



<http://sbe.gantep.edu.tr> 'den online ulaşılabilir

Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi
7(1):172-189 (2008)

Gaziantep
Üniversitesi
Sosyal Bilimler
Dergisi

İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneđi)

Sevilay Şahin* ve Nebihe Aslan

Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, 27310 Gaziantep

Özet: Bu çalışmada, eğitim alanında yeni bir uygulama olan ve ilköğretim okullarında yapılması zorunlu kılınan stratejik planlama çalışmaları üzerinde durulmuştur. Bu bağlamda planlama sürecinin liderleri, organizatörleri ve motivatörleri olarak okul yöneticilerinin stratejik planlamaya bakış açıları ortaya çıkarılmıştır. Belirlenen okulların okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucunda okul yöneticilerinin bu konu hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadıkları ve bununla beraber bazı problemlerden dolayı stratejik planlamayı gerçekleştiremedikleri ortaya çıkmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik planlama, Stratejik yönetim, Eğitimde stratejik planlama

A Qualitative Study on the Opinions of Secondary School Principals Regarding Strategic Planning

Abstract: In this study, problems related to strategic planning process which is a recent application in educational field and a compulsory for secondary schools is analysed. In this term, as being leaders, organizers and motivators, the school principals' opinions regarding the application of strategic planning have been analyzed. At the end of the interviews with the principals in preorganized schools, it is found out that they don't know much about the strategic planning and so that they couldn't fulfill the necessities of the strategic planning.

Key words: Strategic planning, Strategic management, Strategic planning in education

I. GİRİŞ

Genç (2005:91)'e göre plan, en geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak; planlama ise, amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkanların seçimi veya belirlenmesi olarak tanımlanır. Plan ile planlama kavramlarını bu şekilde açıklayan Genç (2005:91) bu konu ile ilgili olarak şunları belirtmektedir: "Plan bir karardır ve kararlar toplamıdır. Yani plan bugünden geleceğe nereye ulaşılmak istendiğinin kararlaştırılmasıdır. Bu açıdan karar vermekle plan aynı şeydir ama aralarında bir fark vardır: plan bir kararlar toplamıdır. Planlama ise bir planı gerçekleştirmek için sarf edilen gayretleri ve bir süreci ifade eder. Yani plan bir sonuç, planlama ise bir süreçtir. Plan bulunduğumuz nokta ile varmak istediğimiz nokta arasındaki boşluğu dolduran bir köprü iken, planlama bu köprüyü çevresel faktörleri de dikkate alarak inşa etme çabasıdır."

Bir plan, hedeflere yönelik olmalı, öncelikle ele alınacak hedefleri, kaynakları göstermeli, örgütün bütününe kapsamlı, ulaşılabilecek sonuçların ölçülerini gösterebilmeli, sürekli olarak

geliştirilecek şekilde esnek olmalı, güvenilir bilgiler içermeli, yalın ve ucuza mal olmalı, uygulayanların katılımı ile düzenlenmelidir (Başaran, 2000:215).

Ayrıca Genç (2005:92) planlama ile ilgili olarak şunları da ifade etmektedir: ‘En çok bilinen tanımı ile planlama, ‘neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağıının önceden belirlenmesidir.’ Bu tanıma uygun olmayan bir düşünce yönetici için gelişigüzel anlamına gelir. Planlama geleceğe dönük olduğu için,

- Kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerin seçimine,
- Amaçlara ulaştırıcı politika ve yöntemlerin geliştirilmesine,
- Denetim için gerekli olacak yürütme ölçütlerinin saptanmasına,
- Değişen koşulların etkisi ile planların gözden geçirilmesine ilişkin kararların alınmasını gerektirir. Planlama bu maddelerden de anlaşılacağı üzere amaç ve hedeflerin, bunlara nasıl ve hangi yöntemlerle ulaşılacağıının belirlenmesi ile ilgilidir.’

Başaran’a (2000:215) göre planlama; ‘Örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarını; yapılacak işleri ve izlenecek yolları kararlaştırma sürecidir. Bu süreç için hedefler saptanır, hedefler için gerekli bilgiler sağlanır; uygulama seçenekleri aranır; seçeneklerden uygulanacaklar kararlaştırılır; plan yazılır ve uygulamadan sonra elde edilenler değerlendirilir. Planlama süreci, sorun çözüme sürecinin özdeşidir.’

II. STRATEJİK PLANLAMA

Plan türlerinden biri olan stratejik planlama, kurumun gelişmesini etkileyen sorunlarla ilgili olan, örgütün kontrolü dışındaki dış çevreyi göz önünde bulunduran uzun süreli planlardır. Stratejik planlama, bütünsel bir yaklaşımdır. Bütünsel bir yaklaşım olması, hem örgütün kendisinden kaynaklanan zayıf ve güçlü yönleri ile dış çevreden kaynaklanan fırsatları ve tehditleri birlikte değerlendirilerek bir planlama sürecine gidilmesinden hem de kurumda her kademedeki görev yapanlar ile yönetimin tam desteğini gerektirmesinden kaynaklanır. Paydaşların planlamanın her aşamasında aktif olarak rol almaları gerekir. Bu aşamalar ihtiyaç ve beklentilerinin belirlenmesinden değerlendirmeye kadar geçen tüm süreci kapsar. Burada planlama sürecinde iletişimin önemi öne çıkmaktadır. Başaran (2000:221), plan için toplanan veriler ne denli sınırlı bir çevre içinde tutuklanırsa, planlamanın da o denli kısır bir döngü içinde kalacağını belirterek, süreci şu şekilde açıklamaktadır: ‘Hem bilgilerin toplanmasında hem de bilgilerin kullanılmasında, çok yönlü çalışan bir iletişim ağı ve bilişim sistemi kurulmalıdır. Çok yönlü bir iletişim, işgörenlerin planlamaya katılmasına ortam hazırlar; bilişim sistemiyse gerekli bilgiyi gereken kişiye gereken zamanda ulaştırır. Bu temelden hareketle stratejik planlama, kurumun gelecekte nerde olmasının arzulandığının ve oraya nasıl varılacağını gösterir. Kurumun vizyonunu, misyonunu, değerlerini, ihtiyaçlarını (güçlü- zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditler), amaçlarını, stratejilerini, faaliyet planlarını ve planları değerlendirme süreçlerini içeren sistematik bir yaklaşımdır.’

Genç’e (2005:97) göre, stratejik planlar ve kararlar her ne kadar geleceğe dönük faaliyetleri planlamanın bir yolu olarak gösterilse de, aslında geleceğin fırsatlarından (opportunities) çok, bugünün problemleriyle (threats) ilgilidirler.

Bu tanımlar çerçevesinde stratejik planlamaya bakılacak olursa; stratejik planlama ile ilgili olarak şu noktalar dikkati çeker:

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler.

Dinamiktir ve geleceği yönlendirir: Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyarlanması gerekir.

Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.

Salt bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve harekete geçilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan dokümanı değil, stratejik planlama sürecidir.

Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynak durumu dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir (Yener, 2006; Stratejik Planlama, 2007; Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, 2007).

Sonuç olarak stratejik planlama, her kurumun kilometre taşıdır. Stratejik plan olmadan kurum nereye gittiğini, en azından arzuladığı noktaya ulaşip ulaşamayacağını bilemez. Stratejik planlamada önemli olan, kurumun başarısı için, kurum amaçlarını yerine getirmek için herkesin çalışması gerektiğinin bilinmesidir. Kurumun başarısı ise bu başarıda kurumun tek bir vücut olarak çalışmasına bağlıdır (Strategic Planning Best Practices, 2007).

Stratejik planlamanın üç ana ögesi vardır (Strategic Planning Best Practices, 2007):

- a- Planı Geliştirme
- b- Planı Uygulama
- c- Planı Değerlendirme

1) Planı Geliştirme

Stratejik planlamanın ilk basamağıdır. Bu aşamada şu adımların takip edilmesi gerekir:

1. Kurumun Geçmişini ve Önemli Başarılarını Değerlendirme
2. Kurumun Var Olan Durumunu Değerlendirme

3. Kurumun Var Olan Yönetim Yapısını Değerlendirme: Sorumlulukların dağılımı, iletişim ve otorite açısından değerlendirilir. Politikalar; prosedürleri; kurumun çalışanları ve yönetim kurulu; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki emir- komuta zinciri ve iletişimleri gözden geçirilir.

4. Misyon ve Vizyon Oluşturma: Vizyon, kurumun gelecekte belli bir zamanda nerede olacağını bir resmidir. Misyon ise, kurumun amacıdır yani bir kurumun misyonu o kurumun yaptığı işi tarif eder. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olmaları için iç içe geçmiş olmalı ve misyon ve vizyon bir amaçlar listesi olmamalı.

5. Değerleri Belirleme: Yol gösteren prensipler olarak ta anılan bu değerler, kurumun niyetini ve beklentilerini ifade eder.

6. İhtiyaçları Belirleme: Kurumun var olan durumunu, kurumun güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditleri (SWOT Analizi) analiz ederek ihtiyaçlar belirlenir. Müşterilerin (üyeler, işgörenler) beklentilerine dayanarak kurumun misyonunu başarması için başarılı olması gereken alanlar ve çalışanların paydaşlar olarak beklentileri belirlenir.

7. Kritik Durumları Belirleme: Güçlü ve zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditlere dayanarak; kurumun vizyon ve misyonunu temel alarak karşılaşılan kritik durumlar listelenir.

Güçlü (Strenghts) ve Zayıf(Weaknesses) Yanların, Fırsatların(Opportunities), Tehditlerin(Threats) Belirlenmesi (SWOT Analizi)

Güçlü yanlar: Kurumun vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak özellikler sıralanır. Güçlü yanları saptarken sürece şu sorularla başlanır: ‘‘Üstünlükleriniz nelerdir? Neleri iyi yaparsınız? Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmektedirler? ’’. Kaynaklarımız, bilgimiz, deneyimimiz, alanımızda biliniyor olmamız, yenilikçi yaklaşımlarımız güçlü yanlardan sayılabilir.

Zayıf yanlar: Kurumun vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmesini engelleyecek özellikler sıralanır. Zayıf yönlerin saptanması sürecinde ise şu sorular dikkate alınmalıdır: ‘‘Neleri kötü yapmaktasınız? Neleri iyileştirmeye gereksiniminiz var? Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmakta? ’’ Yetersiz teknoloji, yetersiz teknoloji kullanımı, yeterlilik eğitimlerinin az olması, liderlik, moral ve katılım zayıf yanlardan sayılabilir.

Fırsatlar: Kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak iç ve dış faktörler sıralanır. Fırsatlar aşamasında ‘ Öünüzde duran fırsatlar nelerdir? Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta?’ gibi sorular ön plana çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve danışman hizmetleri bunlardan sayılabilir.

Tehditler: Kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesini engelleyecek iç ve dış faktörler sıralanır. Tehditlerin belirlenmesine yardımcı olan sorular ‘‘Ne gibi engellerle karşılaşmaktasınız? Değişen teknoloji konumunuzu tehdit ediyor mu? Finansal sorunlarınız var mı?’’ olarak belirtilebilir. Politik etkiler, yasal etkiler, çevresel faktörler, bilişim teknolojisindeki gelişmeler tehditlerden sayılabilir.

8. *Anahtar Oyuncuların Rollerini Tanımlama:* Stratejik planlamadan her yönüyle sorumlu olacak anahtar kişiler kimler? Burada şu sorulara yanıt aranması gerekir: ‘Yönetim ne kadar kontrole sahip? Müdür pro-aktif bir lider mi yoksa yönetici mi olacak? Diğer çalışanlar komisyon üyeleri kadar aktif mi olacak yoksa katılımları az mı olacak?’.

9. *Eğitmek ve Planı Açıklamak:* Eğitim ve iletişim olmadan takım üyeleri ne rollerini yerine getirebilirler ne de birbirleri ile etkili iletişim kurabilirler. Her üyenin gerekli dokümanlara ve temel bilgilere sahip olduğundan emin olunması gerekir. Bundan başka her üyenin gerekli güncel bilgilerden ve diğerlerini verilerinden haberdar olmak için iletişim halinde olduğundan emin olunmalı.

10. *Uzun Süreli Hedefler Geliştirme ve Önceliklendirme:* İhtiyaç belirleme aşamasındaki kritik durumlar göz önüne alınarak uzun süreli amaçlar geliştirilir ve daha sonra bu amaçlar öncelik sırasına koyulur .

11. *Kısa Süreli Hedefler ve Faaliyet Planları Geliştirme:* Tamamlanma zamanları ile aynı doğrultuda olan kısa süreli hedefler ve belirli faaliyet planları yapılır.

12. *Süreci İzleme:* Hem uzun hem de kısa süreli hedeflerin ilerleyişini tespit etmek için izleme süreci oluşturulur. İzleme, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulmasıdır.

2) Planı Uygulama

Stratejik planlamanın ikinci adımıdır. Bu aşamada kurum, kaynakların tahsisi yoluyla planı harekete geçirir. Bu aşamanın üç ögesi vardır:

- Programlar: Amaçların gerçeğe dönüştürülmesi için programlar ayrıntılı planlar olarak hizmet eder.
- Prosedürler: Programları gerçekleştirmek için gerekli belirli işlem sıralarıdır.
- Bütçe: Programları gerçekleştirmek için kurumun bütçe hazırlaması gerekir. Geliştirilen birçok program bütçeye dayanır. Bir kurum strateji odaklı olmalı, bütçe odaklı değil. Plan, geliştirilme evresinde eğer iyi bütünleştirilmişse planı uygulamak daha kolay olacaktır. Takım çalışması, roller, iletişim ve eğitim gibi öğeler önemlidir

ve planı uygulama sürecinde bu ögelere başvurulmalıdır. Periyodik toplantılar ve kontroller olmazsa, kurum ilerleyemez ve amaçlarını gerçekleştiremez.

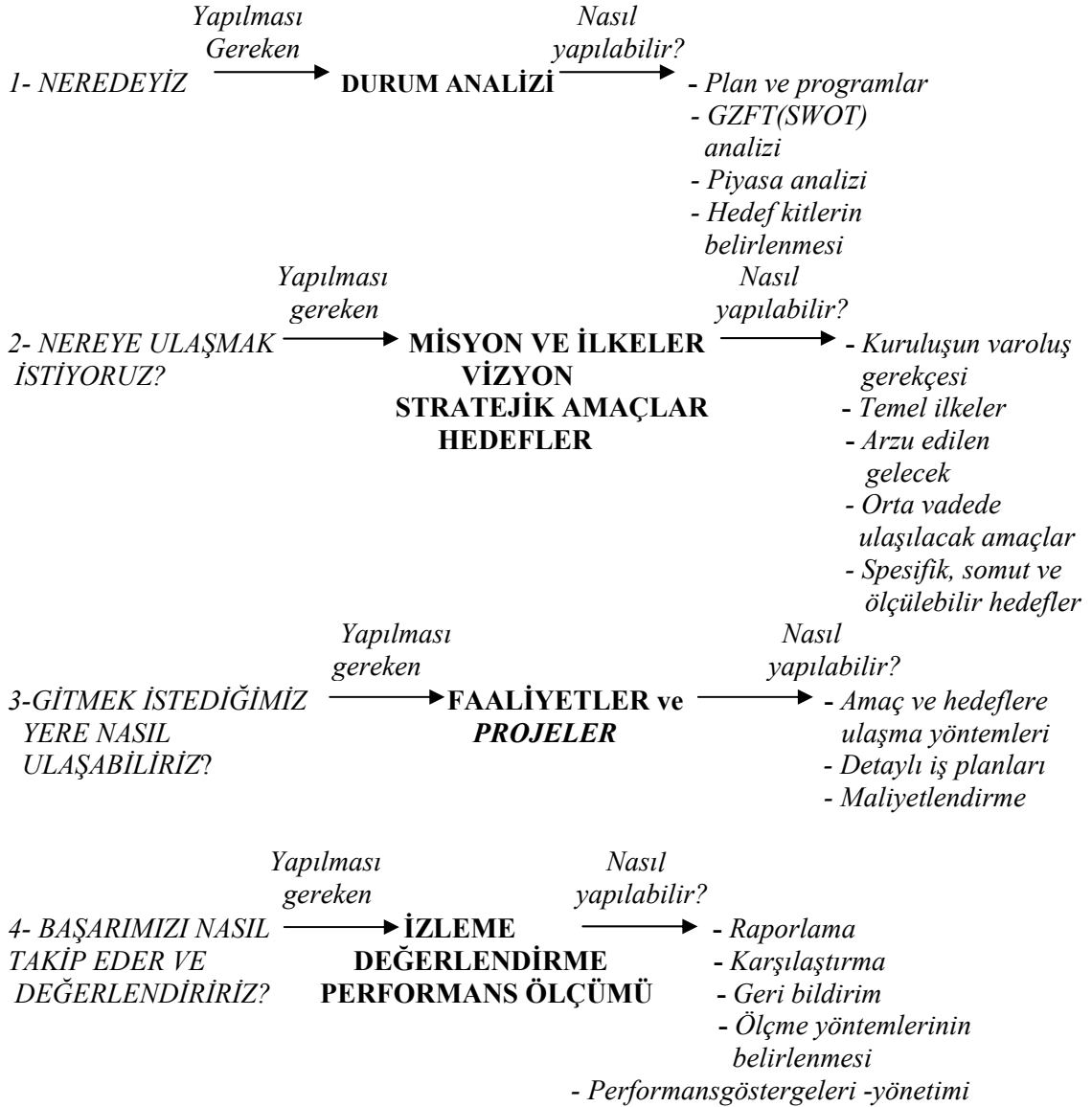
3) Planı Değerlendirme

Planı değerlendirme, planı düzeltmek ve uygulanışını garanti etmek için sürekli gereklidir. Ayrıca planı değerlendirme, kurumun amaçlarını gerçekleştirdiğinden emin olmak için yapılmalı. Bu ise araştırmalar, yönetimin gözden geçirme toplantıları ve toplantılardaki tartışmalar yoluyla sağlanabilir.

Değerlendirmede; ‘Ne yaptık? Başardığımızı nasıl anlarız? Uygulama ne kadar etkili oluyor? Neler değiştirilmelidir? Gözden kaçanlar nelerdir?’ gibi sorulara yanıtlar aranır.

III. STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Bir stratejik plan aşağıda yer alan dört temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır (Bingöl, 2007; Stratejik planlama, 2007) (Şekil 1):



Şekil 1. Stratejik planlama süreci (Bingöl, 2007)

a) Eğitimde stratejik planlama

Eğitim planlaması, açıkça tanımlanmış amaçlara uygun olarak bireyin var olan yeteneklerini geliştirmek; ülkenin toplumsal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına yardım edecek eğitim olanağını tüm nüfusa sağlamak için kamuoyunun katılması ve desteği ile, kamu kesimi için olduğu kadar özel eğitim kesim içinde geçerli, toplumsal araştırma yöntem ve ilkelerinin, pedagojik tekniklerin eşgüdümlü uygulanmasını içeren sürekli, yönetsel, ekonomik ve parasal bir süreçtir (Adem, 1997: 27). Hesapcıoğlu (1994: 5) ise eğitim planlamasını; amaçları belli bir seçim önceliklerine göre sıralayan ve kaynakları bu öncelikli amaçlara dağıtan bir mekanizma olarak görmektedir (Akt. Türkmen ve Ergün, 1997: 6).

Eğitimde stratejik planlama diğer alanlarda yapılan planlamalardan farklıdır. Adem'e (1997:26) göre, eğitim sektöründe planlama yapılırken eğitimin dört özelliğinin göz önünde bulundurulması gereklidir (akt. Çalık, 2003: 252):

1. Eğitim, insanın bilgi edinme isteği nedeniyle bir tüketim malıdır. Aynı zamanda, bireye uzmanlık, beceri, kişilik kazandırma, çağdaş, teknik ve toplu yaşama zorunluluğu nedeniyle de bir üretim etmenidir.

2. Eğitim, bireyin kendi kendini geliştirmesinde, ufkunun genişlemesinde ve niteliğinin artırılmasında olanaklar sağlar.

3. Eğitimin bir maliyeti vardır. Ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişmesine göre eğitimin verimliliği önemlidir. Bireylerin yetenek ve bilgilerinden tam olarak yararlanamayan, yeterince örgütlenmemiş bir toplumda eğitimin verimliliği düşük olabilir.

4. Eğitim kendi başına bir bütün olarak kültürün kopmaz bir parçasıdır. Bu nedenle verimin rakamlarla ölçülmesi son derece güç hatta bazen imkansızdır.

Eğitimde stratejik planlamanın başarılı olması için vazgeçilmez olan bazı temel yapı taşlarının çok sağlam bir şekilde yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu yapı taşları aynı zamanda stratejik planlama ve uygulama sürecine katılacak paydaşların endişeleri ve dirençlerini de dile getirmektedir. Bunları bilmek stratejik planlamanın amacına ulaşması adına büyük katkılar sağlayacaktır (öğrenci , veli, öğretmen, meslektaş, yönetim ve çevre). Bu sayılanlara stratejik planlamanın devamlılığını da eklemek gerekir. Çünkü, stratejik planlama bir kez yapıлып, uygulanacak bir iş akış şeması değildir. İzleme, takip, kontrol ve önlem alma mekanizmalarının sürekli ve en etkili şekilde her zaman devrede olması gerekmektedir (Şentürk, 2007).

b) Problem durumu

Eğitimin genel olarak kültürel, toplumsal ve ekonomik olmak üzere üç temel işlevi vardır. Küreselleşme ve bilgi toplumu olma yolundaki hızlı gelişmeler ve değişimler sonucunda, eğitimin bu üç temel işlevini sağlıklı bir şekilde yerine getirebilmesi için planlamaya ihtiyaç vardır.

Toplumsal ve ekonomik değişim ile birlikte eğitimin ve eğitim kurumlarının rolleri de değişmektedir. Eğitim ve değişim arasında çift yönlü bir etkileşim vardır. Birincisi eğitim toplumdaki değişimlere göre kendini yeniden düzenlemek zorundadır. İkinci olarak ise, eğitim toplumun yenileşmesine öncülük etme durumundadır. Zira eğitim örgütleri, çıktıları yoluyla diğer sistemleri etkileme şansına sahiptir (Özdemir, 1998).

Eğitimin amaçlarını yerine getirmesine yardımcı olan temel yapı taşları ise okullardır ve planlı uygulamaların ilk olarak okullarda başlatılması gereklidir. Günümüzde yaşanan hızlı değişimler ve gelişmelerden etkilenen ekonomik, kültürel ve toplumsal yapılar ile sürekli etkileşim halinde olan eğitimde aynı derecede bu yeniliklerden etkilenmektedir. Herhangi birinde meydana gelen değişiklik ya da gelişmeler sonucu eğitim de aynı ölçüde etkilenmekte ve değişmektedir. Bu nedenle okulların da kendini çağın gereklerine ve yeniliklere uygun bir şekilde geliştirmesi ve gerekli düzenlemeleri yapması gerekir.

Stratejik planları diğer planlardan ayıran en önemli özelliği uzun bir süreyi kapsamaması ve planlama yaparken çevresel faktörleri göz önünde bulundurmasıdır. Okullarda aynen diğer

kurumlar gibi bu değişimler ve gelişmeler karşısında güçlü ve zayıf yanlarını görebilmeli aynı zamanda da meydana gelen fırsatları değerlendirmeli ve oluşan tehditlere ise tedbirli yaklaşmalıdırlar. Bunu sağlayacak olan ise stratejik planlardır. Kuruma reaktif değil pro-aktif olma imkânı sağlayacaktır. Planlı davranılmadığı zaman oluşacak aksiliklerin önüne geçmek ise çok zor olacaktır. Çünkü bilindiği üzere eğitimin hammadde insan olduğu için bu yönüyle de diğer hizmet alanları gibi çıktıda meydana gelen hataların tekrar düzeltilmesi çok zordur. Bu noktada hem okulların kendilerinden beklenen görevleri tam anlamı ile yerine getirebilmeleri hem de düzeltilmesi mümkün olmayan hataların önüne geçmesi için planlamaya ihtiyaçları vardır.

5018 Sayılı Mali Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesi ile kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmış ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı da stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile yetkilendirilmiştir. DTP Müsteşarlığı tarafından hazırlanan " Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik", 25/06/2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Buna göre; stratejik planlama çalışmaları, kapsamdaki tüm kamu idarelerinde yaygınlaştırılacaktır (Stratejik Planın Planlanması,2006; Stratejik planlama, 2007). Bu yönetmelik ile bu kapsama giren tüm okullara stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiş ve bu Milli Eğitim Bakanlığı ve Müdürlükleri yolu ile tüm okullara duyurularak gereğinin yapılması istenmiştir.

Bu noktada okul yöneticilerine çok iş düşmektedir. Çünkü bu sürecin etkili bir şekilde işlenmesini, çalışanların motivasyonunu ve gerektiği yerde çalışanların bilgilendirilmesini sağlayacak kişiler onlardır, yani lider durumundadırlar. Aksu'ya (2002:10) göre stratejik yönetim, yöneticilerin aşağıdaki temel işlere sahip oldukları bir yönetim biçimidir:

- Örgüt içinde amaçları gerçekleştirmek ve örgütsel öz görevi yerine getirmek;
- Örgütün içsel ve dışsal çevresi arasında bir denge oluşturmak;
- Örgütün işlevlerini yerine getirmek ve geliştirmek;
- Ana stratejiyi oluşturmak, uygulamak ve denetlemek;
- Kaynakların en uygun biçimde kullanımına olanak veren işlevleri bütünleştirmek;
- Öz görevin yerine getirilme durumunu belirlemek için denetim, değerlendirme ve dönüt sürecini yönetmek.

Üzün (2000:11) stratejik yönetimin temel öğelerini; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar olarak belirlemiştir (akt. Güçlü,2003:75). Güçlü (2003:75) ise şunları belirtmektedir: ' Tepe yönetici; bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.'

Bu araştırma ile stratejik planlamanın kuramsal temeli oluşturulduktan sonra, ilköğretim okul yöneticilerinin bu sürecin liderleri, organizatörleri, yol göstericileri ve motivatörleri olarak stratejik planlamanın önemini ne derecede kavradıkları ve bu sürece ve uygulanmasına ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

c) Araştırmanın amacı

Bu çalışmanın amacı, Gaziantep ilinde belirlen ilköğretim okullarında ilk olarak okul yönetiminin stratejik planlama sürecine dair neleri bildiklerine, bu sürece nasıl baktıklarına ve okullarında bu süreci nasıl uygulamaya koyduklarına dair verileri ortaya çıkarmaktır. Görüşmeler sonucunda yöneticilerden elde edilecek olan veriler analiz edilerek, stratejik planlamaya ve uygulamasına ilişkin olumsuzluklar ortaya çıkarılmaya çalışılacaktır.

d) Araştırmanın önemi

Bu araştırma sonucunda stratejik planlamaya ve uygulanmasına ilişkin olumsuzluklar ortaya çıkarılarak, daha etkin ve verimli bir stratejik planlama süreci geliştirilmesi için bazı veri kaynakları oluşturularak önerilerde bulunulacaktır. Elde edilen verilerin uygulayıcılar için yol gösterici olacağı umulmaktadır.

IV. YÖNTEM

1) Evren- Örneklem

Çalışma evreni, Türkiye genelinde bir örneklemle çalışmak için yeterli zaman ve finansmanın olmayışı nedeni ile Gaziantep ili ile sınırlandırılmıştır. Örneklem çeşidi olarak amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan kolay ulaşılabilir örneklem çeşitlenmesine gidilmiştir. Bu noktada belirlenen iki ilköğretim okulunda altı okul yöneticisi ile görüşülmüştür.

Bu araştırmada; araştırmada kullanılacak olan yöntemin çalışmanın amacı için en uygun yöntem olduğu ve araştırma için seçilen örneklemin sonuçların teyit edilebilmesi için yeterli olduğu varsayımlarından hareket edilmiştir. Amaçlar açısından araştırmada belirtilen genel amaç; kapsam açısından ise veri toplama aracı ile elde edilen bilgiler ve görüşlerine başvuru yapan kişilerle sınırlandırılmıştır.

2) Veri Toplama Araçları

Araştırmada nitel araştırma desenlerinden biri olan durum çalışması kullanılmıştır. Var olan bir duruma ilişkin sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme yarı yapılandırılmış görüşme şeklindedir ve görüşme dört temel soru ve yedi tane sondadan ibarettir. Görüşme soruları şu şekildedir:

Temel sorular:

1. Stratejik planlama çalışmalarından haberdar mısınız?
2. Stratejik planlama kavramını ilk olarak nerde duydunuz?
3. Stratejik plan yapmanın önemine inanıyor musunuz?
4. Stratejik plan yaparken ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz?

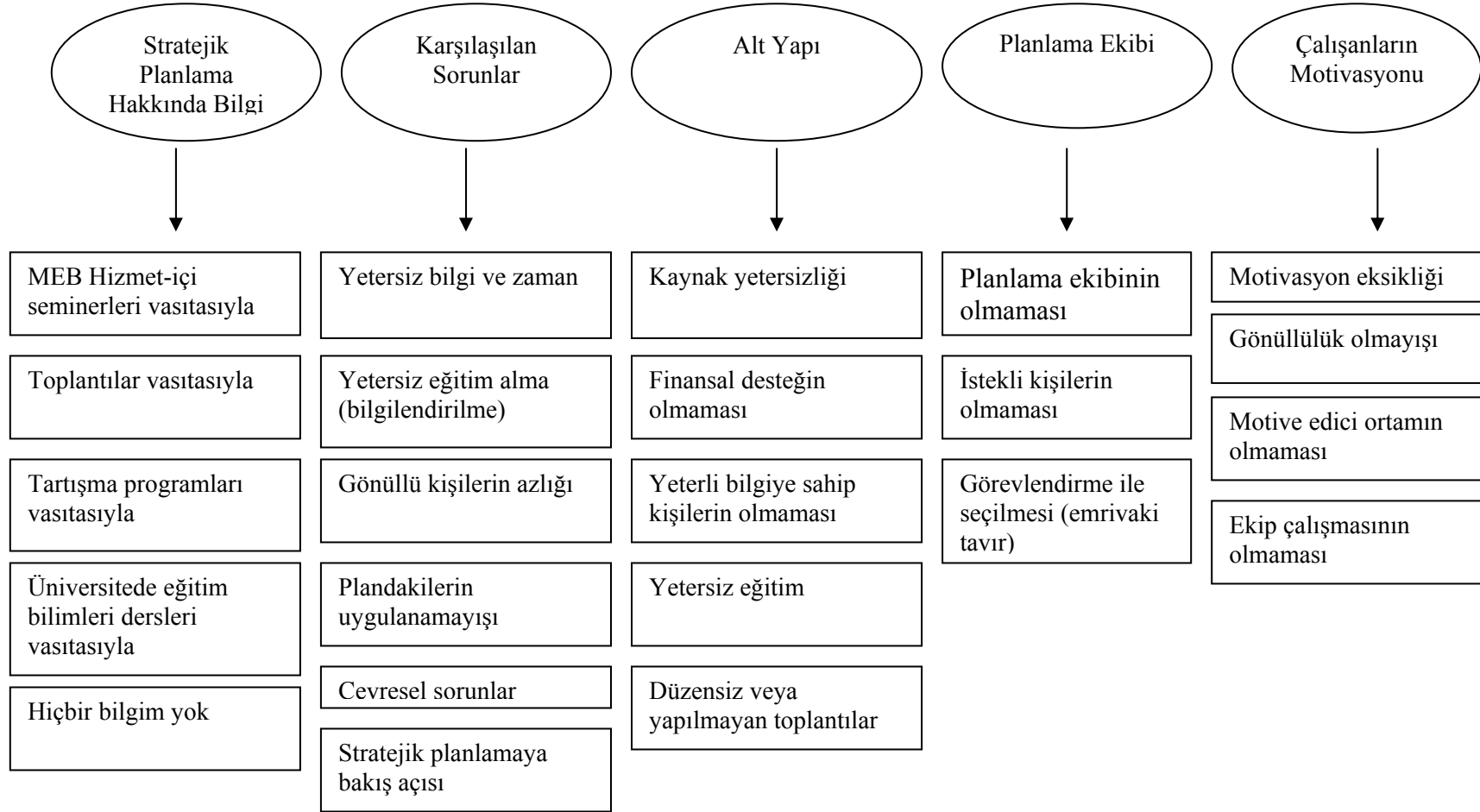
Sondalar;

- Toplantılar düzenli mi?
- Planın başlatılması için gerekli alt yapı var mı?
- Planlama grubunu gönüllülerden mi, yoksa zorla mı seçtiniz?
- Planlama grubunun karşılaştığı sorunlar var mı?
- Str. Planlamanın aşamaları (hazırlık, uygulama, değerlendirme) yeterince açık mı?
- Yeterli kaynak var mı? Gerek malzeme, gerek finansal?
- Çalışanların motivasyonu nedir?

3) Verilerin Toplanması ve Çözülmesi

Araştırma soruları belirtildiği gibi iki ilköğretim okulundaki okul yöneticilerine yöneltilmiştir. Görüşme formları hazırlanmadan önce ilgili alan yazın taraması yapılmıştır. Bu alan yazın taraması sonucunda araştırma soruları oluşturulmuştur. Daha sonra bu sorulardan yarı yapılandırılmış görüşme formu oluşturulmuştur. Görüşme soruları dört temel soru ve yedi tane sonda olmak üzere 11 sorudan oluşmaktadır. Görüşme esnasında elde edilen veriler not olarak kaydedilmiştir. Daha sonra bu veriler anlaşılır olması için daha düzenli bir hale getirilmiştir. Elde edilen bu verilerin analizinde ise içerik analizi kullanılmıştır. Veri seti okunarak anlamlı birimler bulunmuş, kodlamalar yapılmış ve geçici temalar oluşturulmuştur. Temalar elde edilen veriler sonucunda oluşturulmuştur. Kavramsal kodlama da görüşülen bireylerden elde edilen verilere dayanılarak yapılmıştır. Beş tane tema belirlenmiştir. Belirlenen kodlar daha sonra bu temalara göre düzenlenmiştir. Bu aşamadan sonra veriler tekrar bu tema ve kodlara göre düzenlenmiş ve kesinleştirilmiştir. Tema ve kodlar göz önüne alınarak temalar arası ilişkiler saptanmıştır. Veriler organize edilmiştir. Daha sonra temalara ve kodlara göre veriler betimlenmiş ve doğrudan alıntılara yer verilmiştir. Temalar ve kodlar açıklanarak yorumlanmıştır. Son olarak ise araştırma sonuçları yazıya dökülmüştür.

Şekil 2'de ilköğretim okul yöneticilerinin görüşlerinden yola çıkılarak oluşturulmuş olan verilerin kavramsal kodlamaları temalara göre sınıflandırılarak verilmiştir.



Şekil 2. Yönetici görüşlerine ilişkin temalar ve kavramsal kodlamaları

Verilerden yola çıkılarak oluşturulan 5 tema şu şekildedir:

- I. Tema : Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Edinme
- II. Tema : Karşılaşılan Sorunlar
- III. Tema : Alt Yapı
- IV. Tema : Planlama Ekibi
- V. Tema : Çalışanların Motivasyonu

V. ARAŞTIRMA BULGULARI

1) Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Edinmeye İlişkin Veriler

Stratejik planlama hakkında bilgi edinmeye ilişkin veriler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Stratejik planlama hakkında bilgi edinmeye ilişkin veriler:

Tema:Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Edinme=HBE	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
HBE	‘Stratejik planlama kavramını ilk olarak Milli Eğitim hizmet içi eğitim seminerinde duydum ve önemine inanıyorum.’	<ul style="list-style-type: none"> • MEB seminerleri • Tartışma programları
	‘Stratejik planlama çalışmalarından haberdar değilim. Bu kavramı sadece toplantılarda duydum fakat yeterli bilgiye sahip değilim.’	<ul style="list-style-type: none"> • Eğitim bilimleri dersleri • Toplantılar
	‘Stratejik planlama kavramını 2000 yılında katıldığım bir seminerde duymuştum ve önemine de inanıyorum.’	
	‘Stratejik planlama hakkında çok detaylı bilgiye sahip değilim. Bu kavramı tartışma programlarında ve eğitim bilimleri dersinde duymuştum.’	
	‘Stratejik planlama kavramından ilk olarak okul yıllarında daha sonra da Milli Eğitim Müdürlüğünün açmış olduğu ‘Toplam Kalite Yönetimi’ seminerinde haberdar oldum.’	

Görüşme yapılan yöneticilerin çoğu stratejik planlama kavramından ve sürecinden genellikle Milli Eğitim Müdürlüklerinin açmış olduğu hizmet içi seminerlerde ya da Toplam Kalite Yönetimi Seminerlerinde haberdar olduklarını belirtmişlerdir. Bununla beraber tartışma programları, toplantılar, üniversite yıllarında alınan Eğitim Bilimleri dersleri de stratejik planlama hakkında bilgi edinilen diğer yerler arasında belirtilmiştir. Ayrıca görüşülen okul yöneticilerinden bazıları ise stratejik planlama hakkında hiçbir bilgiye sahip olmadığını sadece duydıklarını belirtmişlerdir. Görüşlerine başvuru okul yöneticilerinin geneli stratejik planlamanın önemine inandıklarını belirtmişlerdir.

2) Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Veriler

Karşılaşılan sorunlara ilişkin veriler Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2. Karşılaşılan sorunlara ilişkin veriler

Tema: Karşılaşılan Sorunlar= KS	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
KS	‘Okulun sahip olduğu yeterliliklerini nasıl kullanacağına dair yöntemlerin belirlenmesinde problemler yaşıyoruz. Ayrıca stratejik plan konusunda yeterli bilgiye sahip ve çalışmalar yapacak kişilerin olmaması da diğer bir sorun. Bunlara ek olarak planda belirlenenlerin uygulanması da bir sorun. Toplantılar da düzenli değil zaten.’	<ul style="list-style-type: none"> • Yetersiz bilgi ve zaman • Yetersiz eğitim (bilgilendirilmeme) • Bakış açısı • Çevresel sorunlar
	‘Stratejik planlama ekibinde değilim ve planın nasıl yapıldığı konusunda bir fikrim yok, sadece onay vermiş olabilirim. Stratejik planı hazırlamamız Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından istendi ve bu görevi gerekli olduğu için yaptık. Bu şekilde etkili olduğuna inanmıyorum. Ayrıca gerekli kaynak yok ve çevresel sorunlar var.’	<ul style="list-style-type: none"> • Gönüllülüğün olmayışı • Plandakilerin uygulanmaması
	‘Personel yeterli eğitim görmediğinden ve okullarda mesai saatlerinde bu tür çalışmalara yeterli zaman ayıramadığından bu çalışmalar gönülsüz yapılmakta ve kağıt üzerinde kalmaktadır. Çalışanların bu konuda ciddi bir eğitimden geçirilip faydalarına inandırılmaları gerekir.’	
	‘Bu çalışmalar için yeterli zaman yok ve iş yoğunluğu da diğer bir engel. Önemine inanıyorum fakat genellikle olumsuz çevre şartlarıyla karşılaşıyoruz.’	
	‘Stratejik planlama eğer tam anlamı ile uygulanırsa faydalı olacağına inanıyorum. Bu konu ile ilgili bilgi ve kaynak eksikliği var. Ayrıca gönülsüz personelin yaklaşımı da diğer bir sorun. Toplantılar düzenli değil.’	
	‘Okulumuzda stratejik planlama yapılmıyor ve öğretmenler de bu konu hakkında yeterli olarak bilgilendirilmiyor.’	

Araştırma kapsamına dahil edilen okul yöneticileri genel olarak karşılaşılan sorunlar bakımından yeterli bilgi sahibi olmamalarına ve bu konu hakkında yeterli bir şekilde bilgilendirilmediklerine dikkati çekmişlerdir. Aynı şekilde okuldaki öğretmenlerin de bu konu hakkında bilgilendirilmediklerini belirtmişlerdir. Okul yöneticileri çalışanların bu konu hakkında iyi bir eğitimden geçirilerek bu sürecin faydalarına inandırılmaları gerektiğini savunmaktadırlar. Ayrıca okul yöneticileri stratejik planlamanın önemine inansalar dahi iş yoğunluğu, yeterli zamanın ayrılamayışı nedeni ile bu çalışmalarını yürütmediklerini ve bu çalışmaların sadece kâğıt üzerinde kaldığını da belirtmişlerdir. Okuldaki mesai saatlerinin bu iş için yeterli ve uygun olmadığı görüşündedirler.

Okul yöneticileri stratejik planlama çalışmalarında gönüllülüğe önem verilmediğinden dolayı kişilerin stratejik planlamaya bakış açılarının, yapılması gereken ve emrivaki bir görev olmaktan öteye geçemediğini de vurgulamışlardır. Okul yöneticilerinden bazıları bu çalışmalarını sadece bir üst makamdan istendiği ve yapılması gerektiğini düşündükleri için kâğıt üzerinde hazırlayıp bir üst makama gönderdiklerini, uygulama kısmının ise gerçekleştirilemediğini belirtmişlerdir. Bu noktada stratejik planlama çalışmaları okul yöneticileri tarafından sadece bir üst kuruma göndermek için kâğıt üzerinde hazırlanması gereken bir görev olarak algılanmaktadır. Bu bakış açısının öğretmenler içinde geçerli olduğunu da vurgulamışlardır. Bu bilgiler dahilinde stratejik planlamanın; gönüllülük içeren bir süreçten uzaklaşarak emrivaki bir süreç haline aldığı görülmüştür. Ayrıca okul yöneticileri gönüllülük içermeyen bir sürecin etkili olmayacağı, benzer işlerde olduğu gibi sadece yapmış olmak için yapılacağı ve verim alınmayacağı görüşündedirler.

Çevresel sorunlar ve kaynak eksikliği de belirtilen diğer sorunlar arasında yer almaktadır. Toplantıların düzensiz olmasından ya da stratejik planlama kâğıt üzerinde kaldığından dolayı hiç toplantı yapılmaması da belirtilen görüşler arasındadır (Şekil 1).

3) Alt Yapıya İlişkin Veriler

Alt yapıya ilişkin veriler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3. Alt yapıya ilişkin veriler

Tema : Alt Yapı= AY	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
AY	‘Gerekli alt yapı tam değil. Ekonomik kaynakların yetersizliği, çalışma grubundaki kişilerin sayısındaki azlık ve okulun bulunduğu çevreden kaynaklanan sorunlar var.’	<ul style="list-style-type: none"> • Finansal kaynağın olmaması • Finansal destek verilmemesi
	‘Alt yapı yetersiz. Yeterli bilgilendirme ve yönlendirme yapılmıyor. Hiç kimse bu konuda yeterli bilgiye sahip değil’	<ul style="list-style-type: none"> • Yeterli bilgilendirme olmaması • Kaynak yetersizliği • Düzensiz veya yapılmayan toplantılar
	‘Çok az sayıda gönüllü var. Gönüllülük az olunca süreç işlemiyor. Toplantılar düzenli değil ve alt yapı problemi var.’	

Tablo 3. (Devamı)

Tema : Alt Yapı= AY	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
AY	‘Finansal problemler var. Bu süreç için ekonomik kaynak ve destek yetersiz ve sağlanmıyor.’	
	‘Finansal desteğin olmaması başlıca problem. Ayrıca çevre koşulları hiç uygun değil. Alt yapı oluşturulmamış. Okul çalışanları bile bu konuda bilgisiz. Çevre nasıl bilgilendirilecek o da ayrı bir problem.’	
	‘Finansal problemler var ve destek yok. Çevrenin sosyo-ekonomik durumu nedeni ile bu desteği sağlayacak kişiler de yok. Çalışanların yeterli bilgiye sahip olmaması diğer bir problem. Ekip oluşturulsa dahi toplantı yok, eylem yok.’	

Okul yöneticileri genel olarak alt yapının yetersiz olduğu görüşündedirler. Alt yapı konusunda çalışanların yeterli bir eğitim almadığından dolayı bilgi alt yapısının oluşturulmadığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte okulların finansal problemlerinin olduğunu belirterek okullara bu süreç için gerekli finansal kaynak desteği sağlanmadığını ve bunun bir engel teşkil ettiğini de vurgulamışlardır. Bu olumsuzluklarla birlikte çalışma grubundaki kişilerin azlığı, gönüllü kişilerin azlığı ve çevreden kaynaklanan sorunlarda alt yapı problemleri arasında belirtilmiştir (Şekil 1).

4) Planlama Ekibine İlişkin Veriler

Planlama ekibine ilişkin veriler Tablo 4’de verilmiştir.

Tablo 4. Planlama ekibine ilişkin veriler

Tema: Planlama		
Ekibi= PE	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
PE	‘Stratejik planlama ekibi gönüllülerden seçildi.’	• Planlama ekibinin olmaması
	‘Bir planlama ekibi seçilmedi. Plan sadece hazırlanarak üst makamlara gönderildi. Uygulama kısmı olmadığı için ekipte seçilmedi.’	• Ekibin görevlendirmelerle oluşturulması
	‘Katılımcılar gönüllü olarak değil görevlendirme ile seçiliyor.’	• İstekli kişilerin olmaması
	‘Ekiptekiler görevlendirme ile seçiliyor. Gönüllülük olmadığından etkili ve devamlı olmuyor.’	
	‘Tepeden inme yapılan bir şeydi ve çok fazla bir bilgim yok. Planlama ekibi oluşturulmadı ve stratejik plan uygulamaya konmadığı için ekibe de pek gerek kalmadı.’	
	‘Tepeden inme olunca gereği yapılıyor, gönüllülük olmadığından sonradan unutulup gidiyor. Bu durum her konuda böyle oluyor. Planlama ekibi görevlendirme yoluyla seçildi ama ekip etkin değil.’	

Görüşlerine başvuru okul yöneticileri stratejik planlama ekibinin genellikle görevlendirme yoluyla oluşturulduğunu belirtmişleridir. Okul yöneticilerinden sadece bir tanesi ekibin gönüllülerden oluşturulduğunu belirtmiştir. Bununla birlikte okullarında bir stratejik planlama ekibinin bulunmadığını öne süren okul yöneticileri de bulunmaktadır. Okul yöneticilerinden bazıları gönüllülük olmadığından dolayı zaten bu sürecin etkili işlemediğini, emrivaki tavırların süreci devamsız kıldığını veya unutulduğunu vurgulamışlardır. Elde edilen diğer verilerle karşılaştırıldığında planlama ekibi ister gönüllü kişilerden ister görevlendirme yoluyla oluşturulsun, stratejik planlama çalışmalarının her iki durumda da sürdürülemediği ortaya çıkmaktadır.

5) Çalışanların Motivasyonuna İlişkin Veriler

Çalışanların motivasyonuna ilişkin veriler Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5. Çalışanların motivasyonuna ilişkin veriler

Tema:Çalışanların Motivasyonu = ÇM	Görüş (Doğrudan Alıntılar)	Odak Noktalar
ÇM	‘Stratejik planlamanın önemini kavramış olmak motivasyonu arttırırken, yetersizlikler bu motivasyonu kırıci etki yaratmaktadır.’	<ul style="list-style-type: none"> • Motive edici ortamın olmaması • Gönüllülük olmaması
	‘Çok az sayıda gönüllü var. Toplantılar düzenli değil ve alt yapı problemi var. Bu çalışmalar için yeterli zaman yok ve iş yoğunluğu da diğer bir engel. Bu nedenle çalışanların motivasyonu da yetersiz.’	<ul style="list-style-type: none"> • Ekip çalışmasının olmaması • Motivasyon eksikliği
	‘Bir planlama ekibi seçilmedi bu nedenle çalışanların motivasyonu hakkında bir fikrim yok.’	
	‘Motivasyon oldukça zayıf çünkü ekip çalışması yok ve düzenli bilgilendirme, yönlendirme yapılmadı.’	
	‘Stratejik plan hakkında hiç kimse çok fazla şey bilmediği için kişilerin bilmedikleri bir şeye motive olmaları da zor oluyor.’	
	‘Bilgi ve kaynak yetersizliği, motive edici imkanların sağlanmaması nedeni ile ekibe seçilen kişiler işlerine motive olamıyorlar. Zaten planlama sürecinde pek işlemiyor çünkü hiçbir şey yeterli değil.’	

Okul yöneticileri çalışanların motivasyonunun yetersiz veya düşük olduğu görüşündedirler. Stratejik planlamanın önemini kavramanın motivasyon için yeterli olmadığını belirtmişlerdir. Önemi kavramak motivasyonu arttırıcı bir etkiye sahip olsa bile, bu süreçte karşılaşılan sorunlar ve yetersiz kaynakların da aynı derecede var olan motivasyonu düşürdüğünü belirtmişlerdir. Alt yapı problemlerinin olması, takım çalışmasının olmaması, toplantıların düzenli yapılmaması ve iş yoğunluğu çalışanların motivasyonunu düşüren etkiler olarak vurgulanmıştır. Bu olumsuzluklar nedeni ile çalışama ortamının motive edici özelliğinin olmadığını görüşündedirler. Bunların yanı sıra okul yöneticileri, çalışanların süreç hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları veya bilgilendirilmedikleri için hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadıkları bu sürece katılmaya gönüllü olmadıklarını ve bu durumun motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini de belirtmişlerdir.

VI. TARTIŞMA

Bu araştırmada okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Görüşme ile katılımcılara yönlendirilen sorulara genel olarak benzer yanıtlar alınmıştır. Görüşmeler sonucunda okul yöneticilerinin stratejik planlama kavramını seminer ve toplantı gibi etkinliklerde duydukları fakat içeriğini, basamaklarını ve uygulamasını tam anlamı ile bilmedikleri ortaya çıkmıştır. Katılımcıların çoğu stratejik planlama çalışmalarından haberdar olduğunu, biri ise haberdar olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların hepsi stratejik planlama çalışmalarının önemine inandıklarını belirtmiştir. Bundan başka katılımcılar stratejik planlama konusunda sorunlarla karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Bu sorunlar;

- Çevresel faktörler,
- Katılımcıların gönülsüz olması,
- Katılımcıların gönüllü olarak değil görevlendirme ile seçilmesi,
- Tepeden inme bir emir şeklinde yaptırılması,
- Yeterli bilgiye sahip, donanımlı kişilerin olmayışı,
- Çalışanların bu konuda ciddi bir eğitimden geçirilmemeleri,
- Motivasyon eksikliği,
- Bilgi yetersizliği,
- Planda belirlenenlerin uygulamaya dönüştürülememesi,
- Alt yapının olmaması,
- Yeterli kaynağın olmaması ve
- Yoğun iş ortamından dolayı yeterli vakit ayrılamaması

şeklinde sıralanmıştır.

Bu sorunlardan dolayı okullarında stratejik planlama çalışmalarının yürütülmediği, stratejik planlamanın sadece Milli Eğitim tarafından istenilen ve yapılması gereken bir görev olarak algılandığı ortaya çıkmıştır. Bu algılamadan dolayı stratejik planların sadece doküman olarak hazırlanıp, icraata dönüştürülmediği ortaya çıkmıştır. Bunun bir sonucu olarak okullarda bir stratejik planlama ekibinin bile oluşturulmadığı da belirlenmiştir. Okul yöneticileri ayrıca tüm bu sorunların çalışanların motivasyonunu olumsuz yönde etkilediğini de belirtmişlerdir. Bu sorunlar çalışma ortamını motive edici özelliğinden uzaklaştırmaktadır ve çalışanlar için planlama sürecinin hiçbir cazip yönü ön plana çıkmamaktadır. Okul yöneticileri mesai saatlerinin böyle ciddi bir süreç için yeterli ve uygun olmadığı kanısındadır.

Çalık (2003:267) da ‘Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi’ adlı çalışmasında şunları belirtmiştir: ‘Çalışmanın nitel araştırma bulguları da stratejik planlama konusunda etkili iletişim, üst yönetimin desteğinin ve eğitimle ilgili tüm tarafların bu planlama süreci hakkında yeterince bilgilendirilmiş olmalarının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, stratejik planlama için gerekli alt yapının oluşturulması, okul çevresinin bilinçlendirilmesi, başarılı çalışmaların desteklenmesi ve tarafların gönüllü katılımlarının cesaretlendirilmesi gerekmektedir.’

Işık ve Aypay (2004:349) ise ‘Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar’ adlı çalışmalarında katılımcıların %54,6’sının planlama ekibinin yeterli olarak eğitilmediğini ve katılımcıların çok önemli bir kısmının (%80’den fazlası) planlama etkinlikleriyle bütçenin birbirine uyumlu olduğu ve çevresel destek olmadan planlama etkinliklerinin bir anlam ifade etmeyeceği düşüncesine sahip olduğunu belirterek şu görüşlerine yer vermişlerdir: ‘Katılımcıların yarısından fazlasının yapılan çalışmaların verimliliğine ilişkin olumsuz düşünceye sahip oldukları görülmektedir. Yasal olarak, Türkiye’de okul giderlerinin finansmanı genel bütçe olanakları ile sınırlandırılmıştır. Genel bütçeden okullar için belirlenen miktar bu okulların gereksinimlerini karşılamaktan uzak olduğu yöneticiler tarafından her fırsatta dile getirilmektedir. Okulların ihtiyaçlarını karşılamak için çevresel destek önemlidir.’

Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak stratejik planlama çalışmalarına yönelik şu önerilerde bulunulabilir:

- Stratejik planlama ile ilgili seminerler gönüllülük esasına bırakılmamalı ve tüm çalışanların katılmaları sağlanmalıdır.
- Seminerlerde sadece stratejik planlama ile ilgili teorik bilgilere yoğunlaşmak yerine başarılı örnekler sunulmalı ve hatta katılımcılardan benzer uygulamalar yapmaları istenmeli.
- Stratejik planların doğru olarak yürütülüp yürütülmediğini ve anlaşılamayan kısımların olup olmadığını tespit etmek, çalışanlara zorlandıkları noktalarda yardım etmek amacı ile Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde aktif birimler oluşturulmalı.
- Milli Eğitim Müdürlüklerince okulların diğer ihtiyaçları dışında stratejik planlamaya özel bütçe ayrılmalı, okullara gerekli kaynak tahsisleri yapılmalı.
- İş yoğunluğu engelini ortadan kaldırmak için her okula stratejik planlama ekipleri atanabilir ve bu kişiler sadece planlamayı yürütmeden sorumlu kişiler olarak maaş karşılığı görev yapabilirler. Bu noktada çalışanlar tamamen saf dışı kalmayacak, bu ekipler görevleri çalışanlarla işbirliği içinde yerine getirebilir. Düzenli toplantılarla çalışanları karara katabilirler.
- Çalışanların motivasyonunu arttırmak için ödüllendirme, maaş arttırma, fazla ek ders ödeme gibi yollara başvurulabilir.

KAYNAKÇA

- Aksu, M.B. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Anı Yayıncılık, Ankara, s.10.
- Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*. Ankara, ss.215-221.
- Bingöl, N. (2006). *Stratejik Planlama*.<http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/sunu/syonetim.ppt>. (28.09.2007)
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2):251-268
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.91-92
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2):61-85
- Işık, H. ve Apay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: çanakkale ilinde yapılan bir çalışma. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3):349-363
- Özdemir, S. (1998). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*. Pegem Yayınları, Ankara.
- _____. *Stratejik Planlama*(2007).<http://www.rektorluk.cu.edu.tr/strateji/stratejikplan.ppt> (28. 09. 2007)
- _____. *Stratejik Planlama*(2007). http://w3.sdu.edu.tr/duyuru/2005/str_sun_u.ppt (30. 09. 2007)
- _____. *Strategic Planning Best Practices*(2007). <http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>-best practices (11.12.2007)
- _____. *Stratejik Planın Planlanması* (2006).
www.google.com/meb_stratejik_plan_hazirlık_programı.(12.12.2007)
- _____. *Stratejik Planlama*. (2007). www.emu.edu.tr/tr/komiteler/stratejikplan/sunum2.ppt (18.12.2007)
- _____. *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama* (2007).
www.bayindirlik.gov.tr/turkce/dosya/SUNU27092007.PPT. (15.12.2007)
- Şentürk, L. (2007). *Eğitimde Stratejik Planlama*.
<http://80yilcumhuriyetlisesi.cankiri.k12.tr/strplanlama> (15.12.2007)
- Yener, K. (2006). *Stratejik Planlama*.
<http://www.google.com.tr/search?hl=tr&q=STRATEJ%C4%B0K+PLANLAMA+KAAN+YENER&meta> (12.12.2007).

Türkmen, B. ve Ergün, M. (1997). Türkiye’de Eğitim Planlaması ve Sorunları. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 3(4):3-14.