

## **Okul Müdürlerinin Planlama Etkinlikleri ve Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar**

### **Planning Activities of School Principals and Problems Encountered in Strategic Planning**

**Gani ARSLAN**

MEB, Rehber Öğretmen/İzmir

**Erdal KÜÇÜKER**

Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ABD/Tokat

**İlk Kayıt Tarihi: 22.12.2014**

**Yayına Kabul Tarihi: 08.07.2015**

#### **Özet**

*Bu araştırmanın amacı, farklı tür ve düzeylerdeki okulların müdürlerinin okul yönetiminde gerçekleştirdikleri planlama etkinliklerini ve stratejik planlama sürecinde karşılaştıkları sorunları incelemektir. Araştırma tarama modelindedir. Veriler, maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemiyle belirlenmiş olan 10 okul müdürü ile yapılan görüşmelerden elde edilmiş ve betimsel yöntemle analiz edilmiştir. Analiz sonucunda katılımcıların planlamanın ne olduğuna ilişkin doğru ve yeterli bir anlayışa sahip oldukları, planlamanın gerekliliğine inandıkları ancak planlama konusunda kendilerini yeterli bulmadıkları tespit edilmiştir. Bunun doğal bir sonucu olarak katılımcılar, yönetim sürecinde planlamayı etkin bir şekilde kullanamadıklarını belirtmişlerdir. Stratejik planın hazırlık ve uygulama aşamalarında çeşitli sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunların çözümüne dönük olarak okulların planlama sürecindeki yetkilerinin artırılması, katılımın sağlanması, planlamada görevli olanlara hizmetçi eğitim verilmesi ve okullara planlarıyla ilişkili olarak bütçe tahsis edilmesi önerilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Planlama, eğitim planlaması, stratejik planlama

#### **Abstract**

*The purpose of this study is to examine the planning activities and the problems encountered by the principals working at different type and level schools. The study is in survey method. Data were obtained through the interviews of 10 school principals who were selected by maximum variation sampling method, and were analyzed by descriptive method. It was determined by the data analysis that the participants had accurate and sufficient understanding of planning, believed the necessity of planning, but did not find themselves qualified about it. As a natural consequence of this, the participants stated that they did not use planning effectively. Various problems are encountered during the preparation and implementation stages of strategic planning. As a solution to these problems, it is suggested to provide schools appropriate authorization in the planning process, to encourage participation, to organize in-service training for the planning officials, and to allocate a budget to the school regarding their planning works.*

**Keywords:** Planning, educational planning, strategic planning

## 1. Giriş

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin uygulamaya dayalı temel bir sürecidir. Okul yönetiminin görevi, okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır (Teyfur, 2000). Okulun amaçlarına ulaşması doğrultusunda kaynakları etkin kullanma ve okul ile ilgili planlama yetkisi okul müdürlerine aittir. Okul müdürlerinin, okulun amaçlarına ulaşmasını sağlamak ve okulu bir öğrenme merkezine dönüştürmek için belli bir strateji çerçevesinde planlama yapmaları gerekmektedir (Açıkalın, Şişman ve Turan, 2011).

Eğitim planlaması, okulun eğitimsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gereken girdilerin sağlanması ve kullanılması yollarının kararlaştırılması sürecidir (Başaran ve Çinkır, 2011). Bu süreç, eğitim sisteminde karşılaşılan sorun veya sorunları hissetme, bu sorunları tanıma, sorunlara ilişkin çözüm seçeneklerini belirleme, planı yapma, uygulama ve değerlendirme çabalarının tümünü içermektedir (Tural, 1997). Eğitim planlaması, amaçlara uygun olarak bireylerin yeteneklerini geliştirmek ve ülkenin toplumsal, kültürel ve ekonomik gelişmesine katkı yapacak eğitim olanaklarını tüm nüfusa sağlamak için girişilen bir etkinliktir. Bu etkinlik, “toplumsal araştırma yöntem ve ilkelerinin, pedagojik tekniklerin koordineli uygulanmasını içeren sürekli, yönetsel, ekonomik ve parasal bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Âdem, 2008).

Türkiye’de eğitim planlaması ile ilgili çalışmalar, Cumhuriyetin başlangıç yıllarına kadar gitmektedir (Karakütük, 2012). Cumhuriyet döneminde başlatılan eğitim seferberliği bütünlüklü bir plan olarak değerlendirilebilir. Ancak sistemli ve kapsamlı olarak eğitim planlaması, 1963 yılından günümüze kalkınma planları ile yapılmaktadır (Küçük, 2012). Eğitim, planlı kalkınma politikaları çerçevesinde ekonominin insangücü gereksinimini karşılayan ve halkın eğitim düzeyini yükseltmek suretiyle toplumsal değişmeye katkı sunan bir sektör olarak kalkınma planları içinde yer almıştır (Küçük, 2010).

Türkiye’de uygulanan eğitim planları incelendiğinde, tıpkı kalkınma planlarında olduğu gibi dönemin toplumsal, siyasal ve ekonomik koşulları doğrultusunda hazırlanmış oldukları görülmektedir (Küçük, 2008). 1980’lerden sonra eğitim planlaması, stratejik planlama, stratejik yönetim, okul temelli yönetim kavramları ile ilişkilendirilerek ifade edilmeye başlanmıştır. Bu dönüşüm doğrultusunda günümüzde her okul, bağlı bulunduğu üst kuruluşun stratejik planına uygun olarak kendi stratejik planını hazırlamakla yükümlüdür. Stratejik planlama, bir örgütü oluşturan üyelerin, örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için yapılması gereken iş ve işlemleri tasarladıkları bir süreçtir (Ensari, 1999). Bu süreç, örgütün stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsar (Şişman ve Turan, aktaran, Çalık, 2003). Stratejik planlama, Devlet Planlama Teşkilatı’nın (DPT) kamu kuruluşları için hazırladığı bir rehberde “kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yol” olarak tanımlanmıştır. 1960’lı yıllardan günümüze stratejik planlamaya ilişkin çeşitli modellerin geliştirildiği ve özel sektör kuruluşlarında yaygın bir şekilde uygulandığı gözlenmektedir. Kamu kuruluşları açısından stratejik planlama, özel sektöre göre daha yeni bir uygulamadır (Erkan, 2008).

Tüm kamu kurumlarında olduğu gibi okullarda da stratejik plan hazırlama sürecinin yasal dayanağı 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'dur. Bu Kanun'un dokuzuncu maddesi gereğince kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Bu zorunluluk çerçevesinde eğitim kurumlarında stratejik planlama, 2006 yılında MEB tarafından başlatılmıştır.

Bu tarihten itibaren MEB'e bağlı eğitim kurumlarındaki planlama etkinliklerinin stratejik planlama yöntemine bağlı olarak ve tek tipleştirilmiş bir şekilde yürütüldüğü gözlenmektedir. 5018 sayılı Kanun ile başlayan stratejik planlama süreci, MEB'in yayınladığı yönetmelik, genelge ve talimatlarla okullarda uygulanmaya çalışılmaktadır. Buna rağmen genel olarak planlama, özel olarak da stratejik planlama faaliyetlerinin okullarda yeterli düzeyde yapılamadığına ilişkin gözlemler çeşitli araştırmalarda ortaya konulmuştur (Türkmen ve Ergün 1997; Çalık, 2003; Ereş 2004; Karaman 2007; Erkan, 2008; Küçükler, 2008; Şahin ve Aslan, 2008; Altınkurt 2010; Dökmeci 2010; Kocatepe, 2010; Küçükler, 2010; Balcı, Çanakçı ve Tan 2012; Memduhoğlu ve Uçar 2012; Yelken, Üredi ve Kılıç, 2012). Konu ile ilgili olarak Türkiye'deki araştırmalar incelendiğinde, bir yönetim süreci olarak "okul yönetim süreçlerinde planlama" konusunda yapılmış nitel bir araştırma olmadığı görülmektedir. Stratejik planlamanın tüm eğitim kurumları için yasal bir zorunluluk haline gelmesi, bu alanda yapılacak araştırmalara olan ihtiyacı artırmaktadır. Yönetim süreçlerinin bir alt süreci olan planlamanın okul müdürleri tarafından nasıl algılandığı, okullarda ne tür planlama etkinliklerinin yapıldığı ve bu süreçte hangi sorunların yaşandığının ortaya konulması, okul yönetiminin başarısı ve okulların amaçlarına ulaşması açısından önem taşımaktadır.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, okul yöneticilerinin planlama konusundaki genel anlayışlarını, yeterliklerini ve planlamanın yararına ilişkin düşüncelerini, yönetim süreçlerinde gerçekleştirdikleri planlama etkinliklerini ve stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koymaktır. Bu amaç çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Okul yöneticilerinin planlama konusundaki genel anlayışları nedir?
- Okul yöneticilerinin planlama süreçlerindeki yeterlikleri nasıldır?
- Okul yöneticilerinin planlamanın yararlarına ilişkin düşünceleri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin okulda yaptıkları planlama etkinlikleri nelerdir?
- Okul yöneticilerinin stratejik planların hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri nelerdir?

## 2. Yöntem

### Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama modelindedir. Araştırmanın genel ve alt amaçları çerçevesinde nitel araştırma yaklaşımı esas alınmıştır. “Nitel araştırma, gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlanmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 45). Araştırmada derinlemesine ve ayrıntılı olarak inceleme yapılabilmesi amacıyla nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Olgubilim deseni, “farkında olduğumuz ancak derinlemesine ve ayrıntılı bir anlayışa sahip olmadığımız olgulara odaklanmaktadır” (Yıldırım ve Şimşek, 2013, s. 78).

### Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Buna göre çalışma grubu, farklı tür ve düzeydeki okulları temsilen seçilmiş 10 okul müdüründen oluşturulmuştur. Araştırmaya katılan okul müdürleri Y1, Y2, ... Y10 şeklinde kodlanarak gereksiz tekrara dayalı içerik oluşmasının önüne geçilmiştir. Katılımcıların tamamı erkektir. Katılımcılardan biri ilkokul (Y1), ikisi ortaokul (Y2, Y7), dördü meslek lisesi (Y3, Y4, Y5, Y10), biri Anadolu lisesi (Y9), biri özel eğitim uygulama merkezi (Y6) ve biri de anaokulunda (Y8) görev yapmaktadır. Sekizi lisans (Y1, Y2, Y5, Y6, Y7, Y8, Y9, Y10), ikisi yüksek lisans (Y3, Y4) mezunudur. Yalnızca altı yönetici (Y1, Y3, Y4, Y6, Y7, Y8) daha önce planlama konusunda hizmetçi eğitim aldığını ifade etmiştir. Katılımcıların beşi 31-35 (Y3, Y5, Y8, Y9, Y10), ikisi 36-40 (Y1, Y6), üçü de 41-45 (Y2, Y4, Y7) yaşlarındadır. Müdürlerin ikisinin 1-5 yıl (Y3, Y8), dördünün 6-10 yıl (Y5, Y6, Y7, Y9), dördünün de 11-15 yıl (Y1, Y2, Y4, Y10) yöneticilik kıdemi vardır.

### Veri Toplama Aracı

Verilerin toplanmasında görüşme tekniğinden yararlanılmıştır. Görüşmeler, yarı yapılandırılmış görüşme formu ile gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunda bulunan açık uçlu soruların hazırlanmasında eğitim planlaması alanyazını ve okul müdürlerinin çalışma usul ve esaslarını düzenleyen mevzuat esas alınmıştır. Görüşme formunun amaca uygunluğunu, anlaşılabilirliğini ve uygulanabilirliğini sağlamak amacıyla eğitim bilimleri ve/veya araştırma yöntemleri alanında uzman öğretim üyelerinin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşlerine başvuru uzmanlar görüşme formunu kapsam, dil, anlaşılabilirlik ve amaca uygunluk boyutları ile incelemiştir. Öğretim üyelerinin görüşleri doğrultusunda form üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Araştırmanın genel ve alt amaçları doğrultusunda katılımcılara “Planlama denilince ne anlıyorsunuz?”, “Okul yönetiminde planlamanın yararları hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?” vb. yedi adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Ayrıca görüşme formunda katılımcıların kişisel bilgilerini (yaş, cinsiyet, görev yapılan okul türü vb.)

belirlemeye dönük sorulara da yer verilmiştir. Sorular, araştırmaya katılan okul müdürlerine aynı tarzda ve aynı sıra ile sorularak görüşmeci etkisi ve öznel yargılar en aza indirilmeye çalışılmıştır. Görüşmeler, görüşme yapılan kişilerden izin alınarak ses kayıt cihazları ile veya not tutma yöntemi ile kayıt altına alınmıştır.

### Verilerin Analizi

Çalışma grubunu oluşturan müdürler ile yapılan görüşmeler sonucunda elde edilen veriler, betimsel analiz yöntemiyle analiz edilmiştir. Betimsel analizde, elde edilen veriler belirlenen temalara göre sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Bu betimlemeler açıklanır, yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve birtakım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2013). Bu çerçevede görüşmelerden elde edilen veriler incelenerek önce kavramlar, ardından da temalar tespit edilmiştir. Temalar, araştırmanın alt amaçları çerçevesinde sorulan sorulara katılımcıların verdikleri yanıtlardan yola çıkarak belirlenmiştir. Önceden tema belirlemesi yapılmamıştır. Katılımcı görüşlerinden çıkarılan temalar, eğitim bilimleri ve nitel araştırma konularında uzman bir araştırmacının görüşüne sunularak kodlayıcılar arası güvenilirlik analizi gerçekleştirilmiştir. Bu işlemde “Güvenirlik=[Görüş Birliği / (Görüş Birliği + Görüş Ayrılığı)] X 100” formülünden (Miles ve Huberman, 1994) yararlanılmış ve kodlayıcılar arası güvenilirlik düzeyi yüzde 90,2 olarak hesaplanmıştır. Bulgular, katılımcıların görüşlerinden doğrudan aktarmalar yapılarak açıklanmış ve aralarında ilişkilendirmeler yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, ilgili araştırmalarla benzerlik ya da farklılıkları ortaya konularak tartışılmıştır.

## 3. Bulgular ve Yorumlar

### Okul Müdürlerinin Planlama Konusundaki Genel Anlayışları

Araştırmaya katılan okul müdürleri planlamayı “izlenen yol” (Y1, Y6, Y10), “yönetim etkinliği” (Y1), “süreç” (Y2, Y5, Y6), “hareket tarzı, geleceğe ilişkin yordama” (Y2), “geleceğe ilişkin uygulama esasları” (Y4), “bakış açısı, hedefleri görünür kılma” (Y8) gibi kavramlarla ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğunun planlamayı “yol” mecazı ile açıkladığı görülmektedir. Hatta Y1, planlamayı “düzgün, asfalt bir yol” olarak ifade ederken; Y6, “geniş bir yol haritası” olarak ifade etmiştir. Y3 ise planlamayı “merdiven basamağı” şeklinde tanımlayarak planlamanın birtakım aşamalarının olduğunu belirtmiştir. Katılımcıların yanıtlarından dikkat çekici olanlar şunlardır: “Planlama denilince benim ilk aklıma gelen gideceğim yol, izleyeceğim hareket tarzıdır. Planlama önemlidir ve benim için bir yoldur. Ama düzgün ve asfalt bir yoldur.” (Y1) “Planlamayı, amacımızı gerçekleştirmek için başvurduğumuz geniş bir yol haritası olarak değerlendiriyorum. Planlama bir süreç işidir; bilgi beceri ve uzmanlık gerektiriyor.” (Y6) Alanyazında yapılmış planlama tanımları ile katılımcıların yanıtları karşılaştırıldığında, okul müdürlerinin planlamanın ne olduğuna ilişkin doğru ve yeterli bir anlayışa sahip oldukları söylenebilir.

### Okul Müdürlerinin Planlama Konusundaki Yeterlikleri

Yöneticilerden dördü kendisini planlama konusunda yeterli görürken altısı yetersiz gördüğünü ifade etmiştir. Planlama konusunda kendini yetersiz gören yöneticilerden bazılarının görüşleri şöyledir: *“Planlama bir uzmanlık işidir. Planlama konusunda kendimi yeterli görmüyorum. Planlama eğitimi almadım. Planlama bir süreç işi, bilgi beceri ve uzmanlık gerektiriyor.”* (Y6) *“Planlama konusunda yetersiz olduğumu düşünen yöneticilerin tamamı, yetersizliğin nedenini planlama konusunda eğitim almamış olmalarına bağlamaktadırlar. Bu bulguya, Çalık (2003), Erkan (2008) ve Dökmeci (2010) tarafından yapılmış araştırmalarda da rastlanmaktadır. Katılımcılardan Y2, planlama etkinliklerini kavramsal bir yeterlikle değil; anlık, doğal ve günübürlük olarak yaptığını ifade etmektedir. Plan yapma becerisini sağlıklı olarak kazanamamış olmasını da planlamayla ilgili yeterli eğitim almamasına, toplumsal olarak yaşam biçimine ve kültüre dayandırmaktadır. Aynı zamanda okul yöneticilerinin de planlı çalışmadığını ifade etmektedir.*

Katılımcılar, planlama konusunda düzenlenen hizmetiçi eğitim programlarının işlevsiz olduğunu ve amaca ulaşmadığını ifade etmektedirler. Bu konuda Y1, *“Hizmetiçi eğitim var ama bu eğitimlerin bize faydalı olduğunu düşünmüyorum.”* derken; Y6, *“Milli Eğitim’in planlama ile ilgili kurslarına katıldım. Ama bu kurslar ne kadar faydalı olmaktadır?”* diyerek planlama konusunda yapılan eğitim etkinliklerinin yetersizliğini ortaya koymaktadırlar. Çalık (2003) ve Dökmeci (2010) de planlama konusundaki hizmetiçi eğitim programlarının yetersizliğine ilişkin bulgular ortaya koymuşlardır. Özetle katılımcıların eğitim almadıkları için planlama konusunda kendilerini yeterli görmedikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca planlamanın *“bir uzmanlık”* (Y6) alanı olarak görülmesi, bu konudaki eğitimin süresi ve içeriği konusunda daha geniş kapsamlı düşünülmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

### Planlamanın Yararlarına İlişkin Okul Müdürlerinin Görüşleri

Katılımcılar, eğitimin öneminden hareketle okul yönetim etkinliklerinin tesadüflere bırakılmayacağını ve önceden planlanmış süreçlerle yerine getirilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Katılımcılar, planlama sayesinde yönetim süreçlerindeki karmaşık işlerin aksatılmadan düzenli olarak yürütüleceğini ve planlamanın hedeflere ulaşmada önemli bir role sahip olduğunu vurgulamaktadırlar. Katılımcılardan bazılarının görüşleri şöyledir: *“Bugünün koşullarında okul yönetiminde planlama yapmanın zorunluluk olduğunu düşünüyorum. Bu kadar yoğun iş temposu, iş yükü, karışık ve çok değişkenli iş süreçleri planlı çalışmayı gerekli kılmaktadır. Planlı çalışmayan bir okul yöneticisinin işini sağlıklı bir şekilde yapacağını düşünmüyorum.”* (Y2) *“İnsan yetiştirdiğimiz için planlama çok önemli. Toplumun ihtiyaç duyduğu insanın yetiştirilmesi tesadüflere bırakılamaz. Bu anlamda planlama önemli bir etkinliktir. Okulun kaynaklarını amaca dönük olarak kullanmada da (fiziki, maddi kaynaklar ve insan kaynakları) gerekli olduğunu düşünüyorum. Okulun amaçlarına ulaşması için planlama önemlidir.”* (Y6)

Bazı katılımcıların, planlı çalışmanın yararları ile ilgili mecaz kullandıkları da görülmektedir: Y7, planlı yürütülen eğitim öğretim etkinliklerini “*hedefe yönelmiş bir ok*” mecazı ile ortaya koyarken Y3, okul yönetim süreçlerinde planlama yapılmadığında işlerin “*yap-boz tahtasına*” döneceğini ve amaçlara ulaşamayacağını belirtmektedir. Görüşler incelendiğinde, katılımcıların planlama yapmanın gerekli ve önemli olduğunu ifade ettikleri görülmektedir. Bu çerçevede okul müdürlerinin planlamaya ilişkin olumlu (iyimsen) bir tutum içinde oldukları söylenebilir. Bu sonuç başka araştırmalarca da desteklenmektedir (Karaman, 2007; Altınkurt, 2010; Dökmeçi, 2010; Kocatepe, 2010; Memduhoğlu ve Uçar, 2012).

### **Okul Müdürlerinin Planlama Etkinlikleri**

Katılımcılar, okulda yaptıkları planlama etkinlikleri olarak öğretmenler kurul toplantıları, veli toplantıları, okul aile birliği toplantıları, şube öğretmenler kurul toplantıları, zümre öğretmenler kurul toplantıları vb. toplantılar ve öğretim yılı başında hazırladıkları yönetici çalışma planını ifade etmektedirler. “*Sene başında yaptığımız öğretmenler kurul toplantısı, okul aile birliği toplantısı ve veli toplantısı ile diğer toplantılar yıl içerisinde yapacağımız çalışmalarını planlamamızı sağlayan etkinliklerdir. Yine öğretim yılı başında yaptığımız yönetici çalışma planı da bizlere yol göstermektedir.*” (Y7)

Katılımcılardan sadece Y10, stratejik planlamayı okul yönetim süreçlerinde kullandığı planlama etkinliği olarak ifade ederken diğerlerinin stratejik planlamaya değinmedikleri görülmektedir. Planlamanın önemli bir unsuru olan mali/finansal planlama konusunda görüş beyan eden tek katılımcı ise Y2’dir: “*Planlamanın ekonomik bir boyutunun da olduğunu düşünürsek bizim ekonomik anlamda müdahil olduğumuz sadece Okul Aile Birliklerinin (OAB) sağladığı gelirlerdir. Belli bir tecrübeye sahip yöneticiler okulun muhtemel gelir ve giderlerine ilişkin tecrübeye dayalı bir öngörü oluşturuyor. Bu anlamda OAB gelirlerini doğru olarak ve okulun önceliklerine göre harcanmasını sağlıyoruz. Finansman planlaması konusunda da anlaşıldığı anlamda bir planlama yapmıyoruz. Anlık ve spontan kararlarla tecrübeye dayalı, doğaçlama kararlar alıyoruz.*” (Y2)

Y2’nin açıklamaları çerçevesinde okullarda yalnızca OAB gelir ve giderlerine ilişkin “öngörü ve önceliklendirme” etkinlikleri yapıldığı söylenebilir. OAB dışında okulun herhangi bir mali kaynağı olmadığı için planlaması da yapılmamaktadır. Y9 ise “*paydaş odaklı hizmet yürütme, takım ruhunun sağlanması, başarıyı artırma etkinliklerinin planlanması, kurumun ve personelin potansiyeli, performansı ve sorunlarının tespiti, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi*” diyerek planlama etkinliklerini, toplam kalite yönetimi anlayışının içerdiği kavramlarla ifade etmiştir.

Katılımcıların görüşleri değerlendirildiğinde, orta ya da uzun dönemli stratejisi ve hedefleri olan, çevresel değişimlere karşı okulu dirik bir yapıda tutmayı ve okulun temel amacı çerçevesinde öğrenci başarısını yükseltmeyi öngören eğitim planlaması



çalışmalarının bu okullarda yapılmadığı anlaşılmaktadır. Okul müdürleri, en fazla bir yıllık süreyi kapsayan yönetim planlarını ve mevzuat gereğince yapılması zorunlu olan çeşitli toplantıları planlama faaliyetleri olarak görmektedirler. Bu durumun, özellikle bilişim teknolojisinin yüksek bir hızla değiştiği günümüzde, devlet okullarının değişimi izlemelerinde ve uyum sağlamalarında olumsuz etkileri olabilecektir (Betz, 2010). Bu da devlet okullarında verilen eğitimin niteliğini düşürmekte ve ailelerin giderek artan bir oranda özel okullara yönelmelerini teşvik etmektedir.

### **Stratejik Planın Hazırlanması ve Uygulanması Süreçlerinde Karşılaşılan Sorunlar**

Çalışma grubunda yer alan okul müdürlerinin görev yaptıkları okulların dokuzunun stratejik planı bulunmaktadır. Yalnızca bir katılımcı (Y7), okulun yeni açılması ve kendisinin de yeni atanmış olması nedenleriyle okulun stratejik planının olmadığını belirtmiştir. Görev yaptığı okulun stratejik planı bulunan katılımcılara “*stratejik planın hazırlanması ve uygulanması süreçlerinde karşılaştıkları sorunların neler olduğu*” sorulmuştur. Katılımcıların dile getirdiği sorunlar, altı başlık altında toplanarak aşağıda verilmiştir. Sorunların verilisinde genelden özele ve hazırlıktan uygulamaya doğru bir sıra izlenmiştir. Böylece sorunların birbiri ile olan ilişkisi de gösterilmeye çalışılmıştır.

#### **Stratejik planlamanın merkezi yönetimin bir dayatması olarak algılanması:**

Türkiye’de kamu kuruluşlarında stratejik planlama uygulamasının temel çıkış noktası, kuruluşların kendi geleceklerini şekillendiren politikaları oluşturabilmeleri ve bu politikaları kaynakları ile ilişkilendirerek bütçelerine yansıtılabilmeleridir (Erkan, 2008). Oysa okul müdürleri okullardaki stratejik plan hazırlama sürecinin merkezi yönetimden gelen bir dayatma biçiminde uygulandığını ve bunun sorun yarattığını ifade etmektedirler (Şahin ve Aslan, 2008). Çalık (2003), stratejik planlama çalışmalarının üst yönetim tarafından yapılan emir ve görevlendirmelerle yürütüldüğünü belirtmektedir. Benzer bir bulguya bu araştırmada da ulaşılmıştır: “*Merkezi yönetimler taşradakileri çok fazla görmüyorlar. Merkezde taşradan bağımsız birtakım kararlar alınıyor ve alt kademelere uygulanmaya çalışılıyor. Ama alt kademeler bu tür kararlara karşı direnç geliştiriyor. Bu da bizler açısından sıkıntıya neden oluyor. Çünkü üst yönetimlerce alınan kararlar alt kademelerin gerçekliğinden kopuk, ilgisine ve ihtiyacına dönük olmayabiliyor.*” (Y5)

Okul yönetimlerinin ve okulu oluşturan kesimlerin gereğine inanmadığı, merkezden alınan kararlarla, yukarıdan aşağı hiyerarşik bir anlayışla hazırlanmaya ve uygulanmaya çalışılan stratejik planlar işlevsiz kalmaktadır. Stratejik planların böylesi bir zorlama ve talimatla hazırlanması, hazırlayanların ve uygulayanların stratejik plana bakışını olumsuz etkilemektedir. Hazırlanan planlar dosyalanarak denetim süreçlerinde denetmenlere ve üst yönetime sunulan bir evrak niteliğine bürünmektedir. Okul müdürleri bu durumu, “*planlar kâğıt üzerinde kalmaktadır*” (Y1, Y2, Y5, Y8, Y9) biçiminde ifade etmektedirler.



**Stratejik plan hazırlanırken standart formlar kullanılması:** Bazı katılımcıların (Y1, Y2, Y5, Y6, Y7) dile getirdiği sorunlardan biri de stratejik planların, başkaları tarafından geliştirilmiş ve üst yönetim tarafından gönderilen standart formlarda yer alan başlıkların altına ya da tabloların içinin doldurulması yoluyla hazırlanmasıdır. Bu sorun, başka araştırmalarda da saptanmıştır (Çalık 2003; Şahin ve Aslan 2008; Dökmeci 2010). Katılımcılardan bazılarının görüşleri aşağıda verilmiştir:

*“Plan hazırlanırken okullar kendi çabaları sonucunda değil de hazırlanmış bir şablon üzerinde çalıştıkları için birçok okul şablonunda sadece okul ismini değiştirdiler. İçeriği aynı kaldı, kes, kopyala yapıştır yaptılar. Planlar kuruma özgü hazırlanamadı. Hazırlanan planlar göstermelik kaldı.”* (Y1) *“Eğitim sisteminde her şey mevzuatla kurallarla belirlenmiş ve sizden yapmanız istenmiş. Birtakım çerçeveler çizilmiş ve standart formlar önünüze gelmiş. Her şey sizden belirli kalıpları içerisinde isteniyor.”* (Y2) Katılımcılar, farklı amaçları, farklı sosyal çevreleri ve farklı işleyişleri olan okulların tamamına aynı formun gönderilip doldurmalarının istenmesini planlama sürecinde yaşanan bir sorun olarak görmekteyiz. Erkan’a (2008) göre planlama okula özgü bir faaliyettir. Yelken, Üredi ve Kılıç (2012) da okulların stratejik planlarını kendilerinin hazırlaması gerektiğini söylemektedirler.

Bir diğer katılımcı (Y6) ise *“Planlama konusunda yaşadığımız en büyük sorun kendi kararlarımıza göre plan hazırlayamamamız. Üst yönetimin gönderdiği standart bir planlama şablonunu onların istediği gibi doldurduğumuzda –ki biz öyle yaptık- sağlıklı bir planlama yapmış olmuyoruz. Ben bizi bir kalıba göre plan yapmaya zorlamalarına karşıyım.”* şeklinde görüş belirtmiştir. Planlama etkinlikleri okulun işleyişi, amaçları ve etkilendiği sosyal çevre ile doğrudan ilintilidir. Dolayısıyla her okulun hazırlayacağı planlar da kendi gerçekliğine uygun ve ulaşmak istediği amaçlara dönük olacaktır. Standart formların farklı amaçları olan farklı derece ve türdeki okullara göndererek doldurulmasını istemek, planlama faaliyetinin özüne uygun olmayan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım, planlama faaliyetlerinin işlevsizleşmesine neden olmaktadır.

Bir okul müdürü (Y7) ise diğerlerinden farklı olarak okulların stratejik planlarını, üst yönetim tarafından gönderilen standart formlar üzerinde hazırlamanın hem avantaj hem de dezavantajlı yönlerinin olduğunu belirtmektedir: *“Bu uygulamanın stratejik plan hazırlama sürecinde bize avantajları da oldu dezavantajları da. Avantajı şu oldu: Hiç kimse stratejik planın ne olduğunu ve nasıl hazırlanması gerektiğini bilmiyordu. Bu anlamda yol gösterici ve bilgilendirici oldu. Dezavantajı ise farklı tür ve düzeylerdeki okullara aynı formatta plan hazırlamak biraz amacın dışına çıkılmasına neden oldu. Her kurumun şartlarına göre kuruma özgü plan hazırlaması gerekir. Stratejik plan hazırlanması sürecinde okullara ve yöneticilere inisiyatif tanınmalıdır. Konulan kalıplar bizleri zorladı.”* (Y7)

**Stratejik plan hazırlıklarına yeterli katılımın sağlanamaması:** Stratejik plan hazırlanması sürecinde karşılaşılan sorunlardan biri de planın hazırlanmasına yeterli katılımın sağlanamamasıdır. Konu ile ilgili neredeyse tüm araştırmalarda da bu sorun tespit edilmiştir (Türkmen ve Ergün 1997; Çalık 2003; Şahin ve Aslan 2008; Dökmeci 2010; Balcı, Çanakçı ve Tan 2012; Memduhoğlu ve Uçar 2012). Katılımcılar, öğretmenlerin stratejik planlama sürecini “angarya, gereksiz bir uğraş” (Y5, Y7) olarak gördükleri için gönüllü katılım göstermediklerini ve bu nedenle planları okul yöneticileri ve memurların hazırladığını söylemektedirler: “*Stratejik palanın hazırlanması sürecinde öğretmenlerin de katkısını almak istiyorsunuz. Ama öğretmenler bunu biraz angarya gibi görüyorlar.*” (Y5) “*Okulun stratejik planını okul stratejik plan hazırlama ekibi kurmuş olmamıza rağmen öğretmenlerin bu tür işleri angarya olarak görmesinden dolayı ben hazırladım.*” (Y7)

**Stratejik plan hazırlamakla görevli olanların teknik bilgilerinin yetersiz olması:** Stratejik planın hazırlanması sürecinde katılımcıların görüşleri doğrultusunda ön plana çıkan sorunlardan biri de stratejik plan hazırlama konusunda okuldaki çalışanların yeterli bilgi ve becerilerinin olmamasıdır. Planlama sürecinde görev alanların teknik bilgilerinin yetersiz olmasından kaynaklanan sorunlara başka çalışmalarda da değinilmiştir (Çalık, 2003; Küçüker, 2008; Şahin ve Aslan, 2008; Dökmeci, 2010; Memduhoğlu ve Uçar, 2012; Yelken, Üredi ve Kılıç, 2012). Bu konudaki katılımcı görüşleri şöyledir: “*Okulda stratejik planlama ekibi oluşturmadık. Çünkü okuldaki öğretmenlerin de stratejik planlama konusunda bilgileri yetersiz. Ben başta olmak üzere stratejik planlama konusunda yeterliliğimiz yok.*” (Y2) “*Hiç kimse böyle bir planı hazırlama konusunda eğitim almadı. Hiçbir okul müdürü, yöneticisi plan hazırlamayı bilmiyordu. Birisi yapmışsa –bir akil adam- ilçede bir okul yöneticisi, hemen onun yaptığı plan alındı. Sadece içinde kurumla ilgili bazı düzenlemeler yapıldı, kendi kurumlarına göre uyarlandı. Çoğunun amaç ve hedefleri bile aynı oldu. Yani göstermelik kağıt üzerinde hazırlanmış bir stratejik plan çıktı.*” (Y1)

Planlama, çeşitli yöntem ve tekniklerin kullanılmasını gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin gerektirdiği teknik bilgiden yoksun olanların etkili ve yeterli bir plan ortaya koymaları güçtür. Bu durum, MEB’in beklentileri ile okulların gerçekleştirdikleri arasında büyük bir uçurumun oluşmasına neden olmaktadır.

**Stratejik plan ile bütçe ilişkisinin kurulmaması:** Stratejik planların hazırlanması sürecinde karşılaşılan sorunlardan biri de stratejik planlarda bütçe planlamasına yer verilmesine rağmen okullara yeterli bütçe tahsisinin yapılmamasıdır. Katılımcılar, ödenekleri olmadığı halde stratejik planlamada bütçe planlamasına da yer verilmesini tutarsızlık olarak görmektedirler. Bu konudaki katılımcı görüşleri şöyledir: “*Stratejik planda bütçe planlamasının olması, buna karşın okula bütçe tahsis edilmemesi bir çelişkidir.*” (Y7) “*Eğer finansal kaynaklarınız varsa planlarınız uygulanabilir. Hakikaten alınan amaçlar ve yapılması gerekenlere ilişkin hep bir maliyet gerçeği vardır. Okulların bütçesinin olmaması, stratejik planın uygulanması sürecinde sıkıntı oluşturmaktadır.*” (Y5)

Katılımcılar, okulun stratejik planının uygulanması sürecinde maliyet gerektiren birçok amacın gerçekleştirilemediğini belirtmektedirler. Okulların bütçelerinin olmaması nedeniyle bu amaçların gerçekleştirilmesi ancak üst yönetimin yapacağı katkılarla sağlanabilmekte (Çalık, 2003) ve bu durum da hazırlanan planların uygulanamamasına neden olmaktadır. Bütçe olmadan planlama yapmayı Y2, “*hayali şeylerle uğraşmak*” biçiminde ifade etmektedir. Bu durum, okul yönetimlerinin stratejik planlama sürecine gereken önemi vermemesine ve planlamaya olan inançlarını kaybetmelerine neden olmaktadır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012).

**Personel hareketliliği nedeniyle stratejik plan uygulamasının olumsuz etkilenmesi:** İki katılımcı (Y3 ve Y4) sürekli görev yeri değişikliğinin ve personel atamalarını stratejik planın uygulanmasının önündeki engellerden biri olarak gördüklerini ifade etmektedir. Erkan (2008), kurum yöneticilerinin sıklıkla değişmesini stratejik planlama sürecinde karşılaşılan bir sorun olarak ifade etmektedir. Yönetimdeki süreksizliğin kısa vadeli düşünme ve çalışma biçimini de beraberinde getirdiğini; bu durumun da planlı çalışma anlayışının kurumlarda yerleşmesinde önemli bir engel teşkil ettiğini belirtmektedir.

### **Stratejik Planlama Sürecindeki Sorunlara İlişkin Okul Müdürlerinin Çözüm Önerileri**

Katılımcılar, stratejik planların okulun amaçlarına ve çevresel şartlarına bağlı olarak okula özgü olması gerektiğini ifade etmektedirler. Okulu oluşturan unsurlara “*inisiyatif verilmesi*” (Y7) ve okulların planlarını hazırlama konusunda serbest bırakılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu konuda Y7’nin görüşleri şöyledir: “*Okulların kendi planlarını hazırlama konusunda serbest bırakılması gerektiğini düşünüyorum. Standart bir plan formatını doldurmak yerine her okul kendi planını hazırlayabilmelidir. Okulun kendi çevre faktörlerini, kendi özgün koşullarını kullanarak daha işlevsel bir plan hazırlanabilir.*” Arslan ve Altınışık (2013) stratejik planların taklitçi ve eşbiçimcilik düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yaptıkları araştırmada stratejik planların etik olmayan bir şekilde bir grup, kurum veya kuruluşa yaptırıldığı veya destek alındığı sonucuna ulaşmıştır.

Katılımcılar (Y1, Y7, Y8, Y9, Y10), planlama etkinliklerine okulu oluşturan diğer unsurların (öğretmen, öğrenci, veli vb.) katılımının sağlanmasının gerektiğini belirtmektedirler. Ayrıca, planın bir ekip çalışması ile hazırlanması gerektiği vurgulanmaktadır: “*Planınızın uygulanabilmesi için iyi bir ekibin olması ve çalışanların planı sahiplenmesi gerekiyor. Planı uygulayacak ekibiniz yoksa planlar genelde kağıt üzerinde kalıyor.*” (Y8) Erkan (2008), planlama etkinliklerinden yeterli verimin alınabilmesi ve çalışanların sürece katılabilmesi için kurum içinde yeterli düzeyde iletişimin sağlanmış olmasının önemli olduğunu belirtmektedir. Ayrıca planlamanın yararları ve kurum için önemi konusunda çalışanlar bilgilendirilmezse çalışanların planlama sürecine katılımı konusunda motive edilmeleri mümkün olmayacaktır (Erkan, 2008). Planlama çalışmalarının yalnızca okul yönetimlerince yapılması, okulu oluşturan di-

ğer kesimlerin okulun planından habersiz olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bu da planın uygulanmasının önünde önemli bir engel teşkil etmektedir (Dökmeci, 2010).

Katılımcılar, stratejik plan hazırlama ve uygulama konusunda yeterli eğitimin verilmemesinden hareketle etkin ve işlevsel hizmetiçi eğitim etkinliklerinin gerekliliğini vurgulamıştır (Çalık 2003; Erkan 2008; Küçüker 2008; Dökmeci 2010; Memduhoğlu ve Uçar 2012; Şahin ve Aslan 2008; Yelken, Üredi ve Kılıç 2012). Katılımcılardan Y2, okul yöneticilerinin planlama konusunda yetersiz olduğunu belirterek, okul yöneticisi olarak atanacak tüm bireylerin yöneticiliğe atanmadan önce kapsamlı bir planlama eğitimi almış olması gerekliliğini ifade etmektedir. Bu konuda katılımcılardan Y7, *“Planları okullarda yapanların sahip oldukları bilgi ve beceriler eksiktir. Bu nedenle planlama konusunda yeterli eğitimler verilerek çalışanlar yetkinleştirilmelidir.”*; Y9 ise *“Stratejik plan sürecine katkı sunan tüm personelin planlama konusunda eğitilmiş olması gerekir.”* şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Katılımcılar, stratejik planlardaki bütçe planlamasına uygun olarak kamu kaynaklarından okullara bütçe tahsis edilmesi gerektiğini ifade etmektedirler. Bu hususta Y7, *“Eğitim, maliyet gerektiren bir işdir. Bu maliyetin temini çevresel kaynaklarla, okul aile birliği kanalıyla veliler üzerinden bir yere kadar yapılabilir. Oysa stratejik planlarda belirlediğimiz hedeflere ulaşmak için daha fazla finansal kaynaklara ihtiyacımız oluyor. Bu da devletin aktaracağı kaynaklarla olacak. Devlet bir okulda eğitim gören her öğrenci için belirlenmiş miktarda standart kaynak aktarması yapmalı ve bunun da denetimini yapmalıdır.”* şeklinde görüş belirtmiştir. Bu görüş, diğer katılımcılarca da paylaşılmaktadır. Bu çerçevede stratejik planların başarıyla uygulamasında bütçe gereksinimlerinin karşılanmasının stratejik önemde olduğu açıklar.

#### 4. Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmada, okul yöneticilerinin planlama ile ilgili düşünceleri, yönetim süreçlerinde gerçekleştirdikleri planlama etkinlikleri ve stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunların ve çözüm önerilerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla on okul müdüründen oluşan çalışma grubu ile görüşmeler yapılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucunda okul müdürlerinin planlamaya bakış açıları, okulda uyguladıkları planlama etkinlikleri, stratejik planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin çeşitli sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Okullarda planların hazırlayıcısı ve uygulayıcısı konumunda olan katılımcıların tamamının planlama konusunda olumlu anlamda genel ve benzer bir anlayışa sahip oldukları görülmektedir. Karaman (2007), Kocatepe (2010) ve Memduhoğlu ve Uçar (2012) da yöneticilerin stratejik planlamaya yönelik olarak olumlu bir tutum içerisinde olduklarını ortaya koymuştur. Okullarda çalışan öğretmen ve yöneticilerin planlamaya ilişkin algıları, inancı ve desteği olumlu olmadığından planlama çalışmalarının başarılı olması mümkün değildir. Katılımcılar, planlamanın yararlı olduğunu düşünmektedirler. Bu görüş Şahin ve Aslan (2008)'ın araştırması tarafından da desteklenmektedir.

Araştırmaya katılan okul müdürleri (bir okul müdürü hariç) okullarına ait bir stratejik planın olduğunu ifade etmektedirler. Katılımcılardan dördü planlama konusunda kendisini yeterli görürken, altısı yetersiz olduğunu düşünmektedir. Şahin ve Aslan (2008), okul yöneticilerinin stratejik planlamada karşılaştıkları sorunlardan birisinin de bilgi yetersizliği olduğunu ortaya koymuşlardır. Okullarda yapılan planlama etkinlikleri, yıllık yönetici çalışma planları, ders ve etkinliklerin planlanması, yıl içerisinde yapılan kurul ve komisyon toplantıları olarak sıralanmaktadır.

Farklı tür ve düzeylerde görev yapan okul müdürlerinin stratejik planın hazırlık ve uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşlerinden altı sorun tespit edilmiştir: (1) Katılımcılar, stratejik planlama sürecini merkezin (MEB) yerele (okul) zorla yaptırdığı bir uğraş olarak görmekteyler. Bu sorun, Şahin ve Aslan (2008) tarafından da tespit edilmiştir. Bu düşüncenin arka planında katılımcıların, merkezdeki yöneticilerin yereldeki okulların koşullarına ilişkin yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünmeleri yatmaktadır. Böylece stratejik planlama görevi, bir “dayatma” olarak algılanmakta ve okullar tarafından açık ya da gizli bir dirençle karşılanmaktadır. Işık ve Aypay (2004), hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğunu ortaya koymuşlardır. Üst yönetimin baskısıyla ve sadece yasal bir zorunluluk olduğu için planlama yapılması, planların işlevsiz ve sadece dosyalanan birer evrak olarak değersizleşmelerine neden olmaktadır.

(2) Katılımcılar, stratejik plan hazırlıkları sırasında standart formlar kullanılmasını, okulun özgünlüğünü ortadan kaldıran ve onları sınırlandıran bir uygulama olarak değerlendirmektedirler. Arslan ve Altınışık (2013) ilköğretim okullarının stratejik planlarının şablon olarak birbirine benzediği ve etik olmayan bir şekilde bir grup, kurum ya da kuruluşa yaptırıldığı ya da destek alındığı sonucuna ulaşılmıştır. Yelken, Üredi ve Kılıç (2012) tarafından yapılan araştırmada öğretmenlerin % 97,0’si, okulların stratejik planlarını kendilerinin hazırlaması gerektiğini belirtmişlerdir. Ancak hazırlık çalışmalarının standartlaştırılmasına olumlu yaklaşan katılımcılar da bulunmaktadır. Okul müdürlerinin stratejik planlama konusundaki yeterliklerinin düşük olmasının, standartlaşmanın olumlu görülmesinin en önemli nedeni olduğu söylenebilir.

(3) Stratejik plan hazırlıklarına okulda çalışanların tümünün gönüllü katılımının sağlanamaması, katılımcıların en çok üzerinde durdukları sorunlardan biridir. Balcı, Çanakçı ve Tan (2012) yaptıkları araştırmada, planlama aşamasında planlama etkinliklerine katılacak kesimler arasındaki iletişimin önemini ortaya koymuşlardır. Şahin ve Aslan (2008), planlama sürecine katılanların gönülsüz olmasının planlama sürecinde önemli bir sorun teşkil ettiğini ortaya koymuşlardır. Memduhoğlu ve Uçar (2012), okullarda stratejik plan hazırlayan ekibin bilgisi, eğitimi ve çalışmalara istekli katılımlarının yetersiz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Öte yandan Işık ve Aypay (2004) ise planlama sürecine katılan üyelerin planlama sürecine gönüllü ve istekli katılım gösterdiklerini ortaya koymuştur. Bu durum, gönüllü katılım konusunda okullarda farklı işleyişlerin olduğunu göstermektedir.

(4) Katılım kadar önemli görülen diğer bir sorun da plan hazırlıklarında görevli olanların teknik bilgilerinin yetersiz olmasıdır. Özellikle öğretmenlerin planlama konusunda bilgilerinin olmaması, hazırlık çalışmalarına katılma isteklerini de söndürebilecek bir etken olarak değerlendirilmektedir. Yelken, Üredi ve Kılıç (2012) tarafından yapılan araştırmaya katılan öğretmenlerin % 91,0'ı stratejik planlama konusunda eğitime ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. Balcı, Çanakçı ve Tan (2012), okullarda stratejik planlamadan sorumlu görevlilerin hem bireysel ve teknik anlamda, hem de kurumsal düzeyde desteklenmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Şahin ve Aslan (2008), yeterli bilgiye sahip donanımlı kişilerin olmayışını ve çalışanların planlama konusunda ciddi bir eğitimden geçirilmemesini planlama sürecinde önemli bir sorun olarak ortaya koymuştur. Işık ve Aypay (2004) da çalışmalarında planlama ekibinin yeterli olarak eğitilmediği sonucuna ulaşmıştır. Memduhoğlu ve Uçar (2012) yaptıkları araştırmada, stratejik planlama konusunda eğitim alan yönetici ve öğretmenlerin, bu konuda herhangi bir eğitim almayan yönetici ve öğretmenlere göre stratejik planlama konusunda daha olumlu bir algıya sahip olduğunu ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarını daha olumlu değerlendirdikleri sonucuna ulaşmıştır.

(5) Stratejik plarlarda bütçe öngörülerinin olmasına karşın, okulların merkezden verilen ödeneklerinin bulunmaması, katılımcıların üzerinde en fazla uzlaşma sağladıkları bir sorun olarak ortaya çıkmıştır. Bu sorun, özellikle birinci maddede ifade edilen “dayatma” algısını da besleyen bir durumdur. Şahin ve Aslan (2008), planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde yeterli kaynağın olmamasını planlama sürecinde karşılaşılan sorunlardan biri olarak ortaya koymuşlardır. Işık ve Aypay (2004) ise yasal olarak Türkiye’de okul giderlerinin genel bütçeden karşılanması gerektiği halde okullara yeterince kaynak aktarılmadığı için okulların gereksinimlerinin karşılanamadığını belirtmiştir.

(6) Son olarak katılımcılar, okullardaki yönetici ve öğretmenlerin çok sık yer değiştirmelerinin planı hazırlayanlarla uygulayanların farklılaşmasına neden olduğunu vurgulamaktadırlar. Öğretmen ve yönetici hareketliliğinin son yıllarda gündeme getirilen “rotasyon” uygulamasıyla birlikte artacağı düşünüldüğünde, bu sorunun giderek daha önemli bir boyuta ulaşacağı söylenebilir. Bu durum, “okulların hafızasını yitirmesi” olarak adlandırılabilir.

Sonuçta katılımcıların görüşleri doğrultusunda, okullarda stratejik plan hazırlayacak personele yönelik olarak stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçleri hakkında kavramsal ve uygulama boyutlarını içeren eğitim faaliyetlerinin (hizmetiçi eğitim, lisansüstü eğitim) artırılması önerilmektedir. Her okulun amaçlarının, sosyal çevresinin, işleyişinin kendine özgü olduğundan hareketle plan hazırlama konusunda okullara inisiyatif verilmelidir. Her okul kendi stratejik planını kendi gerçekliğine uygun olarak hazırlamalıdır. Stratejik plarlarda belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için okullara bütçe tahsis edilmelidir. Bu bütçenin de okulun stratejik planı ile ilişkilendirilerek ve gerçekçi bir değerlendirmeden sonra belirlenmesi önerilmektedir.



## 5. Kaynakça

- Açıklın, A., Şişman, M. ve Turan, S. (2011). Bir İnsan Olarak Okul Müdürü. Ankara: Pegem Akademi.
- Adem, M. (2008). Eğitim Planlaması. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Altınkurt, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi, 10 (4), 1927-1968.
- Arslan, M. ve Altınışık, S. (2013). İlköğretim Okullarındaki Stratejik Planların Taklitçi Eşbiçimcilik Düzeylerinin Belirlenmesi (Van İli Örneği). Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi, 3 (1), 1-14.
- Balci, A., Çanakçı, H. ve Tan, Ç. (2012). Elazığ İli, İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar İle İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 39 (11), 385-394.
- Başaran, İ. E. ve Çınkır, S. (2011). Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi. Ankara: Ekinoks Yayınları.
- Betz, F. (2010). Yönetim Stratejisi - Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi (Çev. Ümit Şensoy). Ankara: TÜBİTAK Yayınları.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Değerlendirilmesi. Gazi Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 11(2), 251-268.
- Dökmeçi, Y. (2010). İlköğretim okullarında stratejik planlama (Uşak İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Ensari, H. (1999). 21. Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, 15, 21-29.
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanak-kale ilinde yapılan bir inceleme. Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24 (3), 349-363.
- Karakütük, K. (2012). Eğitim Planlaması. Ankara: Elhan Kitap.
- Karaman, H. (2007). İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumları (İstanbul İli Örneği). Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Küçükler, E. (2008). Kalkınma planları kapsamında yapılan eğitim planlarının analizi (1963-2005). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Küçükler, E. (2010). Türkiye’de Eğitim Planlaması Neyi Hedefliyor? International Conference on New Trends in Education and Their Implications, 153-157.
- Küçükler, E. (2012). Türkiye’de Kalkınma Planları Kapsamında Yapılan Eğitim Planlarının Analizi. Kastamonu Eğitim Dergisi, 20(1), 9-26.
- Kocatepe, Ş. (2010). Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılaması. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Memduhoğlu, H. B. ve Uçar, İ. H. (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.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994) Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook (2th Ed). California: Sage Publications.
- Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (1), 172-189.



- Teyfur, M. (2000). İlköğretim Okulları ve Yönetici Yetiştirme Sorunu. Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, 7, 168-177.
- Tural, N. K. (1997) Eğitim Planlaması: Kavram İlkeler ve Yaklaşımlar. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 27(2), 793-802.
- Türkmen, B. ve Ergün, M. (1997). Türkiye’de Eğitim Planlaması ve Sorunları. Gazi Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, 3(4), 3-14.
- Yelken, T. Y., Üredi, L. ve Kılıç, F. (2012). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi. Milli Eğitim Dergisi, 195, 67-90.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayınları.

## Extended Abstract

*Planning as an activity towards the future is one of the most processes of management. Strategic planning is the activity of determining the long term aims and thus preventing the possible negative effects from the surrounding changes of an organization. Strategic planning in Turkey was more of a planning method utilized by the private sector in the 1960s, whereas its use by the public sector goes back to 1980s. As in all public organizations, the legal basis for the strategic planning process in the school is the Public Finance Management and Control Law numbered 5018 which went into effect in 2003. In accordance with the regulations and directions issued based on this Law, the schools were given the responsibility to prepare their strategic plans in line with the strategic plans of the higher administrations in five-year periods. According to the recent studies, various problems are encountered in the strategic planning activities conducted in schools. The purpose of this study is to present the planning activities utilized in the management processes, and problems encountered in the strategic planning processes.*

*The study, designed utilizing the survey method, was prepared using qualitative research approach. Maximum variability sampling method was used in the determination of the study sample. The study sample consisted of 10 school principals selected to represent different type and level schools; primary school, secondary school, vocational lyceum, general lyceum, special education center, and preschool. Data were collected through interviews. A semi-structured interview form was prepared based on the related literature in order to determine the problems the school principals encounter during the planning activities. The interview form consisted of eight open-ended questions which were asked in the same order and in the same manner in order to minimize the interviewer effect and subjective judgment. Data obtained through the interviews with the school principals in the study sample were analyzed using the descriptive method. The findings were explained by giving direct quotations from the views of the participants and associations between them were presented. The results obtained were discussed by presenting the similarities or differences with related research.*

*The following are the results obtained in the study: It was seen that all the participants who are in the position of preparers and implementers of the plans in the schools had general and similar understanding about planning. The school principals (except one) participated in the study stated that their school had a strategic plan prepared. Four of the participants saw themselves qualified whereas six thought they were unqualified. According to participants, planning is a useful and necessary activity in the schools to achieve their goals. The planning activities in schools were sequenced as the preparation of annual administrative work plans, planning of the courses and activities, and board and commission meetings conducted during the educational year.*

*Six problems were determined from the views of the school principals working in different type and level schools related to the problems they encounter in the preparation and implementation process of strategic plan:*

*1. The participants see the strategic planning process as a work imposed on them from the center (Minister of National Education) to the province (schools). Behind this thinking is that the administrators at the center do not have adequate information related to schools' conditions in the province. Thus, the strategic planning task is anticipated as an "imposing" and is met by the schools with an open or hidden resistance.*

*2. The participants consider the use of standard forms in strategic plan preparation as an application that destroys the originality of the school and limits them. However, there are*

participants who are in favor of the standardization of the preparation work.

3. The failure in the provision of voluntary participation of all staff in the strategic plan preparation is one of the problems the participants emphasized the most.

4. Another problem seen as important as participation is that the officials in the plan preparation has insufficient technical knowledge. Especially, the teachers lacking sufficient information about planning are considered as a factor that may discourage them to take part in the planning work.

5. Although there are budget projections in the strategic plans, the schools are not allocated to fund by the center, which appears as a problem the participants agreed on the most. This problem is a condition that feeds the perception of "imposing" mentioned in the first item.

6. Lastly, the participants emphasized that the administration and teachers in the schools change schools too often that causes differentiation in the preparers and implementers of the plan.

In conclusion, it is suggested to increase the training activities (in-service training, postgraduate education) for the preparers and implementers of school strategic plans that cover the conceptual and practical dimensions about "strategic plan preparation and implementation" process. School should be given initiative concerning plan preparation as every school has specific aims, social environment and functioning. Every school should prepare its own strategic plan in accordance with its authenticity. Schools should be allocated a budget for the educational activities to reach the goals and the goals defined in the strategic plans to be reached. It is suggested that this budget should be determined following a realistic evaluation.