

## Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme

### Problems Faced in the Process of Strategic Planning in Education: A Study Conducted in Çanakkale

Halil İŞİK

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,  
Çanakkale-TÜRKİYE

Ahmet AYPAY

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü,  
Çanakkale-TÜRKİYE

#### ÖZET

*Stratejik planlama II. Dünya Savaşı yıllarında ortaya atılmış. İlk olarak askeri alanda daha sonra da iş dünyasında kullanılmış olmasına rağmen yaygın olarak yükseköğretim kurumlarında uygulanması 1970'li yıllarda ve diğer okul düzeylerinde uygulanması, 1980'li yıllardan sonra olmuştur. Eğitimde stratejik planlama, stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Bu çalışmanın amacı, Türk Eğitim Sistemi'nde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri belirlemektir. Literatürde, çok sayıda olmasa da, sorunlar (a) kavramsal, (b) hukuksal, (c) parasal (d) insan kaynakları ve (e) zaman olarak sıralanmıştır.*

**Anahtar kelimeler:** Stratejik planlama, ilköğretim okulları, Türk eğitim sistemi

#### ABSTRACT

*Strategic planning started to be used widely after the Second World War. In the beginning it was used by the army, later business organizations used it. In 1970s, higher education institutions started to use the strategic planning as a planning approach. Public schools followed the higher education institutions and business organizations started to use the strategic planning for the purpose of planning their activities. Because of the nature of public school system, the use of strategic planning in education differs from other sectors. The purpose of this study is to find out problems associated with the strategic planning in the public schools. These problems may be grouped as theoretical, human resources, time management, judicial, and financial.*

**Key words:** Strategic planning, public schools, Turkish educational system

## **1. Giriş**

Kıt olan kaynakların eğitimsel ihtiyaçların giderilmesi amacıyla dengeli bir dağılımını yapmak, ancak iyi bir planlamayla gerçekleştirilebilir. Eğitim sistemini planlamadan, ülkenin kalkınmasını sağlamak mümkün değildir (Adem, 1997). Son yıllarda, stratejik planlamanın eğitime uygulanması çabaları geleneksel planlamaya alternatif olarak ortaya çıktığı görülmektedir (Aksu, 2002; Bircan, 2002; Çalık, 2003). Uygun koşulların oluşturulması halinde, stratejik planlama aracılığıyla okulların etkililiğinin artırılması mümkündür.

Bu çalışmanın amacı, Türk Eğitim Sisteminde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri belirlemektir. Literatürde, çok sayıda çalışma olmasa da, sorunlar (a) kavramsal, (b) hukuksal, (c) parasal, (d) insan kaynakları ve (e) zaman olarak sıralanabilir.

Stratejik planlama II. Dünya Savaşı yıllarında ortaya atılmış. İlk olarak askeri alanda (Reiger, 1993); daha sonra da iş dünyasında (Reiger, 1993; O'Brien, 1991; Kabadayı, 1999; Conley, 1993) kullanılmış olmasına rağmen yaygın olarak yükseköğretim kurumlarında uygulanması 1970'li yıllarda (Reiger, 1993) ve diğer okul düzeylerinde uygulanması, 1980'li yıllardan sonra olmuştur (Reiger, 1993; Conley, 1993; Cook, 1990) ancak kuramsal olarak gelişimi devam etmektedir (Kaufman, Herman ve Watters, 1996). Bugün için binlerce okul stratejik planlamanın nimetlerinden yararlanmaktadır. Benzer yararlar Türk Eğitim Sistemi içinde mümkündür. Bu anlamda 1998-1999 eğitim öğretim yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı bazı okullarda (müfredat laboratuvar okulları) stratejik planlamanın uygulanmasını başlatmıştır.

### **1.1. Teorik temeller: Eğitimde stratejik planlama**

Eğitimde (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) stratejik planlamanın kullanılması stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Yükseköğretim kurumlarını stratejik olarak planlamak ile stratejik planlamanın eğitime (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) uygulanması arasında temel farklılıklar vardır. Okullar özel işletmeler gibi yönetilemez (Walton, 1993; Callahan,

1996; Murphy, 1999). Bu yüzden özel işletmelerde üst düzey yöneticiler ve ortaklıkta en çok hisseye sahip olan hissedarlar stratejik planlama faaliyetlerine etkin bir şekilde katılırken ve elde edilen stratejik planın organizasyonun tüm faaliyetlerini yönlendirme imkanına sahip iken, bir kamu hizmeti sunan okullar için aynı durum söz konusu değildir. Yukarıda belirtildiği gibi yalnızca üst düzey yöneticilerin katılımıyla bir okul sistemi için yapılan stratejik planın başarılı olacağı beklenmemelidir.

Stratejik planlamanın bir ilçedeki tüm okulları kapsayacak düzeyde uygulanabileceği bazı yazarlar tarafından belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkan veren kurumlar için bir yarar sağlayabilir (Kabadayı, 1999; Psencik, 1991).

Eğitimde stratejik planlamanın önemi toplum kesimlerinin konsensüsünü ön plana çıkarmasıdır (Sibley, 1986). Sny stratejik planlamayı eğitim sistemi açısından şöyle tanımlamaktadır. Stratejik planlama “gelecek olaylarla ilgili olarak önceden toplum kesimlerinin konsensüsüne dayalı olarak karar vermedir” Sny (n.d.).

Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir (Kaufman, Herman ve Watters, 1996). Plandan etkilenecek kesimleri temsil etmeyen bir planlama komitesinin yapacağı planın stratejik olamayacağı açıktır. Cook, stratejik planlama komitesinin karakteristikleri olarak dört unsur üzerinde durmuştur (Cook, 1990). Bu unsurlar:

1. Planlama komitesi üyeleri kurumun farklı düzeylerinde çalışan bireyleri içermelidir.
2. Planlama komitesi üyeleri okulun içinde bulunduğu toplum kesimlerinin tümünü temsil etmelidir.
3. Planlama komitesinin büyüklüğü yönetilebilir olmalıdır.
4. Planlama komitesi üyeleri temsil ettikleri grubun çıkarlarını, kendilerinin kişisel çıkarlarını, okulun ve öğrencilerin çıkarlarını kollayacak iradede olmalıdır.

Her okul ya da örgüt stratejik plana sahip olmaz. Stratejik organizasyonlar ancak stratejik plan yapabilirler (Cook, 1990). Eğitimde stratejik planlamanın başarıya

ulaşabilmesi için ilgili organizasyonun bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler bahsedilen organizasyonu da stratejik yapar. Öyleyse bir örgütü stratejik yapan nedir? Bu sorunun cevabı olarak stratejik organizasyonun özellikleri Cook (1990) tarafından şöyle sıralanmaktadır.

1. Stratejik organizasyonlar özerk olmalıdır.
2. Stratejik organizasyonlar kendi kimliğini kendi ortaya koyabilmeli ve gerçekleştirmekte olduğu faaliyetler kimliğine uygun olmalıdır.
3. Stratejik organizasyonlar sahip oldukları kaynakları istediği yönde kullanabilme hak ve sorumluluğuna sahip olmalıdır.
4. Stratejik organizasyonlar kendileri için vizyon geliştirme ve liderlerini belirleme yetkisine sahip olmalıdır.
5. Stratejik organizasyonlar uzun dönemli planlara sahip olmalıdır.

Bütün bunlardan dolayıdır ki, örneğin A.B.D.'de, binlerce mahalli okul bölgesi stratejik planlamanın nimetlerinden yararlanmaktadır (Reiger, 1993; Kabadayı, 1999; Cook, 1990). Stratejik planlama, stratejik organizasyon gibi stratejik liderlik (Handcombe ve Norman, 1989) ve stratejik yönetim (Wright, Pringle ve Kroll, 1992) kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Stratejik planın başarısı için bu bahsedilen unsurların bir arada bulunması gerekir.

Stratejik planlama, bir organizasyonun kendisi için belirlenmiş olan yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araçtır (Cook, 1990). Ayrıca stratejik planlama, organizasyonun belli bir amaç doğrultusunda sahip olduğu tüm enerji, kaynak ve faaliyetlerinin odak noktası olarak ele alınabilir. Stratejik planlama organizasyonların yaşamının devamını sağlamak için bir gerekliliktir. Aynı zamanda organizasyonun temel amaçlarına ulaşılabilmesini sağlayan bir araçtır.

## **1.2. Stratejik planlama süreci**

Cook'a (1990) göre herhangi bir eğitim kurumu için yapılan stratejik planın aşağıdaki unsurları kapsamalıdır. Bu unsurlardan herhangi birinin eksikliği stratejik planın stratejik olmasına engel teşkil eder.

*Değerler, inançlar:* Okulla ilgili tüm toplum kesimlerinin (veliler, vergi verenler, öğretmenler, yöneticiler ve diğer gruplar) katılımıyla toplumun okula ilişkin değerleri ve inançları belirlenir ve bu değer ve inançlar stratejik plan için temel oluşturur.

*Vizyon ve misyon:* Okul sisteminin gelecekte nerede ve ne şekilde olacağına karar vermesi işlemi vizyon oluşturmaktır. Misyon ise vizyona göre daha somut ve ölçülebilir özelliğe sahiptir.

*Politikalar:* Stratejik planın sınırlarının ne olacağını belirleyen ilkelere dir.

*Örgütsel analiz* (güçlü yönler, zayıf yönler ve organizasyon yapısı): İç analiz, organizasyonun şu an için sahip olduğu kaynakları ve riskleri belirlemek için yapılması zorunludur. İç analizin amacı, organizasyonun sahip olduğu güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerin neler olduğunu belirlemektir.

*Çevre analizi* (çevre ve rekabet): Çevre analizi organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi tanımaya yöneliktir. Çevre analizi, çevre ve ilişkide bulunulması muhtemel olan faktörler hakkında doğru ve tutarlı bilgi toplama işlemlerini de kapsar. Çevre analizi, rakip konumunda olan organizasyonları tanımaya ilişkin bilgi toplamayı da içerir.

*Amaçlar:* Organizasyonun faaliyetlerine yön verecek amaçların gözden geçirilmesi veya bazı durumlarda yeni amaçların geliştirilmesidir.

*Stratejiler:* Stratejik planı stratejik yapan stratejilerdir. Amaçlara nasıl ulaşılabileceğini stratejiler belirler.

*Eylem planları:* Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya nasıl geçirileceğinin belirlendiği yerdir. Eylem planında yer alan her hangi bir eylem mutlaka daha önceden belirlenmiş olan stratejilerle ilgili olmalıdır. Her bir stratejinin uygulamaya geçirilebilmesi için belirli sayıda eyleme ihtiyaç duyulacaktır. Her bir strateji için uygun eylem sayısı 10-12 eylem civarında olmalıdır (Cook, 1990). Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesine yönelik olarak parasal kaynakların

ayrıntılı olarak belirlenmesini ve eylemler için zaman tablosunun yapılmasını da kapsar.

## **2. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışma tarama modeli bir araştırma olup var olan durumu ortaya çıkarmaya yöneliktir. Çalışma Çanakkale ilinde bulunan iki Müfredat Laboratuvar ilköğretim okulu (MLO) ve bir normal ilköğretim okulunu kapsamaktadır. Her üç okul da Okul Gelişim Yönetim Ekibine (OGYE) sahip olup bu ekipler okulları için stratejik plan yapmakla görevlendirilmişlerdir.

Çalışmanın amacına uygun olarak 30 maddelik dördümlü ölçekli bir anket geliştirilmiş ve bu anket üç okulda uygulanmıştır. Anket geliştirme süreci dört aşamada tamamlanmıştır.

Birinci aşamada literatür taraması yapılarak stratejik planlanma sürecinde karşılaşılan problem alanları belirlenmiştir. Üstüner, Ardahan ve Okutmuş (1997a, 1997b) sunmuş oldukları bildirimlerde Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulunda uygulanmaya çalışılmış olan stratejik planın yapılması ve uygulanması sırasında karşılaştıkları ve aynı zamanda stratejik planın uygulanmasını olumsuz yönde etkileyen sorunları 16 maddede toplamışlardır. Bu 16 maddelik sorunlar beş ayrı grupta ele alınmaktadır. Bu beş grup ise; (a) kavramsal, (b) hukuksal, (c) parasal (d) insan kaynakları ve (e) zaman olarak gruplandırabiliriz.

İkinci aşamada ise her bir problem alanına ilişkin planlama ekibinin görüşlerini belirlemeye yönelik cümleler belirlenmiştir. Beş farklı alana ilişkin olarak toplam 34 anket maddesi geliştirilmiştir.

Üçüncü aşamada geçerli ve güvenilir bir anket oluşturmak amacıyla anket maddelerine ilişkin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı yüksek lisans öğrencilerinin görüşleri alınmıştır. Bu aşamada öğrenci görüşleri doğrultusunda bazı maddeler değiştirilmiş, bazı yeni maddeler eklenmiş ve bazı maddelerde çıkarılmıştır.

Dördüncü ve son aşamada ise 28 maddelik anket geliştirilmiştir ve uygulanmıştır. Anketin güvenilirliği (Alpha coefficients) 0,82 olarak ölçülmüş olup Mueller'in (1986) tespitlerine göre anketin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışmanın uygulandığı okullar ise okul gelişim yönetim ekiplerinin (OGYE) etkin olarak planlama etkinliklerine katılan okullar olması açısından seçilmiştir. Çalışma üç okula ilişkin olarak oluşturulan OGYE üyelerini kapsamaktadır. Bu okullardan ikisi MLO biri ise normal ilköğretim okulu niteliğinde okuldur. Ankete gönüllü olarak cevap veren 33 OGYE üyesinin cevapları dikkate alınmıştır.

Verilerin analizi ise frekans ve yüzde dağılımlarına bakılarak yapılmıştır. Katılımcıların çeşitli özellikleri ile planlama sürecinde karşılaşmış oldukları sorunlara ilişkin görüşlerini karşılaştırmak önceden amaçlanmış olmasına karşın böyle bir karşılaştırmaya olanak verecek katılımcı sayısına ulaşamamasından dolayı, herhangi bir istatistiksel karşılaştırma yapılamamıştır.

### 3. Bulgular ve Yorum

Çalışma üç okula ilişkin olarak oluşturulan OGYE üyelerini kapsamaktadır. Bu okullardan ikisi MLO biri ise normal ilköğretim okulu niteliğinde okuldur. Ankete gönüllü olarak cevap veren 33 OGYE üyesinin cevapları dikkate alınmıştır. Anketin uygulandığı okullara ilişkin bilgiler *Tablo-1* görülmektedir. Tabloda okul adları A, B, ve C olarak belirtilmiştir.

Tablo-1: Okullara İlişkin Bilgiler

Okul	Öğrenci Sayısı	Katılımcı Sayısı	Yerleşim Birimi
A	750	13	İlçe Merkezi
B	700	11	İl Merkezi
C	640	9	Kasaba

Toplam 33 OGYE üyesi ankete gönüllü olarak cevap vermiş olup bunlara ait kişisel bilgiler *Tablo-2*'de yer almaktadır.

Tablo-2: Katılımcıların Kişisel Bilgileri

<b>Cinsiyet</b>	<b>Bayan</b>	<b>Bay</b>		
	<i>Fr (%)</i>	<i>Fr (%)</i>		
	10 (30,3)	23 (69,7)		
<b>Yaş</b>	<b>37 ve az</b>	<b>38-45</b>	<b>46-50</b>	
	<i>Fr (%)</i>	<i>Fr (%)</i>	<i>Fr (%)</i>	
	6 (18,1)	14 (42,5)	10 (18,2)	
<b>Statü</b>	<b>Öğretmen</b>	<b>Yönetici</b>	<b>Veli</b>	<b>Öğrenci</b>
	<i>Fr (%)</i>	<i>Fr (%)</i>	<i>Fr (%)</i>	<i>Fr (%)</i>
	27 (81,8)	2 (6,1)	2 (6,1)	1 (3,0)
<b>Kaç Kez Seçildi</b>	<b>İlk defa</b>	<b>2. defa</b>	<b>3.defa</b>	<b>4. kez +</b>
	<i>Fr (%)</i>	<i>Fr (%)</i>	<i>Fr (%)</i>	<i>Fr (%)</i>
	4 (12,1)	10 (30,3)	4 (12,1)	6 (18,3)

Tablo-2’de, erkeklerin bayanlara göre sayısal açıdan daha fazla üyeye sahip olduğu görülmektedir. Okullarda görev yapan öğretmenlerin oranıyla karşılaştırıldığında bu durum bayanların öğretmenlik dışındaki görevlere sıcak bakmadığı ve bu nedenle farklı ekiplerde görev almadıkları yorumu yapılabilir. Ancak bayan öğretmenlerin bu tür ekiplerde daha fazla oranda yer almasıyla ilgili çeşitli özendirici önlemlerin alınması önerilebilir. Yaş açısından bakıldığında araştırmaya katılan üyelerin 15 ile 50 yaş arasında değiştiği görülmektedir. Yaş itibarıyla dengeli bir dağılım olduğu belirtilebilir. Statü açısından ise OGYE üyelerinin büyük oranda öğretmenlerden oluştuğu söylenebilir. MEB Okul Gelişim Modeli standartlarına göre 13 farklı kaynaktan oluşması gereken OGYE ekiplerinin uygulamada daha çok öğretmenleri kapsadığı görülmektedir. Okul için geliştirilecek stratejik plan okulun içinde bulunduğu toplumu temsil eden bir ekip tarafından geliştirilmesi, planın uygulanabilirliğini arttıracaktır.

Stratejik planlamanın okullarda etkin olarak kullanılmasına engel olan kavramsal boyuttaki sorunlara ilişkin olarak katılımcıların görüşleri *Tablo-3*’te görülebilir.



Tablo-3: Kavramsal Sorunlar

<i>Anket Maddesi</i>	<i>TK</i>	<i>+K</i>	<i>-K</i>	<i>HK</i>
<i>Her okul için stratejik plan yapılabilir</i>	51.5	45.5	3.0	0.0
<i>Bilgilendirici dokümanlar var</i>	34.5	56.3	9.4	0.0
<i>Yeterli bilgiye sahibim</i>	15.6	53.1	31.3	0.0
<i>Tüm kesimlerin görüşü gereklidir</i>	21.1	36.4	39.4	3.0
<i>Stratejik planlama örgütsel değişmeyi sağlar</i>	39.4	54.5	6.1	0.0
<i>Stratejik planlama yönetsel bir uygulamadır</i>	9.4	46.9	34.4	9.4
<i>Stratejik plan üst yönetimin isteklerine uygun</i>	18.2	48.5	18.2	15.2
<i>Yasal zorunluluk o yüzden</i>	18.2	45.5	21.2	15.2

TK: Tamamen Katılıyorum, +K : Katılıyorum, -K: Katılmıyorum, HK: Hiç Katılmıyorum

Ankete cevap veren katılımcıların %97'si her okul için stratejik plan yapılabileceğini düşünse bile stratejik örgütler ancak stratejik planın yararlarından faydalanabilir. Stratejik planın hangi örgütlerde başarı ile uygulanabileceği ve yararlı sonuçlar ortaya çıkaracağı konusunda katılımcıların eksik bilgilendirildiği düşünülebilir. Stratejik plan konusunda bilgilendirme ve yeterli bilgiye sahip olma maddelerine ilişkin olarak katılımcılar, ekibin ne şekilde çalışacağı ve nasıl bir plan yapacakları konusunda yeterli olduklarını düşünmektedir. Burada elde edilen bir başka sonuç ise stratejik planın örgütsel değişmeyi sağlamak için iyi bir araç olduğu şeklindeki düşüncedir ki (%93.9 bu şekilde düşünmektedir) gerçekten stratejik planlama değişmeyi sağlayacak önemli faktörlerden biri olarak sayılabilir.

Stratejik planlamayı okulların sorunlarını çözecek bir araç olmasından çok yönetsel bir uygulama (%56.3), yapılan planın daha çok üst yönetimin isteklerine uygun (%66.7) ve yasal bir zorunluluk (%63.7) olduğunu düşünenlerin oranı oldukça yüksektir.

Stratejik planlama Türk Eğitim Sistemi için yeni bir uygulama olmasından dolayı kavramsal olarak bu yaklaşımın yanlış algılanmasına neden olmaktadır. Belli özelliklere sahip okullar için yapılacak stratejik planların çevresel destek olmadan yapılamayacağına öğretilmesi yararlı olacaktır. Kavramsal açıdan bir başka önemli

sorun ise eğitimde stratejik planlamanın diğer alanlarda önemli farklılıklar göstermesidir.

Stratejik planlamanın okullarda etkin olarak kullanılmasına engel olan insan kaynakları boyutuyla ilgili sorunlara ilişkin olarak katılımcıların görüşleri *Tablo-4*'te görülebilir.

Tablo-4: İnsan Kaynaklarına İlişkin Sorunlar

<i>Anket Maddesi</i>	<i>TK</i>	<i>+K</i>	<i>-K</i>	<i>HK</i>
<i>Ekip üyeleri eğitilmiştir</i>	6.1	39.4	45.5	9.1
<i>Üyeler arzulu ve inançlıdır</i>	15.2	48.5	33.3	3.0
<i>İş yükü çalışmalarını etkilemez</i>	9.1	66.7	21.2	3.0
<i>Üyelerin seçimi demokratiktir</i>	21.9	56.3	21.9	0.0
<i>Görevler dengesiz dağılmıştır</i>	6.1	36.4	42.4	15.2
<i>Üyelerin görev tanımı yapılmıştır</i>	21.2	57.6	18.2	3.0
<i>Toplantılara devam üst düzeydedir</i>	12.9	71.0	12.9	3.2

TK: Tamamen Katılıyorum, +K : Katılıyorum, -K: Katılmıyorum,  
HK: Hiç Katılmıyorum

Katılımcıların % 54.6'sı planlama ekibinin yeterli olarak eğitilmediğini düşünmektedir ki bu sonuç kavramsal boyuta ilişkin sorunlarla ilgili olarak ta değinilmiştir. Planlama ekibinin yeterli eğitim sürecinden geçirilmesi gereklidir. Kurumsal gelişmenin sağlanabilmesi için çalışanların istekli olması önemlidir (Aypay, 2001). Planlama ekip üyelerinin yaklaşık %60'lık kısmı arzulu olarak planlama işine katıldıklarını ifade etmektedirler. Yaklaşık % 77'lik kısmının ise demokratik olarak seçtikleri görüşüne katılmaktadırlar. Katılımcıların çoğunluğu göre görevlerin dengeli dağıldığını, görev tanımlarının iyi yapıldığını ve toplantılara üst düzeyde devamın sağlandığını düşünmektedirler.

Planlama ekiplerinin düşünceleri açısından bakıldığında insan kaynaklarına ilişkin olarak yeterli eğitim dışında önemli sorun bulunmadığı belirtilebilir.

Stratejik planlamanın okullarda etkin olarak kullanılmasına engel olan zaman yönetimi boyutuyla ilgili sorunlara ilişkin olarak katılımcıların görüşleri *Tablo-5*'te görülebilir.

Tablo-5: Zaman Yönetimine İlişkin Sorunlar

<i>Anket Maddesi</i>	<i>TK</i>	<i>+K</i>	<i>-K</i>	<i>HK</i>
<i>Toplantılar için hazırlık yapılır</i>	37.5	40.6	21.9	0.0
<i>Ön seminer için zaman ayrılır</i>	12.5	50.0	34.4	3.1
<i>Toplantılarda zaman iyi yönetilir</i>	21.9	50.0	28.1	0.0
<i>Toplantı zamanları üyelere uygundur</i>	21.9	56.3	18.8	3.1
<i>Yeterli sayıda toplantı yapılır</i>	15.6	46.9	37.5	0.0

TK: Tamamen Katılıyorum, +K : Katılıyorum, -K: Katılmıyorum,  
HK: Hiç Katılmıyorum

Katılımcıların görüşleri açısından bakıldığında planlama ekibinin zaman yönetimine ilişkin olarak önemli bir sorunun söz konusu olmadığı belirtilebilir. Katılımcılar zamanın etkin bir biçimde kullanıldığını düşünmektedirler.

Stratejik planlamanın okullarda etkin olarak kullanılmasına engel olan hukuksal boyutla ilgili sorunlara ilişkin olarak katılımcıların görüşleri *Tablo-6*'da görülebilir.

Tablo-6: Hukuksal Sorunlar

<i>Anket Maddesi</i>	<i>TK</i>	<i>+K</i>	<i>-K</i>	<i>HK</i>
<i>Haklar belirtilmiştir</i>	12.5	59.4	25.0	3.1
<i>Hukuki engeller yoktur</i>	21.9	56.3	21.9	0.0
<i>Hiyerarşik yapı çalışmaları olumsuz etkilemez</i>	6.3	34.4	40.6	18.8
<i>Bürokrasi olumsuz etki yapmaz</i>	6.3	34.4	40.6	18.8

TK: Tamamen Katılıyorum, +K : Katılıyorum, -K: Katılmıyorum,  
HK: Hiç Katılmıyorum

Katılımcıların çoğuna göre, planlama ekibi olarak haklarının belirtilmiş olduğunu (%70) ve ekibin hukuksal engellerle karşılaşmadığını (%77) belirtmektedirler. Hukuksal açıdan planlama ekibinin önemli bir sorunla karşılaşmadığı söylenebilir. Ancak, katılımcılar hiyerarşik yapının (%59.4) ve bürokrasinin (%59.4) planlama etkinliklerini olumsuz yönde etkilediğini düşünmektedir. Bu iki soruna ilişkin olarak

gerekli önlemlerin alınması kaçınılmazdır. Yerelleşme ve şeffaflaşma çözüm önerisi olarak sunulabilir.

Stratejik planlamanın okullarda etkin olarak kullanılmasına engel olan parasal sorunlara ilişkin olarak katılımcıların görüşleri *Tabl-7*'de görülebilir.

Tablo-7: Parasal Sorunlar

<i>Anket Maddesi</i>	<i>TK</i>	<i>+K</i>	<i>-K</i>	<i>HK</i>
<i>Bütçe dikkate alınır</i>	<i>9.4</i>	<i>71.9</i>	<i>18.8</i>	<i>0.0</i>
<i>Çevresel destek önemlidir</i>	<i>25.0</i>	<i>68.8</i>	<i>3.1</i>	<i>3.1</i>
<i>Verimlilik esastır</i>	<i>10.0</i>	<i>83.3</i>	<i>0.0</i>	<i>6.7</i>

TK: Tamamen Katılıyorum, +K : Katılıyorum, -K: Katılmıyorum,  
HK: Hiç Katılmıyorum

Katılımcıların çok önemli bir kısmı (% 80'den fazlası) planlama etkinlikleriyle bütçenin birbirine uyumlu olduğunu ve çevresel destek olmadan planlama etkinliklerinin bir anlam ifade etmeyeceğini düşünmektedirler. Katılımcıların yarısından fazlasının yapılan çalışmaların verimliliğine ilişkin olarak olumsuz düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Yasal olarak, Türkiye'de okul giderlerinin finansmanı genel bütçe olanakları ile sınırlanmıştır. Genel bütçeden okullar için belirlenen miktar bu okulların gereksinimlerini karşılamaktan uzak olduğu yöneticiler tarafından her fırsatta dile getirilmektedir. Okulların ihtiyaçlarını karşılamak için çevresel destek önemlidir.

#### 4. Sonuç

Stratejik planlama Türk Eğitim Sistemi için yararlı bir yaklaşım olarak görülebilir. Eğitimde stratejik planlama, stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından anlamlı farklara sahiptir (Reiger, 1993), o yüzden eğitimde stratejik planlamayı kavramsal olarak da stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasıyla karıştırmamak gerekmektedir. Stratejik planlama salt uzun vadeli bir plan olarak algılanmamalıdır

(Harrison, 1991). Stratejik planlar belli bir vizyona dayalı uzun vadeli planlardır (Kaufman, Herman ve Watters, 1996).

Üç okulun stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin olarak; Kavramsal boyuttaki sorunlar en önemli sorunlar olarak tespit edilmiştir. Stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımının önemli olup olmadığı gibi konular hakkında kavramsal düzeyde çalışmalar gereklidir. Bu anlamda bir bilgi birikiminin olması ve uzmanlar arasında tartışma zemini oluşturulması gereklidir.

Katılımcıların görüşü açısından bakıldığında, ekip üyelerinin arzulu ve istekli olarak planlama etkinliklerine katıldıkları görülmektedir. Bu durum olumlu olarak değerlendirilebilir. Yine katılımcılar zaman yönetimiyle ve hukuksal boyutla ilgili sorunların önemli olmadığı görüşünde olduklarını belirtmişlerdir.

Katılanların görüşü açısından bakıldığında hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğu görülmektedir. Bu alandaki sorunlar bürokrasi ve hiyerarşi kavramları var olduğu sürece devam edecektir. Ancak yönetimde yerleşme, şeffaflık, ve insana güven bu alandaki sorunları azaltma olanağına sahip olabilir.

## Kaynaklar

Adem, M. (1997). *Eğitim planlaması*. Ankara:Anı.

Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı.

Aypay, A. (2001). *The relationship between organizational structures and faculty roles at colleges and universities*. Yayınlanmamış Doktora tezi. Nashville, Tennessee: Vanderbilt University.

- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Callahan, R. E. (1996). Foreward. *Peabody Journal of Education*, 71(2), 1-14.
- Conley, D. T. (1993). *Strategic planning in America's schools: an exploratory study*. A paper presented at the Annual Meeting of the AERA. San Francisco, CA: April 20-24.
- Cook, W. J. (1990). *Strategic planning for America's schools*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirmesi. *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Handsombe, R. ve Norman, P. (1989). *Strategic leadership: The missing links*. London: McGraw-Hill.
- Harrison, A. E. (1991). Strategic planning in a state bureaucracy. Editörlüğünü R. V. Carlson ve G. Awkerman'ın yaptığı *Educational planning: Concepts, strategies, practices*, (ss. 221-235) New York: Longman.
- Kabadayı, R. (1999). Stratejik planlama ve eğitim. *Verimlilik Dergisi*, 2, ss. 143-154.
- Kaufman, R.; Herman, J. ve Watters, K. (1996). *Educational planning: Strategic, tactical, operational*. Lancaster, PA: Technomic.
- MEB (1999). *Okul gelişim modeli: Planlı okul gelişimi*. Ankara: MEB APK Başkanlığı.
- Mueller, D. J. (1986) *Measuring social attitudes: a handbook for researchers and practitioners*. New York: Teachers college Press.
- Murphy, J. (1999). Reconnecting teaching and administration: A call for a unified profession. *UCEA Review*, 40(2), ss. 1-7.
- O'Brien, P. W. (1991). Stratejik planning and management for organizations. Editörlüğünü R. V. Carlson ve G. Awkerman'ın yaptığı *Educational planning: Concepts, strategies, practices*, (ss. 163-176) New York: Longman.
- Psencik, K. (1991). Site planning in a strategic context in Temple, Texas. *Educational Leadership*, 48(7), ss. 29-31.
- Reiger, (1993). Strategic planning and public schools: An evolving practice. *Educational Planning*, 9(4), 14-22.
- Sibley, W. M. (1986). Strategic planning and management for change. *The Canadian Journal of Higher Education*, 26(2), ss. 81-101.

- Sny, C. (n.d.). *Educational planning and evaluation*. (Yayınlanmamış ders notları). Ohio University.
- Üstüner, I. Ş.; Ardahan, F. ve Okutmuş, E. (1997a). Eğitimde stratejik planlama: Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Bolton Koleji Karşılaştırmalı Örneği. *Yükseköğretimde Sürekli Kalite İyileştirme: Yükseköğretimde Kalite Sempozyumu Bildirileri*. Ankara: Başkent Üniversitesi Yayınları. (ss. 135-144).
- Üstüner, I. Ş., Ardahan, F. ve Okutmuş, E. (1997b). Eğitimde stratejik yönetim: Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Örneği. *IV. Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Walton, J. (1970). The dissimilarity of educational administration. *Public Administration Review*, 30(1), ss. 56-59.
- Wright, P. , Pringle, C. D. ve Kroll, M. J. (1992). *Strategic management: Text and cases*. Boston, MA: Allyn-Bacon.