

Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi

The Perception of Administrators and Teachers About Strategical Planning and Evaluation of Current Strategical Planning Practices at Schools

Hasan Basri MEMDUHOĞLU ¹

İbrahim Halil UÇAR ²

Özet

Ekonomik gelişmelerin hızlanması, teknolojideki hızlı gelişmeler, rekabetin artması ve dış çevre koşullarındaki hızlı değişim, okulların mevcut durumlarını analiz etmelerini ve geleceklerini planlamalarını zorunlu kılmıştır. Bu da okullarda stratejik planlama düşüncesinin yaygınlaşmasına ve stratejik planların hazırlanmasına neden olmuştur. Tarama modeli ile yapılan bu çalışmanın iki temel amacı vardır. Birincisi, yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir. İkinci amacı, yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları/inançları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırma 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Van ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan toplam 500 yönetici ve öğretmen üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın verileri, araştırmacılar tarafından geliştirilen; “Okullarda Stratejik Planlama Algısı” ve “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçekleri kullanılarak elde edilmiştir. Araştırmada, yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları, buna karşın mevcut stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediğini düşündükleri; ayrıca yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları (inançları) ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Stratejik planlama, stratejik yönetim, okul yönetimi, Türk Eğitim Sistemi

Abstract

Acceleration of economic developments, rapid developments in technology, increase in rivalry and rapid alteration in external conditions of the environment enforced schools to analyze their current situations and to plan their future. This resulted in bringing in the idea of strategical planning at schools and made a start of the period to prepare strategical plans. This study achieved by scanning model has two main goals: First, to determine how strategical planning is perceived by the administrators and the teachers at schools and to determine the concept of current applications of strategical plannings at schools. Second, to determine the relation between the understanding/believes of administrators, teachers towards the strategical plannings and the current applications of strategical plannings at schools. This research consists of in total 500 teachers and administrators working at primary state schools in Van in 2010-2011 education year. The data of the research is developed by the researchers and achieved by using these scales: “perception of strategical planning at schools” and “the evaluation of the strategical planning practises at schools”. In this research, it is concluded that as an administrative application at schools, strategical planning is perceived fairly positive by the administrators and the teachers however current strategical planning applications don't serve its aim; besides There is a weak relation between the strategical planning perception of the administrators and the teachers at schools, and the thoughts towards the current strategical planning applications.

Keywords: Strategical planning, strategical management, school management, Turkish education system.

¹ Yrd. Doç. Dr. Yüzüncü Yıl Üniversitesi. E-posta: hasanmemduhoglu@gmail.com

² İl Eğitim Denetmen Yardımcısı, Diyarbakır. E-posta: ihucar@gmail.com

Giriş

Okullar, etkili olabilmek ve varlıklarını uzun süreli devam ettirebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olan açık sistemlerdir. Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler okulların içsel yapılarını ve işleyişlerini etkileyerek onları değişime ve çevrelerindeki belirsizliği ortadan kaldırmak için çaba göstermeye zorlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2010). Çevresel değişimler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olan stratejik planlama, okulların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için oldukça işlevsel bir modeldir (Erdoğan, 2002). Bu model, okulların çevresel etkenlere göre geleceği doğru tahmin etmelerini ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmelerini öngörerek çevresel değişimlere uyumlarını kolaylaştırmaktadır. Bu nedenle stratejik planlama, son dönemlerde sıklıkla başvurulan bir uygulama olarak ön plana çıkmaktadır.

Planlama, geleceği düşünme, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir (Aydın, 2000). Stratejik planlama ise bugünkü duruma dayalı olarak geleceğe yönelik hedeflerin paydaşlarla birlikte saptanarak, bu hedeflere ulaşmaya yönelik sorumlulukların belirlenmesi ve kaynakların tahsis edilmesidir (Cook, 1990). Başka bir ifadeyle örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin yaptığını şekillendiren ve örgüte yol gösteren temel kararların ve faaliyetlerin üretilmesi için disipline edilmiş çalışmalardır (Bryson, 1995). Stratejik planlama, II. Dünya Savaşı'ndan sonra, uzun vadeli planlama düşüncesine dayalı olarak ortaya atılmış, önceleri askeri alanda, daha sonra iş dünyasında kullanılmıştır. Zamanla kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da yaygınlaşmıştır (Barca, 2005; Çetin, 2007; Güner, 2005; İpek, 2010; Odabaş, 2004; Özalp, 1998; Ülgen ve Mirze, 2007). Eğitim örgütlerinde stratejik planlama uygulamaları ise 1970'li yıllarda yükseköğretim kurumlarında başlamış, diğer okul düzeylerinde uygulanması 1980'li yıllardan sonra olmuştur (Reiger, 1993).

Genel olarak kendine yetebilme düşüncesi, okulları da bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen örgütler olmaya zorlamaktadır (Erdoğan, 2002; İlğan, Taşdan, Erdem ve Memduhoğlu, 2008). Çünkü okulların çevredeki hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi, yenilik yapmalarına, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerine, birer stratejik örgüt olmalarına bağlıdır. Bu da amaca uygun yapılacak stratejik planlama ile kolaylaşabilecektir (Çalık, 2003).

Stratejik planlama, 1990'lı yıllardan sonra eğitim reformu kavramıyla birlikte kullanılarak eğitim liderliği için bir çalışma alanı olarak ele alınmış ve tartışılmıştır (Memduhoğlu, Taşdan ve Erdem, 2008). Buna göre stratejik planlama iyi uygulanabilirse

örgüte aşağıdaki gibi önemli yararlar sağlar (Bayraktar ve Yıldız, 2007; Bryson, 1995; Budak, 2000; Canbay, 2008; Demir ve Yılmaz, 2010; Erkan, 2008; Gürer, 2006; Mudrick, Steiner, Pollard, 1992; Nartgün, 2003; Özbek, 2003; Yılmaz, 2003):

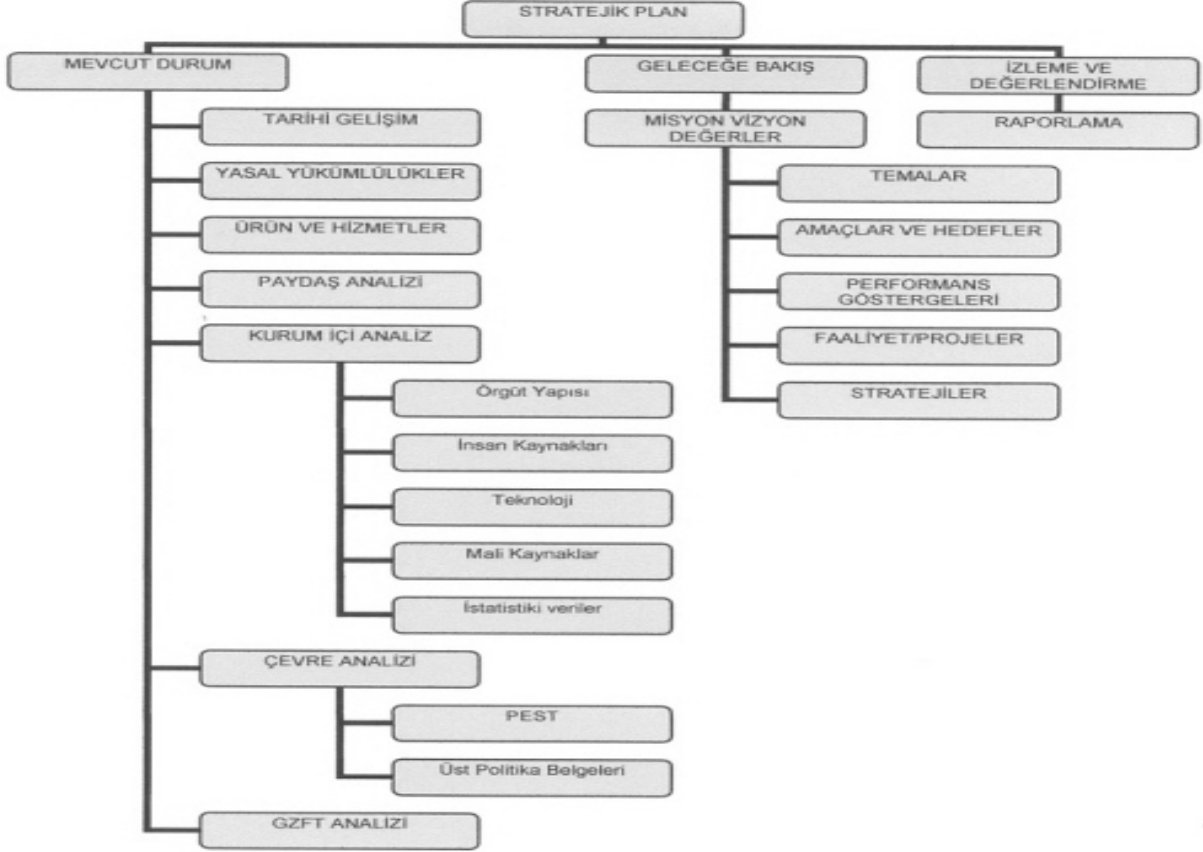
- Örgütün izlemek istediği programı tutarlı, düzenli ve tamamlayıcı olarak geliştirir,
- Örgütte ileriye dönük bir bakış açısı oluşturur,
- Dinamik çevre koşulları karşısında örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar,
- Örgütün ve çalışanların stratejik düşünce ve davranışını geliştirir,
- Karar verme mekanizmasını güçlendirir,
- Örgütsel duyarlılığı artırır,
- Kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlar,
- Örgütün gelecek yönelimlerini açığa çıkarır,
- Örgütsel performansı artırır,
- Harcamalarda şeffaflığı sağlar,
- Hesap verebilme sorumluluğunu yerleştirir,
- Yönetimde daha katılımcı süreçlere olanak verir,
- Örgütte ekip çalışmasını ve uzmanlaşmayı geliştirir,
- Örgüte sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlar,
- Farklı birimlerde çalışan bireylerin çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirir.

Stratejik plan, örgütün tüm paydaşlarının dikkate alındığı, kaynaklarının öncelik sırasına göre paylaştırıldığı, paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun ortaya konulduğu, çevre analizleri yapılarak mevcut potansiyelin ortaya çıkarıldığı geleceğe yönelik katılımcı bir belge niteliğindedir. Bu belge örgütün bulunduğu yerden varmak istediği yere ulaşmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür.

Türkiye’de 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile bazı kamu kurum ve kuruluşlarında pilot olarak stratejik planlama uygulamasına başlanmıştır. 2006 yılında çıkarılan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” gereği tüm kamu kurum ve kuruluşlarınca stratejik plan hazırlanması yasal zorunluluk haline gelmiştir (DPT, 2006). Milli Eğitim Bakanlığı da bu doğrultuda 2006/55 ve 2010/14 sayılı genelgeler ile 2010 yılından itibaren tüm okul ve kurumlarda stratejik plan hazırlanması ve uygulanması sürecini başlatmıştır.

Okulda, stratejik planlamanın temel amacı; okulun bulunduğu çevreyi araştırmak, incelemek, okulun geleceğini tahmin etmek ve bu tahminler doğrultusunda kaynakları etkin kullanabilmektir (Bell, 2004). Bu yönüyle stratejik planlama, katı kuralları olmayan, sadece

önsezilere dayanmayan, ardıl ve yetkeci olmayan bir süreçtir (Nartgün, 2004). Bu süreç, strateji seçeneklerini oluşturma ve değerlendirme, stratejiyi seçmek ve uygulamaya koymak için ayrıntılı bir plan oluşturmayı kapsar (Aksu, 2002). Okullarda stratejik planlama sürecinin içerdiği unsurlar şekil 1’de görülebilmektedir (MEB, 2010a).



Şekil 1: Okulda Stratejik Planlama Süreci

Okulda stratejik planlama sürecinin birinci aşamasında “şu an neredeyiz?” sorusunun yanıtı olacak şekilde mevcut durum analizi çalışmaları yapılır. Bu kapsamda okulun tarihi gelişimi, yasal yükümlülükleri, ürün ve hizmetleri, paydaş analizi, kurum içi analiz, çevre analizi ve SWOT/GZFT (güçlükler, zayıflıklar, fırsatlar, tehditler) analizi yer alır. İkinci aşamasında “nereye gitmek istiyoruz?” ve “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorularına yanıt olacak şekilde gelecek yönelimli olarak okulun misyonu, vizyonu, temel değerleri, temaları, stratejik amaçları, hedefleri, performans göstergeleri, önemli görülen etkinlik/projeleri ve izlenecek stratejileri yer alır. Son aşamasında ise “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yanıt olacak stratejik planı izleme ve değerlendirme çalışmalarına yer verilir.

Ekonomik gelişmenin hızlanması, teknolojideki hızlı gelişmeler, rekabetin artması ve dış çevre koşullarının hızlı değişimi okulları stratejik planlamaya daha fazla önem vermeye zorlamaktadır. Ancak mevzuat gereği tüm okullarda zorunlu olarak yürütülen stratejik

planlama uygulamalarının amaca uygun yürütüldüğünü ve geliştirilen stratejik planların işlevsel olarak hazırlandığını söylemek güçtür. Yapılan birçok araştırma (Çalık, 2003; Demirkaya, 2007; Işık ve Aypay, 2004; Memduhoğlu ve diğ., 2008; Özdem ve Çakır, 2009; Yelken, Kılıç ve Üredi, 2010) okulların mevcut durumunun stratejik planlamaya uygun olmadığı, stratejik planlama kapsamında yapılan çalışmaların yalnızca kâğıt üzerinde kaldığı, stratejik planlama uygulamalarının amacına tam olarak hizmet etmediği sonuçlarını ortaya koymuştur.

Stratejik planlama uygulamalarının amaca uygun olarak yürütülmesinin temel koşullarından birisi geliştirilen planların gerçekçi verilere dayalı ve işlevsel olarak hazırlanmasıdır. Okullardaki stratejik planlama faaliyetlerinde ve okullar için geliştirilen stratejik planların hazırlanmasında, okulların başat paydaşları olan okul yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlamaya ilişkin algıları ve inançları oldukça etkili olmaktadır. Bu amaçla, okullarda stratejik planlama algısını belirlemeyi ve stratejik planlama uygulamalarını bütüncül olarak değerlendirmeyi sağlayacak çalışmalara gereksinim duyulduğu söylenebilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın iki temel amacı vardır. Birincisi, yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir. İkinci amacı, yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları/inançları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Bu genel amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlama düşüncesine ilişkin algıları nasıldır?
2. Yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri nasıldır?
3. Yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları ve okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeye ilişkin görüşleri bağımsız değişkenlere (cinsiyete, göreve, bransa, mesleki kıdeme ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumuna) göre farklılaşmakta mıdır?
4. Yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlama algısı ile mevcut stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeye ilişkin görüşleri arasında bir ilişki var mıdır?

Yöntem

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, tarama modelindedir. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009). Bu modele dayalı olarak okullarda stratejik planlama algısı ve mevcut stratejik planlama uygulamaları değerlendirilmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Van ilindeki kamu ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. Örneklemi ise il merkezi ile sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyleri dikkate alınarak seçilen Erciş, Gevaş, Edremit, Çatak ve Bahçesaray ilçe merkezlerinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Seçilen ilçe merkezlerindeki tüm kamu ilköğretim okullarında, okul müdürü, 2 müdür yardımcısı (biri stratejik planlamadan sorumlu) ile okulun stratejik plan hazırlama ekibinde yer alan 5 öğretmene ulaştırılması planlanmıştır. Bu bağlamda 550 ölçek formu uygulanmak üzere okullara dağıtılmış, bunlardan 523'ü geri dönmüştür. Dönen formlardan hatalı veya eksik doldurulanlar çıkarıldıktan sonra toplam 500 ölçek formu değerlendirmeye alınmıştır. Araştırmaya katılanların kişisel özelliklerine ilişkin bilgiler tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1

Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Kişisel Bilgileri

Değişken	Düzye	n	%
Cinsiyet	Kadın	141	28,20
	Erkek	359	71,80
Unvan	Yönetici	145	29,00
	Öğretmen	355	71,00
Branş	Sınıf öğretmeni	298	59,60
	Branş öğretmeni	202	40,40
Kıdem	1-5 yıl	215	43,00
	6-10 yıl	139	27,80
	11 yıl ve üzeri	146	29,20
Stratejik Plan İle İlgili Eğitim Alma Durumu (SPE)	Eğitim alan	123	24,60
	Eğitim almayan	377	75,40
Toplam		100,0	100,0

Tablo 1'de görüldüğü gibi katılımcıların 145'i yönetici, 355'i öğretmen olarak görev yapmaktadır. Erkek katılımcıların oranı %70'in üzerindedir. Bu oran yöneticilerdeki kadın sayısının azlığından kaynaklanmaktadır. Katılımcıların yarıya yakınının toplam mesleki hizmet süreleri 5 yıl ve altındadır. Katılımcıların 123'ü stratejik planlama ile ilgili bir eğitim alırken, 377 yönetici ve öğretmen ise böyle bir eğitim almamıştır.

Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri araştırmacılar tarafından geliştirilen; “Okullarda Stratejik Planlama Algısı” ve “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçekleri kullanılarak elde edilmiştir. Van il merkezinde yer alan kamu ilköğretim okullarında görevli 174 yönetici ve öğretmenin katılımı ile ölçeklerin ön uygulaması yapılarak geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği, tek faktörlü olarak 20 maddeden oluşmaktadır. Maddelerin yük değerleri .54 ile .79 arasında değişmektedir. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans % 50,56, hesaplanan alfa güvenilirlik katsayısı .95 olarak bulunmuştur. Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği; “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu”, “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ve “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar” olmak üzere üç temel faktörden ve 22 maddeden oluşmaktadır. Maddelerin faktör yük değerleri .59 ile .81 arasında değişmektedir. Madde toplam korelasyonları birinci faktörde .54 ile .68, ikinci faktörde .54 ile .75 ve üçüncü faktörde .37 ile .61 arasındadır. Her faktörün 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 olarak belirlenmiştir. Birinci faktör için hesaplanan alfa güvenilirlik katsayısı .88 iken, aynı katsayı ikinci faktör için .93, üçüncü faktör için .87 toplamda ise .93 olarak bulunmuştur. Ölçekler Likert tipi beşli derecelendirme ile katılımcıların verilen ifadelerle ilişkin tepkilerini belirlemeyi sağlayacak şekilde oluşturulmuştur. Ölçeklerde düşük puan, stratejik planlama algısının ve uygulamalarının olumsuz, yüksek puan ise olumlu olduğunu göstermektedir.

Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde, veriler öncelikle analizler açısından uygunluk bağlamında sınanmıştır. Verilerden elde edilen toplam puana ilişkin normallik dağılımı Kolmogorov Simirnov ile test edilmiştir. Kolmogorov Simirnov testine göre; okullarda stratejik planlama algısı ($p=.59$) ve okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ($p=.62$) ölçeklerinin toplam puan değişkenlerinin normal dağılım ($p>.05$) gösterdiği gözlenmiştir. Buna göre ifadelerle katılım düzeyini belirlemek için betimleme istatistikleri (yüzde, frekans, aritmetik ortalama, standart sapma), bazı değişkenlere (cinsiyet, görev, kıdem, branş ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu) ilişkin anlamlı farklılığın olup olmadığını belirlemek için ilişkisiz t testi ve tek yönlü varyans analizi (anova), stratejik planlama algısı ile stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon uygulanmıştır.

Bulgular

Araştırma bulguları; “okullarda stratejik planlama algısı”, “okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme”, “kişisel değişkenlere ilişkin bulgular” ve “stratejik planlama algısı ile stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme arasındaki ilişki” başlıkları altında sunulmuştur.

Okullarda Stratejik Planlama Algısına İlişkin Bulgular

Yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlama algısına yönelik ifadelerle ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve madde katılım sıra değerleri tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2

Okullarda Stratejik Planlama Algısına İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları

Ölçek maddeleri	\bar{X}	ss
1- Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.	3,95	,92
2- Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.	3,91	,90
3- Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.	4,01	,82
4- Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.	3,82	,91
5- Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.	3,90	,86
6- Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.	3,95	,87
7- Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.	3,94	,89
8- Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.	3,92	,87
9- Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.	3,92	,83
10-Kaynakların etkin kullanımını sağlar.	4,06	,87
11-Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.	3,86	,87
12-Okulun karşılaştacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.	3,91	,85
13-Okulda planlama anlayışını güçlendirir.	3,94	,85
14-Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.	4,04	,90
15-Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.	3,84	,89
16-Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.	4,04	,88
17-Okul-çevre işbirliğini geliştirir.	3,58	,98
18-Zamanın verimli kullanılmasını sağlar.	4,01	,86
19-Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.	3,87	,90
20-Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır.	3,90	,88
Okullarda Stratejik Planlama Algısı (Toplam)	3,92	12,65

Tablo 2’de görüldüğü gibi boyutun toplam puanına göre yönetici ve öğretmenler stratejik planlama konusunda “büyük ölçüde” olumlu bir algıya sahiptirler ($\bar{X}=3.92$). Başka bir ifadeyle okullarda yönetsel bir uygulama olarak stratejik planlamaya ilişkin algıları (inançları) oldukça olumludur. Yönetici ve öğretmenler okullarda stratejik planlama algısıyla ilgili en çok “kaynakların etkin kullanımını sağlar” ($\bar{X}=4.06$), “okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar” ($\bar{X}=4.04$) ve “okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir” ($\bar{X}=4.04$), ifadelerine katılmışlardır. Bu ifadelerle “çok” düzeyinde katılım

göstermişlerdir. Katılımcıların en az katıldıkları ifadeler ise sırasıyla “okul-çevre işbirliğini geliştirir” ($\bar{X}=3.58$), “okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar” ($\bar{X}=3.82$) ve “okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır” ($\bar{X}=3.84$) şeklindedir. Yönetici ve öğretmenler bu ifadelere de “çok” düzeyde katılım göstermişlerdir.

Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğinin maddelerine, boyutlarına ve toplamına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve madde katılım sıra değerleri tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3

Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Ortalama Puanları

Boyutlar	Maddeler	\bar{X}	ss
Kurumsal Yapının Uygunluğu (KYU)	1-Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	2,88	1,07
	2-Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	3,02	1,01
	3-Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	3,22	,98
	4-Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	2,73	1,14
	5-Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	3,05	1,07
	Boyut toplamı	2,98	4,39
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci (HUS)	6-Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	2,79	1,11
	7-Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	2,97	1,11
	8-Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	3,27	1,00
	9-Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır	3,14	1,05
	10-Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.	2,50	1,19
	11-Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	3,07	1,09
	12-Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	2,84	1,11
	13-Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	2,95	1,08
	14-Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	2,94	1,05
15-Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	3,08	1,08	
	Boyut toplamı	2,95	8,53
Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar (UKS)	16-Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.	3,23	1,21
	17-Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.	3,12	1,21
	18-Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.	3,07	1,20
	19-Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.	3,46	1,19
	20-Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.	3,33	1,23
	21-Stratejik planda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.	3,33	1,22
	22-Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.	3,33	1,22
	Boyut toplamı	3,26	6,59
Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi (Toplam)		2,89	11,79

Tablo 3’te görüldüğü gibi boyutların toplamına göre yönetici ve öğretmenler okullarda kurumsal yapının, stratejik planlamaya “orta” düzeyde uygun olduğu görüşündedirler ($\bar{X}=2,98$). Boyuttaki ifadelerle göre yöneticilerin stratejik planlama konusundaki bilgileri, bu konuda alınan rehberlik ve danışmanlık hizmeti, okulda sergilenen yönetim anlayışının, stratejik planlama yapmaya uygunluğu orta düzeydedir.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutunun toplam puanından anlaşılacağı üzere katılımcılar, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin “orta” düzeyde olumlu işlediği görüşündedirler ($\bar{X}=2,95$). Buna göre katılımcılar, stratejik plan hazırlayan ekibin eğitimli olduğu, personelin çalışmalara istekli katıldığı, gerçekçi hedeflerin belirlendiği, kapsamlı bir durum analizinin yapıldığı görüşlerine “orta” düzeyde katılmışlardır. “Veliler ve öğrenciler sürece katılmaktadır” ifadelerinin katılımcılar tarafından “en az” katılım gösterilen ifadeler olması önemli bir bulgudur.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar boyutunun toplam puanına göre yöneticiler okullarda stratejik planlama uygulamalarında sorunların yaşandığı görüşüne “orta” düzeyde katılmışlardır ($\bar{X}=3,26$). Buna göre katılımcılar, yöneticilerin okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmediği, hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmadıkları, stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşullarının dikkate alınmadığı, okulun güçlü ve zayıf yanlarının gerçekçi bir şekilde belirlenmediği, belirlenen tehditlerin uygulamada göz ardı edildiği, stratejik planın geliştirilmesine yeterli zamanın ayrılmadığı ve okul personelinin stratejik planlama çalışmalarına duyarsız olduğu görüşlerine “orta” düzeyde katılmışlardır.

Karşılaşılan sorunlar boyutundaki yüksek puan, ölçeğin toplamı açısından stratejik planlama uygulamalarının olumsuz olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle ölçeğin toplamına ilişkin ortalama hesaplanmadan önce karşılaşılan sorunlar boyutundaki ifadeler ters olarak puanlanmıştır. Çünkü sorunlara yüksek katılım, uygulamaların olumsuz olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin toplam puanı değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin, ilköğretim okullarındaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının “orta” düzeyde olumlu olduğu görüşünü paylaştıkları görülmektedir ($\bar{X}=2,89$). Buna göre okullardaki stratejik planlama uygulamalarının istenen olumlu düzeyde olmadığı söylenebilir.

Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmen görüşlerinin cinsiyet, unvan, branş, kıdem ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alma değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi ve varyans (anova) analizi sonuçları tablo 4'te ve tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 4

Katılımcı Görüşlerinin Cinsiyet, Görev, Branş ve Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Alma Değişkenlerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Değişkenler	Düzy	n	\bar{X}	ss.	sd.	t	p	
Cinsiyet	SP Algısı	Kadın	141	77,99	12,45	498	0,51	,60
		Erkek	359	78,64	12,74			
	SP Uyg.	Kadın	141	61,78	11,23	498	2,18	,02*
		Erkek	359	64,33	11,94			
Unvan	SP Algısı	Yönetici	145	78,70	13,03	498	0,27	,78
		Öğretmen	355	78,36	12,50			
	SP Uyg.	Yönetici	145	64,03	10,59	498	0,50	,61
		Öğretmen	355	63,44	12,26			
Branş	SP Algısı	Sınıf Öğretmeni	298	79,20	12,81	498	1,60	,11
		Branş Öğretmeni	202	77,36	12,35			
	SP Uyg.	Sınıf Öğretmeni	298	63,03	12,36	498	1,33	,18
		Branş Öğretmeni	202	64,47	10,87			
SP eğitimi alma	SP Algısı	Eğitim alan	123	80,98	12,97	498	2,56	,01*
		Eğitim almayan	377	77,63	12,45			
	SP Uyg.	Eğitim alan	123	66,16	12,20	498	2,27	,00*
		Eğitim almayan	377	62,78	11,55			

*: p<.05

Tablo 4'te görüldüğü üzere, cinsiyet değişkenine göre yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark [$t_{(498)} = 0,51$; $P > .05$] bulunmamıştır. Ancak okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme konusundaki görüşleri arasında anlamlı bir farklılık [$t_{(498)} = 2,18$; $P < .05$] bulunmuştur. Buna göre erkekler ($\bar{X} = 2,92/64,33$) kadınlara ($\bar{X} = 2,80/61,78$) oranla uygulamaları daha olumlu değerlendirmişlerdir. Katılımcıların stratejik planlama algıları ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında unvan ve branşlarına göre anlamlı bir farklılık yoktur.

Katılımcıların hem stratejik planlama algıları [$t_{(498)} = 2,56$ $P < .05$], hem de okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri [$t_{(498)} = 2,27$ $P < .05$] arasında stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumlarına göre anlamlı bir farklılık vardır. Buna göre stratejik planlama eğitimi alan yönetici ve öğretmenler, stratejik planlama düşüncesine ilişkin daha olumlu bir algıya (inanca) sahiptirler ve okullardaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri daha olumludur.

Tablo 5

Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

	<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>
Algı	1-5 yıl	215	77,39	12,20	431,96	497	215,98	1,35	260
	5-10 yıl	139	79,31	13,29					
	11 yıl ve üzeri	146	79,21	12,63					
Değerlendirme	1-5 yıl	215	63,11	11,70	149,88	497	74,94	0,53	585
	5-10 yıl	139	64,44	11,57					
	11 yıl ve üzeri	146	63,56	12,17					

Tablo 5'te görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları [$F_{(2)} = 1,35$; $P > .05$] ve okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri [$F_{(2)} = 0,53$; $P < .05$] arasında kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık belirlenmemiştir.

Okullarda Stratejik Planlama Algısı İle Stratejik Planlama Uygulamaları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bulgular

Yönetici ve öğretmenlerin, okullarda stratejik planlama algısı ile okullardaki stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme konusundaki görüşleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6

Katılımcıların Stratejik Planlama Algısı İle Okullardaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri (ve Boyutları) Arasındaki Korelasyon Değerleri

		SP Algısı	SP Uygulamaları	KYU	HUS	UKS
SP Algısı	r	1	,14*	,24*	,19*	,15*
	p		,00	,00	,00	,00
SP Uygulamaları	r		1	,70*	,83*	-,24*
	p			,00	,00	,00
KYU	r			1	,70*	-,31*
	p				,00	,00
HUS	r				1	-,27*
	p					,00
UKS	r					1
	p					

* <.01

Tablo 6'da görüldüğü gibi yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları (inançları) ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki bulunmaktadır ($r = 0,14$; $P < .01$). Buna göre yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin inançları, mevcut uygulamalara ilişkin görüşlerini olumlu olarak, ancak düşük düzeyde etkilemektedir. Bir diğer önemli bulguya göre, yönetici ve öğretmenlerin görüşlerine göre okullarda kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu ile stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci arasında pozitif yüksek bir ilişki mevcuttur ($r = 0,70$; $P < .01$). Ayrıca okullarda kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu ile stratejik planlama

uygulamalarında karşılaşılan sorunlar arasında negatif ve orta düzeye yakın ilişki mevcuttur ($r= 0,-,31$; $P<.00$).

Tartışma ve Sonuç

Araştırma bulgularına göre, yönetici ve öğretmenler okullarda stratejik planlamaya ilişkin olarak olumlu bir algıya sahiptirler. Başka bir ifadeyle katılımcıların stratejik planlama düşüncesine ilişkin inançları büyük ölçüde olumludur. Bu bulgu bazı araştırmaların sonuçlarıyla örtüşürken (Altınkurt, 2010; Karadayı, 1999; Karaman, 2007; Kocatepe, 2010), bazı araştırma bulgularıyla çelişmektedir (Memduhoğlu ve diğ., 2008). Okullardaki stratejik planlama çalışmalarının başarılı olması için okuldaki paydaşların (yönetici, öğretmen, veli, öğrenci vb) stratejik planlamanın önemine ve yararına inanması, diğer bir ifade ile stratejik planlamaya ilişkin olumlu bir algıya/inanca sahip olması önemlidir. Özdemir'e (2000) göre bir konuya ilişkin personelin anlayış ve bakış açısı değişmedikçe, bir örgütün yapısı değişse bile bu yeni yapı istenilen örgütsel yararı sağlayamayabilir. Dolayısıyla sistemde yer alan unsurların olumlu algısı, inancı ve desteği olmaksızın okulda stratejik planlama uygulamalarında başarı elde etmek kolay değildir. Sadece yasal bir zorunluluk olduğu için stratejik planların yapılması okullarda herhangi bir olumlu değişim sağlamayacaktır. Ancak stratejik planlamanın önemine ve yararına inananlar, bu doğrultuda bir pozisyon alarak örgütte değişimi başlatabilirler ya da değişim sürecine katılabilirler.

Yine araştırma bulgularına göre; yönetici ve öğretmenler okulların kurumsal yapısının stratejik planlamaya yeterince uygun olmadığı görüşündedirler. Buna göre yöneticilerin stratejik planlama konusundaki bilgileri, bu konuda alınan rehberlik ve danışmanlık hizmeti ve sergilenen yönetim anlayışı, okullarda stratejik planlama yapmaya yeterince uygun değildir. Bu bulgu, okullardaki yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama konusundaki bilgi ve tutumlarıyla ilişkili olarak değerlendirilebilir. Ancak daha geniş bir yaklaşımla, Türkiye'de okulların eğitim sistemi içindeki konumlarına bağlı olarak da değerlendirilebilir. Sistem anlayışı, ikinci değerlendirme yaklaşımını gerekli kılar. Eğitim sisteminin bütünü ve bunun bir alt sistemi olarak okulların bu yapı içindeki yeri düşünüldüğünde stratejik planlama uygulamalarının neden istenen şekilde uygulanamadığı daha iyi anlaşılabilir. Her ne kadar Walton (1993), Callahan (1996), Reiger (1993) ve Murphy (1999), okullarda stratejik planlamanın işletmelerde uygulandığından önemli farklılıklar göstereceğini savunsalar da, Cook (1990) stratejik planlamanın başarıya ulaşabilmesi için, uygulandığı tüm örgütlerin şu genel ortak özelliklere sahip olmalarının şart olduğunu belirtir. Bunlar; örgütün özerk olma, sahip olduğu kaynakları istediği yönde kullanabilme, kendisi için vizyon geliştirme ve liderini

belirleme yetkisidir. Bu açıdan bakıldığında Türkiye’de özellikle kamu okullarında stratejik planlamanın amacına uygun biçimde uygulanmasında zorluklar yaşanması olağan karşılanmalıdır. Çünkü Türk Eğitim Sistemi’nde, genel kamu yönetimine bağlı olarak merkezi yönetim anlayışı egemendir. Bu yönetim yapısı, okulların karar alma ve uygulama süreçlerinde esnek davranmalarını, kendi bütçelerini oluşturmalarını ve harcamalarını, kendi önceliklerine göre hareket etmelerini en azından güçleştirmektedir. Bu duruma, yönetici ve öğretmenlerin bilgi ve yeterlik sorunları ve süreçteki diğer aksaklıklar eklendiğinde, stratejik planların istenilen nitelikte hazırlanmasında ve bu planların uygulanmasında güçlükler yaşanması olağandır (Özmantar, 2011). Öte yandan pahalı bir hizmet olan eğitimin, kültürün kopmaz bir parçası olması ve veriminin rakamlarla ölçülmesinin zorluğu gibi hususlar da eğitim sektöründe planların başarıya ulaşmasını güçleştirmektedir (Adem, 2008).

Bu araştırmada, okullarda stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin istenilen düzeyde iyi işlemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Okulda stratejik planlama sürecinde yapılacak çalışmalar genel olarak; hazırlık dönemi, planın uygulanması ve izleme-değerlendirme olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (MEB, 2010a). Stratejik planlamanın başarıyla uygulanabilmesi için bu süreçlere okuldaki tüm paydaşların katılımının sağlanması önemlidir (Bell, 2004). Oysa bu boyutta katılımcıların en olumsuz görüşleri süreçlere paydaşların katılımı ile ilgilidir. Onlara göre velilerin ve öğrencilerin sürece katılımı yeterince sağlanamamaktadır. Okullarda stratejik plan hazırlayan ekibin bilgisi, eğitimi ve çalışmalara istekli katılımı yetersizdir. Ayrıca okullarda kapsamlı bir durum analizi yapılmamakta ve gerçekçi hedefler belirlenmemektedir. Memduhoğlu ve diğ. (2008) tarafından yapılan araştırmada da okuldaki stratejilerin çalışanların katılımı ile belirlendiği görüşüne katılımcılar orta düzeyde, mevcut durum analizinin gerçekçi yapıldığı görüşüne ise düşük düzeyde katılmışlardır. Okullardaki tüm uygulamalara paydaşların katılımının sağlanması, yeni yönetim anlayışlarının gereğidir. Günümüz örgüt yönetimi anlayışında yöneticinin her şeye karar vermesi ve diğerlerinin de onu izlemesi düşüncesi artık geçerliliğini yitirmiştir. Paydaşların karar ve uygulamalara gönüllü katılımının sağlanması, örgüt liderleri olarak okul yöneticilerinin öncelikli sorumlulukları arasında yer alır (Özmantar, 2011). Bu nedenle okul müdürlerinin stratejik planlama konusundaki liderlikleri büyük önem taşır.

Yönetici ve öğretmenler, okullardaki stratejik planlama uygulamalarında önemli sorunlar yaşandığı görüşündedirler. En önemli bulgulardan biri olarak yöneticilerin okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmediği ve katılımcıların hazırlanan stratejik planın uygulanacağına yeterince inanmadıkları ortaya çıkmıştır. Diğer sorunlar olarak stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşullarının yeterince dikkate alınmadığı,

okulun güçlü ve zayıf yanlarının gerçekçi bir şekilde belirlenmediği, belirlenen tehditlerin uygulamada göz ardı edildiği, stratejik planın geliştirilmesine yeterli zamanın ayrılmadığı, okul personelinin stratejik planlama çalışmalarına genelde duyarsız olduğu ve yeterli uzman desteği alınmadığı ortaya çıkmıştır. Memduhoğlu ve diğ. (2008) yaptıkları araştırmada bu bulgulara benzer şu sonuçlara ulaşmışlardır: Okullardaki stratejik planlar uzman desteği alınmadan hazırlanmaktadır; öğretmenler görev yaptıkları okulların güçlü yanlarının, sahip oldukları fırsatların ve karşı karşıya oldukları çevresel tehditlerin farkında değildirler; öğretmenlerin yalnızca %35'i okullarının vizyon cümlesini, %33'ü sloganını, %28'i misyon cümlesini bilmektedir. Başka araştırmalarda da; bilgi/deneyim yetersizliği, okullarda yapılan çalışmaları izleme ve değerlendirme sürecinin olmaması, veli ve çevre desteğinin olmaması, okula bağlılığın düşük olması, özendiricilerin konmaması, motivasyon düşüklüğü, çalışmalara yeterli zamanın ayrılamaması, gönüllü katılımın olmaması, üst yönetimin yeterli desteği vermemesi, deneyimli kurumlarla işbirliği yapılmaması, planın uygulamaya dönüştürülememesi, çalışanların bu konuda ciddi bir eğitimin geçirilmemesi ve en önemlisi stratejik planlamaya olan inancın zayıf olması gibi hususların Türkiye'de okullarda stratejik planlama uygulamalarının istenilen düzeyde gerçekleştirilmesini engelleyen temel nedenler olarak ortaya konmuştur (Çalık, 2003; Demirkaya, 2007; Şahin ve Aslan, 2008). Türkiye'de eğitim örgütlerinde stratejik planlamanın yapılmasında karşılaşılan sorunlar alanyazında genel olarak; kavramsal, hukuksal, finansal, insan kaynakları ve zaman şeklinde sıralanmıştır (Işık ve Aypay, 2004).

Ölçeğin toplam puanına göre bu çalışmada yönetici ve öğretmenlerin okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarını orta düzeyde olumlu değerlendirdikleri bulgusu elde edilmiştir. Buna göre okullardaki stratejik planlama uygulamalarının istenen olumlu düzeyde olmadığı, sürecin iyi işlemediği söylenebilir. Bu bulgu, Çalık (2003), Demirkaya (2007), Memduhoğlu ve diğ. (2008), Şahin ve Aslan (2008) tarafından yapılan araştırmaların sonuçlarıyla da örtüşmektedir. Stratejik planlamanın eğitim örgütleri açısından görece yeni bir yönetsel kavram olması, bu konuyla ilgili yeterince bilgilendirici çalışmaların yapılmamış olması, bilgi, kaynak, zaman yetersizliği, okulların genel kamu yönetim sistemi içindeki konumları ve yukarıda belirtilen diğer nedenlerin bu sonucun ortaya çıkmasında etkisi olduğu söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre erkek katılımcılar okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarını kadınlara oranla daha olumlu değerlendirmişlerdir. Bu bulgu Memduhoğlu ve diğ. (2008) yaptıkları araştırmada ulaştıkları bulgu ile örtüşmektedir. Bu araştırmada katılımcılar arasındaki erkek yönetici sayısının fazlalığı bu duruma yol açmış olabilir. Okul

yöneticileri okuldaki işleyişten genellikle kendilerini birinci derecede sorumlu hissettikleri için uygulamaları daha olumlu değerlendirme eğilimi göstermiş olabilirler.

Araştırmanın çarpıcı bulgularından biri de, stratejik planlama konusunda eğitim alan yönetici ve öğretmenlerin bu konuda herhangi bir eğitim almayan yönetici ve öğretmenlere göre stratejik planlama düşüncesi konusunda daha olumlu bir algıya (inanca) sahip olması ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarını daha olumlu değerlendirmeleridir. Şener'in (2009) yaptığı araştırmada da benzer bulgulara ulaşılmıştır. Alanyazında, stratejik planlamanın kavramsal olarak anlaşılacağı ve uygulamada karşılaşılan sorunların büyük bir kısmının bu konudaki bilgi eksikliğinden kaynaklandığı belirtilmiştir (Çalık, 2003; Çanakçı, 2008; Işık ve Aypay, 2004; Şahin ve Aslan, 2008; Türk, Yalçın ve Ünsal, 2006; Yelken ve diğ., 2010). Stratejik planlamanın önemi, nasıl bir uygulama olduğu, okula sağlayacağı yararlar, bu konuda verilecek eğitimlerle anlatılabilir. Planlanan eğitim etkinlikleri, yönetici ve öğretmenlerde stratejik planlama konusunda farkındalık oluşturmakta ve olumlu bir algı geliştirebilmektedir. Olumlu algı da sürece katılımı, katkıyı ve uygulamaların başarısını artırabilir.

Araştırma sonucunda okullarda stratejik planlama algısı (inancı) ile mevcut stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme arasında zayıf bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin inançları mevcut uygulamalara ilişkin görüşlerini olumlu olarak, ancak düşük düzeyde etkilemektedir. Türk Eğitim Sistemi'nde, merkezi ve katı hiyerarşik yapılanmanın sonucu olarak, kararlar çoğunlukla merkez örgütünce alınır, taşrada ve okullarda uygulanması istenir. Bu anlayış, toplam kalite yönetimi, stratejik planlar gibi okullarda yapılması istenen çalışmaların amacından uzak, genellikle kağıt üstünde hazırlanmasına neden olmaktadır. Bu durum yeni yaklaşımlara karşı yöneticilerde ve öğretmenlerde olumsuz bir tutumun gelişmesine neden olmaktadır (Özmantar, 2011).

Okullarda stratejik planlama uygulamasına ilişkin eleştirel değerlendirmelerin de stratejik planlama uygulamasına yönelik algıyı etkilediği söylenebilir. Bell'e (2004) göre stratejik planlama uygulamasıyla ekonomik faktörler, sosyal ve moral faktörlerin önüne geçmekte, okulların etkinliği sadece akademik başarı gibi sınırlı ölçütlere dayandırılmaktadır. Sosyal, politik ve teknolojik alanlardaki hızlı gelişmeler ve küreselleşme gibi etkenler okulların dış çevrelerini tamamıyla analiz etmelerini zorlaştırmaktadır. Bu yüzden stratejik planlamanın okul yönetimine katkısı da sınırlı kalmaktadır. Ayrıca stratejik planı hazırlayan ekibin ve örgütsel kaynakların yetersizliği, stratejik planlamanın bir yük getireceği ve zaman kaybı olacağı düşüncesinin ortaya çıkmasında rol oynar (Aksu, 2002). Bu inanç, örgütte gerçekçi ve uygulanabilir planlama sürecini sekteye uğratar (Demir, 2001). Okul paydaşlarının

stratejik planlamanın ne olduğunu ve yararlarını öğrenmesi, stratejik planlamaya yönelik algılarını ve mevcut uygulamaları olumlu etkileyecektir.

Sonuç olarak okullar toplumsal yapıdaki işleyişten ve genel kamu yönetim yapısından soyutlanamazlar. Bu nedenle okullarda amacına uygun, gerçekçi ve uygulanabilir stratejik planların hazırlanabilmesi ve uygulanabilmesi için, katı merkezîyetçi ve hiyerarşik bürokrasiye dayalı kamu yönetim anlayışından ve buna bağlı eğitim yönetiminden; yerleşme, yetki devri, yetki genişliği gibi yönetsel yaklaşımları ön plana çıkaran anlayışa doğru bir zihniyet yenilenmesine ve değişime ihtiyaç vardır. Ancak mikro ölçekte mevcut yapı ve koşullar içinde okullarda tüm paydaşların ve özellikle yöneticilerin stratejik planlamanın okullar açısından taşıdığı önem ve uygulama süreci konusunda eğitilip bilgilendirilmesi, okulların kendi yerel koşullarına göre gerçekçi ve uygulanabilir planlar yapmalarını kolaylaştırabilir. Bu da okulların geleceklerini inşa etmede tüm paydaşlarla birlikte söz sahibi olmalarını mümkün kılar.

Kaynaklar

- Adem, M. (2008). *Eğitim planlaması*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Aydın, M. (1991). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Altınkurt, Y. (2010). Milli eğitim müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 10(4), 1927-1968.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1) 7-38
- Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. (2007). Kurumsal bilginin stratejik planlama sürecinde kullanılması: Bir ilçe belediyesi örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 208-296.
- Bell, L. (2004). Strategic planning in primary schools: A tale of no significance? *Management in Education*, 18, 33-36.
- Bryson, J. M. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-11.
- Canbay, S. K. (2008). *Kamuda stratejik planlama ve stratejik yönetim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- Cook, W., J. (1990). Strategic planning in amerika's scholl: an explotory study. *A Paper Presented At The Annual Meeting of The AERA*. San Francisco, CA: April, 20-24.
- Callahan, R. E. (1996). Foreword. *Peabody Journal of Education*, 71(2), 1-14.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Çanakcı, H. (2008). *Elazığ ili ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlar ile ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Çetin, S (2007). *Kamu sektöründe stratejik planlama: Türkiye'deki il özel idarelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- Demir, T. (2001). *Küreselleşen ve yoğunlaşan rekabet ortamında kamu ve özel sektör örgütlerinde stratejik yönetimin yeri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirkaya, D. (2007). *İlköğretim okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], (2006). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: PegamA Yayıncılık.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama*. Ankara: DPT Yayınları.
- Güner, S. (2005). Stratejik yönetim anlayışı ve kamu yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 446, 61-78.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (S, Turan, Çev.), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- İlğan, A., Erdem, M., Taşdan, M. ve Memduhoğlu, H. B. (2008). Örgütsel gelişim araçları olarak toplam kalite yönetimi ile stratejik yönetim ve planlama yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 35(3), 72-92.

- İpek. C. (2010). Yönetim teorileri. H. B. Memduhoğlu, K. Yılmaz (Editör), *Türk Eğitim Sistemi ve okul yönetimi* (s, 101-146). Ankara: PegemA Akademi.
- Kabadayı, R. (1999). Stratejik planlama ve eğitim, *Verimlilik Dergisi*, 2, 143-154.
- Karaman, H. (2007). *İlk ve orta öğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumları (İstanbul ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Memduhoğlu, H.B. Taşdan, M. Erdem, M. (2008). İlköğretim okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Proceedings of Conference on*. (s. 1368-1380) Famagusta, North Cyprus. Department of Educational Sciences Faculty of Education.
- MEB [Milli Eğitim Bakanlığı], (2006). *2006/55 nolu genelge: Stratejik planlama*. www.meb.gov.tr adresinden 25 Temmuz 2011'de indirilmiştir.
- MEB [Milli Eğitim Bakanlığı], (2010a). *Eğitimde stratejik planlama okul/kurumlar için*, Ankara: MEB Yayınları.
- MEB [Milli Eğitim Bakanlığı], (2010b). *2010/14 nolu genelge: İlçe, okul ve kurumlarda stratejik plan yapılması*. www.meb.gov.tr adresinden 25 Temmuz 2011'de indirilmiştir.
- Mudrick, N. R., & Steiner, J. R., & Pollard, W. L. (1992). Strategic planning for schools of social work. *Journal of Social Work Education*, 92(3). 278-290.
- Murphy, J. (1999). Reconnecting teaching and administration: A call for a unified profession. *UCEA Review*, 40(2), 1-7.
- Nartgün, Ş. S. (2003). Stratejik planlama ve eğitim. C. Elma ve K. Demir (Editör) *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar* (s. 277-300), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Nartgün, Ş. S. (2004). Öğrenen örgütlerde strateji ve planlama. C. Elma ve K. Demir (Editör) *Öğrenen örgütlerin dinamikleri* (s. 161-190), Ankara: Sandal Yayınları.
- Reiger, B. J. (1993). Strategic planning and public schools: an evolving practice. *Educational Planning*, 9(4), 14-22.
- Şahin S. ve Aslan N. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma: Gaziantep ili örneği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.

- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- Odabaş, Ç. (2004). Stratejik yönetim ve e-devlet. *Sayıştay Dergisi*, 55, 83-94.
- Özalp, İ. (1998). İşletmelerde stratejik planlama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1-2), 33-42.
- Özbek, O. (2003). Stratejik planlama ve yönetim. C. Elma ve K. Demir (Editör) *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar* (s. 301-311), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdem, G. ve Çakır, R. (2009). Eğitim örgütlerinin strateji planlarında yer alan vizyon ve misyon cümlelerinin değerlendirilmesi (Giresun ili örneği). *Uluslararası 5.Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi* (s. 190-194), Edirne: Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Özmantar, K. Z. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), 1389-1421.
- Türk, E., Yalçın, M. ve Ünsal, N. (2006). *Milli eğitim bakanlığı yönetici görüşlerine dayalı stratejik planlama araştırması*, Ankara: MEB Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Yelken Y. T., Kılıç, F. ve 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.
- Walton, J. (1970). The dissimilarity of educational administration. *Public Administration Review*, 30(1), 56-59.

Extended Abstract

Background

Acceleration of economic developments, rapid developments in technology, increase in rivalry and rapid alteration in external conditions of the environment enforced schools to analyze their current situations and to plan their future. This resulted in bringing in the idea of strategical planning at schools and made a start of the period to prepare strategical plans. Strategical planning is a process of setting future goals depending on the current situation, determining the responsibilities and providing resources with the co-workers to reach these goals. Strategical planning, based on improving future mission, goal and strategies in terms of environmental changes, is a fairly functional model for the schools to be directed effectively and efficiently. This model, requires to ease adaptation of the schools to the environmental changes by foreseeing the future in terms of alteration in environment and to ease sorting out the encountered obstacles. For this aim, The Ministry of Education has started the process of preparation and application of strategical plannings at schools and at educational organizations since 2010.

Purpose

This research has two main goals. First, to determine how strategical planning is perceived by the administrators and the teachers at schools and to determine the concept of current applications of strategical plannings at schools. Second, to determine the relation between the understanding/ believes of administrators, teachers towards the strategical plannings and the current applications of strategical plannings at schools.

Method

This research is in the model of scanning. Thoughts related to the application of the current strategical planning and the understanding of this concept at schools are determined and evaluated depending on this model. The creation of this research consists of teachers and administrators working at primary state schools in Van in 2010-2011 education year. The sample consists of administrators and teachers in the Centre, Erciş, Gevaş, Edremit, Çatak, and Bahçesaray districts taking their socio-economic features and development situations into consideration. School administrators responsible at all selected primary state schools in the central districts, 2 assistant managers (one responsible for the strategical planning) and five teachers in strategical planning preparation team take place in the sample group. According to this, in total 500 administrators and teachers took place in the sample group.

The data of the research is gained by using these scales “perception of strategical planning at schools” and “ the evaluation of the strategical planning practices at schools.” The scale of strategical planning perception at schools is mono factored and formed of 20 matters. The scale to evaluate strategical planning practices at schools is formed of 3 factories and 22 matters in total. To solve research data, we used descriptive statistics (percentage, frequency, arithmetic average, standard deviation) and to find out if there are any meaningful differences in some changes (sex, task, priority, branch and taking education on strategic planning), we applied t test and ANOVA and to find out the correlation between strategic planning perception and the assessment of strategic planning implementations, we applied correlation.

Results, Conclusion and Discussion

In this research, these basic results are achieved: as an administrative application at schools, strategical planning is perceived fairly positive by the administrators and the teachers and it is concluded from the research that strategical planning supplies significant benefits to the organizations. Institutional structure at schools is of middling quality suitable to strategical planning and the process of strategical planning preparation and practice is running positive of middling quality. According to this, it is may be stated that the practices of strategical planning at schools is not in the required level. The administrator and the teachers believe that there are some important problems in the practice of strategical planning at schools. Some major problems; the administrators do not find the strategical planning practices at schools necessary they do not believe that the strategical planning is applicable during the preparation of strategical planning the conditions and the environment of the schools have not been taken into consideration the strenght and the weakness of the schools are not determined realistically. Determined threats are ignored during the practice stage inadequate time is spent on the development of strategical planning and the school staff is insensitive to the strategical planning study.

The perception and the thoughts of the administrators and the teachers towards strategical planning at schools doesn't change according to their title, branch and seniority. On the contrary, thoughts about strategical planning at schools differ according to the gender variation. With reference to this, women consider the applications at schools much more positively than the man.

Besides, the administrators and the teachers who got strategical planning training have more a more positive perspective towards the idea of strategical planning and they evaluate

the strategical planning applications at schools in a more positive way. There is a weak relation between the strategical planning perception of the administrators and the teachers at schools, and the thoughts towards the current strategical planning applications. Accordingly, the believes of the administrators and the teachers towards strategical planning, effects their thoughts on the current applications in a positive way but low level.

Finally, the schools can't be isolated from the operation of the social structure and administrative structure. For this reason, in order to prepare and apply realistic strategical plans that serve its main aim at schools; a mentality change from a strict centralist, hierarchical management and from the related management of education to such a mentality that put some administrative approaches as localization, handover of power, extent of power forward is required. However, the importance of strategical planning of the co-workers and the administrators at schools in the current micro conditions and informing and training them about the practice process help the schools make realistic and applicable plans according their local conditions. And this enables the schools with their co-workers to have the right to comment on building their own future.