

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA BİLİNÇ DÜZEYİ VE STRATEJİK YÖNETİMDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ

Yrd. Doç. Dr. Hakan ÇETİN

Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, hakanc@akdeniz.edu.tr

Özet

Bu çalışmanın amacı, eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama bilinç düzeylerini ve stratejik yönetimde karşılaştıkları sorunları ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemini, Denizli il merkezinde bulunan 100 ilköğretim okulu, 40 lise ve 10 özel eğitim kurumunun içinde bulunduğu 150 eğitim kurumunda çalışan toplam 3349 öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak "Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeği" ve "Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar Ölçeği" yazar tarafından geliştirilmiş ve uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre ilköğretim öğretmenleri, ortaöğretim öğretmenleri ve yöneticiler arasında stratejik planlama bilinç düzeyleri açısından farklılıklar görülmüştür. Stratejik planlama hakkında gerekli eğitimleri almış yöneticiler eğitim almamış öğretmenlere göre stratejik planlama bilinç düzeylerinin yüksek ve stratejik planlama ile ilgili tutumlarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların daha çok geleneksel yönetim anlayışının hâkim olma, okul gelişim ve yönetim ekibinin etkin olarak çalışmaması, yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi ve okullarda iş yükünün fazla olması gibi maddelerle ilişkili olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Stratejik Planlama, Bilinç Düzeyi, Stratejik Yönetim

THE LEVEL OF CONSCIOUSNESS IN STRATEGIC PLANNING IN EDUCATIONAL INSTITUTIONS AND THE PROBLEMS EXPERIENCED IN STRATEGIC MANAGEMENT: A SAMPLE OF DENİZLİ

Abstract

The aim of this study is to analyze principals and teachers' levels of consciousness in strategic planning in educational institutions and the problems they experienced in strategic management. The sample of the study consisted of 3349 participants (principals and teachers) working in 150 schools-100 compulsory schools, 40 high schools and 10 special education- in the city of Denizli. The Questionnaire of Consciousness in Strategic Planning and The Questionnaire of Problems Experienced in Strategic Management were developed and delivered by the researcher. As a result of the findings, there were significant differences among compulsory school teachers, high school teachers and principals in terms of the levels of strategic consciousness. The level of consciousness in strategic planning of the principals educated and trained on strategic planning were higher than those who were not educated and trained on strategic planning and their attitudes towards strategic planning were positive. The problems experienced in strategic management were found as the dominance of classical management, insufficient performance of school development and management teams, lack of rewards to hardworking and successful teachers by principals and the intensity of workload in schools.

Keywords: Strategic Planning, Consciousness Level, Strategic Management

Giriş

Tüm dünyada yaşanan hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler, yeni bilim dallarının doğması, buluşların ve icatların çoğalması ve buna bağlı olarak da artan rekabet ortamı, kurumları ve toplumları derinden etkilemiş ve etkilemeye de devam etmektedir. Artan rekabet ortamında kurumlar ayakta kalabilmek için çeşitli yöntem ve teknikler geliştirmişlerdir. Bu geliştirilen tekniklerden birisi de “stratejik planlama” ve “stratejik yönetimdir”.

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim, “stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adı” olarak tanımlanabilir (Pamuk, Erkut, Ülegin, 1997:25). Stratejik yönetimin başlıca hedefi bir işin misyonunu dikkate alarak ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, hedeflere yönelik belirlenen amaçlar doğrultusunda, alınan kararların gelecekteki sonuçları vermesini sağlamaktır (Drucker, 1999). Stratejik yönetim aynı zamanda bir kurumun iç ve dış çevresindeki tehditler, fırsatlar, değişimler ve beklenmedik durumlarla başa çıkması için uygulamaya koyduğu bir dizi eylemi de kapsar (Thomson ve Martin, 2005: 17). Stratejik planlama ise, “gelecekte amaçların gerçekleşmesi için nelerin yapılabileceğini belirlemektedir” (Güçlü, 2003: 73).

Stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı, temelde işletmeleri ilgilendirse de günümüzde farklı örgütler ve kurumlar da bu anlayışı benimsemişlerdir. Türkiye Cumhuriyeti’nde 1980’ler itibari ile stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı konuşulmaya başlanmıştır. Ayrıca Avrupa Birliği uyum sürecinde 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile tüm devlet kurumlarında uygulanması zorunlu hale gelmiştir. Türkiye Cumhuriyeti’ni bu yola sevk eden faktörlerden birisi, Avrupa Birliği’nin zorlaması gibi görünse de aslında kamusal alanda yaşanan mali ve yönetsel bunalımlardır. Mali ve yönetsel bunalımlar karar vericileri daha stratejik düşünmeye ve gelecekteki belirsizliklerin üstesinden gelebilecek uzun vadeli planlar yapmaya yönlendirmiştir.

5018 sayılı kanun (Resmi Gazete, 2003) ile eğitim kurumları da stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışını uygulama zorunluluğu içerisine girmiştir. Eğitim kurumlarında stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının tam anlamıyla uygulanması, farklı kurumlarda uygulanmasından daha öncelikli ve önemli olduğu bir gerçektir. Çünkü bir ülkeyi hedeflediği kültürel, teknolojik ve ekonomik seviyeye getirecek o ülkenin insanlarıdır. O insanların da arzulanan seviyede yetişmesi iyi bir eğitim sistemiyle mümkündür.

Eğitimi planlama uzun soluklu bir süreçtir. Stratejik planlamada uzun dönemli bir planlama süreci olduğu için eğitim kurumlarında uygulanması şuan için diğer planlama türlerine göre daha uygundur. Stratejik planlama bir kurumun sahip olduğu konumu ile varmak istediği nokta arasındaki yolu tarif etmektedir. Stratejik yönetim ile bağlantısı ise, stratejik planlamanın stratejik yönetim içerisinde yer alan yönetsel bir faaliyet olmasıdır (Akyüz, 2010: 124-125). Stratejik planlama süreci

içerisinde kurumlar değişimlere cevap verebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu stratejilerin başarı ile uygulanması stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yönetildiğinin göstergesi olacaktır. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci öncelikle stratejik bilince sahip olmakla başlamaktadır.

Eğitim kurumlarının stratejik bilince sahip olmaları, kurumlara stratejik hareket kabiliyeti kazandırdığı gibi fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınma imkânı sağlamaktadır. Stratejik bilince sahip olan ve stratejik düşünen kurumlar, mevcut durumlarının ve gelecekte nelerle karşılaşabileceklerinin farkındadırlar. Bu farkındalık tehditlere karşı önceden önlem almalarını sağlayacaktır. Bundan dolayı stratejik bilinç gerek stratejik planlamadan ve gerekse stratejik yönetimden öncelikli bir konuma sahiptir.

Gelişen ve değişen eğitim sistemleri doğrultusunda Mili Eğitim Bakanlığına bağlı tüm eğitim öğretim kurumlarında stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı uygulanmaya başlanmıştır. Amaç okul yöneticileri başta olmak üzere tüm eğitim personeli ve çalışanların stratejik planlama ve yönetim anlayışının uygulanmasına katkı sağlayarak eğitim kurumlarının gelişimini sağlamaktır.

Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında kamu harcamalarının azaltılması, kaynakların daha etkin kullanılması ve yönetim felsefesinin değişmesi amacıyla stratejik planlama ve stratejik yönetim çalışmaları yasalarla zorunlu hale getirilmiştir. Daha önceleri, çoğunlukla özel sektörde uygulamalarını gördüğümüz stratejik planlama ve stratejik yönetim son yıllarda eğitim sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik değişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde eğitim kurumları değişimin baskısı altındadır. Böyle bir ortamda eğitim kurumlarının başarıları planlı hareket etme ve stratejik yönetim felsefesinin bilinçli bir şekilde uygulanması ile elde edilmesi beklenmektedir.

Stratejik planlamanın bir kültür haline gelmesi ve stratejik yönetimin hayata geçirilmesi günümüz eğitim kurumları için önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının stratejik bilinç ve düşünce düzeyine sahip olmasıyla birlikte, kurumların çevresini algılaması, gelecekte karşılaşılabilecek sorunların ne olacağı tahmin edilmesi, çevresel fırsatlardan yararlanılması ve oluşan tehditlerin indirgenmesi sağlanacaktır.

Son gelişmeler bize şunu göstermiştir ki eğitim kurumlarının ihtiyaçlara cevap verebilmesi için ilk önce çalışan personelin stratejik bilince sahip olması ve yöneticilerin stratejik yönetim düşüncesini uygulama iradesini ortaya koyması gerekmektedir.

Eğitim kurumlarının değişimlere karşı refleksli olabilmesi için yukarıda sözü edilen özelliklere sahip olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının daha etkin ve ihtiyaçlara cevap verebilen bir düzeye getirilmesinde stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımlarının kurumlara olumlu katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan literatür taraması sonucunda eğitim kurumlarında stratejik planlama ile ilgili yapılmış çeşitli tez çalışmalarına (Şener, 2009; Kocatepe, 2010; Demirkaya, 2007; Karaman, 2007) ve araştırma makalelerine ulaşılmıştır (Şahin ve Aslan, 2008; Çalık, 2003; Türk ve Ünsal, 2009) Ulaşılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların stratejik planlama sürecinde yöneticilerin tutumları veya bakış açılarını ortaya koymaya yönelik olduğu görülmektedir. Ayrıca, stratejik planlamanın hazırlanma süreci üzerinde çok durulduğu stratejik planlamanın bilinç düzeyi üzerine herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, bu araştırma hem öğretmen hem de yöneticileri de kapsamakta olup sadece stratejik planlamanın bilinç düzeyini değil stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların tespitini de içermektedir.

Araştırma kapsamında eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyinin tespiti ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunları ortaya koyabilmek amacıyla iki ölçek geliştirilmiştir. Ölçeklerden elde edilen veriler ışığında çeşitli tespitlerde bulunulmuştur. Ölçek geliştirme ve elde edilen bulgular açısından çalışmanın araştırma konusu ile ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, Türkiye’de eğitim kurumları çalışanlarının stratejik planlama bilinç düzeyinin tespitine yönelik ilk çalışma olması noktasında ve bundan sonraki araştırmacılara yön göstermesi açısından çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışmanın Önemi ve Amacı

Çalışmanın genel amacı, eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama bilinç düzeylerini ve stratejik yönetimde karşılaştıkları sorunları ortaya koymaktır. Eğitim sektöründe stratejik bilinç üzerine yapılan ilk çalışmalar arasındadır.

Yöntem

Eğitim kurumlarında çalışan ilköğretim, ortaöğretim ve yöneticilerin stratejik planlama bilinç düzeyleri ile stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların analizinin yapıldığı bu araştırma tarama deseninde betimsel bir çalışmadır.

Örneklem

Bu araştırmanın örneklemini Denizli İl Merkezinde bulunan 100 ilköğretim okulu, 40 Lise ve 10 Özel Eğitim kurumunda görev yapmakta olan 3349 (1856 Erkek, 1493 kadın) öğretmen ve yönetici oluşturmaktadır. Çalışmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1’de verilmiştir. Katılımcılardan 29’u Anaokulunda, 2081’i ilköğretimde, 816’sı Ortaöğretimde, 390’ı Mesleki Eğitim kurumlarında geriye kalan 33’ü ise üst yönetimde çalışmaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyi kıdem yılı ve görevleri birbirinden farklılık göstermektedir. 341’i ön lisans mezunu, 2802’si lisans mezunu, 192’si Yüksek lisans ve 14’ü doktora mezunudur.

Kıdem yılı olarak, 582’si 10 yıl ve aşağı, 501’i 11-15 yıl, 1133’ü 16-20 yıl, 894’ü 21-30 yıl ve 239’u 30 yıl ve üzeri meslek deneyimine sahiptir. Görev yeri açısından, 10’u MEM Yrd.’sı, 20’si şube müdürü, 262’si müdür, 299’u müdür başyardımcısı ve 2758’i öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Tablo 1: Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

	<i>f</i>	%
Gruplar		
Anaokulu	29	0,9
İlköğretim	2081	62,1
Ortaöğretim	816	24,4
Mesleki Eğitim	390	11,6
Üst Yönetim	33	1,0
Cinsiyet		
Erkek	1856	55,4
Kadın	1493	44,6
Eğitim Düzeyi		
Önlisans	341	10,2
Lisans	2802	83,7
Yüksek Lisans	192	5,7
Doktora	14	,4
Kıdem Yılı		
10 ve Aşağısı	582	17,4
11-15	501	15,0
16-20	1133	33,8
21-30	894	26,7
30 Üzeri	239	7,1
Görevi		
MEM Yrd.	10	,3
Şube Mdr.	20	,6
Müdür	262	7,8
Mdr. Baş Yrd.	299	8,9
Öğretmen	2758	82,4
Toplam	3349	100,0

Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen “Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeği” ve “Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar Ölçeği” adlı ölçekler kullanılmıştır.

1. Literatür Taraması: Ölçek geliştirme sürecinde ilk olarak kuramsal alt yapıyı oluşturmak için literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması kapsamında konu ile ilgili yapılmış ve ulaşılan tezler (örn: Küçüksüleymanoğlu (2004), Şener (2009), Kocatepe (2010), Demirkaya (2007)) ve makaleler (örn: Şahin ve Aslan (2009) Çalık (2003), Türk ve Ünsal (2009) ve Altinkurt (2010)) incelenmiştir. Tez ve makale incelemelerinde çalışmaların genel olarak yöneticiler üzerinde yapıldığı, içerik olarak da stratejik planlama hazırlama süreci üzerinde çok durulduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma konusu olan eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi üzerine yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

2.Madde Havuzu Oluşturma: Ölçek maddelerinin oluşturulabilmesi için madde havuzu hazırlanmıştır. Madde havuzu için Denizli ili merkez ilçe dahil olmak üzere 19 farklı ilçede görev yapan 455 (375 Erkek, 80 Kadın) öğretmen ve yöneticiye açık uçlu soru formu yöneltilmiştir. Açık uçlu sorulara verilen yanıtlar iki farklı kodlayıcı tarafından kodlanarak temalar oluşturulmuştur. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra temaların frekansları belirlenmiş ve sıklığı 10'nun üzerinde olan maddeler madde havuzuna seçilmiştir. Maddeler 'stratejik planlama bilinç düzeyi' ve 'stratejik yönetimde sorunlar' olmak üzere iki ayrı form hazırlanmıştır.

3.Kapsam Geçerliliği – Uzman Görüşü: Hazırlanan formların kapsayıcılığının ve anlaşılabilirliğinin test edilmesi için hazırlanan formlar 5 uzmana (1 Dil Uzmanı, 1 Ölçme-Değerlendirme Uzmanı, 1 Yönetim Organizasyon Uzmanı, 1 Program Geliştirme Uzmanı, 1 Stratejik Planlama Uzmanı) uzman görüş formları ile birlikte gönderilmiştir. Uzmanlardan gelen görüşler doğrultusunda ölçme araçlarında gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

4.Pilot Uygulama: Kapsam geçerliliği ve uzman görüşü sonucunda elde edilen veri toplama aracı gerekli yasal izinler alındıktan sonra ön deneme uygulaması için Denizli il merkezinde bulunan 12 farklı eğitim kurumuna gönderilmiştir. Bu araç seçilen kurumlarda çalışan öğretmen ve yönetici toplam 365 kişiye uygulanmıştır.

5.Yapı Geçerliliği: Veri toplama aracının yapı geçerliliğinin belirlenmesi için yapılacak faktör analizi öncesinde, 17 maddelik stratejik planlama bilinç düzeyine yönelik tutum taslağı ve 35 maddelik stratejik yönetim uygulamasının sorunlarına ilişkin ölçme aracı taslaklarının örneklem yeterliliklerini belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) analizi ve örneklem sınıma büyüklüğünü saptamak için Barlett's analiz testi yapılmıştır. Bu çalışmada stratejik planlama bilinç düzeyine yönelik tutum veri toplama aracı için KMO analizi değeri 0,78, stratejik yönetim uygulamasının sorunlarına ilişkin ölçme veri toplama aracının değeri ise 0,97 bulunmuştur. Ölçme araçlarında KMO değeri 1'e yaklaştıkça faktör analizi anlamlı hale gelmektedir (Taspınar, 1999:341). Barlett's Test of Sphericity analizi sonucu birinci ve ikinci veri toplama araçları için sırası ile 9671,064 ve 53191,313 olduğu belirlenmiştir. Her iki taslak sonucu da $P=0,000$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bulunan sonuç örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeklere ait maddeler, faktör dağılımları ve maddelere ait faktör yükleri Tablo 2 ve 3' de verilmiştir.

Tablo 2: Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Maddeleri Faktör Boyutları

Maddeler	Boyutlar			
	1	2	3	4
Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim	.823			
5018 sayılı kamu yönetim ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim	.819			
Kurumumuzun stratejik planının gerçek anlamda amaca hizmet ettiğine inanıyorum	.663			
Bir eğitimci olarak stratejik planlamanın yararına inanarak yeterli desteği veriyorum.	.647			
Stratejik Planlamayı kırtasiye işi olarak görüyorum		.864		
"Stratejik Plan" belgesi kâğıt üzerinde kalacak bir belgedir		.849		
Stratejik Plan hazırlama aşamasında görüşlerim alınmadı		.579		
Stratejik planlama anlayışı kurumumuza yeni bir bakış açısı getirdi			.766	
Stratejik planlama konusunda yeterli eğitim aldığımıza inanıyorum			.644	
Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum			.604	
Stratejik planlama sonunda yapılan değerlendirmelerin gerçekçi olduğuna inanıyorum			.553	
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol idarenindir				.803
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol İl Milli Eğitim Müdürünündür				.670
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol Okul Gelişim Yönetim Ekibinindir.				.629

Faktör analizi sonucunda ölçeğin dört faktörlü yapıda olduğu ve bu boyutların toplam varyansın % 56.045'ini açıkladığı görülmüştür. 1.faktör varyansın %17,21'ini, 2.faktör varyansın %14,21'ini, 3.faktör varyansın %13,00'ünü, 4.faktör varyansın %11,61'ini açıklamaktadır. Böylece 14 maddeli, 4 alt boyutlu Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeği elde edilmiştir. Faktörler yüklenen maddelerin genel özellikleri dikkate alınarak göre sırasıyla şu şekilde adlandırılmıştır; 1. Faktör, Stratejik planlama hakkında bilgi; 2.Faktör, Stratejik planlama hakkında olumsuz

tutum; 3.Faktör, Stratejik planlama inancı ve 4.Faktör, Stratejik planlamada etkin rol.

Tablo 3: *Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Faktör Boyutları*

Maddeler	Boyutlar
Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları	.705
Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması	.703
Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması	.665
Kurumumuzda rehber öğretmen olmaması	.645
Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu	.641
Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması	.603
Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi	.602
Stratejik Planların uygun bir şekilde hazırlanmaması	.554
Kurumsal mevzuat alışkanlıkları	.552
Çevre şartları ve okulun imkânsızlıkları	.716
Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)	.615
İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması	.587
Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu	.562
İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi	.530
Okullarda iş yükünün fazla olması	.528
Mali yönden yetersizlikler	.444
OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi	.664
Öğretmen kadrolarının sık değişmesi	.617
OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması	.592
OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi	.592
Stratejik yönetimin uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları	.591
Velilerin bu hususta yeterli bilgiye sahip olmaması	.535
Öğretmenlerin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	.499
Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	.807
Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi	.797
Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi	.785

Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İli Örneği

Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi	.707
Stratejik plan uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi	.669
Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değerin verilmemesi	.565
Yöneticilerin biz yerine ben felsefesini benimsememesi	.546
Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi	.547
Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları	.642
Ekip çalışmalarının uygulanamaması	.642
Planların sadece kâğıt üzerinde kalacağına inanılması	.596

Faktör analizi sonucunda ikinci ölçeğin beş faktörlü yapıda olduğu ve bu faktörlerin toplam varyansın % 55.614'ünü açıkladığı görülmüştür. 1.faktör varyansın %17,64'ünü, 2.faktör varyansın %10,19'unu, 3.faktör varyansın %8,86'sını, 4.faktör varyansın %10,56'sını ve 5.faktör varyansın %8,34'ünü açıklamaktadır. Böylece 34 maddeli, 5 alt boyutlu Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği elde edilmiştir. Faktörler yüklenen maddelerin genel özellikleri dikkate alınarak göre sırasıyla şu şekilde adlandırılmıştır; 1. Faktör, Stratejik Yönetimde kurum içi sorunlar; 2. Faktör, Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar; 3. Faktör, Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar; 4. Faktör, Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar; ve 5. Faktör, Stratejik yönetime inanma düzeyi.

6.Güvenirlilik Analizi: Geliştirilen Likert tipi ölçeklerin güvenirlik kat sayısını hesaplamak için Cronbach's Alpha iç güvenirlik kat sayısı hesaplama yöntemi kullanılmıştır. İlk ölçeğin genel güvenirlik katsayısı .76 ve ikinci ölçeğin genel güvenirlik katsayısı .95 olarak hesaplanmıştır. Her bir ölçeğin alt boyutlarına ilişkin güvenirlik analizi yeniden hesaplanmıştır. Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeğinin alt boyutlarının güvenirlik katsayısı sırasıyla şöyledir; 1. Faktör - Stratejik planlama hakkında bilgi, .77; 2.Faktör - Stratejik planlama hakkında olumsuz tutum, .71; 3.Faktör - Stratejik planlama inancı, .71 ve 4.Faktör - Stratejik planlamada etkin rol, .69'dur. Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeğinin alt boyutlarının güvenirlik katsayısı sırasıyla şöyledir; 1. Faktör - Stratejik Yönetimde kurum içi sorunlar, .92; 2. Faktör - Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar, .81; 3. Faktör - Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar, .82; 4. Faktör - Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar, .83; ve 5. Faktör - Stratejik yönetime inanma düzeyi, .83'dür.

14 maddeden oluşan stratejik planlama bilinç düzeyi tutum ölçeğinde her bir ifade 1'den 5'e kadar puanlanmıştır. Her maddede "Kesinlikle Katılıyorum" yanıtına 5 puan, "Katılıyorum" yanıtına 4 puan, "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" yanıtına 3 puan, "Katılmıyorum" yanıtına 2 puan ve "Kesinlikle Katılmıyorum" yanıtına 1 puan verilmiştir. 34 maddeden oluşan stratejik yönetim uygulanmasında karşılaşılan sorunların tespit edilmesine yönelik ölçek likert tipinde 1'den 5'e kadar puanlanmıştır. Her maddede "Yüksek Derecede Engeller" yanıtına 5 puan,

“Engeller” yanıtına 4 puan, “Kısmen Engeller” yanıtına 3 puan, “Çok Az Engeller” yanıtına 2 puan ve “Hiç Engellemez” yanıtına 1 puan olacak şekilde hazırlanmıştır. Bu kısımlar geliştirilen ölçeğin son halini içermektedir.

Veri Analizi

Elde edilen veriler SPSS 17.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırma sorularına ilişkin analizler gerçekleştirilmeden önce veri temizle işlemi gerçekleştirilmiştir.

Veri setinde var olan eksik verilerin tespit edilmesi ve uygun olmayanların çıkarılması için kayıp veri (missing value) analizi yapılmıştır. Analiz sonucu elde edilen kayıp verilere uç değer analizi uygulanmıştır. Örneklem sayısı küçük olan çalışmalarda z değeri +3,29’dan büyük ve -3,29’dan küçük olan değerler anketten atılırlar (Tabachnick ve Fidell, 2001). Geri dönen anket sayısı 3584 iken kayıp veri analizi ve uç değer analizleri sonucunda 235 eksilerek 3349’a gerilemiştir.

Bulgular

Eğitim Kurumlarında Çalışan Personelin Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi

Çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin bilinç düzeyleri ile ilgili aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4: Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Bilinç Düzeyleri

Personel	Faktörler	Madde sayısı	\bar{X}	S	Min.-Mak.
Öğretmen (n=2758)	F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	4	11.09	3.29	4-20
	F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	3	9.27	2.79	3-15
	F3. Stratejik Planlama İnancı	4	11.84	2.83	4-20
	F4. Stratejik Planlamada etkin rol	3	9.91	2.39	3-15
Yönetici (n=591)	F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	4	14.1	2.87	4-20
	F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	3	7.39	2.82	3-15
	F3. Stratejik Planlama İnancı	4	13.25	2.84	4-20
	F4. Stratejik Planlamada etkin rol	3	10.03	2.27	3-15

Öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde (\bar{X} =11.09, S=3.29), öğretmenler kendilerini yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde (\bar{X} =14.1, S=2.87), yöneticiler kendilerini yeterli bilgi düzeyine sahip olduklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde (\bar{X} =9.27, S=2.79), öğretmenler stratejik planlama hakkında olumsuz tutuma sahip olduklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde (\bar{X} =7.39, S=2.82), yöneticiler stratejik planlama hakkında olumlu tutuma sahip olduklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlamaya olan inançları hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde (\bar{X} =11.84, S=2.83), öğretmenler stratejik planlamaya olan inançlarının olumsuz yönde olduklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlamaya olan inançları hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde (\bar{X} =13.25, S=2.84), yöneticiler stratejik planlamaya olan inançlarının olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımı hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde (\bar{X} =9.91, S=2.39), öğretmenler stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımında olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımı hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde (\bar{X} =10.3, S=2.27), yöneticiler stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımında olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler.

Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar

Stratejik yönetimde kurum içi sorunlar ile ilgili ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ve yöneticilerin görüşleri Ek 1’de yer almaktadır. Stratejik yönetim sürecini, “Kurumumuzda rehber öğretmenin bulunmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 721 kişi (%42,0) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 462 kişide (%26,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 391 kişi (%40,0) süreci etkilediğini, 227 kişi (%23,2) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 233 kişi (%40,3) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 166 kişi de (%28,7) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Kurumsal mevzuat alışkanlıkları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim

öğretmenlerinden 792 kişi (%46) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 399 kişide (%23,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 429 kişi (%43,6) süreci “etkilediğini”, 244 kişi (%24,8) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 267 kişi (%45,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 139 kişi de (%23,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Stratejik planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 897 kişi (%52,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 389 kişide (%22,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 495 kişi (%50,3) süreci “etkilediğini”, 249 kişi (%25,3) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 289 kişi (%49,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 141 kişi de (%24,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 836 kişi (%48,6) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 341 kişide (%19,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 472 kişi (%48,1) süreci “etkilediğini”, 205 kişi (%20,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 288 kişi (%49,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 124 kişi de (%21,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 856 kişi (%49,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 448 kişide (%26) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 460 kişi (%46,8) süreci “etkilediğini”, 267 kişi (%27,2) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 284 kişi (%48,7) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 164 kişi de (%28,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 795 kişi (%46,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 444 kişide (%25,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 440 kişi (%44,9) süreci “etkilediğini”, 250 kişi (%25,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 262 kişi (%45,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 151 kişi de (%26,0) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 813 kişi (%47,3)

stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 460 kişide (%26,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 433 kişi (%44,0) süreci “etkilediğini”, 282 kişi (%28,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 257 kişi (%44,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 168 kişi de (%28,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 822 kişi (%47,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 514 kişide (%29,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 403 kişi (%40,8) süreci “etkilediğini”, 343 kişi (%34,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 258 kişi (%44,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 191 kişi de (%32,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 802 kişi (%46,6) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 600 kişide (%34,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 399 kişi (%40,5) süreci “etkilediğini”, 371 kişi (%37,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 258 kişi (%44,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 206 kişi de (%35,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar faktörünün analizinde Ek 2’de görünen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik yönetim sürecini, “kurumun mali yönden yetersizlikleri” adlı maddenin hangi oranda etkilediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 780 kişi (%45,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini” 580 kişi de (%33,7) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı soru için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 428 kişi (%43,4) süreci “etkilediğini”, 321 kişi (%32,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu soru için görüşleri ise, 265 kişi (%45,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 212 kişi de (%36,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “okullarda iş yükünün fazla olması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 786 kişi (%45,6) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 540 kişide (%31,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 457 kişi (%46,3) süreci etkilediğini, 297 kişi (%30,1) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 258 kişi (%44,3) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 188 kişi de (%32,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “çevre şartları ve okulun imkânsızlıkları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 739 kişi (%43,0) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 601 kişide (%34,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 440 kişi (%44,7) süreci etkilediğini, 297 kişi (%30,2) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 270 kişi (%46,3) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 186 kişi de (%31,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “iç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 822 kişi (%48,0) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 531 kişide (%31,0) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 481 kişi (%48,8) süreci etkilediğini, 266 kişi (%27,0) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 298 kişi (%51,1) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 167 kişi de (%28,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 627 kişi (%36,5) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 471 kişide (%27,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 390 kişi (%39,8) süreci etkilediğini, 224 kişi (%22,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 219 kişi (%37,6) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 158 kişi de (%27,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 627 kişi (%36,5) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 471 kişide (%27,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 390 kişi (%39,8) süreci etkilediğini, 224 kişi (%22,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 219 kişi (%37,6) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 158 kişi de (%27,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 672 kişi (%39,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 494 kişide (%28,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 376 kişi (%38,3) süreci “etkilediğini”, 252 kişi (%25,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 214 kişi (%36,7) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 175 kişi de (%30,0) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar faktörünün analizinde Ek 3’de görünen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik yönetim sürecini, “OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 348 kişi (%20,3) “Kısmen engellediğini”, 802 kişi (%46,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 324 kişide (%18,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 207 kişi (%20,8) “Kısmen etkilediğini”, 486 kişi (%48,9) süreci “etkilediğini”, 182 kişi (%18,3) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 110 kişi (%18,7) “Kısmen etkilediğini”, 270 kişi (%46,0) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 127 kişi de (%21,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 826 kişi (%48,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 408 kişide (%23,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 521 kişi (%52,5) süreci “etkilediğini”, 217 kişi (%21,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 292 kişi (%49,7) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 148 kişi de (%25,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “OGYE ekibine ek ücret ödenmesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 458 kişi (%26,7) “Kısmen etkilediğini”, 576 kişi (%33,6) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 314 kişide (%18,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 236 kişi (%23,7) “kısmen etkilendiğini”, 399 kişi (%40,1) süreci “etkilediğini”, 214 kişi (%21,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 138 kişi (%23,5) “kısmen etkilendiğini”, 194 kişi (%33,0) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 126 kişi de (%21,5) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Stratejik yönetimin uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 877 kişi (%51,4) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 370 kişide (%21,7) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 492 kişi (%49,5) süreci “etkilediğini”, 196 kişi (%19,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 307 kişi (%52,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 125 kişi de (%21,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Öğretmen kadrolarının sık değişmesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan

İlköğretim öğretmenlerinden 797 kişi (%46,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 420 kişide (%24,5) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 438 kişi (%43,8) süreci “etkilediğini”, 246 kişi (%24,6) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 269 kişi (%45,7) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 154 kişi de (%26,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 794 kişi (%46,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 338 kişide (%19,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 424 kişi (%42,4) süreci “etkilediğini”, 195 kişi (%19,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 276 kişi (%47,0) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 125 kişi de (%21,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 911 kişi (%52,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 488 kişide (%28,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 530 kişi (%53,5) süreci “etkilediğini”, 246 kişi (%24,8) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 310 kişi (%53,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 164 kişi de (%28,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar faktörünün analizinde Ek 4’de görünen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 718 kişi (%42,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 394 kişide (%23,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 404 kişi (%40,8) süreci “etkilediğini”, 227 kişi (%23,0) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 237 kişi (%40,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 172 kişi de (%29,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 791 kişi (%46,4) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 446 kişide (%26,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 442 kişi (%44,7) süreci “etkilediğini”, 252 kişi (%25,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 255 kişi (%43,3) stratejik

yönetim sürecini “etkilediğini”, 193 kişi de (%32,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 747 kişi (%43,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 490 kişide (%28,7) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 443 kişi (%44,8) süreci “etkilediğini”, 273 kişi (%27,6) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 252 kişi (%42,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 201 kişi de (%34,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değerin verilmemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 774 kişi (%45) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 480 kişide (%27,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 438 kişi (%44,6) süreci “etkilediğini”, 284 kişi (%28,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 257 kişi (%44,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 159 kişi de (%27,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim uygulama sürecinde, “Üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 771 kişi (%44,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 467 kişide (%27,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 399 kişi (%40,5) süreci “etkilediğini”, 305 kişi (%30,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 236 kişi (%40,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 175 kişi de (%30,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 731 kişi (%42,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 586 kişide (%34,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 392 kişi (%39,8) süreci “etkilediğini”, 360 kişi (%36,6) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 235 kişi (%40,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 212 kişi de (%36,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Personelin stratejik yönetime yönelik olan inanç sorunları faktörünün analizinde Ek 5’de görünen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik yönetim sürecini, “Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim

öğretmenlerinden 883 kişi (%51,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 434 kişide (%25,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 507 kişi (%51,1) süreci “etkilediğini”, 240 kişi (%24,2) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 282 kişi (%48,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 169 kişi de (%28,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Planların sadece kâğıt üzerinde kalacağına inanılması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 792 kişi (%46,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 598 kişide (%34,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 431 kişi (%43,8) süreci “etkilediğini”, 344 kişi (%35,0) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 256 kişi (%43,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 216 kişi de (%37,0) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 795 kişi (%46,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 542 kişide (%31,5) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 464 kişi (%47,1) süreci “etkilediğini”, 309 kişi (%31,3) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 284 kişi (%48,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 184 kişi de (%31,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Ekip çalışmalarının uygulanamaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 843 kişi (%48,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 553 kişide (%32,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 462 kişi (%47,0) süreci “etkilediğini”, 298 kişi (%30,3) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 277 kişi (%47,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 195 kişi de (%33,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Katılımcıların stratejik planlama ile ilgili tutumları incelendiğinde, öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin olumsuz tutumlar sergiledikleri diğer yandan yöneticilerin ise stratejik planlama ile ilgili olumlu tutumlar sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki bu temel farkın nedenlerinden biri yöneticilerin konu ile ilgili bilgi düzeylerinin yüksek olması ve konunun detaylarını bilmesi olabilir. Diğer bir neden ise yöneticilerin kendi kurumlarında stratejik planlamayı uygulama konusunda birinci derecede sorumlu ve bu uygulamanın gerekliliğine inanan kişiler olmasından kaynaklanabilir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde bu araştırmada elde edilen bulgular ile paralellik gösteren bulguların olduğu gözlemlenmiştir. Demirkaya (2007)'nin yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin bilgi yetersizliğinden dolayı stratejik

planlamaya ilişkin olumsuz yargılar geliştirdiği ve gerekli desteği sağlamadıkları rapor edilmiştir. Karaman (2007)'nin ilköğretim ve ortaöğretim yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticiler stratejik planlamaya karşı olumlu tutum sergiledikleri ifade edilmektedir.

Araştırmaya katılanların stratejik planlamaya yönelik olan inanç düzeylerine bakıldığında, öğretmenlerin stratejik planlama inanç düzeylerinin düşük olduğu yöneticilerin ise öğretmenlerin aksine yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmen ve yönetici arasındaki farkın nedeni daha önceden yorumunu yaptığımız iki madde ile ilgilidir. Öğretmenler konu hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları için stratejik planlamaya olan tutum olumsuz yönde ve stratejik planlamaya olan inançta düşük seviyededir. Bu madde içinde temel nokta yine bilgi düzeyidir. Şener (2009)'un yapmış olduğu araştırmaya göre stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin almayanlara göre stratejik planlama sürecine daha fazla katılım sergilediği rapor edilmiştir.

Stratejik planın uygulama sürecinde en etkin rol paylaşımında araştırmaya katılan öğretmenler ve yöneticiler kendilerinin stratejik plan uygulama sürecinde etkin rol alabileceklerini ifade etmektedirler. Öğretmenlerin sadece rol paylaşımına olumlu bakmaları, gelecek adına önemli bir veridir. Öğretmenlere stratejik planlama hakkında gerekli eğitimler verilip, belirli bir bilinç düzeyi oluşturulabilirse stratejik planlamanın eğitim kurumlarında öğretmenler tarafından sahiplenileceği sonucuna ulaşılabilir.

İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan analiz sonuçlarında, farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin stratejik planlama bilgi düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğu ve ilköğretim düzeyindeki öğretmenlerin bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinde stratejik planlamaya karşı tutumları ve stratejik planlamaya olan inançları, öğretmen ve yönetici arasındaki analizlere paralel olarak bilgi düzeyi düşük olanlarda tutum ve inançta olumsuz yönde olmaktadır. Orta öğretim öğretmenlerine göre daha yüksek seviye bilgi düzeyine sahip olan ilköğretim öğretmenleri stratejik planlamaya karşı tutumları ve inançları orta öğretim öğretmenlerine göre daha olumludur. Stratejik planlamada etkin rol paylaşımında ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri arasında bir farka rastlanmamıştır.

Öğretmenlerden eğitim sisteminin durumunu kötü olarak görenlerin stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeylerinin orta ve iyi olarak görenlerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim sisteminin durumunu iyi düzey olarak gören öğretmenlerin orta düzey olarak görenlere göre bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu veriler sonucunda eğitim sisteminin işleyişi ile ilgili olumlu bakış açısına sahip olan öğretmenlerin yeni gelişmelere daha açık olduğu ve gelişmeleri takip ettikleri söylenebilir. Ayrıca, bu bulgu ile iyimser olan öğretmenlerin, stratejik planlama ile kurumlarının daha iyi bir noktaya gelmesini istedikleri sonucuna da ulaşılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutumları ve inançları eğitim sistemini orta veya iyi olarak görenlerden istatistiki olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu orta olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama hakkında olumsuz tutumları ve inançları eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim sistemine bakış açısı kötü olan öğretmenlerin stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde rol paylaşımında eğitim sistemini orta veya iyi olarak görenlerden istatistiki olarak daha düşük olduğu görülmüştür.

Yöneticilere ait verilerin analizi incelendiğinde eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeylerinin orta ve iyi olarak görenlerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim sisteminin durumunu iyi düzey olarak gören yöneticilerin orta düzey olarak görenlere göre bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu veriler sonucunda eğitim sisteminin işleyişi ile ilgili olumlu bakış açısına sahip olan yöneticilerin yeni gelişmelere daha açık olduğu ve gelişmeleri takip ettikleri söylenebilir. Ayrıca, bu bulgu ile iyimser olan yöneticilerin, stratejik planlama ile kurumlarının daha iyi bir noktaya gelmesini istedikleri sonucuna da ulaşılabilir. Ayrıca, eğitim sisteminin iyi olduğunu düşünen yöneticiler, orta ve kötü olduğunu düşünenlere göre stratejik planlama ile ilgili daha olumlu tutum sergilemekte ve stratejik planlama sürecinin gerekliliğine daha çok inanmaktadırlar. Ancak, eğitim sisteminin iyi olduğunu düşünen yöneticiler ile kötü ve orta olduğunu düşünenler ile karşılaştırıldığında, stratejik planlamada katılım ve etkin bir rol alma konusunda istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenmemiştir.

Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar

Gerek yöneticilerin gerekse ilköğretim ve orta öğretim düzeyindeki öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların % 50 - % 60'ı aşağıdaki sorunların stratejik planlama sürecini etkilediğini düşünmektedirler.

- OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi
- Katılımcıların %61 - %70'i aşağıdaki sorunların planlama sürecini etkilediğini;
 - Kurumumuzda rehber öğretmenin bulunmaması
 - Kurumsal mevzuat alışkanlıkları
 - Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi
 - İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi
- Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)
- Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu
- OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi

- Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması
- Katılımcıların %71'inden çoğu ise aşığıdaki sorunların planlama sürecini etkilediğini düşünmektedir.
 - Stratejik Planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmaması
 - Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu,
 - Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması,
 - Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması,
 - Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları,
 - Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması,
 - Kurumun mali yönden yetersizlikleri
 - Okullarda iş yükünün fazla olması
 - Çevre şartları ve okulun imkânsızlıkları
 - İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması
 - OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması
 - Stratejik yönetimin uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları
 - Öğretmen kadrolarının sık değişmesi
 - Öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması
 - Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi
 - Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi
 - Stratejik yönetim uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi
 - Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi
 - Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değerin verilmemesi
 - Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi
 - Planların sadece kâğıt üzerinde kalacağına inanılması
 - Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları
 - Ekip çalışmalarının uygulanamaması

Öğretmen ve yöneticilerin sorunlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, yöneticiler stratejik yönetimin uygulanmasında kaynaklanan sorunların yöneticilerden kaynakladığına ilişkin görüşleri ile eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar ile ilgili görüşleri öğretmenlerin görüşlerinden istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksektir.

Öneriler

Eğitim kurumlarının daha iyiye ve daha ileriye gidebilmesi amacıyla hayata geçirilen stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçlerinin etkili ve verimli uygulanabilmesi için aşağıda belirtilen önerilerde bulunulmuştur.

Eğitim kurumlarında stratejik planlama sürecinin sağlıklı yürütülmesi ve buna bağlı olarak da eğitim kurumlarının kendilerini geliştirebilmesi için kurum içi iletişimin üst seviyede olması gerekmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre yönetici ve öğretmenler arasında iletişimde problemlerin olduğu gözlenmiştir. Bu kapsamda yöneticilere ve öğretmenlere yönelik olarak iletişim becerileri, empati ve liderlik gibi konulardan hizmet içi eğitimin uygulamalı olarak verilmesi düşünülebilir.

Mirze ve Ülgen (2004:57)'in ifade ettiği gibi stratejik yönetimin başlangıcı stratejik bilinçtir. Stratejik bilince sahip olan bireyler ya da kurumlar stratejik planların uygulanmasında olumlu sonuçlar alabileceklerdir. Yapılan analizlerde stratejik planın uygulayıcıları olan öğretmenlerin stratejik bilinç düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu durumun tersine çevrilmesi ve stratejik plan anlayışının eğitim kurumlarında hâkim olabilmesi için öğretmenlerin stratejik plan hakkında hizmet içi eğitimden geçirilmesi gerekebilir.

Stratejik planlama uzun süreli bir planlama türüdür. Süreçten dolayı kurum yöneticilerinde moral, motivasyon eksikliği olabilir. Bu durumun ortadan kaldırılması ve stratejik planlamaya olan iyimser tutumun korunması amacıyla bilgilendirme çalışmalarına devam edilmelidir.

Okullarda stratejik planlama sürecini denetleyen kişilerin dışarıdan birilerinin olması gerekmektedir. Hatta bu denetleme işi bu konuda profesyonelleşmiş kişi ya da kurumlar tarafından yapılabilir.

Stratejik planlama sürecini iyi değerlendiren ve eğitim kurumunu bulunduğu noktadan bir üst konuma getiren yöneticiler ve öğretmenler ödüllendirilmelidir. Stratejik planı kâğıt üzerinde kalacak bir belge gibi görüp bunu uygulamayıp bulunduğu noktadan geriye giden okullara da gerekli eğitimler verilmelidir.

Araştırma kapsamında stratejik yönetimde tespit edilen sorunların çözüm yolları aranmalı ve engeller teker teker ortadan kaldırılmalıdır.

Eğitim kurumlarında Stratejik planların hazırlanması ve izlemesi sürecinde bu işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için görevli olan personelin ders yükünün hafifletilmesi veya ek ücret ödenmesi önerilebilir.

Araştırma Denizli ilinde yapılmıştır. Denizli ili Türkiye'nin genel durumunu yansıtamayacağından dolayı kültürel yapının farklı olduğu illerde de bu araştırmanın yapılması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Geliştirilen ölçekler kullanılarak, özel okullar ile devlet okulları arasında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetim sorunları arasında farklılığın

olup olmadığı bir başka çalışma ile incelenebilir. Çalışmadan elde edilen sonuçlardan Milli Eğitim Bakanlığı bilgilendirilebilir.

Kaynakça

Altinkurt, Y. (2010). "Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları", Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10(4), 1927-1968.

Akyüz, Y. (2010). *Türk Eğitim Tarihi MÖ 1000-MS 2010*, 18. Baskı, Ankara, Pegem Akademi.

Çalık, T. (2003). "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Plan Açısından Nitel Değerlendirilmesi", Kastamonu Eğitim Dergisi, vol:11, No:2, s251-258.

Demirkaya, D., (2007). "İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s36.

Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.

Güçlü, N. (2003). "Stratejik Yönetim", *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı: 2, 61-85.

Karaman, H. (2007). *İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları: İstanbul İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kocatepe Ş., (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması*, Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması (Bursa ili Canaydın İlköğretim Okulu örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Mirze K., Ülgen H., (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul.

Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İrfan Yayıncılık, İstanbul.

Resmi Gazete (2003). *Kamu Malî Yönetimi Ve Kontrol Kanunu*. 5018, 24/12/2003 sayı :25326.

Şahin, S., Aslan, N., (2008). "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma", Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 172-189.

Şener, T., (2009), *Eğitimde Stratejik Planlama*, Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, , İstanbul.

Tabachnick, B.G., Fidell, L.S., (2001). Using Multivariate Statistics, 4th ed., Boston, Allyn and Bacon.

Thomson, J. & Martin, F. (2005). *Strategic Management Awernees and Change*. South Western A Division of Cengage Learning Institution, Hong Kong.

Türk, E, Ünsal, N. (2009), "Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri", Milli Eğitim Dergisi, Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları, Sayı:181, s.222-239.

EKLER

Ek 1.

Tablo 8. Stratejik Yönetimde Kurum İçi Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
16	115	178	240	721	462	90	98	171	391	227	34	66	79	233	166
	6,7%	10,4%	14,0%	42,0%	26,9%	9,2%	10,0%	17,3%	40,0%	23,2%	5,9%	11,4%	13,7%	40,3%	28,7%
25	44	161	326	792	399	25	82	204	429	244	11	45	123	267	136
	2,6%	9,3%	18,9%	46,0%	23,2%	2,5%	8,3%	20,7%	43,6%	24,8%	1,9%	7,7%	21,1%	45,9%	23,4%
26	36	108	288	897	389	23	60	157	495	249	12	42	96	289	141
	2,1%	6,3%	16,8%	52,2%	22,6%	2,3%	6,1%	16,0%	50,3%	25,3%	2,1%	7,2%	16,6%	49,8%	24,3%
27	49	173	322	836	341	34	84	186	472	205	16	48	106	288	124
	2,8%	10,1%	18,7%	48,6%	19,8%	3,5%	8,6%	19,0%	48,1%	20,9%	2,7%	8,2%	18,2%	49,5%	21,3%
28	35	135	246	856	448	21	67	168	460	267	9	41	85	284	164
	2,0%	7,8%	14,3%	49,8%	26,0%	2,1%	6,8%	17,1%	46,8%	27,2%	1,5%	7,0%	14,6%	48,7%	28,1%
29	52	155	275	795	444	37	93	161	440	250	17	62	89	262	151
	3,0%	9,0%	16,0%	46,2%	25,8%	3,8%	9,5%	16,4%	44,9%	25,5%	2,9%	10,7%	15,3%	45,1%	26,0%
33	37	143	266	813	460	22	76	171	433	282	16	52	90	257	168
	2,2%	8,3%	15,5%	47,3%	26,8%	2,2%	7,7%	17,4%	44,0%	28,7%	2,7%	8,9%	15,4%	44,1%	28,8%
34	25	123	237	822	514	24	65	153	403	343	12	45	76	258	191
	1,5%	7,1%	13,8%	47,8%	29,9%	2,4%	6,6%	15,5%	40,8%	34,7%	2,1%	7,7%	13,1%	44,3%	32,8%
35	27	97	196	802	600	20	41	154	399	371	12	33	75	258	206
	1,6%	5,6%	11,4%	46,6%	34,8%	2,0%	4,2%	15,6%	40,5%	37,7%	2,1%	5,7%	12,8%	44,2%	35,3%

Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İli Örneği

Ek 2.

Tablo 9. Stratejik Yönetimde Kurum Dışı Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
13	42	92	227	780	580	32	73	133	428	321	12	34	62	265	212
	2,4%	5,3%	13,2%	45,3%	33,7%	3,2%	7,4%	13,5%	43,4%	32,5%	2,1%	5,8%	10,6%	45,3%	36,2%
15	42	116	239	786	540	29	71	133	457	297	15	41	80	258	188
	2,4%	6,7%	13,9%	45,6%	31,3%	2,9%	7,2%	13,5%	46,3%	30,1%	2,6%	7,0%	13,7%	44,3%	32,3%
17	41	132	207	739	601	25	82	141	440	297	11	45	71	270	186
	2,4%	7,7%	12,0%	43,0%	34,9%	2,5%	8,3%	14,3%	44,7%	30,2%	1,9%	7,7%	12,2%	46,3%	31,9%
18	26	105	229	822	531	17	47	175	481	266	9	28	81	298	167
	1,5%	6,1%	13,4%	48,0%	31,0%	1,7%	4,8%	17,7%	48,8%	27,0%	1,5%	4,8%	13,9%	51,1%	28,6%
22	64	207	350	627	471	36	109	220	390	224	26	58	121	219	158
	3,7%	12,0%	20,4%	36,5%	27,4%	3,7%	11,1%	22,5%	39,8%	22,9%	4,5%	10,0%	20,8%	37,6%	27,1%
23	64	207	350	627	471	36	109	220	390	224	26	58	121	219	158
	3,7%	12,0%	20,4%	36,5%	27,4%	3,7%	11,1%	22,5%	39,8%	22,9%	4,5%	10,0%	20,8%	37,6%	27,1%
30	73	180	299	672	494	47	111	196	376	252	25	77	92	214	175
	4,2%	10,5%	17,4%	39,1%	28,8%	4,8%	11,3%	20,0%	38,3%	25,7%	4,3%	13,2%	15,8%	36,7%	30,0%

Ek 3.

Tablo 10. Eğitim Personelinden Kaynaklanan Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
6	57	180	348	802	324	25	94	207	486	182	22	58	110	270	127
	3,3%	10,5%	20,3%	46,9%	18,9%	2,5%	9,5%	20,8%	48,9%	18,3%	3,7%	9,9%	18,7%	46,0%	21,6%
7	59	135	285	826	408	23	65	167	521	217	15	40	92	292	148
	3,4%	7,9%	16,6%	48,2%	23,8%	2,3%	6,5%	16,8%	52,5%	21,9%	2,6%	6,8%	15,7%	49,7%	25,2%
8	162	206	458	576	314	57	90	236	399	214	55	74	138	194	126
	9,4%	12,0%	26,7%	33,6%	18,3%	5,7%	9,0%	23,7%	40,1%	21,5%	9,4%	12,6%	23,5%	33,0%	21,5%
10	41	174	245	877	370	28	94	183	492	196	15	64	77	307	125
	2,4%	10,2%	14,4%	51,4%	21,7%	2,8%	9,5%	18,4%	49,5%	19,7%	2,6%	10,9%	13,1%	52,2%	21,3%
11	68	168	262	797	420	38	108	169	438	246	21	62	83	269	154
	4,0%	9,8%	15,3%	46,5%	24,5%	3,8%	10,8%	16,9%	43,8%	24,6%	3,6%	10,5%	14,1%	45,7%	26,1%
12	75	215	300	794	338	49	138	193	424	195	25	82	79	276	125
	4,4%	12,5%	17,4%	46,1%	19,6%	4,9%	13,8%	19,3%	42,4%	19,5%	4,3%	14,0%	13,5%	47,0%	21,3%
14	34	96	192	911	488	21	59	135	530	246	8	38	62	310	164
	2,0%	5,6%	11,2%	52,9%	28,4%	2,1%	6,0%	13,6%	53,5%	24,8%	1,4%	6,5%	10,7%	53,3%	28,2%

Ek 4.

Tablo 11. Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
2	128	159	307	718	394	57	91	210	404	227	33	50	97	237	172
	7,5%	9,3%	18,0%	42,1%	23,1%	5,8%	9,2%	21,2%	40,8%	23,0%	5,6%	8,5%	16,5%	40,2%	29,2%
3	75	114	279	791	446	34	72	189	442	252	19	38	84	255	193
	4,4%	6,7%	16,4%	46,4%	26,2%	3,4%	7,3%	19,1%	44,7%	25,5%	3,2%	6,5%	14,3%	43,3%	32,8%
4	72	120	276	747	490	36	75	161	443	273	20	40	74	252	201
	4,2%	7,0%	16,2%	43,8%	28,7%	3,6%	7,6%	16,3%	44,8%	27,6%	3,4%	6,8%	12,6%	42,9%	34,2%
24	43	142	281	774	480	34	69	157	438	284	17	49	100	257	159
	2,5%	8,3%	16,3%	45,0%	27,9%	3,5%	7,0%	16,0%	44,6%	28,9%	2,9%	8,4%	17,2%	44,2%	27,3%
31	44	135	299	771	467	30	81	171	399	305	18	52	101	236	175
	2,6%	7,9%	17,4%	44,9%	27,2%	3,0%	8,2%	17,3%	40,5%	30,9%	3,1%	8,9%	17,4%	40,5%	30,1%
32	38	136	229	731	586	25	75	132	392	360	12	50	74	235	212
	2,2%	7,9%	13,3%	42,5%	34,1%	2,5%	7,6%	13,4%	39,8%	36,6%	2,1%	8,6%	12,7%	40,3%	36,4%

Ek 5.

Tablo 12. Personelin Stratejik Yönetime Olan İnanma Düzeyi Sorunlarına İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
9	33	110	253	883	434	17	70	159	507	240	11	36	88	282	169
	1,9%	6,4%	14,8%	51,5%	25,3%	1,7%	7,0%	16,0%	51,1%	24,2%	1,9%	6,1%	15,0%	48,1%	28,8%
19	29	95	203	792	598	16	49	144	431	344	13	23	76	256	216
	1,7%	5,5%	11,8%	46,1%	34,8%	1,6%	5,0%	14,6%	43,8%	35,0%	2,2%	3,9%	13,0%	43,8%	37,0%
20	38	94	253	795	542	20	47	146	464	309	10	38	66	284	184
	2,2%	5,5%	14,7%	46,2%	31,5%	2,0%	4,8%	14,8%	47,1%	31,3%	1,7%	6,5%	11,3%	48,8%	31,6%
21	37	81	209	843	553	22	51	151	462	298	12	27	72	277	195
	2,1%	4,7%	12,1%	48,9%	32,1%	2,2%	5,2%	15,3%	47,0%	30,3%	2,1%	4,6%	12,3%	47,5%	33,4%