



İLKÖĞRETİM OKULLARINDAKİ STRATEJİK PLANLARIN TAKLİTÇİ EŞBİÇİMCİLİK DÜZEYLERİNE İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ

Filiz ZAYİMOĞLU ÖZTÜRK*

Mehmet ARSLAN**

Öz: Bu çalışmanın amacı, Van ilinde bulunan ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planların taklitçi eşbiçimcilik düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesidir. Araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme formu stratejik planlama sürecine katılan 40 katılımcıya uygulanmış ve içerik analizi ile incelenmiştir. Görüşme formlarından elde edilen veriler ışığında söz konusu planların birbirlerinden yararlanarak hazırlandıkları yani taklitçi eşbiçimcilik anlamında birbirlerine benzediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim, Stratejik Plan, Taklitçi Eşbiçimcilik.

ADMINISTRATORS AND TEACHERS' OPINIONS ABOUT THE DETERMINATION OF MIMETIC ISOMORPHISM LEVELS ON STRATEGIC PLANS OF PRIMARY SCHOOLS

Abstract: The aim of this study the mimetic isomorphism levels on strategic plans that are prepared at primary schools in Van province is to determine the opinions of teachers and administrators. The interviewing form improved by the researcher was applied to 40 subjects and context analyzes were done. In the light of the data taken from the interviewing forms, it can be easily said that these plans were similar to each other; in other words, these plans were prepared as mimetic isomorphism.

Key Words: Primary Education, Strategic Plan, Mimetic Isomorphism.

*Yrd.Doç.Dr., Ordu Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, İlköğretim Bölümü, e-posta: filizzayimogluozturk@odu.edu.tr

** Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul İl Eğitim Denetmeni, e-posta: benmehmetarslan@gmail.com



Giriş

Dinamik bir örgüt olan okullar etkili hizmet sunabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için hızlı bir şekilde değişen dünya koşullarına ayak uydurmak zorunda olan açık sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişimlere yönelik misyon, vizyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılan stratejik planlama, okulların etkili yönetilmeleri için oldukça işlevsel bir yöntemdir (Erdoğan, 2002). Bu yüzden stratejik planlama son yıllarda tüm kurum ve kuruluşlar gibi okulların da gelecek planlarını daha sağlıklı ve sistematik bir şekilde yapabilmelerini sağlaması bakımından üzerinde önemle durulması gereken bir uygulamadır. Cook'a (1990) göre stratejik planlama, bugünün şartlarına bağlı olarak geleceğe yönelik hedeflerin paydaşlarla belirlenerek bu hedeflere ulaşmaya yönelik sorumlulukların paylaşılması ve mevcut kaynakların bu durum göz önünde bulundurularak tahsis edilmesidir.

Stratejik planlamanın ilk ortaya çıkışı askeri alanda ve iş dünyasında uzun vadeli planlama düşüncesiyle olmuş, ancak daha sonraları kamu kurum ve kuruluşları arasında da yaygın olarak kullanılan bir yöntem haline gelmiştir. Stratejik planlamanın eğitim alanında kullanılmaya başlaması 1990'lı yıllarda kullanılmaya başlanan eğitim reformu ifadesiyle gündeme gelmiş ve eğitim liderliği alanında bir araştırma alanı olarak üzerinde çalışılmaya başlanmıştır (Memduhoğlu, Taşdan ve Erdem, 2008). Stratejik planlama sürecinin bir çıktısı olarak düşünülebilecek olan stratejik plan, bir örgütteki hem iç hem de dış paydaşların dikkate alındığı, paydaşların karşılıklı hesap verme sorumluluklarının olduğu, kaynakların önceliklere göre paylaşıldığı ve birçok analiz yapılarak potansiyellerin ortaya konulduğu geleceğe yönelik bir belge niteliğindedir.

Bu çerçeveden bakıldığında ülkemizdeki en önemli örgütlerden biri de hiç şüphesiz okullardır. Ülkelerin geleceği olan çocuklara hizmet sunan okulların gelişimlerinin, şansa bırakılmadan belli bir plan dâhilinde yürütülmesi gerekliliği tartışılmaz bir gerçektir. Türkiye'de 2003 yılında uygulamaya konulan 5018 sayılı yasa ile bazı kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmaya başlayan stratejik planlama 2006 yılında çıkarılan yönetmelik ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarınca zorunlu hale gelmiştir (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006). Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığı tarafından 2010 yılında yayınlanan 2010/14 nolu genelge gereğince tüm



okullarda uygulanmak üzere bir zaman çizelgesi dâhilinde stratejik plan hazırlama süreci başlatılmıştır. Ancak 2010 yılında, MEB bünyesinde yer alan tüm ilköğretim kurumlarında stratejik planların zorunlu hale getirilmesi, bazı sorunları da beraberinde getirmiştir. Bu sorunlardan biri ve belki de en önemlisi stratejik plan hazırlama sürecinde yaşanan taklitçi eşbiçimcilik olarak ifade edilebilir. Bu kavram, içinde bulunulan çevrede faaliyet gösteren ve çevreye başarılı bir şekilde uyum sağlamış olan diğer örgütlerin taklit edilmesi olarak bilinir. Bu noktada özellikle belirsizlik, taklitçiliği teşvik eden güçlü bir faktördür (DiMaggio ve Powell, 1983: 151). Çoğu örgütte, üst yönetim, genel amaçlara hangi ürünler, hizmetler ya da teknolojilerle ulaşabilecekleri konusunda bir belirsizlikle karşı karşıya kalmakta (Daft, 1998: 541); hatta bazı durumlarda amaçların kendisi bile net olmamaktadır. Örgütsel teknolojiler yeterli ölçüde anlaşılmadığında, hedefler belirsiz olduğunda veya çevre sembolik bir belirsizlik yarattığında, örgütler, teknik kurallar yerine kurumsal kuralları koyarak araştırma maliyetlerini düşürmeye çalışırlar ve diğer örgütlerin davranışlarını taklit ederler (DiMaggio ve Powell, 1983: 151; Haveman, 1993: 595; Siegel, Agrawal ve Rigsby, 1997: 50-55;).

Okulların kısa ve uzun vadeli planlamalarını yapabilmeleri, vizyon ve misyon sahibi kurumlar olabilmelerinin önemi gelişen ve değişen dünya koşullarında yadsınamayacak bir gerçektir. Bu bağlamda Van ilinde bulunan ilköğretim okullarına ait stratejik planlardaki taklitçi eşbiçimcilik düzeylerinin belirlenmesiyle stratejik planların hazırlık sürecinde yaşananların katılımcı görüşleri doğrultusunda ortaya konmasını amaçlayan bu araştırmanın önemli olduğu düşünülmektedir. Okullarda yapılan stratejik planlama çalışmalarını ve uygulamalarını yakından görme imkânı olan bir araştırmacı olarak stratejik planların gerçekçi bir şekilde kurum personelinin katılımlarıyla özgün bir şekilde yapılmasının önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, araştırmanın çalışma grubu, ölçme aracının geliştirilmesi ve verilerin analizinde kullanılan teknikler üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma keşifsel (betimleyici) araştırma modelinde olup mevcut durum, var olduğu şekliyle, herhangi bir müdahale olmaksızın betimlenmeye çalışılmıştır. Nitel araştırmalarda amaç belirli bir içeriğin (bir kültür, bir okul, bir sınıf, bir sosyal katman,



insanlar grubu, vb.) derinlemesine ve ayrıntılı bir şekilde incelenmesi olarak ifade edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2003: 37-38).

Çalışma Grubu

Bu araştırma, 2010-2011 eğitim-öğretim yılında, Van ilinde bulunan örneklem kapsamında belirlenen 32 ilköğretim okulunda stratejik planlama çalışmalarında görev almış toplam 40 okul yöneticisi ve öğretmenlerden görüşme formlarıyla toplanan verilerle gerçekleştirilmiştir.

Görüşme Formu'nda yer alan Kişisel Bilgiler bölümüne ilişkin katılımcıların verdikleri bilgilere ilişkin değerlendirme sonuçları tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 1: Görüşmeye Katılan Katılımcıların Görevleri;

Görev	f	%
Müdür	5	12,5
Müdür Yardımcısı	18	45
Öğretmen	17	42,5
Toplam	40	100

Tablo 1 incelendiğinde, katılımcıların %12,5'inin (5) müdür, %45'inin (18) müdür yardımcısı, %42,5'inin (17) öğretmen olduğu görülmektedir. Bu verilere göre katılımcıların büyük çoğunluğunun müdür yardımcısı ve öğretmen olduğu ifade edilebilir.

Görüşme Formu

Araştırmaya katılan katılımcıların stratejik planlara ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla araştırmacı tarafından yapılandırılmış olarak "Okul Yöneticilerinin ve/veya Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu Üyelerinin Stratejik Planlara İlişkin Görüşlerini Tespit Etmeye Yönelik Görüşme Formu" hazırlanmıştır.

Görüşme metodu, insanların neyi ve neden düşündüklerini, duygu, tutum ve hislerinin neler olduğunu, davranışlarını yönlendiren faktörleri ortaya çıkarmayı sağlayan bir veri toplama aracıdır (Ekiz, 2003: 61).

Görüşme formunun hazırlanma sürecinde, görüşmede kullanılacak verilerin amaca uygunluğu ve kullanılabilirliğini değerlendirmek amacıyla, ilk olarak, çeşitli



üniversitelerde görev yapan ve nitel görüşme yöntemi konusunda çalışma ve deneyimleri bulunan 5 öğretim elemanına, e-posta ile yollanarak form ile ilgili görüşleri istenmiştir. Formla ilgili uzman görüşleri doğrultusunda gerekli düzeltme, ekleme ve çıkarmalar gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan taslak formun uygulama seviyesinde örnekleme uygun olup olmadığı ve uygulamada karşılaşılabilecek sorunları önceden tespit etmek ve çözüm yolları geliştirebilmek için seçkisiz örnekleme yapılarak Van ilinde görev yapan ve stratejik planlama sürecinde görev almış üç stratejik planlama uzmanının görüşü alınmış; karşılaştıkları zorlukları tespit ederek geri bildirimde bulunmaları istenmiştir. Formun oluşturulmasında gerçekleştirilen en son aşama ise ölçeğin uzman bir Türkçe öğretmeni tarafından incelenmesi yoluyla sağlanmış, dil geçerliliği ile ilgili birkaç hata tespit edilerek düzeltmeler yapılmıştır. Söz konusu form, ön uygulamanın yapılması ve form maddelerinin anlaşılabilirliğinin test edilmesi için farklı ilköğretim okullarından toplam 10 katılımcıya uygulanmıştır. Bütün bu aşamalar ile birlikte “Okul Yöneticilerinin ve/veya Stratejik Plan Hazırlama Komisyonu Üyelerinin Stratejik Planlara İlişkin Görüşlerini Tespit Etmeye Yönelik Görüşme Formu” araştırma için katılımcılara yöneltilecek dokuz soruya nihai şekli verilmiş, kullanıma hazır hale gelmiştir. Görüşme formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm katılımcıların kişisel bilgilerinin bulunduğu 8 adet sorudan oluşan bölüm, ikinci bölüm ise stratejik planlama süreci ile ilgili katılımcı görüşlerine yönelik 9 açık uçlu sorudan meydana gelmektedir. Geliştirilen bu form Mayıs 2011 tarihinde örnekleme belirlenen katılımcı gruba uygulanmıştır.

Verilerin Analizi

Araştırmada, katılımcılarla gerçekleştirilen görüşmelerden elde edilen nitel verilere içerik analizi yapılmıştır. Bu işlem araştırmacı tarafından elle (manuel) gerçekleştirilmiştir. İçerik analizi katılımcı görüşlerinin sayı ve yüzde hesaplamalarıyla nicel olarak yorumlanmasını ve analiz edilmesini sağlamıştır.

Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında görüşmeye alınan 40 katılımcının görüşme formunda yer alan sorulara verdikleri cevaplar içerik analizi ile incelenmiştir.

Birinci Sorunun Analizi

Katılımcılara yöneltilen birinci soru “*Stratejik plan hazırlama sürecinde daha önceden yapılmış planları incelediniz mi? İnceleme ve/veya incelememe nedenlerinizi açıklayınız.*” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen cevaplar analiz edilerek sonuçlar tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: *Önceden Hazırlanmış Stratejik Planların İncelenmesine İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Cevaplar / Temalar	Frekans (f)
1. İnceledim	38
2. İncelemedim	2
Toplam	40

Tablo 2 incelendiğinde, bu soruya katılımcıların 38’inin önceden hazırlanmış stratejik planları incelediklerini; 2’sinin ise incelemediklerini belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların görüşme ile verdikleri cevaplar, temalar bazında örneklendirilerek aşağıda açıklanmıştır.

Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılardan “İnceledim” cevabı üzerinde yoğunlaşanların verdikleri cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*Stratejik plan hazırlama süresince, farklı illerin hazırlanmış olduğu planları inceledim. İlimizde bu uygulama ilk kez gerçekleştirildiği için, hem yol gösterici olması adına hem de içerikte mükemmel bir sonuç elde etmek adına örnek olması için inceledim.*”, “*Evet inceledim bu konuda herhangi bir kurs ya da seminer almadığım için inceleme gereği duydum.*”, “*Daha önce stratejik planlama süreçleriyle ilgili herhangi bir deneyim sahibi olmadığım için daha önce yapılmış planları inceledim.*” gibi ifadelerle belirtmişlerdir.

Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılardan “İncelemedim” cevabı üzerinde yoğunlaşanların verdikleri cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*İncelemedim çünkü yoktu*”, “*Daha önceden herhangi bir kurs ya da seminer almadım. İdare ve rehber öğretmen hazırladı planı.*” gibi ifadelerle belirtmişlerdir.



Görüşmenin bu sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların stratejik plan hazırlama sürecinde daha önceden hazırlanan planları göz önünde bulundurarak çalıştıkları görülmektedir.

İkinci Sorunun Analizi

Katılımcılara yöneltilen ikinci soru “*İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gönderilen örnek stratejik plan şablonlarından stratejik plan hazırlama sürecinde yararlanıldı mı? Yararlanma ve/veya yararlanmama nedenini açıklayınız.*” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen cevaplar analiz edilerek sonuçlar tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3: *İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri Tarafından Gönderilen Stratejik Planlardan Yararlanmaya İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Cevaplar / Temalar	Frekans (f)
1. Yararlanıldı	40
Toplam	40

Tablo 3 incelendiğinde, bu soruya katılımcıların tamamının il ve ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından gönderilen şablonlardan yararlandığı şeklinde cevap verdiği görülmektedir. Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılardan elde edilen cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*“Kesinlikle yararlandık. İlk gelen plan şablonuna okulumuz planının büyük bir kısmını yapmışken, ikinci bir şablon geldi. Yaptığımız bütün çalışmaları bu şablona aktarmak zorunda kaldık. Bu durum fazlaca bir iş yükü getirmişti*”, “*İl milli eğitim müdürlüğü tarafından gönderilen stratejik plan şablonundan sadece eylem planı hazırlama aşamasında yararlandım. Diğer aşamalarda gönderilen şablondan, daha da geniş bir çerçevede stratejik planlama şablonu hazırladığımızdan ihtiyaç duymadık.*”, “*İl ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gönderilen şablonlar, üzerinde çalıştığımız stratejik planın oluşturulma sürecinde yararlanılan temel kaynağımız olmuştur.*” gibi ifadelerle belirtmişlerdir.

Görüşmenin bu sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların tamamının yapılan çalışmalarında il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gönderilen taslağın kullanıldığı ve bunun faydalı olduğu belirtilmektedir.



Üçüncü Sorunun Analizi

Katılımcılara yöneltilen üçüncü soru “*Kurumunuzun stratejik plan hazırlama sürecinde diğer İlköğretim Kurumlarının stratejik planlarından yararlanıldı mı? Yararlanma ve/veya yararlanmama nedenini açıklayınız.*” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen cevaplar analiz edilerek sonuçlar tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: *Diğer İlköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarından Yararlanmaya İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Cevaplar / Temalar	Frekans (f)
1. Yararlanıldı	25
2. Yararlanılmadı	15
Toplam	40

Tablo 4 incelendiğinde, bu soruya katılımcılardan 25’inin başka okulların stratejik planlarından yararlanıldığını; 15 kişinin ise yararlanılmadı şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcıların görüşme ile verdikleri cevaplar, temalar bazında örneklendirilerek aşağıda açıklanmıştır.

Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılardan “Yararlanıldı” cevabı üzerinde yoğunlaşanların verdikleri cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*Okulumuza ait stratejik planı hazırlarken, belirlediğimiz hedef ve faaliyetlere uygun olarak bir planlama yaptığımızdan, ilköğretim kurumları stratejik planlarından, içeriğe ters düşmemek adına yararlandık.*”, “*Diğer ilköğretim kurumlarına ait stratejik planlardan örnek oluşturma şekillerini inceleme aşamasında yararlanıldı.*” gibi ifadelerle belirtmişlerdir.

Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılardan “Yararlanılmadı” cevabı üzerinde yoğunlaşanların verdikleri cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*“Hayır, okulun özellikleri gereği”, “Yararlanılmadı. Kurumumuzun yapısına uygun olmamaları.”, “Hayır, çünkü durumsal olarak çok belirgin farklılıklarımızın olduğunu düşünüyorum.”, “Mevcut örnekler incelendi. Bu süreçte ortaya çıkan bir çalışma olmadığı için pek fazla yararlanılmadı.”, “Yararlanılmadı diğer okulların öğrenci öğretmen profilleri ve*



okulun yapısı farklı olduğundan okulun bütçesi farklı olduğundan” gibi ifadelerle belirtmişlerdir.

Görüşmenin bu sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların diğer ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planları örnek olarak kullandıkları ve bu süreçte faydalandıkları görülmektedir.

Dördüncü Sorunun Analizi

Katılımcılara yöneltilen dördüncü soru “*Kurumunuzun stratejik plan hazırlama sürecinde diğer İlköğretim Kurumlarının stratejik plan hazırlama komisyonlarından yararlanıldı mı? Yararlanma ve/veya yararlanmama nedenlerini açıklayınız.*” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen cevaplar analiz edilerek sonuçlar tablo 5’te verilmiştir.

Tablo 5: *Diğer İlköğretim Kurumlarının Stratejik Plan Hazırlama Komisyonlarından Yararlanmaya İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Cevaplar / Temalar	Frekans (f)
1. Yararlanılmadı	26
2. Yararlanıldı	14
Toplam	40

Tablo 5 incelendiğinde, bu soruya katılımcılardan 26’sının başka okullardaki stratejik plan hazırlama komisyonlarından yararlanmadıklarını belirttikleri; 14’ünün ise yararlandıkları belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların görüşme ile verdikleri cevaplar, temalar bazında örneklendirilerek aşağıda açıklanmıştır.

Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılardan “Yararlanılmadı” cevabı üzerinde yoğunlaşanların verdikleri cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*Yararlanılmadı. Bunun nedeni ise kendi okulumuzun problemlerine yönelmek, bunlara odaklanarak daha sağlıklı bir analiz yapabilmek.*”, “*Yararlanmadık. Konuyu sevmem ve konuya hâkim olduğuma olan inancım ve diğer okullarla çok fazla irtibat halinde olmayışımız bu durumun nedenleridir.*”, “*Yararlanılmadı bizim oluşturduğumuz ekip okulun şartlarına göre ekibin daha verimli çalışacağından dolayı*”, gibi ifadelerle belirtmişlerdir.



Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılardan “Yararlanıldı” cevabı üzerinde yoğunlaşanların verdikleri cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*Stratejik plan hazırlama sürecinde çevre okullarının stratejik plan hazırlama ekip ya da komisyonlarından kısmen yararlanıldı.*”, “*Okulumuzun stratejik plan hazırlama sürecinde, İl milli eğitim müdürlüğünün proje biriminde yer alan ekiplerinden yararlanıldı. Stratejik plan hazırlanırken, eksik ve hatalı noktaları belirlemek adına destek aldık.*” gibi ifadelerle belirtmişlerdir.

Görüşmenin bu sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların çoğunlukla diğer ekip ve komisyonlardan yardım almadıkları görülmektedir.

Beşinci Sorunun Analizi

Katılımcılara yöneltilen beşinci soru “*Kurumunuzun stratejik plan hazırlama sürecinde bir eğitim ya da danışmanlık kuruluşundan yararlanıldı mı? Yararlanma ve/veya yararlanmama nedenlerini açıklayınız.*” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen cevaplar analiz edilerek sonuçlar tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: *Bir Eğitim ya da Danışmanlık Kuruluşundan Yararlanmaya İlişkin Katılımcı Görüşleri*

Cevaplar / Temalar	Frekans (f)
1. Yararlanılmadı	40
Toplam	40

Tablo 6 incelendiğinde, bu soruya katılımcıların 40’ının yani tamamının süreç içerisinde bir eğitim veya danışmanlık kurumundan yardım almadıklarını belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların görüşme sırasında verdikleri cevaplardan alınan bazı örnekler aşağıda aktarılmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*Planın hazırlama sürecinde herhangi bir danışmanlık kuruluşundan yararlanılmadı. Bu konuda kendi kurumumuzun imkânları, verileri, ihtiyaçları temel alındı.*”, “*Yararlanılmadı. Tüm verilerin kurumumuz ile alakalı ve güncel olmasını istediğim için*”, “*Yararlanılmadı, bu konuda kaynak gereklidir, bu iş için bir kaynağımız olmadığından yararlanılmadı.*”, “*Okulumuz stratejik planını hazırlarken herhangi bir kuruluştan yardım almadık.*”,



“Hayır daha önce yapılmış planlardan ve MEB’in şablonundan yararlandık.” gibi ifadelerle belirtmişlerdir.

Görüşmenin bu sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların bir eğitim ya da danışmanlık kuruluşundan yardım almadan çalışmalarını devam ettirdikleri görülmüştür.

Altıncı Sorunun Analizi

Katılımcılara yöneltilen altıncı soru “*Kurumunuzun stratejik planının Van ilindeki diğer okulların stratejik planlarına benzer olan üç yönünü açıklayınız.*” şeklindedir. Katılımcılardan üç ayrı kelime ile soruya cevap vermeleri beklenmiştir. Bu soruya ilişkin elde edilen cevaplar analiz edilerek sonuçlar tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: İlköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarının Diğer Stratejik Planlara Benzer Olan Üç Yönüne İlişkin Katılımcı Görüşleri

Cevaplar / Temalar	Frekans (f)	Yüzde (%)
1. Eğitim-Öğretim Süreci	45	37,5
2. Stratejik Amaçlar	32	26,6
3. Misyon-Vizyon	27	22,5
4. Format	9	7,5
5. Diğer	7	5,9
Toplam	120	100

Tablo 7 incelendiğinde, bu sorunun yöneltildiği katılımcıların verdikleri cevapların %37,5’i eğitim-öğretim süreci; %26,6’sı stratejik amaçlar; %22,5’i misyon-vizyon; %7,5’i format; %5,9’u diğer şeklinde dağılım gösterdiği görülmektedir.

Elde edilen veriler ve görüşmede sorulan sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların hazırladıkları stratejik planların eğitim-öğretim süreci, stratejik amaçlar ve misyon-vizyon gibi açılardan diğerlerine benzediğini belirttikleri görülmektedir.

Yedinci Sorunun Analizi

Katılımcılara yöneltilen yedinci soru “*Kurumunuzun stratejik planının Van ilindeki diğer okulların stratejik planlarından farklı olan üç yönünü açıklayınız.*” şeklindedir. Katılımcılardan üç ayrı kelime ile soruya cevap vermeleri beklenmiştir. Bu soruya ilişkin elde edilen cevaplar analiz edilerek sonuçlar tablo 8’de verilmiştir.



Tablo 8: İlköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarının Diğer Stratejik Planlardan Farklı Olan Üç Yönüne İlişkin Katılımcı Görüşleri

Cevaplar / Temalar	Frekans (f)	Yüzde (%)
1. SWOT (GZFT)	81	67,5
2. Mali Kaynaklar	29	24,1
3. Diğer	10	8,4
Toplam	120	100

Tablo 8 incelendiğinde, bu sorunun yöneltildiği katılımcıların verdikleri cevapların %67,5'i GZFT; %24,1'i mali kaynaklar; %8,4'ü diğer etkenler şeklinde dağılım gösterdiği görülmektedir.

Elde edilen veriler ve görüşmede sorulan sorulara verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcılar daha çok SWOT analizi ile ilgili yapılan işlemlerin diğer okullarda yapılanlardan farklı bir özellik gösterdiğini belirttikleri görülmektedir.

Sekizinci Sorunun Analizi

Katılımcılara yöneltilen sekizinci soru “Hazırlanan stratejik planların kurum gelişimi açısından yararlı olacağını düşünüyor musunuz? Açıklayınız.” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen cevaplar analiz edilerek sonuçlar tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Hazırlanan Stratejik Planların Kurum Gelişimi Açısından Yararına İlişkin Katılımcı Görüşleri

Cevaplar / Temalar	Frekans (f)
1. Evet	36
2. Hayır	4
Toplam	40

Tablo 9 incelendiğinde, bu soruya katılımcılardan 36 kişinin “Evet”; 4’ünün ise “Hayır” şeklinde cevap verdikleri görülmektedir. Katılımcıların görüşme ile verdikleri cevaplar, temalar bazında örneklendirilerek aşağıda açıklanmıştır.



Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılardan “Evet” cevabı üzerinde yoğunlaşanların verdikleri cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*Evet, çalışmaların tamamen planlanmış olması istenen sonuca ulaşmada etkili olacağını düşünüyorum.*”, “*Kurum açısından yararlı olduğunu düşünüyorum. Hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmaların planlaması için ve bir düzen altına alınması için önemli olduğunu düşünüyorum.*”, “*Dönemler halinde, amaçlar belirleyerek ve bir plan dâhilinde kurum gelişiminin sağlanmasının gayet önemli ve yararlı olacağını düşünüyorum.*”, “*Evet, daha profesyonel kişiler ve bu konuda hazırlayan komisyon da eğitimli olursa stratejik planın daha verimli sonuçlar vereceğini düşünüyorum.*”, “*Ekip ruhuyla hazırlanır, bu ekip uygulamaya gönüllü ve heyecanlı yaklaşırsa kesinlikle yararlı olur.*”, gibi ifadelerle belirtmişlerdir.

Görüşmenin gerçekleştirildiği katılımcılardan “Hayır” cevabı üzerinde yoğunlaşanların verdikleri cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

Katılımcılar bu konuyla ilgili görüşlerini; “*Kaynak ayrılmadığı ve tepeden bir formata zorlandığı için yararlı olduğuna inanmıyorum.*”, “*Hayır, çünkü her an her şey değişiyor*” gibi ifadelerle belirtmişlerdir.

Görüşmenin bu sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun stratejik planların uygulanmasının faydalı olduğu üzerinde durduğu görülmektedir. Bazı katılımcıların: “*Bir kural ve zorunluluk olmaktan çıkarılıp isteyen okulların hazırlaması gerekir*”, “*Yapılan planlamanın herhangi bir faydasının olmadığını okullarda bu planlamaya uyulmadığını düşünüyorum.*”, “*Her okulun ayrı ayrı değil de bölge okullarının komisyon oluşturarak ortak bir stratejik plan oluşturması ve kontrolün de görevlendirilen bir komisyon tarafından yapılması daha verimli olacaktı. Çünkü aynı bölgedeki okulların stratejik planları tamamen örtüşüyor.*” gibi benzer ifadeleri stratejik plan çalışmasında yer alan ilköğretim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin stratejik plan hususunda bir vizyonlarının olmadığını ve hazırlanan stratejik planların kurum açısından özgünlük taşıması gerektiğinin bilinmediğini göstermektedir.

Dokuzuncu Sorunun Analizi

Katılımcılara yöneltilen dokuzuncu soru “*Stratejik planlamayla ilgili belirtmek istediğiniz başka düşünceniz varsa belirtiniz?*” şeklindedir. Bu soruya ilişkin elde edilen



cevaplar katılımcılardan verdikleri cevaplara ilişkin alıntı örnekleri aşağıda açıklanmıştır.

“Stratejik Planlamaya başlarken; başta okul müdürlerinin bu konuda donanımlı olmalarının sağlanması. Kurumunun Stratejilerini belirlerken sadece kendi beklentilerini düşünmeyip ve bu işi sadece bir müdür yardımcısına veya bir öğretmene ihale etmeden dürüstçe sahiplenip katkı sunmalı. Planın uygulanabilirliğine inanıp bu süreci takip edebilmeli. Kurum çalışanlarının tümünün bu çalışmalara dâhil edilerek katkı sunmalarının sağlanması”

“Stratejik planlama hazırlama sürecinde, ekip olarak bir çalışma yürütüldüğünden, bu alanda hizmetiçi merkezi kurslar açılması ve bu hizmetiçi merkezi kurslara daha çok kişinin katılımının sağlanması, bu sürecin konuya hâkim kişiler tarafından hazırlanmasına fayda sağlayacaktır.”

“Oldukça profesyonel hazırlanması gereken bir planlama sürecidir. Plan hazırlamada oldukça sıkıntıya düştük. Ayrıca okulun bütçesinin olmaması, veli ve STK katılımının yetersiz olması, milli eğitimin dikey örgütlülük tarzı gibi nedenlerden dolayı kafamızdaki vizyonu yazamadığımız gibi, yazsak bile gerçekleştirme imkânımız yoktur. Açıkçası yapmış olduğumuz plan eskiden yapmış olduğumuz yıllık çalışma planının geliştirilmiş hali oluyor. Bence stratejik plan benzer okulların ortak olmalı ve bunu uzman bir ekip hazırlamalıdır. Okullar sadece eylem planı hazırlamalıdır”

“Her okulun ayrı ayrı değil de bölge okullarının komisyon oluşturarak ortak bir stratejik plan oluşturması ve kontrolün de görevlendirilen bir komisyon tarafından yapılması daha verimli olacaktır. Çünkü aynı bölgedeki okulların stratejik planları tamamen örtüşüyor.”

Görüşmenin bu sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların stratejik plan hazırlama sürecini geliştirici bazı öneriler üzerinde durdukları görülmektedir.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Sonuçlar ve Tartışma

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan hareketle elde edilen sonuçlar aşağıda maddeler halinde yer almaktadır:

Araştırma bulgularına göre görüşme sorularının ilki olan önceden hazırlanmış stratejik planların incelenmesine ilişkin verilen yanıtlar incelendiğinde katılımcıların



stratejik plan hazırlama sürecinde daha önceden hazırlanan planları göz önünde bulundurarak çalıştıkları görülmektedir. Bu bulguyu destekler nitelikte olan Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından yapılan araştırmada okullarda stratejik plan hazırlama sürecinin istenen düzeyde iyi işlemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların tamamının, yapılan çalışmalarda il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri tarafından gönderilen taslağın kullanıldığı ve bunun faydalı olduğu belirtilmektedir. Bulguların bu şekilde çıkmasından dolayı taklitçi eşbiçimcilik anlamında söz konusu stratejik planların birbirine benzediği şeklinde bir sonuca ulaşılabilir.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların diğer ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planları örnek olarak kullandıkları ve bu süreçte faydalandıkları görülmektedir. Bu bulgudan hareketle yeni kurumsal kurama göre taklitçi eşbiçimcilik anlamında stratejik planların birbirine benzediği sonucuna ulaşılabilir.

Katılımcılar, stratejik plan hazırlama sürecinde çoğunlukla diğer ekip ve komisyonlardan yardım aldıklarını belirtmişlerdir. Bu bulgudan hareketle stratejik planların birbirine benzer yapılar gösterdiği sonucuna ulaşılabilir.

Bulgulara göre, katılımcıların bir eğitim ya da danışmanlık kuruluşundan yardım almadan çalışmalarını devam ettirdikleri görülmektedir. Bu duruma, yönetici ve öğretmenlerin bilgi ve yeterlik sorunları ile süreçteki başka aksaklıklar eklendiğinde stratejik planların istenilen düzeyde olmaması ve uygulanmasında sorunların yaşanması doğaldır (Özmantar, 2011). Stratejik planlama çalışmalarında uzman desteği yerine kurumların birbirlerinden yararlandığı dolayısıyla stratejik planların taklitçi eşbiçimcilik anlamında benzeştiği sonucuna ulaşılabilir.

Araştırma bulgularına göre katılımcıların hazırladıkları stratejik planların eğitim-öğretim süreci, stratejik amaçlar ve misyon-vizyon gibi açılardan diğerlerine benzediğini belirttikleri görülmektedir. Buradan hareketle stratejik planların taklitçi eşbiçimcilik anlamında benzeştiği sonucuna ulaşılmıştır.

Bulgulara göre, katılımcıların daha çok SWOT analizi ile ilgili yapılan işlemlerin diğer okullarda yapılanlardan farklı bir özellik gösterdiğini belirttikleri görülmektedir. Bu bulgudan hareketle ilköğretim okullarının stratejik planlarının özgün olarak hazırlanan bölümünün SWOT analizi olduğu sonucuna ulaşılabilir.



Araştırma bulgularına göre katılımcıların büyük çoğunluğunun stratejik planların uygulanmasının faydalı olduğu üzerinde durduğu görülmektedir. Bu bulgu bazı araştırmacıların bulgularıyla benzerlik göstermektedir (Karaman 2007; Kocatepe, 2010). Bulgular ışığında stratejik planların uygulamaya konulmasının okullara yarar sağlayacağı sonucuna ulaşılabılır.

Sonuç olarak uzun vadeli hedeflerin ve vizyonun ifadesi olan stratejik planlama; “planlama” süreci ile başlayan ve “kontrol” işlemi ile devam eden bir yapıdır. Kontrol etme olanağı kurumlara beklenen hedeflerle ulaşılan hedefler arasında kıyaslama yaparak sürekli gelişme imkanı sağlar. Bu nedenle kuruma özgü hazırlanan bir stratejik plan okul için geleceğe emin adımlarla yürümeyi sağlayan dinamik bir yapı sunması bakımından önemlidir.

Öneriler

1. Stratejik plan hazırlama sürecinin başından sonuna kadar çok iyi planlanması gerekmektedir. Bu nedenle okullarda bu komisyona başkanlık edecek kişilerin stratejik plan hazırlama aşamalarına ilişkin eğitim almış bir uzman olması gerekmektedir.
2. Stratejik planların, kurumların gelişimi için sistematik bir yapı sunduğu unutulmamalıdır. Bu yüzden söz konusu planlar, kurumu var olduğu şekliyle tanımlamalı ve ihtiyaçlarını gerçekçi bir şekilde ortaya koymalıdır.
3. Stratejik planlar, kurumun tüm özelliklerini ve ihtiyaçlarını ortaya koyduğu için kurum personeli ve paydaşların görüşleriyle ve çeşitli bilimsel verilere/analizlere (kurum analizi/paydaş analizi/SWOT ve PEST analizleri vb.) dayandırılarak gerçekçi ve özgün bir şekilde hazırlanmalıdır.
4. Stratejik planlar, kurumların birbirlerinden yararlanarak hazırlayacakları bir belge olma niteliğinden çıkartılıp, kurum personelinin kurum için yapılabilecek gelişmeye açık alanlarını yansıtır şekilde hazırlanmalıdır.
5. Gerçekçi ve özgün bir şekilde hazırlanan stratejik planlar çok iyi takvimlendirilmeli ve uygulamalar her aşamada planda belirtildiği şekliyle izlenmeli ve değerlendirmelidir.



6. Stratejik plan hazırlama sürecinde kurumun tüm personeli ve paydaşları etkin şekilde görev almalıdır. Çünkü planların sahiplenilmesi ve uygulanması için tüm paydaşların düşüncelerini yansıtması önemlidir.

Makalenin Bilimdeki Konumu

Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi ABD

Makalenin Bilimdeki Özgünlüğü

Ülkemizde 5018 sayılı kanun gereği tüm kurum ve kuruluşlara Stratejik Planlama yapma zorunluluğu getirilmiştir. Stratejik planlar kurumların kendilerine özgü amaç, hedef, faaliyet ve analizlerden oluşan 5 yıllık süreçleri kapsamaktadır. Kurumların kendi gelişim süreçlerini takip edebilecekleri bu planlamaları vizyon ve misyonlarını kendilerinin oluşturmalarının önemi yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü hiç bir kurum ya/da kuruluş iklim olarak ya/da belirlediği hedefler doğrultusunda bir diğeriyle aynı değildir ve olması da beklenemez. Bu bakımdan stratejik planların geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerinin özgün olması önem taşımaktadır. Bu çalışma yönetici ve öğretmen görüşleri doğrultusunda okullarımızın stratejik planlamaya yönelik taklitçi eşbiçimcilik düzeylerinin ortaya konması bakımından ve 2015-2019 yılları için hazırlanacak olan stratejik planların hazırlanmasına ışık tutması bakımından önemli bir özelliğe sahiptir. Bu yönüyle alana kuramsal katkı sunmanın yanında uygulayıcılara yönetsel karar ve uygulamalarında pratik katkı sunma, araştırmacılara da yapacakları araştırmalarında kaynaklık etme potansiyeline sahiptir.

Kaynaklar

- Cook, W. J. (1990, April). *Strategic planning in America's scholl: An explotory study*. A Paper Presented At The Annual Meeting of The AERA. San Francisco, CA.
- Daft, R.L. (1998). *Organization theory and design* (Sixth Edition), USA: International Thompson Publishing.
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], (2006). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.



- DiMaggio, P.J., Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2): 147-160.
- Ekiz, D. (2003). *Eğitimde araştırma yöntem ve metotlarına giriş* (1. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitim değişim yönetimi*. Ankara: PegemA Yayıncılık.
- Haveman, H.A. (1993). Follow the leader: Mimetic isomorphism and entry into new markets. *Administrative Science Quarterly*, 38: 593-627.
- Karaman, H. (2007). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumları (İstanbul İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Memduhoğlu, H. B., Uçar, İ (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12 (23): 234-256.
- Memduhoğlu, H. B., Taşdan, M., Erdem, M. (2008). İlköğretim okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. Proceedings of Conference on. (s. 1368-1380), Famagusta, North Cyprus.
- Özmantar, K. Z. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (4), 1389-1421.
- Siegel, P. H., Agrawal, S., Rigsby, J. T. (1997). Organizational and professional socialization: Institutional isomorphism in an accounting context. *The Mid-Atlantic Journal of Business*, 33(1): 49-68.
- Yıldırım, A., Şimşek, H. (2003). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.