

	MAKALE ADI	SAYFA
1	<i>J Eğrisi Analizi Ve Türkiye Üzerine Bir Uygulama</i> Öğr. Gör. Abidin KEMEÇ, Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU	1-29
2	<i>Kurumsal Liderlik: Kurum Kültürü İle Uyumlu Etkin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma</i> Dr. Tamer KILIÇ	30-54
3	<i>Stratejik Planlama İle Örgütsel Değişim Arasındaki İlişkinin Araştırılması: Eğitim Sektöründe Bir Uygulama</i> Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ, İbrahim ERGEN	55-84
4	<i>Büyük Ortadoğu Projesi (BOP), Türkiye Ve Suriye</i> Yrd. Doç. Dr. Murat KÖYLÜ	85-100
5	<i>Enerji Tüketimi ve Ekonomik Büyüme İlişkisi: Türkiye Örneğinde Eşbütünleşme Analizi</i> Doç. Dr. Bekir GÖVDERE, Dr. MuhlisCAN	101-114
6	<i>Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Etik İkliminin Aracılık Rolü</i> Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN	115-141
7	<i>İş Stresi - Kaytarma İlişkisinde Liderin Rolü: Turizm Sektöründe Bir Araştırma</i> Doç. Dr. Ömer TURUNÇ	142-159



Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi

IDEAS




ISSN: 2149-5823

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Yrd. Doç. Dr. İrfan AKKOÇ (THK Üniversitesi)

Danışma Kurulu / Advisory Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Ali ÖZDEMİR (Dokuz Eylül Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
-  Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Mustafa Kemal DEMİRCİ (Dumlupınar Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Pınar SÜRAL ÖZER (Dokuz Eylül Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Ozan BAHAR (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Prof. Dr. Süleyman TÜRKEL (Toros Üniversitesi)

- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRİ (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Doç. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Gülizar KURT GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Doç. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Doç. Dr. Köksal HAZIR (Toros Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Necdet BİLGİN (Celal Bayar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sait GÜRBÜZ (Kara Harp Okulu)
- Doç. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

*Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article:
<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/uiibd/>

**STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA**

İrfan AKKOÇ*

İbrahim ERGEN**

ÖZET: *Bu çalışmanın amacı eğitim kurumlarında stratejik planlama ile örgütsel değişim arasındaki ilişkinin, ilköğretim okulları öğretmen ve yöneticilerinin algılarına göre incelenmesidir. Çalışma sonucunda, stratejik planlama ile örgütsel değişim arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir. Stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu örgütsel değişimin üç boyutuyla, güvensizlik ise iki boyutuyla anlamlı ilişkiye sahip olduğu belirlenmiştir.*

Anahtar Kelimeler: *Eğitim Sektörü, Stratejik planlama, Örgütsel Değişim.*

Jel Sınıflandırması: I21, O21, P11.

**EXAMINING OF RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND
ORGANIZATIONAL CHANGE: A CASE STUDY ON EDUCATION SECTOR**

ABSTRACT: *The aim of this work is to analyze the relationship between strategic planning and organizational change in educational institutions according to the perceptions of primary school teachers and directors. As a result of this study, it is determined that there is a positive and significant relationship between strategic planning and organizational changes. It is also determined that there is a significant relationship between institutional evaluation dimension of strategic planning and organizational changes' three dimensions and between disbelief dimension of strategic planning and organizational changes' two dimensions*

Key Words: *Education Sector, Strategic Planning, Organizational Change.*

Jel Classification: I21, O21, P11.

* Yrd. Doç. Dr., Türk Hava Kurumu Üniversitesi, i.akkoc@thk.edu.tr

**Reşat Turhan Ortaokulu, ibrahim3524@gmail.com

Bu makale yüksek lisans tezinden yazılmıştır.

1. GİRİŞ

Son yıllarda bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle birlikte bilgi toplumuna geçiş süreci ivme kazanmıştır. Değişen bu toplum yapısı içerisinde tartışmasız en önemli toplumsal değer eğitimidir. Geçmiş yıllarda da birçok çalışmada eğitimin önemine vurgu yapılırken şu sıra, eğitimin daha bilinçli, daha kurumsal ve daha sistemli bir şekilde ele alındığı görülmektedir.

Geçmişten günümüze eğitim kurumlarında yaşanan aksaklıklar ve verimlilik yönünden düşük göstergeler, eğitim kurumlarının da yeni kamu işletmeciliği ve stratejik planlama evreleri çerçevesinde incelenmesini zorunlu kılmıştır. Günümüzde modern eğitim literatürünün, işletmecilik ve örgütsel yaklaşımlar ile harmanladığı, yeni kamu yönetimi anlayışının giderek hakim olduğu ve hem kamusal, hem de özel eğitim kurumlarında, performansa dayalı bütçeleme, stratejik planlama ve modern işletme literatürü metotlarının giderek daha fazla ön plana çıktığı söylenmektedir. Bunun yanı sıra özel eğitim kurumları ile resmi eğitim kurumları arasındaki farkın giderek azalması yönünde çalışmaların gerçekleşmesi ile birlikte, eğitim kurumlarında değişim kavramının öne çıkması beklenmektedir.

Teknolojinin olağanüstü bir hızla ilerlediği günümüz dünyasında, bilginin daha mobil bir yapıya sahip olduğu görülmektedir. Bilgiye ulaşma geçmişe göre her geçen gün daha da kolay hale gelmektedir. Bunun asimetrik bilgi sorunu ya da dezenformasyon gibi olumsuz sonuçları da olmasına rağmen, bilginin bu evrimi, beraberinde kurumların, bilhassa bilgi üzerinden yürüyen eğitim kurumlarının da gelişim yönünde değişimlerini zorunlu hale getirmektedir. Diğer taraftan geleneksel yapıya bağlı kalan eğitim kurumu paydaşlarının da değişime karşı dirençlerinin en aza indirgenmesi, değişime karşı olmak bir yana, değişime katkı sağlamaları, değişimin ilerleme şeklinde cereyan etmesine olanak verecek önemli bir etkidir. Bu bağlamda göz önüne alındığında eğitim kurumlarında çalışan bireylerin değişime karşı istekli olmaları, ilerleme açısından oldukça önemli bir husustur.

Eğitim kurumlarında ilerleme kaydetmek için birçok değişim yapılabilmektedir. Eğitim konularındaki farklılıklar eğitim yapısında verimi yüksek bir ortam oluşturmak, eğitimin ihtiyaçlarını daha etkili yerine getirmek, ilerideki sosyal ihtiyaçları giderecek bilginin, yeteneğin, hareket ve idrakin yaratılması, kişisel ve sosyal hayatın idamesini ve geliştirilmesine zemin hazırlamak, toplumu ileriye uygun bir yapıya dönüştürmek, değişim aşamalarının idaresiyle alakalı bilgi, yetenek ve idrak gücünü verme gayesiyle yerine getirilebilir (Gökçe, 2005: 328). Diğer taraftan tüm bu değişimin yapısının temel amacı, bir ilerleme sağlayabilmek, mevcut imkânları en verimli bir şekilde kullanabilmenin olabirliğini araştırmaktır.

Değişimin gerileme değil de ilerleme yönünde sonuç verebilmesi için, değişim sürecine tam katılımın sağlanması ve en önemlisi, değişimin planlı bir şekilde ele alınmasıyla mümkündür. Bu nedenle eğitim kurumlarında değişim gerçekleştirilirken, belli bir stratejik plan çerçevesinde sürecin ele alınması gereklidir. Eğitim sisteminde değişikliğin birinci adımı, geçmiş uygulamaların incelenmesi ve buradaki aksaklıkların ortaya konmasıdır (Özdemir, 2000: 27). Sonraki aşamalarda ise buna ilişkin yapılacak olan eylemlerin planlanması ve hayata geçirilmesi söz konusudur. Daha sonra sonuçların değerlendirilmesi gerekir.

Yukarıda belirtilen yaklaşım çerçevesinde, bu çalışmada; ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin ve öğretmenlerin stratejik planlama ile örgütsel değişim algıları arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu kapsamda elde edilen bulgularla stratejik planlama ve örgütsel değişim arasındaki ilişki yorumlanarak eğitim kurumlarında çalışanlara çeşitli tavsiyelerde bulunulmuştur.

2. TEORİ VE HİPOTEZLER

Stratejik planlama ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere tasarlanan bu görgül araştırmada ilk olarak teorik çerçeve ortaya konulmuş ve literatürden yola çıkılarak stratejik planlama ve örgütsel değişim arasındaki hipotezler oluşturulmuştur.

2.1. Stratejik Planlama

II. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile birlikte ekonominin gelişmesi, işletmelerin yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içinde kendi paylarını göstermede yetersiz olması ve dış çevredeki hızlı değişiklikler sebebiyle geleceği tahmin etme ihtiyacının değişikliğe uğraması, daha uzun vadeli planlama gereğini yaratmıştır (Erdoğan, 2004: 21-22). Stratejik planlama dönemi olarak da adlandırılan 1970'li yıllarda ortak stratejik planlama, bir uzmanlık alanı olarak yapı, personel ve teknik olarak gelişmeye başlayan bir olgu haline gelmiştir (Erişen, 2006: 30). Stratejik görüş dönemi olarak da adlandırılan 1990'lı yıllar ise stratejik yönetimin biraz daha ilerisine geçildiği bir dönemdir. Özellikle 1995-2000 yılları arasında değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların ön plana çıktığı iddia edilmektedir (Akgemci, 2007: 14-15).

Stratejinin ilgilendiği temel alanlar; yönetim sistemi, örgüt araçları, çalışanlar ve çevreden oluşmakta olup yönetim açısından karar sistemi, organizasyon yapısı, örgüt kültürü ile tüm yönetsel yardımcı araçlar, yönetim sistemini meydana getirir (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 20). Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir. Planlama ile amaçlar oluşturulduğundan, amaçlara nasıl ulaşılabileceği belirlendiği gibi, amaçların kontrolü de yapılabilir (Çoban, 1997: 81). Stratejik yönetimin temelinde bir ticari kuruluşun veya kamu kuruluşunun güçlü olan ve zayıf olan taraflarını, dış çevresindeki oluşum ve faaliyetlerin incelenmesiyle belirmiş olan fırsat ve tehditler fark edilerek, bu çerçevede hedeflerin geliştirilmesi vardır (Şimşek, 2006: 136). Stratejik yönetim; kuruma ait kültürün tespit edilmesini, kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesini, kuruluşun amaçlamakta olduğu geleceğe götüreceği stratejilerin oluşturulmasını, stratejilerin hayata geçiş verimliliğinin analiz edilmesi ve kuruluşun devamlı olarak gelişim göstermesinin sağlanmasını hedeflemektedir (Dinçer, 2009: 21).

Planlama yönetimin ayrılmaz unsurlarından olup kamuda veya özel sektörde belirli hedeflere ulaşmak için planlamalar oluşturulmaktadır. Bu planlamaların bir kısmı kısa vadeli, bazıları orta vadeli, bir kısmı da uzun vadeli olmaktadır. Planlama kavramının yanında önemli bir kavram da strateji olup strateji sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli olan çevrede örgüte bir yön göstermektedir (İlğan v.d., 2008: 72- 92). Stratejik planlama yalnız yapılmaz, plan ile birlikte yapıldığı gibi plan yapılırken kuruluşun yöneticileri ve diğer çalışanları da stratejik düşünce açısından güçlendirilmelidir (Can, 1996: 13). Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmak istediği durum arasındaki yolu açıkladığı gibi örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemleri belirlemesini zorunlu kılar. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısına sahip olduğu gibi örgüt bütçesinin stratejik planda bulunan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına,

kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğu konusunda yardımcı olmaktadır (DPT, 2006: 7-8).

Stratejik planın hedefi, kurumun hedefleri ve kaynakları ile çevresel olanakları arasında uygulanabilir bir ilişki oluşturmaktır (Nartgün, 2003: 289-290). Vizyon, bugünden geleceğe, gerçeklerden gerçekleşebilir düşlere doğru bir faaliyet olduğu söylenebilir (Erçetin, 2000: 93-94). Stratejik planlamanın bir süreci olan misyon bildirimini örgütün varoluş nedenini ve varlığını devam ettirmek için olan hedeflerini ve onu diğer örgütlerden ayıran özelliklerini gösterdiği gibi misyon bildirimini stratejik planlamanın temelidir (Tamer, 2009: 42). Çevre analizi stratejik planlamanın en önemli evrelerinden biri olup stratejik yönetim sürecinde başlama çizgisi ve verilecek kararların altyapısı olarak görülmektedir (Dinçer, 2007: 40). Pest analizi; politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik analiz olup bu analiz bir örgütü ve çevresini inceleyerek, önemli ve öncelikli faktörleri ortaya çıkarmak ve bu faktörlerin pozitif ve negatif taraflarını ortaya çıkarmak amacıyla kullanılmaktadır (Arabacı, 2010: 40-41). SWOT analizi kuruluşun kontrolünü sağlayabildiği güçlü ve zayıf tarafları ile fırsat ve tehditler ile beraber düşünülmesine yardımcı olmaktadır. Bu açıdan SWOT analizi ile misyon ve vizyon geliştirmenin yalnız başına sahip olduğu bir unsur değil, kuruluşun uzun vadedeki stratejilerini oluşturmasında aracı olmaktadır (Kılıç ve Erkan, 2006: 80).

Geleceğe ilişkin karar niteliği taşıyan strateji; yenilikçi, gelişmeci, dinamik, uyumlu, yönlendirici, öngörülü, katılımcı, pragmatik ve öncelikli olmalıdır. Strateji meydana getirirken veriler toplanır, değerlendirilir, seçilir ve analiz edilir. Strateji mutlaka misyondan hareketle vizyonun ışığı kapsamında geliştirilmeli olup strateji meydana getirirken alternatif stratejiler ortaya dökmeli, misyon ve vizyon doğrultusunda alternatif stratejiler arasından seçim yapılmalıdır (Narinoğlu, 2007: 320-321).

İzleme, uygulanan stratejik planın sistematik olarak takibinin yapılması ve raporlanması olup değerlendirme ise uygulama sonuçlarındaki önceden belirlenmiş hedef ve amaçlara göre tutarlılığın ve uygunluğun analizinin oluşturulmasıdır (Türk v.d., 2006: 46).

Eğitim örgütlerinde de diğer örgütlerde olduğu gibi değişim söz konusudur. Bu değişimler uyum sağlanmadığında okulların etkililiğini düşürmekte ve okulun çevreye uyumunu güçleştirmektedir. Bu nedenle, stratejik planlamanın eğitim örgütlerinde uygulanmaya geçilmesi geleneksel planlama yöntemlerine alternatif olarak başlamıştır. Uygun bir biçimde yapıldığında stratejik planlama sayesinde okulların etkililiği yükseltilebilmektedir (Balcı v.d., 2012: 388). Eğitim yuvalarında, işletmelerde olduğu gibi verimlilik, güvenlik, performans gibi kavramlar değişen eğitim sistemi ile birlikte önem kazanmıştır. Yaşanan tüm bu değişimler etkili planlama ve yönetim yaklaşımını zorunlu hale getirmiştir (Özbek, 2003: 308).

2.2. Örgütsel Değişim

Değişim, belli bir süreç doğrultusunda yer alan değişikliklerin tümüdür. Değişim bir olguyu başka olguya çevirir. Başka bir şekilde bu; bireylerin, objelerin yerini değiştirmekten özel bilgiler, beceri gibi özelliklerin var olandan değişik aşamaya çekilmesine dek süren aşamadır (Koçel, 2005: 688). Değişimin artmasında ilk sebep, bilişim teknolojilerinin geldiği konumdur. Bundan böyle, bilgiyi yaratmak, kullanmak, iletmek, depolamak, yönetmek, paylaşmak ve bilgiye ulaşmak çok daha basit, hızlı ve ucuz hale

gelmiştir ve değişimin fitilini ateşleyen bir diğer faktör günümüzün küresel yapısı ve onun etkisiyle yükselen rekabet koşulları olmuştur (Gülcan, 2007: 57).

Örgütsel değişim, örgütlerin mevcut durumdan gelecekte etkinliklerini arttırmayı düşündükleri başka bir duruma geçmelerini sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilmekte ya da örgütsel değişim, örgütlerin çeşitli alt sistem ve öğelerinde ya da bunlar arasındaki ilişkiler sisteminde oluşan olumlu veya olumsuz, niteliksel veya niceliksel, planlanan veya planlanamayan tüm değişiklikleri göstermektedir (Barutçu, 2006: 9). Örgütsel değişim “örgüt geliştirme” kavramıyla da açıklanabilmekte, örgütsel bağlamda değişimi kavramak, değişimi yakalamak, değişimi yönetmek ve yönlendirmek için “örgüt geliştirme” bir yaklaşım olarak karşımıza çıkmakta ve örgüt geliştirme, karar almayı etkili kılmayı, örgüt içi iletişimi gerçekleştirmeyi, bireylerin motivasyon ve tatmin düzeylerini arttırmayı, örgütsel faaliyetlerin her etabında katılımı sağlamayı aynı şekilde verimli, etkili, sürekli öğrenen bir örgüt yaratmayı hedeflediği gibi örgüt geliştirme, başka bir ifadeyle, örgütsel değişim anlamına gelir (Bensghir ve Leblebicioğlu, 2001: 21).

Değişim kavramı günümüzde örgütler için taşıdığı önem bağlamında süreçsel bir durumu ifade etmekte olup örgütlerin değişen iç ve dış çevre koşullarına uyumu belli bir strateji bağlamında incelenmektedir. Değişim bir süreci ifade ettiğine göre, konuya ilişkin stratejiler, uygulama seviyeleri ve değişimin kapsamına ilişkin olarak belirlenenler planlı değişim türünü yansıtmakta ve bu bağlamda planlı değişim, işletmelerde ki öngörülebilirlik yeteneği ve farklı koşullara hazırlıklı olma güdülerini ekseninde incelenebilir (Gülen, 2008: 58).

Eğitim kurumlarında meydana gelecek bir değişim durumunda öğretmenlerin tutumu önemli rol almaktadır. Eğitim kurumlarında yapılacak her değişim girişiminde öğretmenlerin fikirlerinin alınması, değişimin uygulanmasını hem kolaylaştırabilir hem de daha sağlıklı bir yapıya kavuşmasını sağlayabilir. OECD ve UNESCO'nun yayınladığı (2001: 5) bir değerlendirme raporuna göre, toplumun, öğretmenlerden mesleki olarak, model rol olarak ve toplum önderi olarak çok yüksek beklentileri bulunmaktadır.

Günümüzün örgütleri başarıya ulaşabilmek, küresel pazarlarda rekabete girebilmek için yaratıcı, yenilikçi ve değişimci olmakla birlikte çevrelerindeki değişim sürecini etkilemek zorunda olup rekabet için kritik bir faktör olan çalışanların yüksek düzeyde yenilikçi davranışa sahip olmaları ile mümkün olmaktadır (Akkoç, 2012: 56). Bu kapsamda okulun iç ve dış çevresinde meydana gelen değişimlerin ve eğitim sistemindeki yeniliklerin uygulamasında öğretmenlere önemli görev düşmektedir. Değişim, öğretmenlerin ne yaptığı ve ne düşündüğüne bağlıdır. Değişimle gelebilecek bir yeniliği okul ve sınıf ortamında uygulayabilecek kişi öğretmendir. Öğretmenin yeniliğe inanmadığı ya da benimsemediği bir girişim baştan kaybedilebilir (Fullan, 1991: 117).

Küreselleşme kavramının okulda meydana gelen değişim ile ilişkili olduğunu düşünerek, öğretmenlerin bu sürece katılımının başarılı bir uygulama için gerekli olduğunu söyleyebiliriz. Değişim ihtiyacı belirleme sürecinde de öğretmenlerin görüş, ihtiyaç ve katılımlarına başvurulmalıdır. Eğitim kurumlarında yapılacak değişimlerde öğretmenlerin bilgi, beceri ve değişmeye karşı duyduğu ihtiyacın bilinmesi gerekmektedir (Özdemir, 2000: 28).

Örgütsel değişim büyük oranda insana bağlı olup örgütü insan ya da beşeri unsurlara dayandıran görüş sahipleri bir örgütü meydana getiren bireylerin özellikle örgütün başında bulunan yöneticilerin yetenek ve davranışlarında değişiklik yapmak suretiyle örgütün

tümünde istenilen değişikliklerin sağlanabileceğini söylemektedirler. Bu görüş örgütsel değişim ile ferdin değişimini bir arada karşılaştırmaktır (Aydemir, 2003: 4).

Yöneticiler, iç ve dış çevredeki değişme ve gelişmeler karşısında örgütün hayatına devam edebilmesi ve diğer örgütlerle rekabette başarılı olabilmesi için değişime karşı hazır olmalı aynı zamanda değişimi yakından takip etmeli ve gecikmeden örgütlerinde gerekli düzenlemeleri oluşturmalarıdır (Dülger, 2003: 10).

Eğitim kurumlarında değişimin uygulayıcısı öncelikli olarak okul müdür ve yardımcısıdır. (Aksu, 2004: 709). Okul yöneticileri okulun ve çevrenin beklentilerini karşılayabilmeleri, yöneticilerin değişime açıklıkları ile ilişkilendirilebilir. Okul yöneticilerinin değişime açıklığı sadece yönetim becerisi ile değil, değişimin başlatılmasından değerlendirme aşamasına kadar tüm kademelerde ilgili birim ve görevler arasında eşgüdümleme yaparak, liderlik ve yöneticiliği de kapsayan uyumu sağlamak okul yöneticilerinden beklenmektedir (Gümüşeli, 2009; Wallace, 2004: 57-64). Günümüz değişim kültüründe müdürün eğitimci liderliğinin yanında, değişime açıklık ve değişim liderliği konularında gerekli duyarlılığı göstermesi gerekmektedir (Fullan, 2002: 1).

Eğitim kurumunda değişimin öncüsü olarak okul müdürü için “fırsatları değerlendiren, girişimci, soran sorgulayan, öğrenmeye açık, çevresine güven veren, iletişim kuran, bilgiyi ulaştıran ve sorumluluk sahibi” özelliklerini kullanırken, bu unsurları birleştiren bir yapıya sahip olan okul müdürü değişimin etkinliğini artıracığı belirtilmektedir (Clarke, 2000: 61).

Örgütsel değişimin hedefi yapılan işi daha etkin yapmak ve bunun için işin gerekleri ile işi yapanın niteliklerini birleştirmek olup işin gerekleri ile işi yapanın nitelikleri arasında uyumsuzluğun oluşmaya başlaması, etkinliğin azalması ve değişime olan ihtiyacın artması demektir. Örgütsel değişimin bir diğer hedefi de, çalışanları monotonluktan kurtarıp, çalışanların iş motivasyonu ve tatmin düzeylerini belirli bir seviyeye çıkarmaktır (Yeniçeri, 2002: 159). Çalışanların iyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış olmaları, daha yüksek moralle çalışması neticesinde işyerine olan yararları artmaktadır (Akkoç, v.d., 2012:108).

Örgüt kavramı genel tanımında yaşamsal fonksiyonları olan bir yapıyı ifade etmektedir. Bu yapı düzenlemeyle planlama görevlerini yerine getirmektedir. Kişilerin kendi başlarına yapamayacakları işlemler yerine getirilirken, etrafında yaşanan farklılıklara uymalıdır. Çünkü açık sistem özelliğine sahip örgütler varlıklarını sürdürmek için faaliyette buldukları çevre ile sürekli bir etkileşim halinde olup, örgütün etrafıyla etkileşimi ise örgütsel değişimi zorunlu hale getirmektedir (Özkan, 2004: 1). Dolayısıyla çevreyle etkileşim, bir değişim nedenidir. Örgüt, çevresiyle sürekli bağlantılı olan, ortak bir amaç gerçekleştirmek için bir arada olan sistem olarak ifade edilmiştir (İnceoğlu, 2004: 3).

Eğitim kurumları ekonomik, sosyal ve politik anlamda çevreyi kolay bir şekilde etkileyen ve çevreden kolay bir şekilde etkilenen örgütlerdir. Bu yüzden eğitim kurumlarının dış çevreyle böyle güçlü bir etkileşim içindeyken stratejik planlamadan uzak olmalarının imkânı yoktur. Stratejik planlama okulların değişen çevre koşullarına uyum sağlayıp çevrenin ihtiyaçlarını sağlayacak, geleceğe dönük plan yapabilmeleri bakımından eğitim kurumları için zorunluluktur (Erdoğan, 2002: 41).

Stratejik planlama ile örgütsel değişim değişkenleri arasında ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda kuramdan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler Şekil 1’de sunulmuştur.

H1: Stratejik planlama ile çalışanların örgütsel değişim algısı arasında bir ilişki vardır.

H2: Kurumsal geliştirme ile öğretmenin değişime açıklığı arasında bir ilişki vardır.

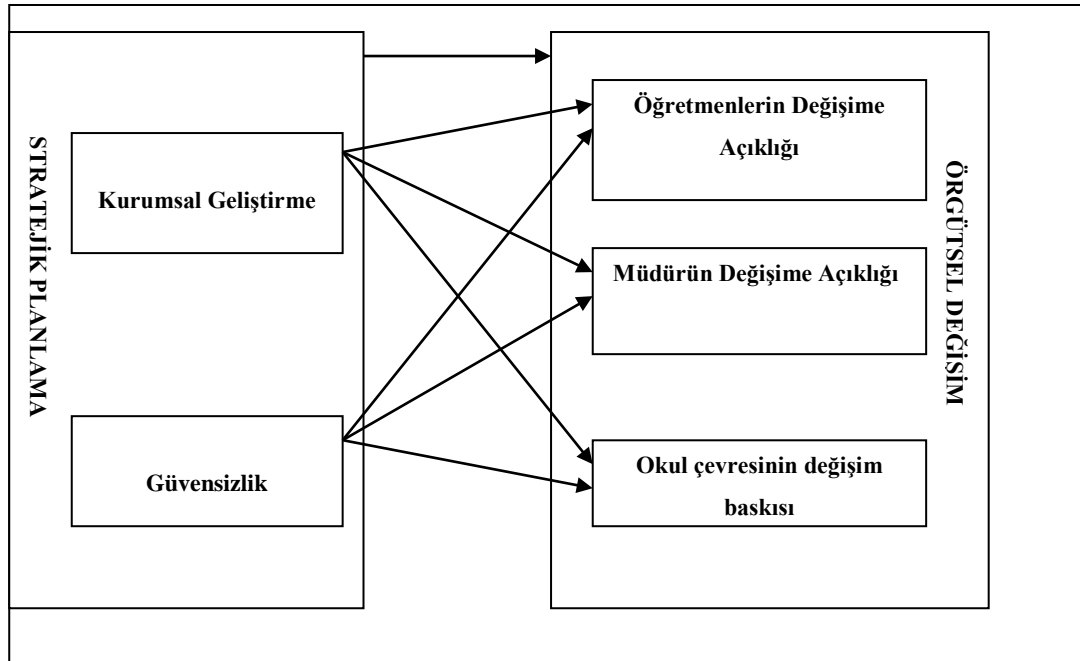
H3: Kurumsal geliştirme ile müdürün değişime açıklığı arasında bir ilişki vardır.

H4: Kurumsal geliştirme ile okul çevresinin değişim baskısı arasında bir ilişki vardır.

H5: Güvensizlik ile öğretmenin değişime açıklığı arasında bir ilişki vardır.

H6: Güvensizlik ile müdürün değişime açıklığı arasında bir ilişki vardır.

H7: Güvensizlik ile okul çevresinin değişim baskısı arasında bir ilişki vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli ve Hipotezler

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Stratejik planlama (SP) ile örgütsel değişim (ÖD) arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olan bu çalışmada, öncelikle örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Ardından örneklemelerden elde edilen veriler ışığında oluşturulan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda öncelikle her bir değişkenin doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ardından değişkenler arasındaki korelasyonlar tespit edilmiştir. Analiz sonrasında, ölçek ortalamalarının normallik dağılımları için Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Tüm ölçek ortalama değerleri nonparametrik olduğundan, diğer bir ifadeyle normallik testi sonuçlarına göre ölçek ortalamaları normal dağılıma uymadığından, ikili grupların fark analizi

için Mann Whitney-U testi, ikiden çok grupların fark analizinde ise Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır. Korelasyon analizinde ise yine nonparametrik testlerden Spearman's rho testi kullanılmıştır. Tüm bu analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

3.1. Araştırma Örneklemi

Araştırmanın evrenini İzmir'de bulunan ilk ve ortaokullarda 2013-2014 yılları arasında görev yapan okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ilk ve ortaokullarda görev yapan okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmenler arasından basit tesadüfi yöntem ile seçilen denekler oluşturmaktadır. İzmir'de ilk ve ortaokullarda yaklaşık 25000 öğretmen görev yapmaktadır. Ana kütlede % 95 güvenilirlik sınırları içerisinde % 5'lik bir hata payı dikkate alınarak örneklem büyüklüğü 378 kişi olarak hesap edilmiştir (Sekaran, 1992). Bu kapsamda kümelere göre örnekleme yöntemiyle tesadüfi olarak seçilen toplam 450 kişiye anket uygulaması yapılması planlanmıştır. Gönderilen anketlerden 438'ü geri dönmüş ve 430 tanesi analiz yapmak için uygun bulunmuştur. Yapılan uç değer analizinde değişkenlere ait normal dağılımı bozan 7 veri seti çıkartılmış ve 423 katılımcının doldurduğu anket analizlere dâhil edilmiştir.

Araştırmaya katılanların, %64,3'ü kadın (n=272), %35,7'si (n=151) erkektir. Çalışmaya katılan öğretmenlerin %8,0'i (n=34) 25-29 arası, %21,0'i (n=89) 30-34 arası, %20,8'i (n=88) 35-39 arası, %19,4'ü (n=82) 40-44 arası, %15,4'ü (n=65) 45-49 arası, %7,1'i (n=30) 50-54 arası ve %8,3'ü (n=35) 55 ve üzeri yaşa sahiptir. Öğretmenlerin %1,2'si (n=5) 0-12 ay arası, %8,5'i (n=36) 13 ay ile 5 yıl arası, %17,7'si (n=75) 6-10 yıl arası, %22,5'i (n=95) 11-15 yıl arası, %24,8'i (n=105) 16-20 yıl arası ve %25,3'ü (n=107) ise 21 yıl ve üzeri mesleki deneyime sahiptir. Araştırmaya katılanların %5,7'si (n=24) müdür, %11,3'ü (n=48) müdür yardımcısı, %83,0'ü (n=351) ise öğretmendir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %58,6'sı (n=248) ilkokulda görev yaptıklarını ifade ederken, %41,4'ü (n=175) ise ortaokulda görev yaptıklarını ifade etmişlerdir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %21,3'ü (n=90) stratejik planlama eğitimi aldıklarını, %78,7'si (n=334) ise bu konuda herhangi bir eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir.

3.2. Araştırmanın Ölçekleri

Stratejik planlama (SP) ile örgütsel değişim (ÖD) arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik olan bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler Tablo 1'de sunulmuştur. Ölçeklerin Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

<p>Stratejik Planlama Tutum Ölçeği (SP): Baloğlu (2008)</p> <p>SP1: Stratejik planlama okulun denetlenmesini kolaylaştırır.</p> <p>SP2: Stratejik planlama okul çalışanın standardını yükseltir.</p> <p>SP3: Stratejik planlama yöneticilerin yeteneklerini ortaya çıkarır.</p> <p>SP4: Stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarının gerçekçi bir şekilde tespit edilmesini sağlar.</p> <p>SP5: Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.</p> <p>SP6: Stratejik planlama okuldaki etkili iletişim düzeyini artırır.</p> <p>SP7: Stratejik planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.</p> <p>SP8: Stratejik planlama gurup çalışmalarını etkin kılar.</p> <p>SP9: Stratejik planlama kurumun başarısını artırır.</p> <p>SP10: Stratejik planlama geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretir.</p> <p>SP11: Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.</p> <p>SP12: Stratejik plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir.</p> <p>SP13: Stratejik planlama bir hayal ürünüdür.</p> <p>SP14: Stratejik planlamada planı hazırlamak daha kolay olur.</p> <p>SP15: Stratejik planlama zaman israfıdır.</p> <p>SP16: Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.</p> <p>SP17: Stratejik planlama kendini kandırmadır.</p> <p>SP18: Stratejik planlama, sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.</p> <p>SP19: Stratejik planlama bir oyalama taktiğidir.</p> <p>SP20: Stratejik planın hazırlanmasına öğretmenler yardımcı olmalıdırlar.</p> <p>Okulların Değişime Açıklık Ölçeği (ÖD): Smith ve Hoy (2007), Demirtaş (2012)</p> <p>ÖD1: Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır.</p> <p>ÖD2: Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır.</p> <p>ÖD3: Bu okuldaki öğretmenler köklü değişimleri kolay benimserler.</p> <p>ÖD4: Bu okuldaki öğretmenler yeni kuralları ve prosedürleri kolaylıkla benimserler.</p> <p>ÖD5: Bu okulda öğretmenler yenilikleri memnuniyetle karşılar.</p> <p>ÖD6: Bu okulda müdür yeni önerilere sıcak bakmaz.</p> <p>ÖD7: Bu okulda müdür değişim konusunda oldukça yavaş davranır</p> <p>ÖD8: Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen açıktır.</p> <p>ÖD9: Bu okulda müdür velilerden gelen değişim önerilerine kapalıdır</p> <p>ÖD10: Bu okulda müdür değişime yönelik girişimleri olumlu karşılar.</p> <p>ÖD11: Bu okulda müdür köklü değişimlere tamamen kapalıdır.</p> <p>ÖD12: Bu okulda, okul-aile birlikleri ya da veli toplantılarında ortaya çıkan öneriler okulda değişime yol açar.</p> <p>ÖD13: Bu okulda öğretmenler, velilerin görüş ve önerilerine açıktır.</p> <p>ÖD14: Okul paydaşlarının çoğu bu okuldan memnundur.</p>

3.2.1 Stratejik Planlama Tutum Ölçeği

Okullarda görevli öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarını belirlemek için Baloğlu (2008) tarafından geliştirilen 20 maddeli ölçekten yararlanılmıştır. Stratejik planlama tutum ölçeğinde sorular “Stratejik planlama okulun denetlenmesini kolaylaştırır” ve “Stratejik planlama okul çalışanın standardını yükseltir” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır. (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Baloğlu (2008) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .82 olarak tespit edilmiştir.

Stratejik planlama tutum ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu .951 ve Bartlett testi anlamlı (p=.00) olarak tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .49 ve .88 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .79 olarak bulunmuştur. Anket formunda stratejik planlama uygulama ölçeğinin boyutlara ve sorulara göre dağılımı Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Stratejik Planlamaya Karşı Tutum Ölçeği Boyut ve Maddeleri

BOYUTLAR	Madde sayısı	Maddeler	Cronbach Alpha
1. Kurumsal Geliştirme	12	1-12. maddeler	0,960
2. Güvensizlik	8	13-20. maddeler	0,818
3. Ölçeğin Tamamı	20	Tüm maddeler	0,793

Tablo 3. Stratejik planlama ölçeği için DFA tanımlayıcı istatistikleri.

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Analizi		,951
Bartlett's Testi	χ^2	7804,983
	SD	190
	p	,000

3.2.2. Okulların Değişime Açıklığı Ölçeği

Okullardaki öğretmenlerin örgütsel değişimini belirlemek için Smith ve Hoy (2007) tarafından geliştirilen, Demirtaş (2012) tarafından geçerlilik ve güvenilirliği Türkçeye uyarlanan Okulların Değişime Açıklık Ölçeği uygulanmıştır. Okulların değişime açıklık ölçeğinde sorular “Bu okuldaki öğretmenler değişime açıktır” ve “Bu okuldaki öğretmenler yenilikçi fikirlere açıktır” şeklindedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır. (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Demirtaş (2012) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .78 olarak tespit edilmiştir.

Okulların değişime açıklık ölçeğinin yapı geçerliliğini test etmek için öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin KMO analiz sonucu .87 ve Bartlett testi anlamlı ($p=.00$) olarak tespit edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçları .54 ve .80 arasında olduğu tespit edilmiştir. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin toplam Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .83 olarak bulunmuştur. Anket formunda değişim ölçeğinin boyutlara ve sorulara göre dağılımı Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Örgütsel Değişim Boyut ve Maddeleri

BOYUTLAR	Madde sayısı	Maddeler	Cronbach Alpha
1. Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	5	1.2.3.4.5	0,930
2. Müdürün Değişime Açıklığı	6	6.7.8.9.10.11	0,762
3. Okul Çevresinin Değişim Baskısı	3	12.13.14	0,773
4. Ölçeğin Tamamı	14	Tüm maddeler	0,837

Tablo 5. Okullarda değişime açıklık ölçeği DFA tanımlayıcı istatistikleri.

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Analizi		,874
Bartlett's Testi	χ^2	3740,193
	SD	91
	p	,000

4. BULGULAR

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin SPSS programında fark analizleri yapılmış, ikili grupların boyut ortalamalarının kıyaslanmasında Mann Whitney-U testi, ikiden çok grubun boyut ortalamalarının kıyaslanmasında ise Kruskal Wallis testleri kullanılmıştır.

İlk olarak fark analizinde, araştırmanın birinci ve ikinci hipotezleri olan, cinsiyete göre stratejik plan uygulama puanları ve değişime açıklık puanları arasındaki farklar incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6. Cinsiyete Göre Stratejik Plan Uygulama Değerlendirmesi ve Değişime Açıklık Boyutları Arasındaki Farklar

	Cinsiyet	N	X	S	U	P
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	Kadın	272	18,19	3,78	18251,50	0,057
	Erkek	151	17,42	4,20		
Müdürün Değişime Açıklığı	Kadın	272	20,87	2,71	19074,00	0,221
	Erkek	151	21,13	2,77		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Kadın	272	10,91	1,90	19765,50	0,516
	Erkek	151	11,03	2,32		
Kurumsal Geliştirme	Kadın	272	46,72	8,63	18571,00	0,102
	Erkek	151	44,81	10,79		
Güvensizlik	Kadın	271	21,20	5,15	19291,00	0,329
	Erkek	151	20,89	5,77		

Tablodan da görüleceği gibi, kadın öğretmenler erkek öğretmenlere göre, öğretmenlerin daha fazla değişime açık olduğunu düşünmektedir. Öte yandan erkek öğretmenler ise kadın öğretmenlere göre daha fazla müdürün değişime açık olduğunu ve okul çevresinde daha fazla değişime karşı baskı olduğunu düşünmektedir. Stratejik planlamanın kurumsal geliştirme katkısı puanı kadınlarda daha fazla olup, stratejik planlamaya duyulan güvensizlik de yine kadınlarda daha fazladır. Ancak tüm boyutlar için elde edilen puanların gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ve değişime açıklık hususlarında kadın ve erkek öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir. Öğretmenlerin yaşlarına göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar ve analiz sonuçları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Yaşlara Göre Stratejik Plan Uygulama Değerlendirmesi ve Değişime Açıklık Boyutları Arasındaki Farklar

		N	X	SS	X ²	P
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	25-29 yaş	34	18,59	4,51	5,92	0,433
	30-34 yaş	89	17,08	4,14		
	35-39 yaş	88	18,53	3,73		
	40-44 yaş	82	17,59	4,10		
	45-49 yaş	65	18,34	3,67		
	50-54	30	17,97	3,97		
	55 yaş ve üstü	35	17,77	3,27		
	Toplam	423	17,91	3,94		
Müdürün Değişime Açıklığı	25-29 yaş	34	21,59	3,24	13,62	0,034
	30-34 yaş	89	20,44	2,58		
	35-39 yaş	88	21,55	2,84		
	40-44 yaş	82	20,30	2,78		
	45-49 yaş	65	21,37	2,63		
	50-54	30	21,13	2,45		
	55 yaş ve üstü	35	20,86	2,12		
	Toplam	423	20,96	2,73		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	25-29 yaş	34	11,44	1,96	13,02	0,043
	30-34 yaş	89	10,43	2,13		

STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

	35-39 yaş	88	11,32	2,10		
	40-44 yaş	82	10,78	2,09		
	45-49 yaş	65	11,32	1,88		
	50-54	30	10,77	1,89		
	55 yaş ve üstü	35	10,80	1,98		
	Toplam	423	10,96	2,06		
Kurumsal Geliştirme	25-29 yaş	34	45,38	9,94	4,79	0,571
	30-34 yaş	89	45,73	9,22		
	35-39 yaş	88	47,41	8,98		
	40-44 yaş	82	44,63	11,11		
	45-49 yaş	65	47,08	9,77		
	50-54	30	45,80	6,73		
	55 yaş ve üstü	35	45,60	8,40		
	Toplam	423	46,04	9,49		
Güvensizlik	25-29 yaş	34	20,50	4,27	4,83	0,566
	30-34 yaş	89	21,57	5,37		
	35-39 yaş	88	20,25	5,01		
	40-44 yaş	81	21,48	6,02		
	45-49 yaş	65	20,88	5,19		
	50-54	30	21,77	5,62		

	55 yaş ve üstü	35	21,43	5,91		
	Toplam	422	21,09	5,38		

Tablo 7’de görüldüğü gibi, öğretmenlerin değişime açıklığı ölçeği puanları en fazla yaşı 25 ile 29 arasında olan öğretmenlerdedir. Öte yandan, yaşları 30 ile 34 olan öğretmenlere göre ise en az öğretmenlerin değişime açık olduğu fikri çıkmıştır. Gruplar arasındaki fark analizi sonuçları incelendiğinde, farklı yaş grubundaki öğretmenlere göre, öğretmenlerin değişime açık olma durumları arasında ciddi bir fark yoktur ($p>0,05$).

Müdürün değişime açıklığı konusunda ise farklı yaş grubundaki öğretmenlerin görüşleri arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır ($p<0,05$). Buna göre en fazla 25-29 yaş arasındaki öğretmenler müdürün değişime açık olduğunu belirtirken, en az puan ise 40-44 yaş arası öğretmenlerdedir.

Okul çevresinin değişime karşı baskı oluşturduğu fikrinde olan öğretmenlerin yaş gruplarına göre farklı olduğu görülmüştür ($p<0,05$). Buna göre çevrenin değişime karşı baskı oluşturduğu düşüncesi en fazla yine 25 ile 29 yaş arasındaki öğretmenlerde olurken, en az 30-34 yaş arası öğretmenlerdedir.

Stratejik plan uygulamalarının değerlendirilmesi ölçeğinde kurumsal geliştirme puanı en yüksek olan grup 35-39 yaş arası grup olup, en düşük puan ise 25 ile 29 yaş arasındaki öğretmenlerde görülmüştür. Gruplar arasındaki fark ise istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur ($p>0,05$).

Stratejik plan uygulamalarının değerlendirilmesi ölçeğinde güvensizlik puanı en düşük olan yaş aralığı 35 ile 39 yaş arası öğretmenler olup, en yüksek ise 50 ile 54 yaş arası öğretmenlerdir. Yine burada da gruplar arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Öğretmenlerin mesleki deneyimlerine göre stratejik plan uygulama değerlendirmesi ve değişime açıklık boyutlarının dağılımları ve fark analizi sonuçları Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Mesleki Deneyime Göre Stratejik Plan Uygulama Değerlendirmesi ve Değişime Açıklık Boyutları Arasındaki Farklar

		N	X	SS	χ^2	P
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	0-12 ay	5	19,20	5,07	1,73	0,886
	13 ay-5 yıl	36	17,94	4,48		
	6-10 yıl	75	17,75	4,45		
	11-15 yıl	95	17,58	3,59		

STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

	16-20 yıl	105	18,23	4,22		
	21 ve üzeri	107	17,95	3,36		
	Toplam	423	17,91	3,94		
Müdürün Değişime Açıklığı	0-12 ay	5	22,40	2,41	2,86	0,722
	13 ay-5 yıl	36	20,44	2,90		
	6-10 yıl	75	21,03	2,82		
	11-15 yıl	95	20,94	2,67		
	16-20 yıl	105	21,06	3,01		
	21 ve üzeri	107	20,95	2,39		
	Toplam	423	20,96	2,73		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	0-12 ay	5	12,40	2,07	3,50	0,624
	13 ay-5 yıl	36	10,89	2,20		
	6-10 yıl	75	10,79	2,17		
	11-15 yıl	95	10,78	2,01		
	16-20 yıl	105	11,17	2,30		
	21 ve üzeri	107	10,97	1,67		
	Toplam	423	10,96	2,06		
Kurumsal Geliştirme	0-12 ay	5	44,60	20,14	1,65	0,895
	13 ay-5 yıl	36	46,03	9,74		
	6-10 yıl	75	46,48	9,75		
	11-15 yıl	95	45,57	8,49		
	16-20 yıl	105	46,12	10,83		

	21 ve üzeri	107	46,14	8,13		
	Toplam	423	46,04	9,49		
Güvensizlik	0-12 ay	5	16,40	5,22	5,51	0,356
	13 ay-5 yıl	36	20,56	3,89		
	6-10 yıl	75	21,27	5,04		
	11-15 yıl	95	20,89	5,02		
	16-20 yıl	104	22,03	6,46		
	21 ve üzeri	107	20,62	5,08		
	Toplam	422	21,09	5,38		

Yaş gruplarına göre fark analizlerinden farklı olarak, mesleki deneyime göre gerek stratejik uygulama değerlendirmelerinin, gerekse değişime açıklığa ilişkin görüşlerin tüm mesleki kıdem gruplarında birbirine yakın olduğu ve gruplar arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Öğretmenlerin değişime açıklığı puanı en fazla 0-12 ay deneyime sahip öğretmenlerde, müdürün değişime açıklığı puanı en fazla yine 0-12 ay arası deneyime sahip öğretmenlerde, okul çevresinin değişime karşı baskı oluşturma puanı aynı şekilde 0-12 ay arası deneyime sahip öğretmenlerde en yüksek çıkmıştır. Kurumsal geliştirme puanı en fazla 6-10 yıl deneyime sahip öğretmenlerde olup, güvensizlik ise en fazla 16-20 yıl arası deneyime sahip öğretmenlerde.

Tablo 9. Görev Türüne Göre Stratejik Plan Uygulama Değerlendirmesi ve Değişime Açıklık Boyutları Arasındaki Farklar

		N	X	SS	X ²	P
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	Müdür	24	17,33	4,14	3,58	0,167
	Müdür Yardımcısı	48	16,94	3,32		
	Öğretmen	351	18,09	4,00		
	Toplam	423	17,91	3,94		
Müdürün Değişime Açıklığı	Müdür	24	21,33	3,00	7,00	0,030
	Müdür Yardımcısı	48	21,77	2,75		

STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

	Öğretmen	351	20,83	2,69		
	Toplam	423	20,96	2,73		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Müdür	24	10,88	2,17	7,84	0,020
	Müdür Yardımcısı	48	11,71	1,75		
	Öğretmen	351	10,86	2,07		
	Toplam	423	10,96	2,06		
Kurumsal Geliştirme	Müdür	24	46,08	8,73	0,58	0,747
	Müdür Yardımcısı	48	46,77	9,93		
	Öğretmen	351	45,94	9,50		
	Toplam	423	46,04	9,49		
Güvensizlik	Müdür	24	20,21	6,35	1,48	0,477
	Müdür Yardımcısı	48	20,75	5,22		
	Öğretmen	350	21,19	5,33		
	Toplam	422	21,09	5,38		

Görev türüne göre ölçek ortalamaları arasındaki farklar incelendiğinde, müdürün değişime açıklığı ve okul çevresinin değişim baskısı ölçeklerinin puanları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0,05$). Öte yandan öğretmenlerin değişime açıklığı, kurumsal geliştirme ve güvensizlik puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlemlenmemiştir ($p > 0,05$). Öğretmenlere göre en fazla öğretmenler değişime açıktır, müdür yardımcısına göre ise en fazla müdür yardımcısı değişime açıktır. Okul çevresinin değişime karşı baskısını da en fazla müdür yardımcılarının hissettiği görülmektedir. Yine kurumsal geliştirme ve güvensizlik puanlarının da en fazla müdür yardımcılarında olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Görev Yapılan Kademeye Göre Stratejik Plan Uygulama Değerlendirmesi ve Değişime Açıklık Boyutları Arasındaki Farklar

	Kademe	N	X	SS	U	P
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	İlkokul	248	18,27	3,88	18561,50	0,011
	Ortaokul	175	17,41	3,98		
Müdürün Değişime Açıklığı	İlkokul	248	20,94	2,69	21626,50	0,952
	Ortaokul	175	20,99	2,79		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	İlkokul	248	11,08	2,07	20205,00	0,221
	Ortaokul	175	10,78	2,03		
Kurumsal Geliştirme	İlkokul	248	46,53	9,40	20008,00	0,171
	Ortaokul	175	45,34	9,59		
Güvensizlik	İlkokul	247	21,46	5,64	20006,00	0,192
	Ortaokul	175	20,56	4,95		

Öğretmenlerin görev türlerine göre sadece öğretmenlerin değişime açıklığı puanı istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermekte olup ($p < 0,05$), ilkokul öğretmenleri öğretmenlerin daha fazla değişime açık olduğunu düşünmektedir. Öte yandan müdürün değişime açık olduğu kanaati ortaokul öğretilerinde, okul çevresinin baskı oluşturduğu fikri ise ilkokul öğretmenlerinde daha yüksektir. Kurumsal geliştirme ve güvensizlik puanlarının ise her ikisinin de ilkokul öğretmenlerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmenlerin daha önce stratejik eğitim alma durumlarına göre ölçek ortalamalarının farkları ve analiz sonuçları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11. Daha Önce Stratejik Eğitim Alma Durumuna Göre Stratejik Plan Uygulama Değerlendirmesi ve Değişime Açıklık Boyutları Arasındaki Farklar

	Eğitim alma	N	X	SS	U	P
Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	Evet	90	18,2222	3,96268	13573,00	0,181
	Hayır	332	17,8464	3,93649		
Müdürün Değişime	Evet	90	21,3667	2,99231	13788,50	0,257

STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ARAŞTIRILMASI: EĞİTİM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA

Açıklığı	Hayır	332	20,8645	2,64341		
Okul Çevresinin Değişim Baskısı	Evet	90	11,1111	1,85087	14270,50	0,508
	Hayır	332	10,9187	2,10797		
Kurumsal Geliştirme	Evet	90	48,6889	8,79433	11721,00	0,002
	Hayır	332	45,3825	9,50948		
Güvensizlik	Evet	89	19,9663	4,44013	12825,00	0,055
	Hayır	332	21,3795	5,57459		

Tablodan da görüldüğü gibi, daha önce stratejik eğitim alan ve almayan öğretmenlerin değişim konusundaki düşünceleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur ($p>0,05$). Ancak kurumsal geliştirme konusunda daha önce stratejik eğitim alan öğretmenlerin daha yüksek olduğu ve gruplar arasındaki farkın da istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p<0,05$). Stratejik planlamaya güvensizlik stratejik planlama eğitimi almayanlarda daha yüksek olsa da, gruplar arasındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p<0,05$). Dolayısıyla stratejik planlama eğitimi kurum geliştirme konusunda katkılar sağlasa da, stratejik planlamaya güvensizlik konusunda yeterli katkıyı sağlamamış görülmektedir.

3.3.4. İlişkisel Tarama Modeli

Çalışmanın ilişkisel tarama modelinde, stratejik planlama uygulama değerlendirme puanları ile değişime açıklık ölçeği boyutlarından alınan puanların ortalamaları arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Verilerin dağılımı normalliğe uymadığı için, korelasyon analizinde Spearman's rho korelasyon analizi kullanılmıştır. Sonuçlar Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12. Stratejik Plan Uygulama Boyutları ve Değişim Boyutları Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

		1	2	3	4	5	6	7
1. Örgütsel değişim	r	1						
	p							
	N	423						
2. Öğretmenlerin Değişime Açıklığı	r	,852**						
	p	,000						
	N	423						
3. Müdürün Değişime Açıklığı	r	,700**	,294**					
	p	,000	,000					
	N	423	423					
4. Okul Çevresinin Değişim Baskısı	r	,797**	,554**	,463**				
	p	,000	,000	,000				
	N	423	423	423				
5. Stratejik plan	r	,265**	,293**	,047	,265**			
	p	,000	,000	,337	,000			
	N	422	422	422	422			
6. Kurumsal Geliştirme	r	,325**	,299**	,196**	,259**	,830**		
	p	,000	,000	,000	,000	,000		
	N	423	423	423	423	422		
7. Güvensizlik	r	-,141**	-,248	-,271**	-,024	,171**	-,408**	
	p	,004	,000	,000	,627	,000	,000	
	N	422	422	422	422	422	422	

Öğretmenlerin değişime açıklığı ile kurumsal geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,299$; $p<0,01$). Öte yandan stratejik plan uygulamalarına karşı güvensizlik ile öğretmenlerin değişime açıklığı arasında ise yine istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır ($r=-0,248$; $p<0,01$). Dolayısıyla, öğretmenlerin değişime açık olmaları stratejik plan uygulamalarında kurum geliştirme çalışmalarını artırırken, stratejik plana olan güvensizliğin de azalmasına yardımcı olmaktadır.

Müdürün değişime açık olması ile de benzer bir durum söz konusudur. Müdürün değişime açık olma puanı ile kurumsal geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyon vardır ($r=0,196$; $p<0,01$). Yine müdürün değişime açık olması ile güvensizlik arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır ($r=-0,271$; $p<0,01$). Dolayısıyla burada da, müdürün değişime açık olmasının stratejik plan uygulamalarında kurum geliştirmeyi arttırdığı, güvensizliği ise azalttığı ifade edilebilir.

Okul çevresinin değişime karşı gösterdiği direncin de kurumsal geliştirme ile arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır ($r=0,259$; $p<0,01$). Aslında bu bulgu, okul çevresinin değişime karşı baskı uygulamasının, stratejik plan uygulamalarından kurum geliştirme stratejilerine daha bağlı kalınmasına yol açtığını ifade etmektedir.

Stratejik plan uygulamalarından kurum geliştirme ile güvensizlik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki çıkmıştır ($r=-0,408$; $p<0,01$). Dolayısıyla stratejik plan uygulamalarında kurumun gelişmesi için atılan adımlar, stratejik plana karşı duyulan güvenin de artmasını, güvensizliğin ise azalmasını sağlamaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu örgütsel değişimin üç boyutuyla, güvensizlik ise iki boyutuyla anlamlı ilişkiye sahiptir. Bu nedenle stratejik planlama uygulamalarının örgütsel değişimden etkilendiği ifade edilebilir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Yapılan bu çalışmada, stratejik planlama ile örgütsel değişim değişkenleri arasında ilişki ele alınmıştır. Çalışma kapsamında ilk ve ortaokullarda görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlere anket uygulaması yapılarak, çalışmanın değişkenlerine ilişkin algıları analiz edilmiştir.

Çalışmada ilk olarak öğretmenlerin demografik özelliklerine göre stratejik plan uygulamalarını değerlendirme ve değişime karşı alınan tutumun incelenmesine yer verilmiştir. Öğretmenlerin cinsiyetlerine göre fark analizi sonuçları incelendiğinde, kadın katılımcılar öğretmenlerin değişime daha açık olduğunu düşünürken, erkek katılımcılar ise müdürün değişime daha açık olduğunu ve çevrenin de değişime yönelik ciddi baskılarının olduğunu ifade etmişlerdir. Öte yandan cinsiyete göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Dolayısıyla gerek stratejik plan uygulamaları konusunda, gerekse örgütsel değişim konusunda kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında önemli bir farklılık görülmemektedir.

Öğretmenlerin yaş gruplarına göre farklılıklar incelendiğinde, öğretmenlerin değişime açıklığı ile stratejik plan uygulama alt boyutlarından kurumsal geliştirme ve güvensizlik boyutunda farkı yaş gruplarındaki öğretmenler arasında anlamlı bir farklılık yoktur. Tüm yaş gruplarındaki öğretmenlerin değişime açık olduğu, stratejik plan uygulamalarının okul gelişimi sağlayarak, okulda güven oluşturduğu düşünülmektedir. Müdürün değişime açık olması ve çevrenin değişim için baskı oluşturduğu fikrinde olan öğretmenlerin yaş grupları arasında farklar olduğu görülmüştür. Özellikle genç öğretmenlerin diğer yaş gruplarından farklı olarak müdürün değişime daha açık olduğunu söylemesi, değişim konusunda daha hevesli oldukları göstermekle birlikte okul çalışmalarında daha çok aktif görev almalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Aynı şekilde çevrenin değişim konusunda baskısı genç öğretmenlerde diğer yaş gruplarına göre daha fazla görülmesi, yeniliklere açık olmaları, veli-öğrenci iletişimini daha iyi kurabilmeleri, görüş ve önerilere daha açık olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin mesleki deneyimine göre gerek stratejik plan uygulama değerlendirmelerinin gerekse değişime açıklık boyutlarındaki görüşleri tüm mesleki kıdem gruplarında birbirine yakın olduğu ve gruplar arasında farklılık olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda, öğretmenlik mesleğinin doğası gereği sürekli yeni bilgilerin öğrenilmesi, yeni yöntemlerin denenmesi, hedef kitlenin değişmesi, iletişim teknolojilerinin yaygınlaşması, her alanda yeni bilgi eklenmesinin eski yıllara kıyasla çok fazla artış göstermesi gibi etkenlerin diğer mesleklerde kıdem arttıkça değişime direnç artması beklenirken öğretmenlik

mesleğinde yukarıda ifade edilen özelliklerin baskın olmasından dolayı farkın kıdeme göre oluşmadığı değerlendirilmektedir.

Okuldaki görev türüne göre fark analizleri incelendiğinde, öğretmenlerin değişime açıklığı, kurumsal geliştirme ve güvensizlik boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gözlemlenmemiştir. Okul idaresi ve öğretmenlerin değişime açık olduğu, stratejik planlamanın okul gelişimine katkı sağlayarak okun dış paydaşlarına önem veren, veli önerilerine açık ve öğrencilerin görüşlerini önemseyen bir yapıda olması stratejik plandaki hedef ve amaçlar doğrultusunda okul gelişimini sağlayacağı düşünülmektedir. Görev türlerine göre müdürün değişime açık olması ve çevre baskısı konusunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar görülmüştür. Her iki boyutta da en fazla fark müdür yardımcılarında görülmektedir. Müdür yardımcıları, müdürün yetki devri doğrultusunda üzerlerindeki görev sorumluluğun öğretmenlere göre daha fazla olması, hem öğretmen hem de öğrenci ve veli ilişkilerinde birebir daha fazla ilgilenmeleri çevre baskısını üzerlerinde daha çok hissederek değişime karşı daha açık olduklarını göstermektedir.

Öğretmenlerin görev yaptığı kademeye göre, müdürün değişime açıklığı, okul çevresinin değişim baskısı, kurumsal geliştirme ve güvensizlik boyutlarında anlamlı farklılık görülmemiştir. İlkokul öğretmenlerin ortaokul öğretmenlerine göre değişime daha fazla açık olduğu görülmüştür. İlkokulu öğretmenlerinin tüm branş dallarında öğretim vermesi kendini daha çok geliştirmesini, öğrencilerle dört yıl boyunca birlikte onların hem akademik hem de yeteneklerinin ortaya çıkarılmasında daha çok katkı sağlayabilmesi için değişime daha açık olmasını gerektirmektedir.

Stratejik plan eğitimi alma durumuna göre örgütsel değişim boyutlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmaması, tüm öğretmenlerin değişime açık olduğunu göstermektedir. Stratejik plan uygulama değerlendirmelerinden kurumsal geliştirme boyutunda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gözlemlenmiştir. Stratejik eğitim alan öğretmenlerde kurumsal geliştirme bilinci daha yüksektir. Öte yandan stratejik eğitim alan bireylerin güvensizlik puanlarının, eğitim almayanlarla ciddi bir fark göstermediği de görülmüştür. Dolayısıyla stratejik plan uygulama eğitimlerinde ya güven ile ilgili verilen eğitimler yeterince verilememiş, ya da eğitim alan öğretmenlerin stratejik planın hazırlanmasında birkaç öğretmenin görev alması, uygulanmasında sorumluluğun okul yönetimleri tarafından benimsenmemesi güvensizlik oluşmasında etken olmuştur.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, hem kurumsal geliştirme, hem de güvensizlik boyutları örgütsel değişim üzerinde etkilidir. Kurumsal geliştirme boyutu ile örgütsel değişim boyutları arasında pozitif yönlü bir ilişki, güvensizlik boyutu ile ise örgütsel değişimin boyutları ile negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla örgütler değişime açık olmakla, stratejik planlama uygulamalarını daha kolay benimsemekte ve kurumsal geliştirme çalışmalarını artırarak stratejik planlama uygulamalarına olan güvenin artmasına, güvensizliğin de azalmasına yardımcı olmaktadır.

Stratejik planlama ile çalışanların örgütsel değişimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Değişimin en önemli amacı olan örgütsel verimlilik ve etkinliği artırarak, yeniliğin sağlanması olarak düşündüğümüzde bunu özümsemiş kurum çalışanları stratejik planın uygulanması ve geliştirilmesine katkı sağlanacaktır.

Öğretmenlerin değişime açıklığı ile kurumsal geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,299$; $p<0,01$). Öte yandan stratejik plan

uygulamalarına karşı güvensizlik ile öğretmenlerin değişime açıklığı arasında ise yine istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif bir ilişki vardır ($r=-0,248$; $p<0,01$). Dolayısıyla, öğretmenlerin değişime açık olmaları stratejik plan uygulamalarında kurumsal geliştirme çalışmalarını arttırırken, stratejik plana olan güvensizliğin de azalmasına yardımcı olmaktadır.

Müdürlerin değişime açık olma ile kurumsal geliştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir korelasyon vardır ($r=0,196$; $p<0,01$). Yine müdürün değişime açık olması ile güvensizlik arasında da istatistiksel olarak anlamlı ve negatif yönde bir ilişki vardır ($r=-0,271$; $p<0,01$). Dolayısıyla burada da, müdürün değişime açık olmasının stratejik plan uygulamalarında kurumsal geliştirmeyi arttırdığı, güvensizliği ise azalttığı ifade edilebilir.

Okul çevresinin değişime karşı gösterdiği direncin de kurumsal geliştirme ile arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki çıkmıştır ($r=0,259$; $p<0,01$). Aslında bu bulgu, okul çevresinin değişime karşı baskı uygulamasının, stratejik plan uygulamalarından kurumsal geliştirme stratejilerine daha bağlı kalınmasına yol açtığını ifade etmektedir.

Stratejik plan uygulamalarından kurumsal geliştirme ile güvensizlik arasında ise istatistiksel olarak anlamlı ve negatif bir ilişki çıkmıştır ($r=-0,408$; $p<0,01$). Dolayısıyla stratejik plan uygulamalarında kurumun gelişmesi için atılan adımlar, stratejik plana karşı duyulan güvenin de artmasını, güvensizliğin ise azalmasını sağlamaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik planlamanın kurumsal geliştirme boyutu örgütsel değişimin üç boyutuyla, güvensizlik ise iki boyutuyla anlamlı ilişkiye sahiptir. Stratejik plan uygulamalarının gelişmesi buna inanmış ve gelişmesine katkı sunacak kurum çalışanlarının değişime açık olması ile mümkün olacaktır. Bu nedenle stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel değişimden arasında ilişki olduğu ifade edilebilir.

Çalışma sonuçlarına göre alanla ilgili çalışma yapan akademisyenlere, ilerde yapacakları araştırmalar ve kamu yöneticileri için aşağıdaki önerileri getirmek mümkündür:

- Stratejik planlama eğitimi alan öğretmenlerde kurum geliştirme bilinci daha yüksektir. Stratejik planlama eğitimi alan öğretmenlerin güvensizlik boyutunda aldığı puanlarla stratejik planlama eğitimi almayanlarla anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Bunun nedenleri araştırılabilir.
- Öğretmenlerin görev yaptığı kademeye göre öğretmenlerin değişime açıklığı boyutu arasında anlamlı bir farklılık olup ilkökul öğretmenlerin, ortaokul öğretmenlerine göre değişime daha fazla açık olduğu görülmüştür. Bunun nedenleri araştırılabilir.
- Görev türlerine göre müdürün değişime açıklığı boyutu ve okul çevresinin değişim baskısı boyutunda anlamlı farklılık görülmüş olup her iki boyutta da en fazla fark müdür yardımcılarında görülmektedir. Bunun nedenleri araştırılabilir.
- Öğretmenlerin yaş gruplarına göre okul çevresinin değişimi baskısı boyutunda genç öğretmenlerin diğer yaş grupları arasında anlamlı farklılık görülmüş olup, bunun nedenleri araştırılabilir.
- Çalışmada stratejik plan uygulamalarının tüm kurum içinde benimsenmesi için, kurum paydaşlarının örgütsel değişime açık olmasının gerekli olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda kurumsal geliştirme ile çalışanların örgütsel değişime daha açık olmaları sağlanabilir.
- Stratejik planlama değişkeni ile örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, liderlik tarzları gibi değişkenler arasındaki ilişkiler araştırılabilir.

KAYNAKÇA

- Akgemci, T. (2007), *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitapevi, 14-15.
- Akkoç, İ. (2012), "Etik İklim ve Gelişim Kültürünün Yenilikçi Davranışa Etkisinde Dağıtım Adaletinin Rolü", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3), 45-60.
- Akkoç, İ., Çalışkan, A., Turunç, Ö. (2012), "Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 19 (1), 105-109.
- Aksu, B. M. (2004). *İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Yöneticilik Eğilimleri. XII. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildiriler (Cilt-I)*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, 2004, 709-727.
- Arabacı, İ.B. (2010), "Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analizi", *E-journal of New World Sciences Academy*, 5/3, 38-49.
- Asunakutlu, T., Coşkun, B. (2000), "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4/7.
- Aydemir, S. R. (2003), "Kurumsal Etkinlikte Anahtar Bir Kavram: Örgütsel Değişim", *Mevzuat Dergisi*, 6/4.
- Balcı, A., Çanakçı, H., Tan, Ç. (2012), "Elazığ İli İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlarla İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 39, 385-394.
- Baloğlu, N., Karadağ, E. ve Karaman, H. (2008). *Stratejik planlama tutum ölçeği: Açımlayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 8, 429-437.
- Barutçu, E. (2006), "Örgütsel Değişim Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 9.
- Bensghir, T. K., Leblebicioğlu, D. N. (2001), "Teknolojik Gelişmenin Örgütler ve Örgütsel Değişim Üzerindeki Etkileri", *Amme İdaresi Dergisi*, 34/2, 19-37.
- Bozkurt, Ö., Yurt, İ. (2013), "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11/22, 121-139.
- Can, T. (1996), "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 13.
- Clarke, S. P. (2000), "The Principal at The Center of The Reform", *International Journal of Leadership in Education*, 3 (1), 57-73.
- Çalışkan, A., (2007), *Organizasyonel Değişim Yönetimi Ve Azerbaycan Cumhuriyetindeki Türk Menşeli İşletmelerde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. 239.
- Çoban, H. (1997), "Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş", İstanbul: İnkılap Kitapevi, 81.
- Demirtaş, H. (2012). *Primary Schools' Openness to Change. Elementary Education Online*, 11 (1), 18-34.
- Dinçer, T. (2009), *Stratejik Planların İzlenebilirliği Çerçevesinde Balanced Scorecard Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi*, Ankara, 21.
- Dinçer, Ö. (2007), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", İstanbul; Alfa yayınları, 40.
- DPT, (2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*. Ankara, 7-8.
- Dülger, Ö. (2003), "Örgütsel Değişim Yönetimi ve Gıda Sektöründe Örgütsel Değişim Uygulamaları", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 10.

- Erçetin, Ş. (2000), *Lider Sarmalında Vizyon*, Ankara; Nobel Yayınları, 93-94.
- Erdoğan İ. (2004), *Okul Yönetimi Öğretim Liderliği*, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 21-22.
- Erdoğan, İ. (2002), *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: Pegema Yayıncılık, 41.
- Erişen, S. (2006), "Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlama Uygulanması", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 30.
- Fullan, M. (1991), *The New Meaning of Educational Change*, (2nd ed.), New York: Teachers College Press, 117.
- Fullan, M. (2002), *The Change Leader*, *Educational Leadership*, 59 (8), 1.
- Gökçe, F. (2005). *Değişme sürecinde devlet ve eğitim*. Ankara, 328.
- Gülcan, M. F. (2007), "Örgütsel Değişimde Etkin Bir Yöntem: Personel Güçlendirme", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Selçuk Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Bilim Dalı, Konya, 57.
- Gülen, E. (2008), "Örgütsel Değişim Sürecinde Takım Yönetimi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul, 58.
- Gümüşeli, A. I. (2009), "Primary School Principals in Turkey: Their Working Conditions and Professional Profiles", *International Journal of Human and Social Sciences*, 4 (4), 239-246.
- İlğan, A. (2008), "Örgütsel Gelişim Aracı Olarak TKY İle Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları", *Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 72- 92.
- İnceoğlu, E. (2004), "Örgüt Kültürünün İşletme İçi İletişime Etkisi", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul, 3.
- Kılıç, M., Erkan, V. (2006), "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir mi?", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77 – 93.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*, Ankara; Arıkan Yayıncılık, 688.
- Narinoğlu, A. (2007), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*, 1. Basım, İstanbul; Mart Matbaacılık, 320-321.
- Nartgün, S. (2003), "Stratejik Planlama ve Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulama ve Sorunlar", Ankara: Anı Yayıncılık, 289-290.
- OECD/UNESCO (UIS). (2001), *Teachers For Tomorrow's School: Analysis of The World Education Indicators (Executive Summary)*, Paris: UNESCO, 5.
- Özbek, O. (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editör: Cevat Elma, Kamile Demir, Ankara; Anı Yayıncılık, 308.
- Özdemir, S. (2000), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, 5.Baskı, Ankara; Pegema Yayıncılık, 27-28.
- Özkan, Y. (2004), "İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6/1.
- Sekaran, U. (1992). *Research Methods For Business*. Canada: John Wiley ve Sons, Inc., 253.
- Smith, P. A., ve HOY, W.K. (2007). *Academic optimism and student achievement in urban elementary schools*. *The Journal of Educational Administration*, 45, (5) 556-568.
- Şimşek, H. (2006), *Yönetimde Çağdaş Gelişmeler*, Ankara; Ders Notları, 136.
- Tamer, M. (2009), *Stratejik Planlama ve Performans Programı*, İzmir; Mustafa Tamer Stratejik Araştırmalar Vakfı Yayınları, 42.
- Türk, E., Yalçın, M., Ünsal, N. (2006), *Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması*, Ankara; MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 46.

- Wallace, M. (2004), Orchestrating Complex Educational Change: Local Reorganisations of Schools In England. *Journal of Educational Change*, 5 (1), 57-78.
- Yeniçeri, Ö. (2002), *Örgütsel Değişimin Yönetimi*, Ankara; Nobel Yayıncılık, 159.