Planlama Kurulu kararları, Orta Vadeli Program, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunları incelenerek yetki, görev ve sorumluluklar gözden geçirilir. Böylece, okullar tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, okulun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Okulun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır (Murat ve Bağdigen, 2008, s. 79-83).

Hem makro, hem de mikro analiz özelliğini taşıyan durum analizi aşamasında; okul/kurumun tarihi gelişimi, yasal yükümlülükleri ile sunduğu ürün ve hizmetleri, paydaş analizi, kurum içi analiz, çevre analizi ve GZFT analizi yer almaktadır (Türk ve Ünsal, 2010, s. 27). Kılavuza göre bu aşamada (DPT, 2006, s. 15-25), paydaşlar önceliklendirilmeli, yapılacak memnuniyet anketleri sonucunda paydaşların görüş ve önerileri plana yansıtılmalı,

okulun belirlenen güçlü yönleri ve çevresindeki fırsatlar ile okulun zayıf yönleri ve çevresel tehditler giderilmeye çalışılmalıdır.

2.3.3. Geleceğe Bakış

Stratejik planlama sürecinde durum analizi aşamasından sonra geleceğe bakış aşamasına geçilir. Geleceğe bakış aşaması, paydaş analizi, SWOT/GZFT analizi ve uygulanan diğer durum analizi yöntemlerinin sonuçlarına dayanarak, misyon ve vizyon geliştirme, temel değerleri ortaya koyma, uzun dönemli amaçlar ile daha kısa dönemli hedefleri belirleme, bu amaçlar ve hedeflere ulaştıracak alternatif stratejiler geliştirme ve izlenecek stratejileri seçme faaliyetlerini kapsamaktadır (Aktan, 2008, s. 9).

Okul stratejik planının hazırlanma sürecinin en önemli adımı; okulun varlık nedeni olan misyonunun; uzun dönemde varmak istediği noktayı belirten ve geleceğin fotoğrafı olarak nitelenen vizyonunun ve ilgili mevzuat ile kendisine verilen görevlerini yerine getirirken esas aldığı temel değerlerin ya da ilkelerin belirlenmesi aşamasıdır.

Kamuda, görevlilerin önemli bir kısmı çalıştığı birimin kimliği hakkında fikir sahibi olmakla birlikte, misyon, vizyon ve ilkeler çerçevesinde kuruluşun tamamını kapsayan bir kurumsal kimliği algılamakta güçlük çekmektedir (DPT, 2006, s. 24). İşte stratejik planlama, gerek hazırlık ve durum analizi aşamalarında, gerekse okulun misyon, vizyon ve temel değerlerinin belirlendiği geleceğe bakış aşamasında çalışanları disiplinli bir şekilde bu bütünlüğü algılamaya yöneltir.

Kılavuz okullara uyarlanarak ifade edilecek olursa; bu aşamada (DPT, 2006, s. 27-40) paydaşların gelecekte okuldan beklentileri, okulun hangi işlevlere sahip olması gerektiği, sürekli gelişimin nasıl sağlanabileceği tartışılmalıdır. Okulun amaçları ise durum analizi sonuçlarına göre belirlenmeli, özellikle okul vizyonu, misyonu ve temel değerlerinin özlü, açık ve çarpıcı bir şekilde ifade edilerek tüm personelce benimsenmesinin sağlanmasına çalışılmalıdır. Bu nedenle, planın geleceğe bakış sürecinde okul yöneticileri aktif rol oynamalıdır. Geleceğe bakış kapsamında misyon, vizyon, temel değerler, amaç ve hedeflerden sonra stratejilerin belirlenmesi gerekmektedir. Hedeflerin uygulamaya konmasına yönelik olarak belirlenen stratejiler, okulun çevresindeki fırsatlardan ve güçlü yönlerinden yararlanarak okulun dış çevresindeki tehditler ile zayıf yönlerini en aza indirmeye olanak verecek biçimde oluşturulmalıdır.

2.3.4. İzleme ve Değerlendirme

Yönetimin ana işlevinden biri olan kontrol, stratejik yönetimde ‘izleme ve değerlendirme’ aşaması olarak adlandırılmaktadır. Bu aşama stratejik yönetim sürecinin son evresiymiş gibi görünmesine karşın, aslında, sürecin her evresinde yapılması gerekli faaliyetlerden oluşur. Kılavuza göre, bu aşamada (DPT, 2006, s. 45-46) stratejik planın uygulaması sistematik ve objektif bir biçimde izlenerek raporlanmalıdır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi ise, stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesine bağlıdır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Stratejik planlama/yönetime ilişkin olarak yukarıda açıklanan kuramsal çerçeve ve okullarda uygulanan stratejik yönetim sürecinden sonra, çalışmanın bu bölümünde; okullardaki stratejik yönetim etkinliklerinin öğretmenlerin gözüyle değerlendirilmesi için gerçekleştirilen alan araştırmasının amacı, yöntemi, evreni, örnekleme, kullanılan veri toplama aracı ve bu aracın geçerlilik ve güvenilirliğine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; okullarda stratejik yönetim sürecinin ‘hazırlık’, ‘durum analizi’, ‘geleceğe bakış’ ve ‘izleme-değerlendirme’ aşamalarının, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna ve bu Kılavuz esas alınarak MEB Strateji Geliştirme Başkanlığınca hazırlanan “Eğitimde Stratejik Planlama-Okul/Kurumlar İçin” (Türk ve Ünsal, 2010) adlı çalışmaya ne ölçüde uygun olarak yürütüldüğünü ve stratejik yönetimden beklenen yararların ne düzeyde gerçekleştiğini öğretmenlerin bakış açısıyla belirlemektir. Bu bağlamda, seçilmiş bağımsız değişkenlere (okul türü, mesleki kıdem, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu) göre öğretmenlerin bakış açıları arasında farklılık olup olmadığının belirlenmesi çalışmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırma tarama modelinin kullanıldığı nicel-betimsel bir çalışmadır. Veri toplamada anket tekniğinden faydalanılmıştır. Kullanılan anket Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu esas alınarak araştırmacılar tarafından geliştirilmiştir. Anket verileri SPSS 20.0 İstatistik programı ile analiz edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2013 yılında Ankara ili Etimesgut ilçesinde bulunan 15 adet genel, Anadolu ve meslek lisesinde görev yapan toplam 1.097 öğretmen oluşturmaktadır (Ankara MEM, 2013).

Evrenden alınan örneklem büyüklüğü; % 95 güvenirlilik aralığında, 0,05 örneklem hatasında 201 kişi olarak bulunmuştur (Balcı, 2009, s. 102-103; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50). Hedef evreni temsil etmek üzere evrendeki alt grupların evrende temsil edilmelerini güvence altına almak için ‘tabakalı örnekleme’ yöntemi benimsenmiş (Balcı, 2009, s. 93) ve Tablo 1’de görüldüğü üzere her okulun evrendeki oranı esas alınarak, 219 anket basit tesadüfi yöntemle araştırmacı tarafından öğretmenlere uygulanmıştır.

Anketlerin değerlendirilmesi aşamasında 29 anket: eksik doldurulması, olumlu ve olumsuz sorulara çelişkili cevaplar verilmesi ve baştan sona aynı maddenin işaretlenmesi gibi nedenlerle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu nedenle, değerlendirme 190 anket üzerinden yapılmıştır. Kısaca, hedeflenen evrene ulaşma oranı % 94,5 olarak gerçekleşmiştir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada öğretmenlerin stratejik yönetim çalışmaları hakkında görüşlerini belirlemek amacıyla araştırmacılar tarafından hazırlanan anket kullanılmıştır. Anket ilk kez bu araştırmada kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Anketin geliştirilmesi aşamasında önce alan yazın taraması yapılmış, ardından çeşitli ortaöğretim kurumlarında görev yapan yaklaşık 20 okul yöneticisi ve öğretmenle okullardaki stratejik yönetim/planlama çalışmaları ve bu çalışmalardan beklenen yararlar üzerine görüşmeler yapılmıştır. Yapılan alan yazın taraması

ve görüşmelerden elde edilen veriler sonucunda toplam 55 ifadeden oluşan anket metni, görüşme yapılan yönetici ve öğretmenlere uygulanmıştır. Uygulama sonucunda gelen eleştiri ve öneriler doğrultusunda anket metni, öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik olarak hazırlanan altı soruyla birlikte toplam 54 ifadeden oluşacak şekilde yeniden düzenlenmiştir.

Tablo 1. Evren ve Örneklem Tablosu

No	Okul Adı	Evren	Evrendeki Oranı (%)	Dağıtılan Anket Sayısı	Geçerli Anket Sayısı
1	Hayriye-Ethem Turhanlı Kız Teknik ve Meslek Lisesi	21	1,91	4	4
2	Elvankent Bilgi Anadolu Lisesi	45	4,10	9	8
3	Elvanköy İMKB Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	78	7,11	16	15
4	Eryaman Lisesi	106	9,66	21	17
5	Etimesgut Anadolu İmam Hatip Lisesi	65	5,93	13	12
6	Etimesgut Anadolu Lisesi	49	4,47	10	9
7	Etimesgut Ticaret Meslek Lisesi	81	7,38	16	14
8	Güvercinlik Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi	80	7,29	16	13
9	Güzelkent Anadolu Lisesi	41	3,74	8	7
10	Kız Teknik ve Meslek Lisesi	83	7,57	17	14
11	Mehmetçik Anadolu Lisesi	94	8,57	19	17
12	Mustafa Kemal Anadolu Sağlık Meslek Lisesi	118	10,76	24	21
13	Satı Kadın Kız Teknik ve Meslek Lisesi	105	9,57	21	17
14	Toplu Konut İdaresi Anadolu Lisesi	45	4,10	9	8
15	Ufuk Arslan Anadolu Lisesi	86	7,84	18	16
TOPLAM		1.097	100,00	219	190

İki bölümden oluşan nihai anketin giriş bölümünde araştırmanın amacının kısaca açıklandığı ve soru ifadelerinin nasıl yanıtlanacağına ilişkin yönerge yer almaktadır. Anketin birinci bölümünde öğretmenlerin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler vardır. Bu bölümde yer alan altı ifade ile öğretmenlerin kişisel özelliklerine (görev yaptığı okul türü, mesleki kıdemi, cinsiyeti, yaşı, eğitim durumu ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu) yanıt aranmıştır. İkinci bölümde, stratejik planlamanın değerlendirilmesine yönelik 48 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler stratejik planlama çalışmalarının dört temel aşaması ve stratejik planlamadan beklenen yararların sağlanma düzeyi olmak üzere beş ayrı başlık altında gruplandırılmıştır.

Anket formundaki sorular beşli Likert biçiminde hazırlanmış ve öğretmenlerin bu ifadelere katılma düzeylerini belirlemek amacıyla ‘kesinlikle katılıyorum’, ‘katılıyorum’, ‘kısmen katılıyorum’, ‘katılmıyorum’, ‘kesinlikle katılmıyorum’ seçeneklerinden birisini işaretlemeleri istenmiştir. Anketteki Likert modeli ifadeler beş seçenek ve dört fark aralığına sahip olduğu için $4/5 = 0.80$ ’lik bir fark aralığı hesaplanmıştır. Bu fark aralığına göre belirlenen düzeylere ilişkin puanlamalar;

- 1,00 -1,80: Çok düşük düzeyde gerçekleşti
- 1,81- 2,60: Düşük düzeyde gerçekleşti
- 2,61- 3,40: Orta düzeyde gerçekleşti
- 3,41- 4,20: Yüksek düzeyde gerçekleşti
- 4,21- 5,00: Çok yüksek düzeyde gerçekleşti

olarak değerlendirilerek öğretmenlerin okullarındaki stratejik yönetim/planlama etkinliklerine ilişkin görüşlerine ilişkin yorumlar bu cetvele dayalı olarak yapılmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracının Geçerlilik ve Güvenilirliği

Öğretmenlerin stratejik planlama çalışmaları hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla beş boyutlu olarak hazırlanan 48 ifadeli beşli Likert tipi ölçeklenmiş anketin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı Tablo 2’de yer alan faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Tablo 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Alt boyutlar	Madde No	Lamda	R ²	t
Hazırlık Aşaması	S4	0.58	0.34	8,46
	S5	0.75	0.56	11,72
	S12	0.61	0.37	9,02
	S18	0.63	0.39	9,32
	S19	0.48	0.23	6,81
	S27	0.63	0.40	9,43
	S47	0.62	0.39	9,21
Durum Analizi Aşaması	S6	0.73	0.53	11,29
	S7	0.62	0.39	9,18
	S20	0.74	0.54	11,48
	S21	0.66	0.44	9,96
	S33	0.75	0.56	11,67
	S34	0.67	0.45	10,11
	S43	0.64	0.41	9,56
S44	0.64	0.41	9,44	
Geleceğe Bakış Aşaması	S8	0.41	0.16	5,41
	S9	0.43	0.19	5,83
	S24	0.45	0.20	6,05
	S35	0.45	0.20	6,05
	S40	0.77	0.60	11,82
	S41	0.82	0.68	12,91
	S42	0.48	0.23	6,47
	S45	0.49	0.24	6,71
S46	0.64	0.41	9,14	
İzleme ve Değerlendirme Aşaması	S28	0.75	0.56	11,14
	S32	0.77	0.60	11,52
Stratejik Planlamadan Beklenen Yarar	S1	0.53	0.28	7,67
	S2	0.59	0.35	8,8
	S3	0.61	0.37	9,11
	S10	0.59	0.35	8,73
	S11	0.72	0.52	11,31
	S14	0.68	0.46	10,52
	S15	0.73	0.53	11,57
	S16	0.81	0.66	13,52
	S17	0.75	0.57	12,07
	S23	0.75	0.57	12,06
	S25	0.66	0.44	10,1
	S26	0.69	0.47	10,65
	S29	0.72	0.51	11,23
S30	0.77	0.59	12,37	

	S31	0.78	0.61	12,74
	S36	0.70	0.49	10,85
	S37	0.79	0.63	12,96
	S38	0.72	0.52	11,42
	S39	0.68	0.46	10,53
	S48	0.71	0.51	11,18

DFA sonuçları değerlendirildiğinde 22. maddenin t değerinin anlamlı olmadığı gözlenmiş ve anketten çıkarılarak kalan 47 ifade üzerinden doğrulayıcı faktör analizi tekrarlanmış ve ifadelerin faktör yük değerleri (Lambda), her bir ifade ile örtük değişken arasındaki ilişkinin gücünü belirleyen çoklu korelasyonun karesi (R^2) değeri ve ilişkinin anlamlılığını gösteren t değerleri Tablo 2’de gösterilmiştir. Sonuç olarak, tekrarlanan DFA sonuçlarına göre 47 maddenin de t değerleri anlamlı bulunmuştur ($p < 0.05$).

Uyum endeksleri, gözlenen verinin beş boyutlu olan modele iyi uyum gösterdiğini değerlendirmek için kullanılmaktadır. Bu çalışmada ortaöğretim kurumlarındaki öğretmenlerin stratejik planlama çalışmaları hakkında görüşlerini belirlemek amacıyla hazırlanmış 47 maddelik modelin uyum endeksleri Tablo 3’de gösterilmiştir.

Tablo 3’e göre benzerlik oranı ki-kare istatistiği $X^2(979) = 2925,09$, $P < 0.01$, kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) = 0.108; standardize edilmiş kök ortalama kare artık (S-RMR) = 0.082; karşılaştırmalı uyum endeksi (CFI) = 0.93; normlanmış uyum endeksi (NFI) = 0.89; göreceli uyum endeksi (RFI) = 0.92 olarak belirlenmiştir. Uyum İyilik Endeksleri 47 maddelik ölçeğin beş faktörlü yapısının kabul edilebilir ve geçerli sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Tablo 3. Ölçek Maddelerinin Faktör Yapısı İçin Uyum İyilik İndeksleri

İyilik Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Sınır	Değer
X^2/sd	<5 Orta düzeyde <3 İyi uyum	$2925,09/979 = 2.98$
CFI	>0.90	0.93
NFI	>0.90	0.89
NNFI	>0.90	0.92
IFI	>0.90	0.93
RFI	>0.85	0.88
S-RMR	< 0.08	0.082
RMSEA	< 0.08	0.108

Güvenilirlik, bireylerin test maddelerine verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2007: 169). Ölçeğin güvenilirliğine Cronbach Alpha katsayısı ile bakılmıştır. Cronbach (1951) tarafından geliştirilen alfa katsayısı yöntemi, maddeler doğru-yanlış olacak şekilde puanlanmadığında, 1-3, 1-4, 1-5 gibi puanlandığında, kullanılması uygun olan bir iç tutarlılık tahmin yöntemidir. Güvenilirlik katsayısı, 0 ile +1 arasında değişkenlik gösterir. Bu katsayının 1’e yakın değerler alması güvenirliliğin yüksek olduğu, maddeler arasında iç tutarlılığın yüksek olduğu anlamına gelir ve istendiktir (Büyüköztürk, 2007: 170-171; Özbek, 2010: 58-59). Ölçek maddelerinin madde geçerlik katsayısı olarak da bilenen madde-toplam korelasyonları ve güvenilirlik katsayıları Tablo 4’de gösterilmiştir.

Araştırmada kullanılan anketin (ölçeğin) Cronbach Alpha katsayısı 0.914 olarak belirlenmiştir. Bu yüksek güvenilirliğe karşılık gelmektedir.

Tablo 4'den görüleceği üzere, hazırlık aşaması alt boyutunun alfa güvenilirliği 0,800; durum analizi aşaması alt boyutunun alfa güvenilirliği 0,878; geleceğe bakış aşaması alt boyutunun alfa güvenilirliği 0,810; izleme ve değerlendirme aşaması alt boyutunun alfa güvenilirliği 0,733 olarak hesaplanmıştır. Stratejik yönetim/planlamadan beklenen yarar alt boyutunun alfa güvenilirliği ise, 0,920 olup maddelerin madde toplam korelasyonlarının da 0,30 değerinden yüksek olduğu gözlenmiştir. Dolayısıyla ölçek maddelerinin hem bağımsız olarak, hem de boyutlar bazında madde geçerlik düzeylerinin istendik düzeyde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Madde Toplam Korelasyonları

Alt boyutlar	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonu	Alfa Katsayısı
Hazırlık Aşaması	4.Stratejik plan hazırlanırken eğitimsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapıldı.	0,462	0,800
	5.Okulumuzun stratejik planı, kurumsal sahiplenme sağlanarak hazırlandı.	0,658	
	12.Stratejik Planlama yöneticilerimiz tarafından desteklendi.	0,518	
	18.Stratejik Planlama Ekibine bilgi ve birikime sahip, bu işe zaman ayırabilecek nitelikli kişiler seçildi.	0,571	
	19.Stratejik Planlama Ekibi gönüllülük esasıyla seçildi.	0,447	
	27.Stratejik planlamada öğretmenlerin desteği sağlandı.	0,511	
	47.Stratejik plan hazırlıkları için çalışma takvimi oluşturuldu.	0,579	
Durum Analizi Aşaması	6.Okulumuzun kurumsal geçmişi analiz edildi.	0,666	0,878
	7.Okulumuzun yasal yükümlülükleri belirlendi.	0,581	
	20.Okulumuzun paydaş analizleri yapıldı.	0,691	
	21.Okulumuzun paydaşları önceliklendirildi.	0,638	
	33.Okul paydaşlarımızın görüş ve önerileri plana yansıtıldı.	0,648	
	34.Okul paydaşlarımızın memnuniyet analizleri yapıldı.	0,646	
	43.Okulumuzun güçlü ve zayıf yönleri belirlendi.	0,630	
	44.Okulumuzun fırsat ve tehditleri belirlendi.	0,621	
Geleceğe Bakış Aşaması	8.Paydaşlarımızın gelecekte okulumuzdan beklentileri tartışılmadı.	0,469	0,810
	9.Okulumuzun hangi işlevlere sahip olması gerektiği tartışılmadı.	0,477	
	24.Okulun amaçları, durum analizi sonuçlarına göre belirlenmedi.	0,469	
	35.Okulda çalışanların sürekli gelişiminin nasıl sağlanacağı üzerinde durulmadı.	0,449	
	40.Okulumuzun misyonu personelimizce benimsenmedi.	0,578	
	41.Okulumuzun temel değerleri personelimizce benimsenmedi.	0,619	
	42.Misyon, vizyon ve temel değerler ifadelerimiz özlü, açık ve çarpıcı değildir.	0,459	
	45.Stratejilerimiz, dış tehdit ve zayıf yönlerimizi, okulumuzun fırsat ve güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yönelik değildir.	0,469	
	46.Planın geleceğe bakış sürecinde okul yöneticilerimiz aktif rol oynamadı.	0,557	
İzleme ve Değerlendirme Aşaması	28.Stratejik planın uygulaması sistematik olarak takip edilip, raporlandı.	0,578	0,733

Alt boyutlar	Maddeler	Madde Toplam Korelasyonu	Alfa Katsayısı
	32.Hazırlanan stratejik plan, sürekli değerlendirilerek revize edildi.	0,578	
Stratejik planlamadan beklenen yarar	1.Stratejik planlama, stratejik düşünmeyi öğretti.	0,553	0,920
	2.Stratejik planlama, örgütsel öğrenmeyi sağladı.	0,617	
	3.Stratejik planlama, yönetime katılımı arttırdı.	0,609	
	10.Stratejik planlama, uzlaşma kültürünü arttırdı.	0,576	
	11.Stratejik planlama, okulda iletişimi güçlendirdi.	0,704	
	13.Stratejik planlama, çalışanların okulu sahiplenmesini sağladı.	0,663	
	14.Stratejik planlama, okul-aile iletişimini güçlendirdi.	0,359	
	15.Stratejik planlama, çalışanların motivasyonunu arttırdı.	0,762	
	16.Stratejik planlama, öğrencilerin okul memnuniyetini arttırdı.	0,711	
	17.Stratejik planlama, velilerin okul memnuniyetini arttırdı.	0,700	
	23.Stratejik planlama, öğrencilerin okulu sahiplenmesini sağladı.	0,312	
	25.Stratejik planlama, kaynakların etkili kullanılmasını sağladı.	0,664	
	26.Stratejik planlama, sorunları çözme becerimizi arttırdı.	0,687	
	29.Stratejik planlama, velilerin okulu sahiplenmesini sağladı.	0,729	
	30.Stratejik planlama, okul-çevre ilişkisini geliştirdi.	0,727	
	31.Stratejik planlama okul şeffaf bir yönetime kavuştu.	0,668	
	36.Stratejik planlama, okul olarak fırsatlarımızı görmemizi sağladı.	0,757	
	37.Stratejik planlama, okula ilişkin tehditleri görmemizi sağladı.	0,692	
38.Stratejik planlama, okulda düzenli veri toplanmasını sağladı.	0,646		
39.Stratejik planlama, düzenli olarak verileri analiz etme alışkanlığı sağladı.	0,640		
48.Stratejik planlama ile okullar daha nitelikli bir eğitim vermeye başladı.	0,736		

4. BULGULAR VE TARTIŞMA

Alan araştırmasından elde edilen bulgular; öğretmenlerin kişisel özellikleri, okullarında uygulanmakta olan stratejik yönetim/planlama aşamalarına ilişkin görüşleri, stratejik yönetim/planlamadan sağlanan yararlarla ilişkin görüşleri ve bu görüşlerinin kişisel özelliklerine göre değişiklik gösterme durumuna yönelik başlıklar altında ele alınarak aşağıda verilmiştir.

4.1. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bulgular Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablonun en önemli bulguları anketi yanıtlayan öğretmenlerin; %61’inin meslek liselerinde görev yaptıkları, yaklaşık % 58’inin 11-20 yıl kıdeme sahip oldukları, %63,7’sinin kadın olduğu, yaklaşık %85’inin 31-50 yaş aralığında bulunduğu ve %83,2’sinin lisans %16,8’inin de lisans üstü eğitilmiş olmalarıdır. Ortaöğretim okullarında görev yapan öğretmenler, %86,3 düzeyindeki en yüksek oranla, stratejik planlama/yönetim konusunda eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenlerin çoğunluğunun stratejik planlama konusunda eğitim almamış olmaları düşündürücüdür. Nitekim alanda yapılan çalışmalarda da (Işık ve Aypay, 2004, s. 358; Şahin ve Aslan, 2008, s. 181; Yelken vd., 2012, s. 84; vb.) bu sonucu destekler nitelikte okullarda stratejik planlama konusundaki eğitim eksikliği dile getirilmiştir.

Tablo 5. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular		n	%
Okul türü	Anadolu Lisesi	60	31,6
	Meslek Lisesi	116	61,1
	Genel Lise	14	7,4
Kıdem	0-10 Yıl	34	17,9
	11-20 Yıl	110	57,9
	21 Yıl ve Üzeri	46	24,2
Cinsiyet	Kadın	121	63,7
	Erkek	69	36,3
Yaş	21-30 Yaş	16	8,4
	31-40 Yaş	83	43,7
	41-50 Yaş	77	40,5
	50 Yaş ve Üstü	14	7,4
Eğitim Durumu	Lisans	158	83,2
	Lisansüstü	32	16,8
Stratejik planlama konusunda eğitim alma durumu	Alanlar	26	13,7
	Almayanlar	164	86,3

4.2. Öğretmenlerin Stratejik Planlama Aşamalarına İlişkin Görüşleri

Stratejik yönetim/planlama aşamalarının okullarda Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna ne derece uygun olarak yürütüldüğüne ilişkin öğretmen görüşleri Tablo 6’da verilmiştir.

Tabloda görüldüğü üzere, öğretmenler okullarındaki stratejik yönetim/planlama çalışmalarının aşamalarının Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na orta düzeyde ($\bar{X} = 3.15$) uyularak yapıldığını belirtmişlerdir. Stratejik planlama aşamalarının kılavuza uygunluğuna yönelik öğretmen görüşleri; hazırlık aşaması için ($\bar{X}=3.20$); durum analiz aşaması için ($\bar{X}=3.21$); geleceğe bakış aşaması için ($\bar{X} = 3.05$) ve izleme ve değerlendirme aşaması için ($\bar{X}=3.12$) olarak hesaplanmıştır.

Bu sonuçlarda en yüksek ortalamanın durum analiz aşamasında ($\bar{X} = 3.21$), en düşük ortalamanın ise geleceğe bakış aşamasında ($\bar{X} = 3.05$) olduğu görülse de, stratejik yönetim/planlama aşamalarının tümünün kılavuza uygun olarak yürütülme durumuna ilişkin öğretmen görüşlerinin orta düzeyde bir uyuma işaret etmesi dikkati çekmektedir.

Tablo 6. Stratejik Planlama Aşamalarının Kılavuza Uygun Gerçekleştirilme Durumuna İlişkin Öğretmen Görüşleri

Stratejik Planlama Aşamaları	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma (SS)	Gerçekleşme Düzeyi
Hazırlık Aşaması	3,20	0,71	Orta Düzeyde
Durum Analizi Aşaması	3,21	0,72	Orta Düzeyde
Geleceğe Bakış Aşaması	3,05	0,65	Orta Düzeyde
İzleme ve Değerlendirme Aşaması	3,12	0,83	Orta Düzeyde
GENEL ORTALAMA	3,15	0,73	Orta Düzeyde

4.3. Öğretmenlerin Stratejik Planlamanın Sağladığı Yararlar Konusundaki Görüşleri

Ortaöğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya katılan öğretmenlerin bakış açısına göre stratejik yönetim/planlamadan beklenen yararların sağlanma düzeyine ilişkin bulgular Tablo 7'de verilmiştir.

Öğretmenlerin stratejik planlamadan beklenen yararların sağlanma düzeyine ilişkin en fazla katılım gösterdikleri ilk üç görüş sırasıyla ; 'Stratejik planlamanın, stratejik düşünmeyi öğrettiği ($\bar{X}=3.38$)', 'Stratejik planlamanın, örgütsel öğrenmeyi sağladığı ($\bar{X}=3.33$)' ve 'Stratejik planlamanın, kaynakların etkili kullanılmasını sağladığıdır ($\bar{X}=3.28$)' .

Öğretmenlerin stratejik planlamadan beklenen yararların sağlanma düzeyine ilişkin en az katılım gösterdikleri ilk üç görüş ise sırasıyla 'Stratejik planlamanın, velilerin okulu sahiplenmesini sağladığı ($\bar{X}=2.73$)', 'Stratejik planlamanın okulu şeffaf bir yönetime kavuşturduğu ($\bar{X}=2.81$)', ve 'Stratejik planlamanın, öğrencilerin okulu sahiplenmesini sağladığı ($\bar{X}=2.86$)' ifadeleridir. Öğretmenlerin 3,09 ortalama ile stratejik yönetim/planlama etkinliklerinden okullarda orta düzeyde yarar sağlandığını belirtmelerine karşın; velilerin okulu sahiplenmesini sağlayamayan, okulda şeffaf bir yönetim ortamı oluşturamayan ve özellikle öğrencilere 'benim okulum' dedirtemeyen bir stratejik yönetim/planlama uygulamasının başarısından söz etmek mümkün değildir.

4.4. Öğretmenlerin Kişisel Özelliklerine Göre Stratejik Planlama Aşamalarına İlişkin Görüşleri

Araştırmada ortaöğretim okullarında, stratejik planlama aşamalarının Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'na uygun olarak yürütülme düzeyinin, bağımsız değişkenler olan okul türüne, mesleki kıdeme, cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna ve öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Yapılan istatistiksel analize göre; öğretmenlerin stratejik yönetim/planlamaya ilişkin görüşleri görev yaptıkları okul türüne, mesleki kıdemlerine, cinsiyetlerine ve yaşlarına göre değişiklik göstermemektedir. Kısaca sayılan bağımsız değişkenlere göre öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Öğretmenlerin eğitim durumuna göre stratejik planlama aşamalarının uygulanma durumuna ilişkin görüşleri Tablo 8'den incelendiğinde, lisansüstü eğitim yapan öğretmenlerin stratejik planlamada hazırlık ($\bar{X}=3.22$) ve durum analizi ($\bar{X}=3.26$); lisans düzeyinde eğitimi olan öğretmenlerin ise geleceğe bakış ($\bar{X}=3.10$) ve izleme ve değerlendirme ($\bar{X}=3.13$) aşamalarının kılavuza uygun olarak yürütülmesine ilişkin görüşlerinin daha olumlu olduğu görülmektedir. Ancak, bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı t testi ile analiz edilmiş; öğretmenlerin eğitim durumlarına göre hazırlık, durum analizi ve izleme değerlendirme aşamalarının kılavuza uygun olarak yürütüldüğüne ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$). Ancak, öğretmenlerin eğitim durumlarına göre stratejik planlamanın geleceğe bakış aşamasının kılavuza uygun olarak yürütüldüğüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$).

Tablo 7. Öğretmenlerin Stratejik Planlamadan Beklenen Yararların Sağlanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kısmen Katılmıyorum		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
1.Stratejik planlama, stratejik düşünmeyi öğretti.	9	4,7	31	16,3	46	24,2	87	45,8	17	8,9	3,38
2.Stratejik planlama, örgütsel öğrenmeyi sağladı.	9	4,7	33	17,4	51	26,8	81	42,6	16	8,4	3,33
3.Stratejik planlama, yönetime katılımı arttırdı.	10	5,3	40	21,1	51	26,8	73	38,4	16	8,4	3,24
4.Stratejik planlama, uzlaşma kültürünü arttırdı.	9	4,7	38	20,0	52	27,4	86	45,3	5	2,6	3,21
5.Stratejik planlama, okulda iletişimi güçlendirdi.	10	5,3	46	24,2	43	22,6	77	40,5	14	7,4	3,21
6.Stratejik planlama, çalışanların okulu sahiplenmesini sağladı.	9	4,7	42	22,1	54	28,4	72	37,9	13	6,8	3,20
7.Stratejik planlama, okul-aile iletişimini güçlendirdi.	11	5,8	49	25,8	60	31,6	60	31,6	10	5,3	3,05
8.Stratejik planlama, çalışanların motivasyonunu arttırdı.	10	5,3	51	26,8	59	31,1	58	30,5	12	6,3	3,06
9.Stratejik planlama, öğrencilerin okul memnuniyetini arttırdı.	10	5,3	51	26,8	61	32,1	56	29,5	12	6,3	3,05

10.Stratejik planlama, velilerin okul memnuniyetini arttırdı.	8	4,2	49	25,8	65	34,2	61	32,1	7	3,7	3,05
11.Stratejik planlama, öğrencilerin okulu sahiplenmesini sağladı.	14	7,4	57	30,0	66	34,7	48	25,3	5	2,6	2,86
12.Stratejik planlama, kaynakların etkili kullanılmasını sağladı.	5	2,6	40	21,1	53	27,9	80	42,1	12	6,3	3,28
13.Stratejik planlama, sorunları çözme becerimizi arttırdı.	9	4,7	50	26,3	55	28,9	70	36,8	6	3,2	3,07
14.Stratejik planlama, velilerin okulu sahiplenmesini sağladı.	16	8,4	66	34,7	64	33,7	41	21,6	3	1,6	2,73
15.Stratejik planlama, okul-çevre ilişkisini geliştirdi.	17	8,9	53	27,9	60	31,6	56	29,5	4	2,1	2,88
16.Stratejik planlama okul şeffaf bir yönetime kavuştu.	17	8,9	54	28,4	71	37,4	44	23,2	4	2,1	2,81
17.Stratejik planlama, okul olarak fırsatlarımızı görmemizi sağladı.	11	5,8	47	24,7	56	29,5	67	35,3	9	4,7	3,08
18.Stratejik planlama, okula ilişkin tehditleri görmemizi sağladı.	9	4,7	51	26,8	56	29,5	68	35,8	6	3,2	3,06
19.Stratejik planlama, okulda düzenli veri toplanmasını sağladı.	10	5,3	47	24,7	58	30,5	67	35,3	8	4,2	3,08
20.Stratejik planlama, düzenli olarak verileri analiz etme alışkanlığı sağladı.	12	6,3	44	23,2	65	34,2	62	32,6	7	3,7	3,04
21.Stratejik planlama ile okullar daha nitelikli bir eğitim vermeye başladı.	16	8,4	35	18,4	62	32,6	62	32,6	15	7,9	3,13
Genel Ortalama											3,09

Bu veri doğrultusunda lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin, lisans eğitimi öğretmenlere göre, stratejik planlamadaki geleceğe bakış aşamasının kılavuza uygun yürütüldüğü yönünde daha olumsuz görüşe sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu durum, lisansüstü eğitim alan öğretmenlerin geleceğe bakış aşamasında yapılması gerekenler konusunda beklentilerinin lisans eğitimi alan öğretmenlere oranla daha yüksek olduğunu biçiminde değerlendirilebilir.

Tablo 8. Eğitim Durumuna Göre Öğretmenlerin Stratejik Planlama Aşamalarına İlişkin Görüşleri

Stratejik Planlama Aşamaları	Eğitim Durumu	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma (SS)	t	p
Hazırlık Aşaması	Lisans	158	3,20	0,72	-0,203	0,839
	Lisansüstü	32	3,22	0,63		
Durum Analizi Aşaması	Lisans	158	3,20	0,73	-0,440	0,660
	Lisansüstü	32	3,26	0,67		
Geleceğe Bakış Aşaması	Lisans	158	3,10	0,64	2,168	0,031*
	Lisansüstü	32	2,83	0,64		
İzleme ve Değerlendirme Aşaması	Lisans	158	3,13	0,84	0,204	0,839
	Lisansüstü	32	3,09	0,80		

*p<0.05

Öte yandan, stratejik planlamaya ilişkin eğitim alan öğretmenlerin, stratejik yönetim/planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri Tablo 9'da incelendiğinde, eğitim alanların hazırlık (\bar{X} =3.32), durum analizi (\bar{X} =3.51), geleceğe bakış (\bar{X} =3.14) ve izleme-

değerlendirme ($\bar{X}=3.23$) uygulamalarına ilişkin etkinlikleri daha olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Ancak; bu durumun istatistiksel olarak anlamlılığı Mann Whitney U testi ile analiz edildiğinde, stratejik planlama konusunda eğitim alan ve almayan öğretmenlerin hazırlık, geleceğe bakış ve izleme değerlendirme aşamalarının kılavuza uygun olarak yürütülmesine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0.05$). Buna karşın; ankete katılan öğretmenlerin stratejik planlama konusunda eğitim alma durumlarına göre durum analizi aşamasının kılavuza uygun olarak yürütüldüğüne ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bu farkın, stratejik planlama eğitimi alan öğretmenlerin durum analizi aşamasında yapılan ve pek çok yöntemin kullanılmasını gerektiren veri toplama, analiz ve verilerin kullanımına ilişkin faaliyetleri bir bütün olarak görme ve değerlendirmelerinden kaynaklandığı ileri sürülebilir.

Tablo 9. Stratejik Planlama Konusunda Eğitim Alma Durumuna Göre Öğretmenlerin Stratejik Planlama Aşamaları Hakkındaki Görüşleri

Stratejik Planlama Aşamaları	Eğitim Alma Durumu	N	Ortalama (\bar{X})	Std. Sapma (SS)	Mann Whitney U	p
Hazırlık Aşaması	Evet	26	3,32	0,73	1.896,000	0,364
	Hayır	164	3,18	0,70		
Durum Analizi Aşaması	Evet	26	3,51	0,78	1.439,500	0,008*
	Hayır	164	3,16	0,70		
Geleceğe Bakış Aşaması	Evet	26	3,14	0,79	1.964,000	0,518
	Hayır	164	3,04	0,62		
İzleme ve Değerlendirme Aşaması	Evet	26	3,23	0,90	1.926,500	0,421
	Hayır	164	3,10	0,82		

* $p<0.05$

4.5. Kişisel Özelliklerine Göre Öğretmenlerin Stratejik Planlamanın Sağladığı Yararlar Konusundaki Görüşleri

Ortaöğretim okullarında görev yapan ve araştırmaya katılan öğretmenlerin bakış açısına göre stratejik yönetim/planlamadan beklenen yararların sağlanma düzeyine ilişkin bulgular Tablo 7’de verilmişti. Hatırlanacağı üzere öğretmenlerin görüşlerinin ortalaması ($\bar{X} =3.09$) idi. Kısaca, öğretmenler stratejik planlamadan beklenen yararların okullarında orta düzeyde sağlandığı görüşünü taşımaktaydılar. Öğretmenlerin görüşlerinin kişisel özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı istatistiksel olarak analiz edilmiş ve aralarında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Başka bir deyişle, öğretmenlerin stratejik planlamanın okullarına sağladığı faydalara ilişkin görüşleri; görev yaptıkları okul türüne, mesleki kıdemlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına ve stratejik planlamaya ilişkin eğitim alma durumlarına göre değişiklik göstermemektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın sonuçları bütün olarak değerlendirildiğinde; öğretmenlerin çoğunlukla, okullarındaki stratejik planlama etkinlikleri sırasında kılavuza orta düzeyde uyulduğunu belirttikleri görülmektedir. Bu durum seçilmiş bağımsız değişkenler olan okul türü, mesleki

kıdem, cinsiyet ve yaşa göre de farklılık göstermemektedir. Farklılık yalnızca iki değişkende anlamlı olarak belirlenmiştir. Birincisi; ‘geleceğe bakış’ sürecinin kılavuza uygun olarak yürütülmesi hususunda lisans eğitimi alan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.10$), lisansüstü eğitim alan öğretmenlere ($\bar{X} = 2.83$) oranla daha olumlu tutum sergiledikleri görülmüştür. İkincisi ise, stratejik planlama eğitimi alan öğretmenlerin ($\bar{X} = 3.51$), stratejik planlama eğitimi almayan öğretmenlere ($\bar{X} = 3.16$) göre ‘durum analizi’ sürecinin kılavuza uygun olarak yürütülmesi konusunda daha olumlu tutum sergiledikleri görülmüştür.

Kamu Kurumları İçin Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzuna orta düzeyde uyularak hazırlanan ve uygulanan bir planın stratejik olmayacağı açıktır. Dolayısıyla, okulların stratejik planlamanın/yönetimden istenen düzeyde yarar sağlamaları da mümkün olamayacaktır. Zaten araştırma sonuçlarına göre, öğretmenlerin çoğu, okullarında stratejik planlamadan beklenen yararların orta düzeyde gerçekleştiğini belirtmişlerdir. Bu nedenle, Milli Eğitim Bakanlığının okullar bünyesinde hazırlanan stratejik planların, kılavuz esaslarına göre hazırlanıp uygulanabilmesi için gerekli önlemleri alması kaçınılmaz görünmektedir.

Hemen her alanda çok yönlü değişme ve gelişmelerin yaşandığı günümüzde, doğru belirlenmiş bir stratejisi olmayan eğitim sisteminin, ait olduğu toplumun kültürel zenginliklerini yaşatmada ve çağın gelişmelerine yön vermede etkin olamayacağı genel kabul gören bir gerçektir. Bu konuda alanda yapılan çalışmalar gerek öğretmenler ve okul yöneticilerinin, gerekse Bakanlık üst düzey yöneticilerinin stratejik planlamanın önemine inandıklarını göstermektedir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012, s. 241; Türk ve Ünsal, 2009, s. 228-229). Bu sonuç, Milli Eğitim Bakanlığı için güçlü yön, okullar için ise hem güçlü yön, hem de üst düzey yöneticilerin stratejik planlamanın önemine inanması vesilesiyle bir fırsat niteliğindedir. Dolayısıyla, eğitimde stratejik planlama çalışmalarının, kılavuza uygun olarak yürütülmesi, nitelikli stratejik planlar hazırlanarak bu planların uygulanmasında bu fırsatın iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki genel değerlendirmeden sonra, okullarda yapılan stratejik planlama çalışmalarının kılavuza uygun bir şekilde yürütülüp stratejik planlama ile hedeflenen amaçlara ulaşılabilmesi için şu önerilerde bulunulabilir;

▪ Okullarda akademik saha çalışmaları yapılarak, stratejik planlama sürecinin her aşamasıyla ilgili hem hazırlık hem de uygulamaya yönelik sorunlar saptanmalı; elde edilen sonuçlara göre kılavuza uygun bir stratejik planlama süreci başlatılmalıdır.

▪ Araştırmaya katılan öğretmenlerin %86,3’ünün stratejik planlama konusunda eğitim almadıkları belirlenmiştir. Alanda daha önce yapılan araştırmalar da bu veriyi destekler niteliktedir. Kısaca, süreçte en önemli eksikliğin, bilgi eksikliği olduğu söylenebilir. Stratejik planlamanın hazırlık aşamasında, öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri ifadelerden biri de ‘Stratejik plan hazırlanırken eğitimsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapıldı’ ($\bar{X} = 3.06$) ifadesidir. Tüm bu verilere dayanarak stratejik plan hazırlanmadan önce eğitimsel amaçlı bilgilendirme toplantıları yapılarak, başta okul yöneticileri olmak üzere stratejik planlama ekibi ve Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE) üyeleri alanında uzman kişilerin vereceği uygulamalı stratejik planlama eğitiminden geçirilmelidir.

▪ Stratejik planlamanın hazırlık aşamasında, öğretmenlerin en az katılım gösterdikleri ifade ‘Stratejik planlama ekibi gönüllülük esasıyla seçildi’ ($\bar{X} = 3.05$) ifadesidir. Bu sonuç öğretmenlerin gönüllü olarak stratejik planlama ekiplerinde görev almak istemediklerini, okul

yöneticilerinin de görevlendirme suretiyle stratejik planlama ekiplerini oluşturduğuna işaret etmektedir. Dolayısıyla, Stratejik Planlama Ekibi ve OGYE gibi ekiplerde görev almanın cazip hale getirilmesi gerekmektedir. Bu ekiplerde yer alan öğretmenlere, en azından kulüp veya sınıf rehber öğretmenliği görevi karşılığı olarak bu görevler verilerek motivasyon eksikliği azaltılmaya çalışılmalıdır.

▪ Okullarda stratejik planlar istenen nitelikte hazırlansa bile, uygulamada belirlenen hedeflere ulaşmak öğretmenlerin planı yeterince sahiplenmesine bağlıdır. Bu nedenle, öğrencilerin derslerdeki başarılarını arttırmak ve kazanım düzeylerini yükseltmek için zümreler, stratejik planın hazırlanması aşamasında sürece katılmalı; hatta zümreler bazında PEST ve SWOT analizlerini de içeren durum analizleri yapılmalı, zümreler kendilerine okulun vizyon, misyon ve hedefleriyle uyumlu hedefler belirlemelidir. Böylece stratejik planlama bakış açısı ve yöntemleri ile çalışan zümrelerin öğrenen örgütlere dönüşerek başarılarını arttırması ve bu başarılarla okulu belirlenen vizyon, misyon ve hedeflere taşımaları mümkün olabilir.

▪ Okullarda stratejik yönetim sürecinin başarıyla uygulanmasında önemli bir görev de maarif müfettişlerine düşmektedir. Maarif Müfettişlerince, okullarda yapılan rehberlik ve denetim çalışmalarında, stratejik planların, belirlenen esaslara uygun olarak hazırlanıp hazırlanmadığı, planın fiilen uygulamaya konularak izleme ve değerlendirme aşamalarının yerine getirilip getirilmediği kontrol edilerek, stratejik plan denetiminin okul denetimlerinde öne çıkarılmalıdır. Bunun okullardaki stratejik yönetim anlayışının yerleşmesinde ve eğitim-yönetim kalitesinin artmasında büyük katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. 10.02.2013 tarihinde www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf adresinden erişildi.
- Ankara MEM (2013). 2012-2013 yılı eğitim istatistikleri. 23.04.2013 tarihinde http://ankara.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2013_04/19051134_20122013retmyiliemstatstkler.rr adresinden erişildi.
- Arslan, N. T. (2010). Klasik - neo klasik dönüşüm süreci: yeni kamu yönetimi. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11(2), 21-38.
- Balcı, A. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma*. Ankara: Pegem Akademi.
- Bilgiç, V. (2003). Yeni kamu yönetimi anlayışı. A. Balcı, A. Nohutçu, N. K. Öztürk ve B. Coşkun (Ed.). *Kamu yönetiminde çağdaş yaklaşımlar* içinde (ss.25-38). Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Döş, İ. (2013). Etkili okul ve yönetimi. N. Can (Ed.). *Kuram ve uygulamada eğitim yönetimi* içinde (ss.217-263). Ankara: Pegem Akademi.
- DPT (2006). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu* (2. Sürüm). Ankara: DPT.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde stratejik planlama*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Eroğlu, H. T. (2010). Yeni kamu yönetimi anlayışının Türk kamu personeli yönetimine etkisi. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 225–233.
- Gönüllü, A. (2008). *Kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü örneği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir çalışma. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- Kalkınma Bakanlığı (2012) Orta vadeli program 2013-2015. 10.03.2013 tarihinde [http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/OrtaVadeliProgramlar/Attachments/1/Orta_Vadeli_Program\(2013-2015\).pdf](http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/OrtaVadeliProgramlar/Attachments/1/Orta_Vadeli_Program(2013-2015).pdf) adresinden erişildi.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, RG: Tarih 26.05.2006, Sayı: 26179.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (5018 sayılı), RG: Tarih 24.12.2003, Sayı: 25326.
- Karabulut, B. (2005). *Strateji jeostrateji jeopolitik*. Ankara: Barış Platin Kitabevi.
- MEB (2007). Planlı okul gelişim modeli “okulda stratejik yönetim”. Ankara: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- Memduhoğlu, H. B. ve Uçar, İ. E. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 234 – 256.
- Murat, G. ve Bağdigen, M. (2008). *Kamu idarelerinde stratejik planlama ve yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Özbek, Ö. Y. (2010). Ölçme araçlarında bulunması istenen nitelikler. S. Tekindal (Ed.). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme* içinde (ss.43-89). Ankara: Pegem Akademi.
- Sezen, S. (2009). Kamu yönetimi reformları: küresel bir düzenleme mi?. *Amme İdaresi Dergisi*, 42(1), 23-41.
- Songür, N. (2011a). *Kamu yönetiminde stratejik planlama: il özel idareleri deneyimi*. Ankara: TODAİE.
- Songür, N. (2011b). Kamu yönetiminde değişim ve stratejik planlama. *Türkiye’de kamu yönetimi ve politikaları* içinde (ss.192-221). Ankara: TODAİE.
- Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma (Gaziantep ili örneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.
- Tümer, S. (1993). Neden stratejik yönetim. *Verimlilik Dergisi* (1), 90-118.
- Türk, E. ve Ünsal, N. (2009). Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin stratejik planlama konusundaki görüşleri. *Milli Eğitim*, (181), 222-239.
- Türk, E. ve Ünsal, N. (2010). *Eğitimde stratejik planlama-okul/kurumlar için*. Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Uluğ, F. (2003). Okul kalite sistemi modeli. *Amme İdaresi Dergisi*, 36(4), 69-82.
- Yaman, İ. F. (2006). *Kamuda stratejik planlama ve Emniyet Teşkilatı’nda uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi, İzmit.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yelken, T. Y. ve Üredi, L. ve Kılıç, F. (2012). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okulu öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesi. *Milli Eğitim*, (195), 67-90.