

STRATEJİK YÖNETİMİN İLKÖĞRETİM KURUMLARINDA UYGULANMASI*

Şenyurt YENİPINAR**
Nuri AKGÜN***

ÖZET

Bu araştırmada, stratejik yönetimin ilköğretim kurumlarında uygulanma düzeyine ilişkin ilköğretim okulu yöneticileri ve il eğitim denetmenlerinin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma betimsel bir çalışma olup tarama modelinde gerçekleştirilmiştir; çalışma evrenini İstanbul ilinde görev yapan 230 il eğitim denetmeni, 208 okul müdürü ve 208 müdür yardımcısı oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak araştırmacı tarafından geliştirilen "Stratejik yönetimin okullarda uygulanma düzeyini ölçme ölçeği" kullanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde tanımlayıcı istatistiksel metotlar, T-testi, Mann Whitney u testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) testi ve Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda: ilköğretim okullarında stratejik yönetimin müdürlere göre: "stratejik düşünme", "stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutlarında yüksek düzeyde; "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutunda "çok yüksek" düzeyde; müdür yardımcılara göre, üç boyutta da yüksek düzeyde; il eğitim denetmenlerine göre: "stratejik düşünme" boyutunun "düşük" düzeyde, "stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma", "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutlarının "orta" düzeyde uygulandığı; araştırmaya katılan tüm katılımcıların ortak görüşüne göre: üç boyutta da "yüksek" düzeyde uygulandığı; katılımcıların stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı farklar bulunduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, strateji, eğitimde stratejik yönetim.

IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS

ABSTRACT

This research aims to determine opinions of primary school managers and provincial educational supervisors on implementation level of strategic management in primary education institutions. The research carried out according to descriptive survey model; target population consists of 230 provincial educational supervisors working in Istanbul, 208 school managers and deputy managers. "Scale of measurement of implementation level of strategic management in schools" which was developed by Researcher was used as data collection tool. Descriptive statistical methods, T-Test, Mann-Whitney U Test, one-way analysis of variance (ANOVA) and Scheffe Test were used for data analysis. According to research results: Implementation level of strategic management in primary schools is high in dimensions of "strategic thinking", "strategic analysis, guidance and forming a strategy" and very high in dimension of "strategic implementation and evaluation" according to managers; high in all three dimensions according to deputy managers; low in dimension of "strategic thinking", medium in "strategic analysis, guidance and forming a strategy" and "strategic implementation and evaluation" dimensions according to provincial educational supervisors; high in all three dimensions according to common view of all participants and there are significant differences between opinions of participants with regard to variables of age, education level and seniority.

Keywords: Management, strategy, strategic management in education.

* Bu çalışma, AİBÜ Eğitim Bilimleri Enstitüsünde Şenyurt YENİPINAR tarafından yapılan doktora çalışmasından alınmıştır.

** Aksaray Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, yenipina@gmail.com

*** Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi. akgun_nuri@hotmail.com

1. GİRİŞ

Günümüz toplumlarında başarılı olmanın temel unsurlarından olan örgüt ve yönetim kavramları insanların ihtiyaçlarını kendi bireysel güç ve yetenekleri ile karşılayamaması sonucunu doğmuş, modellerini değiştirip geliştirerek varlıklarını sürekli devam ettirmişlerdir. Örgütlü olarak yaşamak insanların hayatlarını kolaylaştırırken, diğer kişi ve gruplardan daha üstün ve güçlü olmalarını sağlamıştır. Doğru ve iyi örgütlenebilen ve etkili yönetim modelleri bulup uygulayabilen toplumlar bunları yapamayanlara karşı tarih boyunca üstünlük kurmuşlar ve yaşamın her alanında hükümler olmuşlardır (Genç, 1994). Sanayi devrimi ile birlikte daha da önem kazanan örgüt ve yönetim kavramları, sürekli gelişim ve yapılanma arayışı içerisinde olmuştur. En ideal örgüt ve yönetim tekniğinin bulunmasına değişen koşullar çerçevesinde ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, sabit olarak en doğru yönetim modeli oluşturulamamıştır. Zira arayışlar değişimi, değişimde gelişmeyi doğurur. Gelişmeler ise beraberinde belirsizlik olgusunu getirir (Çetinkanat, 1998; Erdem, 2006; Ertan 2010).

Değişimlerin hızlı ve etkili olması geleceği belirsizleştirdiğinden bu değişimler örgütlerin ve yönetimlerin “geleceğe” yönelme gayretlerini artırmaktadır. Machiavelli, Hükümdar adlı eserinde: akıllı yöneticilerin, yalnız halin karışıklıklarına değil, geleceğe de dikkat ederek bütün yetenekleri ile bunlara karşı hazırlıklı olmaları gerektiğini, geleceği önceden görerek gerekli tedbirleri almanın akıllılara ve uzağı görenlere verilmiş bir vergi olduğunu belirtmektedir (Machiavelli, Aktaran: Türk, 1996: 18). Günümüzün hızlı değişim ortamında örgütlerin yaşayabilmesi için: çok boyutlu uluslararası eksen, kalite ve rekabet ortamının gereklerini düşünerek proje üretmesi ve sürekli arayış içinde bulunması; bir yandan operasyonel etkinliği artıracak içsel bir bakış; öte yandan tüm örgütü saran dışa yönelik bir bakış açısı gerekir. Bu bilinci yakalayan örgütler, günü kurtarmanın ötesinde geleceğe yönelik olarak birimlerine yön verme yani stratejik yönetim anlayışına ulaşma ve bunu uygulamalarına yansıtma, bu şekilde kurum kültürü oluşturma çabasına girmişlerdir (Kırım; 2002: 60; Can, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>, 2010). Çünkü stratejik yönetim geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmeyi ve kendi geleceğine sahip olmayı sağlar (Güçlü, 2003). Günümüzde yöneticiler başarılı olabilmek için; belirsizlikleri mümkün olduğunca en aza indirgeyerek gelecekteki eğilimleri ve olayları en iyi biçimde tahmin etmek durumundadırlar (Nartgün, 1996: 62).

Aktan (1999; 5) strateji kelimesinin sözlük anlamını “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade etmektedir. Yönetim alanında strateji; bir örgütün temel hedeflerini, politikalarını ve hareket düzenini birleştiren bir plan veya modeldir. İyi oluşturulmuş bir strateji, örgütü doğru hedefe götürür ve örgütün kaynaklarının; tek ve uygulanabilir yapıyı temel alarak, içsel yetenekleri ve eksiklikleri, çevredeki olası beklenen değişiklikler ve rakiplere bağlı eylemler doğrultusunda kullanılmasını sağlar (Quinn, Henry ve Robert, 1996).

Değişimin an mertebesine geldiği, zaman-mekân ayrımının ortadan kalktığı günümüz dünyasında toplumsal ve bireysel olarak başarılı olmanın ve bunu süreklileştirmenin yolu, öğrenme yarışına girmektir. Rakiplerine göre geleceği daha hızlı tahmin ederek olası durumların gerekliliklerini hızlı öğrenenler ve uygulayanlar daha önde ve hızlı gideceklerdir. Bu da ancak "stratejik düşünme" ve davranma ile mümkün olabilir. Bu nedenle stratejik yönetim hızla gelişen bir inceleme alanı haline gelmiştir (Koç ve Taşçı, 2006).

Eğitim sistemlerinin görevlerinden birisi geleceğin toplumunu oluşturacak bireyleri yetiştirmektir (Bilgen; 1994). Bu nedenle toplumlar evrensel değerlere uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içinde olmalıdırlar (Çelik, 1995). Toplumun geleceği için sürekli gelişerek ve oluşabilecek tehditlere karşı bilinçli hareket ederek kendilerini geleceğe taşımaları gerekmektedir. Bu da yönetim anlayışlarını, örgütsel yapılarını ve liderlik yaklaşımlarını güncel zamanın anlayışına göre yeniden ele alıp değerlendirmelerini gerektirmektedir. Okul yöneticileri, örgütlerini yaşatmak ve toplumlarının verdiği görevi yerine getirebilmek için diğer bütün örgütlerde olduğu gibi, örgütlerini dünün şartlarına göre değil, geleceğin şartlarına göre yönetmek zorundadırlar (Drucker, 1995). Toplumun okula vermiş olduğu geleceğin toplumunu oluşturma görevi bu durumu zorunluluk haline getirmektedir.

Türkiye açısından değişme ve gelişme, Avrupa Birliği (AB) ile yakından ilgilidir (Terzi, 2005: 1). Kamu ya da özel her örgüt, AB'nin siyasi, ekonomik, sosyal vb. her türlü politikalarından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. Bunun sonucunda Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de toplumun taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf ve etkin bir kamu yapılanmasının gereği olarak "Stratejik Yönetim" yaklaşımı benimsenmiştir. Kalkınma planları ve yıllık programlar ile diğer ilgili programlar dikkate alınarak hazırlanan stratejik planlar, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT, 2006) ve diğer ilgili kurumların öngörülen süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmektedir (MEB, 2010). Bu amaçla DPT tarafından, 5018 sayılı Kanununun 9'uncu maddesine dayanılarak "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre; stratejik yönetim çalışmalarının, kapsamdaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dâhilinde yürütülmüştür.

Milli Eğitim Bakanlığı stratejik yönetim kapsamında öncelikle kendi örgüt yapısında gerekli düzenlemeleri yapmış ve merkez teşkilatı başta olmak üzere il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile okullarda stratejik yönetim çalışmalarına başlayarak stratejik planlar 2010 yılı sonunda bitirilmiştir. Ancak; stratejik yönetimin etkin olarak uygulanabilmesi için önemli olan süreçtir. Yalnız başına stratejik plan dokümanının bir önemi yoktur. Yöneticilerin ve tüm örgüt çalışanlarının değerleri, anlayışları ve birlikte hareket etmeleri önemlidir (Bush ve Coleman, 2008: 15). Stratejik yönetimin başarısı için kurum çalışanlarının tümünün süreçlerin uygulanabileceğine inanarak desteklemeleri önemlidir (Erdoğan, 2004). Personelin stratejik bilince sahip olması ve yöneticilerin stratejik yönetim düşüncesini uygulama iradesini ortaya koyması gerekmektedir (Çetin, 2013). Ancak bu durumda etkili, hızlı ve ekonomik bir yönetim süreci yürütülebilir.

1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı ilköğretim okulu yöneticileri ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim kurumlarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesidir. Bu amaçla aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

- 1- Yönetici ve il eğitim denetmeni görüşlerine göre stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyi nedir?
- 2- Yönetici ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

- 3- Yönetici ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre anlamlı fark var mıdır?

1.2. Araştırmanın Önemi

Günümüzde bütün örgütlerde olduğu gibi okullarda da geleceğe yönelik değişimleri planlamak ve yapmak önemli hale gelmiş bulunmaktadır. Etkin olarak uygulanan stratejik yönetim okulların geleceğe hazırlanmalarında ve varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir etkiye sahiptir. Bu çalışmanın, ilköğretim kurumlarında stratejik yönetimin uygulanma süreci ile ilgili durumun belirlenmesi, değerlendirilmesi, eksikliklerin giderilmesi ve yeni yeterliklerin geliştirilmesi açılarından yaşamsal öneme sahip olduğu düşünülmektedir. Çalışma okullarda stratejik yönetim uygulanmasını belirlemeyi amaçlayan ilk çalışmalar arasında yer almaktadır.

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

İlköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanmasına ilişkin yönetici ve il eğitim denetmeni görüşleri düzeyinin belirlenmeye çalışıldığı bu çalışma nicel bir araştırmadır. Tanımlayıcı “betimsel” model kullanılmıştır. (Arlı ve Nazik, 2001: 5; Karasar, 2009: 77; Yıldırım, 2008: 26).

2.2. Evren

Araştırmanın evrenini, İstanbul’da görev yapan il eğitim denetmenleri ve İstanbul’un Ataşehir, Kadıköy, Kartal, Maltepe ve Sultanbeyli ilçelerinde 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan ilköğretim okulu müdürleri ve müdür yardımcıları oluşturmaktadır. Evrene ait olan veriler İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünden temin edilmiştir. İl eğitim denetmeni ve yönetici sayıları Tablo 3’te gösterilmiştir. Araştırma evreninde 230 il eğitim denetmeni bulunmaktadır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1.
İlçelere Göre Müdür ve Müdür Yardımcısı Sayıları

İlçe adı	Okul sayısı	Müdür sayısı	Müdür yrd. sayısı
Ataşehir	34	34	105
Kadıköy	55	55	192
Maltepe	44	44	182
Kartal	42	42	127
Sultanbeyli	33	33	71
TOPLAM	208	208	677

2.3. Örneklem

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde; evrenin özelliği, evrendeki elemanların dağılımı, temsil yeterliliği, maliyet, zaman, ulaşım, araştırmanın özelliği ve veri analizi şartları dikkate alınmıştır (Kaptan, 1995: 118; Karasar, 2005: 111). Araştırmanın evreninde bulunan 230 il eğitim denetmeninin tamamına ölçek formu ulaştırılmış; ancak 124 form değerlendirmeye alındığından il eğitim denetmeni çalışma örnekleme 124’tür.

Evreninde bulunan okul müdürlerinin tamamına ulaşılabileceği düşünüldüğünden bu bölümden örneklem alınmamıştır. Okul müdürü çalışma örneklemini 208'dir. Müdür yardımcısı örneklemini almak için çalışma evreninde bulunan okullardaki müdür yardımcılarının birer tanesi tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilerek 208 müdür yardımcısı ile araştırmanın müdür yardımcısı örneklemini oluşturulmuştur. Örneklem evreni temsil edebilecek düzeydedir.

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde veri toplama aracı olarak kullanılan "Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği" okul yöneticilerine ve il eğitim denetmenlerine uygulanmış ancak ölçeklerin tamamının geri dönüşü sağlanamamıştır. Uygulanan ölçekler ile değerlendirmeye alınan ölçeklere ilişkin bilgilere Tablo 2'de yer verilmiştir.

Tablo 2.

Araştırmada Uygulanan ve Değerlendirmeye Alınan Anketlere İlişkin Bilgiler

	Dağıtılan		Yanıtlanan		Değerlendirilmeyen		Değerlendirilen	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Müdür	208		192	92,30	-	-	192	92,30
Müdür yrd.	208		196	94,23	8	0,02	188	95,91
İl Eğ. Dent.	193		124	64,24	15	12,09	109	56,47
TOPLAM	609		512	84,07	23	3,77	48	80,29

Tablo 2'de görüldüğü gibi, araştırma evrenini oluşturan 208 okul müdüründen 192'si (% 92,30) anketi yanıtlamışlardır. Yanıtlanan anketlerin incelenmesinden hepsinin değerlendirmeye alınabileceği görüldüğünden, 192 müdür anketi değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır. Müdür yardımcısı örneklemini oluşturan 208 müdür yardımcısından 196'sı (% 94,23) anketi yanıtlayarak görüşlerini bildirmişlerdir. Yanıtlanan anketlerin incelenmesinden; 8 (% 0,02) anket (kısmen doldurulma, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerden dolayı) belirlenmiş ve veri toplama aracının ölçme güvenilirliği amacıyla değerlendirme dışı bırakılmıştır. 188 (% 95,91) müdür yardımcısı anketi değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır. İl eğitim denetmeni evrenindeki 230 eğitim denetmeninden 124'ü (% 64,24) anketi yanıtlayarak görüşlerini bildirmişlerdir. Yanıtlanan anketlerin incelenmesinden; 15 (% 12,09) anket (kısmen doldurulma, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerden dolayı) belirlenmiş ve veri toplama aracının ölçme güvenilirliği amacıyla bu anketler değerlendirme dışı bırakılmıştır. 109 (% 56,47) il eğitim denetmeni anketi değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır. Araştırmaya katılan yönetici ve il eğitim denetmenlerinin demografik özellikleri Tablo 3'te verilmektedir.

Tablo 3'te görüldüğü gibi: Araştırmaya katılan ilköğretim okul müdürlerinin 31'i (% 16,1) kadın, 161'i (% 83,9) erkek; 6'sı (% 3,1) 20-25 yaş, 72'si (% 37,5) 26-30 yaş, 66'sı (% 34,4) 31-35 yaş, 48'inin (% 25,0) 36-40 yaş aralığında olduğu; 7'sinin (% 3,6) 1-5 yıl, 9'unun (% 4,7) 6-10 yıl, 51'inin (% 26,6) 11-15 yıl, 41'inin (% 21,4) 16-20 yıl, 28'inin (% 14,6) 21-25 yıl, 21'inin (% 10,9) 26-30 yıl, 35'inin (% 18,2) 31 yıl ve üstü mesleki kıdemi olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının 46'sı (% 24,5) kadın, 142'si (% 75,5) erkek; 21'inin (% 11,2) 20-25 yaş, 88'inin (% 46,8) 26-30 yaş, 42'sinin (% 22,3) 31-35 yaş, 37'sinin (% 19,7) 36-40 yaş aralığında olduğu; 20'sinin (% 10,6) 1-5

yıl, 37'sinin (% 19,7) 6-10 yıl, 56'sının (% 29,8) 11-15 yıl, 25'inin (% 13,3) 16-20 yıl, 16'sının (% 8,5) 21-25 yıl, 12'sinin (% 6,4) 26-30 yıl, 22'sinin (% 11,7) 31 yıl ve üstü süre mesleki kıdemi olduğu görülmektedir.

Tablo 3.

Yönetici ve il eğitim denetmenlerinin demografik özellikleri

		Okul müdürü		Müdür yrd.		İl eğitim denetmeni	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	31	16,1	46	24,5	21	19,3
	Erkek	161	83,9	142	75,5	88	80,7
Yaş	20-25 yaş	6	3,1	21	11,2	-	-
	26-30 yaş	72	37,5	88	46,8	8	7,3
	31-35 yaş	66	34,4	42	22,3	51	46,8
	36-40 yaş	48	25	37	19,7	50	45,9
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	7	3,6	20	10,6	-	-
	6-10 yıl	9	4,7	37	19,7	-	-
	11-15 yıl	51	26,6	56	29,8	8	7,3
	16-20 yıl	41	21,4	25	13,3	8	7,3
	21-25 yıl	28	14,6	16	8,5	30	27,5
	26-30 yıl	21	10,9	12	6,4	15	13,8
	31 yıl ve üstü	35	18,2	22	11,7	48	44

Araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin 21'i (% 19,3) kadın, 88'i (% 80,7) erkek; 8'inin (% 7,3) 26-30 yaş, 51'inin (% 46,8) 31-35 yaş, 50'sinin (% 45,9) 36-40 yaş aralığında olduğu; 8'inin (% 7,3) 11-15 yıl, 8'inin (% 7,3) 16-20 yıl, 30'unun (% 27,5) 21-25 yıl, 15'inin (% 13,8) 26-30 yıl, 48'inin (% 44) 31 yıl ve üstü süre mesleki kıdemi olduğu görülmektedir.

2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmada verileri toplamak amacıyla, Yenipınar (2014: 155) tarafından geliştirilen "Stratejik yönetimin okullarda uygulanma düzeyini ölçme ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek için test-tekrar test yöntemi 200 kişi üzerinde uygulanmış ve test-tekrar test korelasyonu $r=0,889$ olarak yüksek bulunmuştur. Ölçeğin genel güvenilirliği 0,988 olarak bulunmuştur. Yapılan Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 69,02 olan 3 faktör oluşmuştur. Boyutlar oluştuğu madde içerikleri dikkate alınarak: 1- "Stratejik düşünme", 2- "Stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma", 3- "Stratejik uygulama ve değerlendirme" olarak isimlendirilmiştir. "Stratejik düşünme" faktörünü oluşturan 30 maddenin (24, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54) güvenilirliği $\alpha=0,984$; faktör analizi yapıldığında %32,4 varyans oranı elde edilmiştir. "Stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" faktörünü oluşturan 14 maddenin (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14) güvenilirliği $\alpha=0,960$; faktör analizi yapıldığında % 21,1 varyans oranı elde edilmiştir. "Stratejik uygulama ve değerlendirme" faktörünü oluşturan 9 maddenin (15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23) güvenilirliği $\alpha=0,945$; faktör analizi yapıldığında %15,5 varyans oranı elde edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri % 94 ile % 99 arasında değişmektedir. Bu verilerden; Ölçek ve alt boyutlara ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir.

Tablo 4.*Ölçek İfadelerini Değerlendirme Tablosu*

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiçbir zaman	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Her zaman	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerde belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) her zaman, (4) çoğunlukla, (3) arasıra, (2) nadiren, (1) hiçbir zaman şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde Tablo 4'te bulunan kriterler esas alınmıştır.

2.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler üzerinde Normallik Dağılımı Testi (Kolmogorov-Smirnov) yapılmış olup anlamlılık testi $p < .05$ olan değişkenler için nonparametric testler yapılmış; $p > .05$ olan değişkenler için parametrik testlerin yapılmasına karar verilmiştir. Alt problemlerin çözümü için tanımlayıcı istatistiksel metotlar (yüzde, ortalama, standart sapma); niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, guruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda Mann Whitney u testi; ikiden fazla grup durumunda Tek yönlü ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

3. BULGULAR

Bu bölümde, stratejik yönetimin ilköğretim kurumlarında uygulanmasına ilişkin okul müdürü, müdür yardımcısı ve il eğitim denetmeni görüşlerinin düzeyi, bu görüş düzeylerinin birbirlerinden farklılaşıp farklılaşmadıklarına ve görüş düzeylerinin demografik özelliklere bağlı olarak değişip değişmediğine yer verilmiştir.

3.1. Birinci alt problem ile ilgili bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi ile ilgili okul müdürü, müdür yardımcısı ve il eğitim denetmeni görüşleri düzenlenerek Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5'te görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde; "stratejik düşünme" boyutunun yüksek düzeyde ($3,968 \pm 0,708$); "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunun yüksek düzeyde ($4,110 \pm 0,624$); "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutunun çok yüksek düzeyde ($4,210 \pm 0,644$) olduğu saptanmıştır. Müdürlere göre: en düşük uygulama "stratejik düşünme" boyutundadır. İlköğretim okulu müdür yardımcıları stratejik yönetimin "stratejik düşünme" boyutunun yüksek düzeyde ($3,859 \pm 0,758$); "stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma"

boyutunun yüksek düzeyde ($3,999 \pm 0,726$); “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun yüksek düzeyde ($4,093 \pm 0,730$) uygulandığını düşünmektedirler. Müdür yardımcıları müdürlerle "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutunun uygulanma düzeyi konusunda farklılaşmaktadırlar.

Tablo 5.

Müdür, Müdür Yardımcısı ve İl Eğitim Denetmenlerinin Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleri

	Müdür		Müdür yardımcısı		İl eğitim denetmeni		Toplam	
	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.	N	Ort.
Stratejik düşünme	192	3,968	188	3,859	109	2,569	489	3,465
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	192	4,110	188	3,999	109	2,952	489	3,687
Stratejik uygulama ve değerlendirme	192	4,210	188	4,093	109	2,935	489	3,746

İl eğitim denetmenleri stratejik yönetimin “stratejik düşünme” boyutunun düşük düzeyde ($2,569 \pm 0,658$); “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutunun orta düzeyde ($2,952 \pm 0,592$); “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun orta düzeyde ($2,935 \pm 0,659$) uygulandığı görüşündedirler.

Araştırmaya katılan bütün katılımcıların stratejik yönetimin uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde; “stratejik düşünme” boyutunun yüksek ($3,465$); “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutunun yüksek ($3,687$); “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun yüksek düzeyde ($3,746$) olduğu saptanmıştır.

3.2. İkinci alt problem ile ilgili bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi, yönetici ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçları aşağıda verilmiştir.

Tablo 6’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılanların “stratejik düşünme” boyutu puanlarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup puanları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=98,112$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, İlköğretim okul müdürlerinin stratejik düşünme puanları, il eğitim denetmenlerinin stratejik düşünme boyutuna ilişkin puanlarından yüksek olduğu; müdür yardımcılarının stratejik düşünme boyutuna ilişkin puanlarının, il eğitim denetmenlerinin stratejik düşünme boyutuna ilişkin puanlarından yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmaya katılanların “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutuna ilişkin puanlarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup puanları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=77,708$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi

sonucunda ilköğretim okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının puanları, il eğitim denetmenlerinin puanlarından yüksektir.

Tablo 6.

Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanmasına İlişkin Görüşlerin Gruplara Göre Farklılaşması

	Grup	N	Ort.	Ss	F	P
Stratejik düşünme	Müdür	192	3,968	0,708	98,112	0,000
	Müdür yrd.	188	3,859	0,758		
	Denetmen	109	2,569	0,658		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Müdür	192	4,110	0,624	77,708	0,000
	Müdür yrd.	188	3,999	0,726		
	Denetmen	109	2,952	0,592		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Müdür	192	4,210	0,644	82,602	0,000
	Müdür yrd.	188	4,093	0,730		
	Denetmen	109	2,935	0,659		

Araştırmaya katılanların “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutuna ilişkin puanlarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup puanları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=82,602$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, İlköğretim okulu müdürleri ve müdür yardımcılarının “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutuna ilişkin puanları, il eğitim denetmenlerinin “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutuna ilişkin puanlarından yüksektir. İl eğitim denetmenlerinin görüşleri bütün boyutlarda (üç boyut) müdür ve müdür yardımcılarının görüşlerinden farklılaşmaktadır.

3.3. Üçüncü alt problem ile ilgili bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi, yönetici ve il eğitim denetmeni görüşlerine göre stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyinin yaş, öğrenim düzeyi ve mesleki kıdem değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ile ilgili veriler düzenlenerek Tablo 7’de verilmiştir.

Okul müdürü, müdür yardımcısı ve il eğitim denetmeni görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

Tablo 7’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin “stratejik düşünme” boyutuna ilişkin grup puanlarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=11,108$; $p=0,011<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre: 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin stratejik düşünme puanları, 26-30 yaş aralığındaki müdürlerin stratejik düşünme puanlarından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney $U=1093,000$; $p=0,001<0,05$); 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin “stratejik düşünme” puanı, 31-35 yaş aralığındaki müdürlerin “stratejik düşünme” puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney $U=1221,000$; $p=0,037<0,05$). Okul müdürlerinin “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutuna ilişkin grup puanları arasında anlamlı fark bulunmuştur ($KW=7,921$; $p=0,048<0,05$). Farklılığın hangi gruptan

kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre: 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” puanı, 26-30 yaş aralığındaki müdürlerin puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=1210,500; p=0,006<0,05). Okul müdürlerinin “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutuna ilişkin grup puanları arasında yaş değişkeni açısından istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamıştır. (KW=6,895; p=0,075>0,05).

Tablo 7.*Yönetici ve İl Eğitim Denetmeni Görüşlerinin Yaşa Göre Kruskal Wallis H- Testi Sonuçları*

	Grup	N	Ort.	Ss	KW	P	
Okul Müdürü	Stratejik düşünme	20-25 yaş	6	4,011	0,540	11,108	0,011
		26-30 yaş	72	3,847	0,667		
		31-35 yaş	66	3,892	0,844		
		36-40 yaş	48	4,249	0,484		
	Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	20-25 yaş	6	4,071	0,579	7,921	0,048
		26-30 yaş	72	3,998	0,635		
		31-35 yaş	66	4,079	0,694		
		36-40 yaş	48	4,327	0,450		
	Stratejik uygulama ve değerlendirme	20-25 yaş	6	4,056	0,491	6,895	0,075
		26-30 yaş	72	4,153	0,645		
		31-35 yaş	66	4,128	0,751		
		36-40 yaş	48	4,428	0,428		
Müdür yrd.	Stratejik düşünme	20-25 yaş	21	3,857	0,525	3,033	0,031
		26-30 yaş	88	3,716	0,840		
		31-35 yaş	42	3,902	0,769		
		36-40 yaş	37	4,152	0,562		
	Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	20-25 yaş	21	4,034	0,710	0,762	0,517
		26-30 yaş	88	3,961	0,760		
		31-35 yaş	42	3,929	0,761		
		36-40 yaş	37	4,151	0,610		
	Stratejik uygulama ve değerlendirme	20-25 yaş	21	3,989	0,619	0,607	0,611
		26-30 yaş	88	4,047	0,809		
		31-35 yaş	42	4,143	0,736		
		36-40 yaş	37	4,204	0,573		
İl Eğitim Denetmeni	Stratejik düşünme	20-25 yaş	8	2,475	0,523	5,857	0,053
		26-30 yaş	51	2,417	0,623		
		31-35 yaş	50	2,740	0,680		
		36-40 yaş	8	2,643	0,449		
	Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	20-25 yaş	51	2,881	0,566	4,135	0,127
		26-30 yaş	50	3,074	0,616		
		31-35 yaş	8	2,875	0,691		
		36-40 yaş	51	2,841	0,643		
	Stratejik uygulama ve değerlendirme	20-25 yaş	50	3,040	0,668	2,014	0,365
		26-30 yaş	8	2,475	0,523		
		31-35 yaş	51	2,417	0,623		
		36-40 yaş	50	2,740	0,680		

İlköğretim okulu müdür yardımcılarının “stratejik düşünme” boyutu puanları yaş değişkeni açısından anlamlı bulunmuştur ($F=3,033$; $p=0,031<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, 36-40 yaş aralığındaki müdür yardımcılarının “stratejik düşünme” boyutu puanları, 26-30 yaş aralığındaki müdür yardımcılarının “stratejik düşünme” boyutu puanlarından yüksek bulunmuştur. Müdür yardımcılarının yaş grupları “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutları puanları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,762$; $p=0,517>0,05$), ($F=0,607$; $p=0,611>0,05$).

İl eğitim denetmenleri yaş gruplarının “stratejik düşünme”, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutları, grup puanları arasında yaş değişkeni açısından Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmamaktadır ($KW=5,857$; $p=0,053>0,05$), ($KW=4,135$; $p=0,127>0,05$), ($KW=2,014$; $p=0,365>0,05$).

Okul müdürü, müdür yardımcısı ve il eğitim denetmeni görüşlerinin öğrenim düzeyi değişkenine göre farklılaşması

Tablo 8.

Yönetici ve İl Eğitim Denetmenlerinin Öğrenim Düzeyine Göre Varyans Analizi

	Grup	N	Ort	Ss	F	P	
Okul Müdürü	Stratejik düşünme	L. Tamamlama	39	3,930	0,705	0,073	0,930
		Lisans	110	3,976	0,756		
		Lisansüstü	43	3,983	0,585		
	Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	L. Tamamlama	39	4,035	0,674	0,563	0,571
		Lisans	110	4,150	0,604		
		Lisansüstü	43	4,078	0,633		
	Stratejik uygulama ve değerlendirme	L. Tamamlama	39	4,231	0,655	0,159	0,853
		Lisans	110	4,188	0,685		
		Lisansüstü	43	4,248	0,523		
Müdür Yardımcısı	Stratejik düşünme	L. Tamamlama	17	4,100	0,654	2,765	0,066
		Lisans	132	3,894	0,706		
		Lisansüstü	39	3,634	0,924		
	Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	L. Tamamlama	17	4,202	0,626	3,980	0,020
		Lisans	132	4,055	0,624		
		Lisansüstü	39	3,723	0,991		
	Stratejik uygulama ve değerlendirme	L. Tamamlama	17	4,235	0,665	1,555	0,214
		Lisans	132	4,125	0,683		
		Lisansüstü	39	3,920	0,886		
İl eğitim denetmeni	Stratejik düşünme	L. Tamamlama	15	2,827	0,529	1,413	0,248
		Lisans	68	2,544	0,690		
		Lisansüstü	26	2,487	0,622		
	Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	L. Tamamlama	15	3,071	0,563	0,781	0,461
		Lisans	68	2,898	0,652		
		Lisansüstü	26	3,025	0,415		
	Stratejik uygulama ve değerlendirme	L. Tamamlama	15	3,185	0,555	1,305	0,275
		Lisans	68	2,907	0,690		
		Lisansüstü	26	2,863	0,617		

Tablo 8’de görüldüğü gibi, okul müdürlerinin stratejik yönetimin “stratejik düşünme”, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutları grup puanlarının eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda grup puanları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,073$; $p=0,930>0,05$), ($F=0,563$; $p=0,571>0,05$), ($F=0,159$; $p=0,853>0,05$). Müdür yardımcılarının “stratejik düşünme”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutları grup puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup puanları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,765$; $p=0,066>0,05$), ($F=1,555$; $p=0,214>0,05$).

Müdür yardımcılarının “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” puanları arasında öğrenim düzeyi değişkenine göre istatistiksel açıdan anlamlı fark bulunmuştur ($F=3,980$; $p=0,020<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı post-hoc analizi sonucunda, lisans mezunu olan müdür yardımcılarının puanları, lisansüstü mezunu olan müdür yardımcılarının puanlarından yüksek bulunmuştur.

İl eğitim denetmenlerinin “stratejik düşünme”, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutları puanlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,413$; $p=0,248>0,05$), ($F=0,781$; $p=0,461>0,05$), ($F=1,305$; $p=0,275>0,05$).

Okul müdürü, müdür yardımcısı ve il eğitim denetmeni görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması

Tablo 9’da görüldüğü gibi, okul müdürlerinin “stratejik düşünme”, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutları grup puanlarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup puanları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($KW=7,156$; $p=0,307>0,05$), ($KW=5,588$; $p=0,471>0,05$), ($KW=4,101$; $p=0,663>0,05$). Müdür yardımcılarının “stratejik düşünme”, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutları grup puanlarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,756$; $p=0,111>0,05$), ($F=0,509$; $p=0,801>0,05$), ($F=0,953$; $p=0,459>0,05$).

İl eğitim denetmenlerinin “stratejik düşünme”, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutları grup puanlarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; gruplar arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($KW=8,667$; $p=0,070>0,05$), ($KW=8,026$; $p=0,091>0,05$). “Stratejik uygulama ve değerlendirme” puanlarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık

gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; gruplar arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=9,823; p=0,044<0,05).

Tablo 9.*Yönetici ve il eğitim denetmeni görüşlerinin mesleki kıdeme göre farklılaşması*

	Grup	N	Ort.	Ss	KW	P
Stratejik düşünme	1-5 yıl	7	3,881	0,736	7,156	0,307
	6-10 yıl	9	4,133	0,599		
	11-15 yıl	51	3,854	0,736		
	16-20 yıl	41	3,883	0,747		
	21-25 yıl	28	3,894	0,795		
	26-30 yıl	21	4,051	0,752		
	31 yıl ve üstü	35	4,219	0,484		
Okul Müdürü	1-5 yıl	7	4,194	0,600	5,588	0,471
	6-10 yıl	9	4,262	0,567		
	11-15 yıl	51	4,028	0,660		
	16-20 yıl	41	4,056	0,637		
	21-25 yıl	28	3,977	0,737		
	26-30 yıl	21	4,190	0,572		
	31 yıl ve üstü	35	4,298	0,480		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	7	4,175	0,748	4,101	0,663
	6-10 yıl	9	4,272	0,434		
	11-15 yıl	51	4,142	0,705		
	16-20 yıl	41	4,192	0,651		
	21-25 yıl	28	4,083	0,756		
	26-30 yıl	21	4,233	0,659		
	31 yıl ve üstü	35	4,410	0,428		
Stratejik düşünme	1-5 yıl	20	3,737	0,771	1,756	0,111
	6-10 yıl	37	3,749	0,851		
	11-15 yıl	56	3,714	0,806		
	16-20 yıl	25	3,911	0,720		
	21-25 yıl	16	4,071	0,589		
	26-30 yıl	12	4,275	0,407		
Müdür Yardımcısı	1-5 yıl	22	4,085	0,655	0,509	0,801
	6-10 yıl	20	4,004	0,995		
	11-15 yıl	37	3,905	0,809		
	16-20 yıl	56	3,977	0,698		
	21-25 yıl	25	3,937	0,718		
	26-30 yıl	16	4,174	0,514		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	12	4,238	0,350	0,953	0,459
	6-10 yıl	22	4,023	0,696		
	11-15 yıl	20	3,983	0,834		
	16-20 yıl	37	4,015	0,813		
	21-25 yıl	56	4,034	0,734		
	26-30 yıl	25	4,107	0,832		
31 yıl ve üstü	16	4,340	0,465			

Tablo 9 devamı

Stratejik düşünme	1-5 yıl	8	2,308	0,583	8,667	0,070
	6-10 yıl	8	2,617	1,017		
	11-15 yıl	30	2,489	0,626		
	16-20 yıl	15	2,256	0,525		
	21-25 yıl	48	2,753	0,619		
	26-30 yıl	-	-	-		
	31 yıl ve üstü	8	2,643	0,515		
ii Eğitim Denetmeni	1-5 yıl	8	3,196	0,874	8,026	0,091
	6-10 yıl	30	2,869	0,612		
	11-15 yıl	15	2,781	0,326		
	16-20 yıl	48	3,068	0,579		
	21-25 yıl	-	-	-		
	26-30 yıl	8	2,681	0,533		
	31 yıl ve üstü	8	3,278	0,836		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	30	2,881	0,681	9,823	0,044
	6-10 yıl	15	2,541	0,563		
	11-15 yıl	48	3,076	0,606		
	16-20 yıl	8	2,308	0,583		
	21-25 yıl	8	2,617	1,017		
	26-30 yıl	30	2,489	0,626		
	31 yıl ve üstü	15	2,256	0,525		

Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki kıdemi 16-20 yıl olan İl Eğitim Denetmenlerinin stratejik uygulama ve değerlendirme puanı, mesleki kıdemi 26-30 yıl olan İl eğitim denetmenlerinin stratejik uygulama ve değerlendirme puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=27,000; p=0,032<0,05). Mesleki kıdemi 31 yıl ve üstü olan İl eğitim denetmenlerinin stratejik uygulama ve değerlendirme puanı, mesleki kıdemi 26-30 yıl olan İl eğitim denetmenlerinin stratejik uygulama ve değerlendirme puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=198,500; p=0,009<0,05).

4. TARTIŞMA ve SONUÇ

Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin okul müdürleri, müdür yardımcıları ve il eğitim denetmenlerinin görüşlerinden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Okul müdürleri, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında “stratejik düşünme”, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutlarının yüksek düzeyde; “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun çok yüksek düzeyde uygulandığı düşünürlerken müdür yardımcıları, yukarıda sayılan üç boyutunda yüksek düzeyde uygulandığı görüşündedirler. İl eğitim denetmenleri ise “stratejik düşünme” boyutunun düşük düzeyde, “stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutlarının orta düzeyde uygulandığı görüşündedirler. İl eğitim denetmenleri stratejik yönetimin uygulanması konusunda araştırmaya katılan yöneticilere göre oldukça farklı görüştedirler. Bu durumun il eğitim denetmenlerinin yetiştirilmelerinden, eğitim yönetimi alanında eğitilmiş olmalarından, ilköğretim kurumlarını dışarıdan ve objektif olarak değerlendirmeleri ve mesleki olanaklarından

dolayı okullar arasında kıyaslama yapabilmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Sonuçlardan anlaşılacağı gibi stratejik yönetimi uygulama sorumluluğundan uzaklaştıkça uygulama düzeyi konusundaki düşüncelerin olumsuz doğru farklılaştığı görülmektedir. Stratejik yönetimin uygulanmasında birinci ya da daha az dereceden sorumlu olanlar, yönetimde sorumluluğu olmayanlara göre uygulamaların daha başarılı olduğunu belirtmektedirler. Araştırmada okul müdürlerine göre "stratejik uygulama ve değerlendirme" düzeyinin çok yüksek düzeyde çıkması ilköğretim okulu müdürlerinin uygulamanın içinde birinci derecede sorumlu liderler olarak bulunmaları ve kendi uygulamalarından memnun oldukları şeklinde yorumlanabilir. İl eğitim denetmenlerinin eğitim ve yönetim konusunda eğitilmiş, tecrübeli ve stratejik yönetim uygulamaları konusunda karşılaştırma yapma imkânlarının bulunması durumları göz önüne alındığında araştırmadaki diğer katılımcılara göre daha objektif değerlendirme yapabilecekleri söylenilebilir. Bu durumda özellikle il eğitim denetmenlerine göre "stratejik düşünme" boyutunun düşük düzeyde çıkması stratejik yönetim uygulamalarını geliştirebilmek için nereden başlanması gerektiği konusunda önemli bir veri sağlamaktadır. Middlewood ve Lumby (2007: 5) stratejik düşünmenin özel bir bağlamı olduğunu belirtmektedirler. Stratejik düşünmede iyi olmayanların stratejik uygulamaları tam ve eksiksiz yapabileceklerini beklemek olası değildir. Wells, Liderlerin stratejik düşünürler olmaları gerektiğini belirtmektedir (<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN002503.pdf>, 2012). Çünkü stratejik yönetim "stratejik düşünme ile başlar (Çetin, 2013). Örgütte başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt liderinin stratejik düşünmenin önemine ve yararına inanması gerekir. Lider desteği olmaksızın örgütte stratejik yönetimi uygulamaya çalışmak bir sonuç vermez (Aktan, 1999). Stratejik yönetimin uygulanabilmesi için "stratejik düşünme boyutu kritik konumdur (Çetin, 2013). Stratejik düşünme olmadan stratejik yönetim uygulamalarında başarılı olmayı beklemek güçleşmektedir.

Araştırmaya katılan bütün katılımcı görüşlerinin ortalamalarına göre stratejik yönetim ilköğretim okullarında; "stratejik düşünme", "stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma", "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutlarında yüksek düzeyde uygulanmaktadır. Bu sonuç Altınkurt (2007) "Okul müdürlerinin stratejilerin belirlenmesine ilişkin uygulamalarının "başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu" sonucu ile aynı yöndedir.

Okul müdürlerinin ve müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkeni açısından anlamlı farklar bulunmaktadır. Yaşı fazla olan müdür ve müdür yardımcıları yaşı daha az olanlara göre stratejik yönetimin daha yüksek düzeyde uygulandığını belirtmektedirler. Bu durum: yöneticilerin almış oldukları eğitimden kaynaklanabilir. Şöyle ki: yönetici atamalarına kaynaklık eden öğretmen atamalarında 2000'li yıllardan sonra daha seçici davranılmaktadır. Üniversite mezunu olmayanlar hiç atanmadığı gibi bir üniversite bitirdiği halde öğretmenlik formasyonu olmayanlar öğretmen olarak atanmaktadırlar. Bu durumun eğitim ve eğitim yönetiminin kalitesini artırarak yönetim uygulamalarında gerçeğe daha yakın objektif ve bilinçli yorumlarda bulunmayı sağlamış olabilir. İl eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında ise yaş değişkeni açısından farklılık bulunmamaktadır. Bu durumda yukarıda açıklanan gerekçeleri desteklemektedir. Çünkü il eğitim denetmenleri belirli bir süre öğretmenlik yaptıktan sonra eğitim ve yönetim alanında çeşitli eğitimlerden geçtikten sonra denetmenliğe atanmakta, mesleki yaşamları boyunca da eğitim ve yönetim alanında öğretmenlere göre daha fazla hizmetiçi eğitim

alabilmektedirler. Bu durum onların olaylara ve durumlara bilinçli ve sistematik bakmalarında neden olmuş olabilir.

Okul müdürlerinin ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında en son mezun olunan okul değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmamasına rağmen müdür yardımcılarının görüşleri arasında farklılık bulunmaktadır. Lisans mezunları yüksek lisans mezunlarına göre stratejik yönetimin yüksek düzeyde uygulandığını belirtmektedirler. Bu durum alınan eğitimin ve bilinçlenmenin olaylara daha objektif bakmayı sağladığı şeklinde yorumlanabilir. Çünkü yukardaki paragraflarda açıklandığı gibi eğitim düzeyi artıkça uygulamaların düzeyinin düştüğü belirtilmekte ve araştırmadaki bütün grup karşılaştırmalarında bu durum görülmektedir.

Okul müdürü ve müdür yardımcısı görüşleri arasında mesleki kıdem değişkeni açısından tüm boyutlarda anlamlı farklılık bulunmamaktadır. İl eğitim denetmeni görüşleri arasında “Stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunda gruplar arasında anlamlı fark bulunmuştur. Mesleki kıdemi 16-20 yıl olan il eğitim denetmenleri “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutun, mesleki kıdemi 26-30 yıl olan il eğitim denetmenlerine göre daha iyi uygulandığı görüşündedirler. Bu duru il eğitim denetmenlerinin yetiştirilme süreçlerinde aldıkları eğitim ve mesleğe alınma şekillerindeki farklılıklardan kaynaklanmış olabilir. Çünkü bu kıdemdeki il eğitim denetmenlerinin mesleğe alınma ve yetiştirilmeleri arasında farklılıklar olduğu bilinmektedir.

Eğitim kurumlarının ve toplumun daha iyiye gitmesi, toplumun geleceğe daha iyi hazırlanması için uygulamaya geçirilen stratejik yönetim süreçlerinin etkili ve verimli uygulanabilmesi için araştırma bulgularına dayalı olarak aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur.

İl eğitim denetmenleri okul dışından stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyi konusunda görüşlerine başvuru alan; yetiştirme süreçlerinde eğitim yönetimi alanında eğitim alan gruptur ve görüşleri diğer gruba göre farklılaşmaktadır. Bu gruba göre stratejik düşünme düzeyi “düşük” düzeyde uygulanmaktadır. Stratejik düşünme düzeyinin düşük çıkması diğer boyutları doğrudan etkileyeceğinden geliştirme çalışmalarında öncelikle stratejik düşünme becerilerinin geliştirilmesine önem verilmelidir. Stratejik yönetimin başarı ile uygulanması için yöneticilerin stratejik düşünebilmesi, uygulamaları benimsemesi ve sahiplenmesi kritik öneme sahiptir. Bu nedenlerle eğitim çalışmalarına okul yöneticilerinden özellikle okul müdürlerinden başlanılmalıdır.

Bu araştırma farklı illerdeki ve farklı düzeydeki eğitim kurumlarında karşılaştırmalı olarak yapılabilir. Ayrıca özel sektördeki eğitim kurumları ile kamuya ait eğitim kurumlarının stratejik yönetim konusunda bilinçlenme ve stratejik yönetimi uygulama düzeylerini karşılaştıran araştırmalar yapılabilir.

Aynı araştırma nitel araştırma yöntemleriyle desenlenebilir. Okullardaki işleyiş gözlemlenerek, okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmenler ve il eğitim denetmenleri ile görüşmeler yapılarak, stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin yapılan çalışmaların belgeleri incelenerek, elde edilen bulgular bu araştırmanın bulguları ile karşılaştırılabilir. Dolayısı ile stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin daha derinlemesine bulgulara ulaşıp, okullar bazında öneriler geliştirilebilir.

KAYNAKÇA

- Altunkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri 2- stratejik yönetim*. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- Arlı, M. ve Nazik, M. H. (2001). *Bilimsel araştırmaya giriş*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bilgen, N. (1994). *Çağdaş ve demokratik eğitim ders geçme ve kredi uygulaması*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bush, T. and Coleman, M. (2008). *Leadership and strategic management in education*. California: Sage Publications Inc.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. Yaz/Güz, 155-156, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>.30.10.2011 tarihinde erişildi.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Eğitim Yönetimi*. 1, 47-52. (1998). Geleceğin okul yöneticilerinin liderlik özellikleri. *VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. 2, 711-716.
- Çetin, H. (2013). Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar Denizli İli Örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 87-112.
- Çetinkanat A, C. (1988). *Örgütsel iklim ve iş doyumu*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Drucker, P., F. (1995). *Gelecek için yönetim*, (Çev.: Fikret Üçcan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Erdem, A. (2006). *Stratejik yönetim ve kamu örgütlerinde uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DPT. (2006). Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu. (<http://www.sp.gov.tr/documents/sp-Kilavuz2.pdf>. 06.01.2012 tarihinde erişildi.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayınları.
- Ertan, Y. (2010). *Stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında uygulanması ve sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı.
- Genç, N. (1994). *Zirveye götüren yol yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(23), 61-85.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kırım, A. (2002). *Farklı olan kazanır: Farklılığınızı ölçebildiğiniz an*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Koç, U ve Taşcı, D. (2006). Yarının organizasyonları için bugünden ipuçları. *Journal of İstanbul Kültür University*, 4, 145-152.
- Machiavelli. (1996). *Hükümdar*. (çev. Y. Türk). İstanbul: Düşünen Adam Yayınları.
- MEB. (2010). *Eğitimde stratejik planlama okul/kurumlar için*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- (2010/33). *Stratejik planlama*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Middlewood, D. and Lumby, J. (2007). *Strategic management in schools and colleges*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.

- Nartgün, Ş. Z. (1996). *Yükseköğretimde stratejik planlamanın uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Quinn, J. B, Henry M. and Robert M. J. (1996). *The strategy process*. New Jersey: Prentice Hall.
- Terzi, Ç. (2005). *Uyum sürecinde Türkiye eğitim politikalarının Avrupa birliği eğitim politikaları doğrultusunda değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (7. Baskı.) Ankara: Seçkin.
- Wells, D. L. *Strategic management for senior leaders: a hand book for implementation*. <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN002503.pdf> 23.04.2012 tarihinde erişildi.

EXTENDED ABSTRACT

1. Introduction

Organizations are to create projects and to be in search of innovations at the international level -considering necessities of competition environment- and to have an inward perspective increasing operational activity and also an outward perspective embracing whole organization. Organizations having achieved this awareness direct their units prudentially towards future beyond saving the day in other words attaining strategic administrative mentality and reflecting this to their practices and in this way making an organizational culture (Kırım, 2009: 60; Can, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>, 2010). Because strategic management provides shaping the future as predicted and having your own future instead of welcoming it (Güçlü, 2003).

Ministry of Education begun its studies of strategic management in schools with the central organization in the first place, provincial and district directorates of national education and strategic plans were completed by the end of the 2010 by primarily making necessary arrangements on organizational structure as part of strategic management. However; process is the most important in order to implement strategic management effectively. Strategic plan documents solely mean nothing. Morals, comprehension and concert of directors and employee of organization is significant (Bush and Coleman, 2008: 15). Following the situation by means of continually monitoring strategic management practices in organization, taking required measures to achieve the goals is an essential activity. Therefore, purpose of the research was designated as determining opinions of primary school directors and provincial educational supervisors on implementation level of strategic management in primary education institutions and answers of following questions were sought:

- 1- What are the opinions of directors and provincial educational supervisors on implementation level of strategic management in primary schools?
- 2- Is there significant difference between opinions of directors and provincial educational supervisors on implementation level of strategic management in primary schools?
- 3- Is there significant difference between opinions of directors and provincial educational supervisors on implementation level of strategic management in primary schools with regard to variables of age, education level and seniority?

2. Method

This study is a quantitative research. Definitive “descriptive” model was used. Target population of the research consisted of provincial educational supervisors working in Istanbul, school managers and deputy managers have worked in Ataşehir, Kadıköy, Kartal, Maltepe and Sultanbeyli counties during 2011-2012 academic year. Scale forms were transmitted to all 230 provincial educational supervisors taking part in target population. Though, target population of provincial educational supervisors was 124 because that many forms were assessed. All of the managers took part in target population were thought to be accessible so no samples were taken from this category also. Target population of school managers was 208. Sample of deputy manager of the research was created by means of selecting one of each school in target population with 208 deputy manager by random sampling method in order to get deputy manager sample. “Scale of measurement of implementation level of strategic management in schools”

which was developed by Yenipinar (2014: 155) was used to collect data. Collected data were analyzed with SPSS for Windows 17.0, definitive statistical methods, T-Test, Mann-Whitney U Test, one-way analysis of variance (ANOVA) and Scheffe Test were used to solve sub-problems.

3. Findings Discussion and Results

3.1. Opinions of managers and provincial educational supervisors on implementation level of strategic management in primary schools

Implementation level of strategic management in primary schools was high in dimensions of “strategic thinking”, “strategic analysis, guidance and forming a strategy” and was very high in “strategic implementation and evaluation” according to managers; was high in all three dimensions according to deputy managers; was low in “strategic thinking”, was medium in “strategic analysis, guidance and forming a strategy” and “strategic implementation and evaluation” according to provincial educational supervisors; was high in all three dimensions according to common view of all participants.

3.2. Was there significant difference between opinions of managers and provincial educational supervisors on implementation level of strategic management in primary schools?

Difference between group scores of participants on “strategic thinking” dimension regarding implementation of strategic management in primary schools was found statistically significant. “Strategic thinking” scores of primary school managers were found to be higher than that of provincial educational supervisors. “Strategic thinking” scores of deputy managers were found to be higher than that of provincial educational supervisors. Difference between group scores of participants regarding “strategic analysis, guidance and forming a strategy” dimension was found to be statistically significant. Scores of primary school managers are higher than that of provincial educational supervisors. Scores of primary school deputy managers are higher than that of provincial educational supervisors. Difference between group scores of participants regarding “strategic implementation and evaluation” was found to be statistically significant. Scores of primary school managers are higher than that of provincial educational supervisors. Scores of deputy managers are higher than that of provincial educational supervisors.

3.3. Differentiation of opinions of managers and provincial educational supervisors on implementation level of strategic management in primary schools with regard to variables of age, education level and seniority

Significant difference between group scores of participant primary school managers was found on “strategic thinking” dimension with regard to variable of age. Scores of those between the ages of 36 and 40 are higher than that of those between the ages of 26 and 30. Scores of those between the ages of 36 and 40 are higher than that of those between the ages of 31 and 35. Significant difference between group scores of school managers was found on “strategic analysis, guidance and forming a strategy” dimension with regard to variable of age. Scores of those between the ages of 36 and 40 are higher than that of those between the ages of 26 and 30. There was no statistically significant difference between group scores of school managers on “strategic implementation and evaluation” dimension with regard to variable of age. Significant difference between group scores of

primary school deputy managers was found on “strategic thinking” dimension with regard to variable of age. Scores of those between the ages of 36 and 40 are higher than that of those between the ages of 26 and 30. There was no statistically significant difference between group scores of deputy managers on “strategic analysis, guidance and forming a strategy”, “strategic implementation and evaluation” dimensions with regard to variable of age. There was no statistically significant difference between group scores of provincial educational supervisors on “strategic analysis, guidance and forming a strategy”, “strategic implementation and evaluation” dimensions with regard to variable of age. There was no statistically significant difference between group scores of school managers on “strategic thinking”, “strategic analysis, guidance and forming a strategy”, “strategic implementation and evaluation” dimensions with regard to variable of education level. There was no statistically significant difference between group scores of deputy managers on “strategic thinking”, “strategic implementation and evaluation” dimensions with regard to variable of education level. Significant difference between group scores of deputy managers was found on “strategic analysis, guidance and forming a strategy” dimension with regard to variable of education level. Scores of those who had bachelor’s degree were found to be higher than that of those who had graduate degree. There was no statistically significant difference between group scores of provincial educational supervisors on “strategic thinking”, “strategic analysis, guidance and forming a strategy”, “strategic implementation and evaluation” dimensions with regard to variable of education level. There was no statistically significant difference between group scores of school managers on “strategic thinking”, “strategic analysis, guidance and forming a strategy”, “strategic implementation and evaluation” dimensions with regard to variable of seniority. There was no statistically significant difference between group scores of deputy managers on “strategic thinking”, “strategic analysis, guidance and forming a strategy”, “strategic implementation and evaluation” dimensions with regard to variable of seniority. There was no statistically significant difference between group scores of provincial educational supervisors on “strategic thinking”, “strategic analysis, guidance and forming a strategy” dimensions with regard to variable of seniority. Significant difference between group scores of provincial educational supervisors was found on “strategic implementation and evaluation” dimension with regard to variable of seniority. Scores of those who had seniority between 16 and 20 years was found to be higher than that of those who had seniority between 26 and 30 years. Scores of those who had 31 years seniority or more was found to be higher than that of those who had seniority between 26 and 30 years.

While school managers think implementation level of strategic management in primary schools is high in dimensions of “strategic thinking”, “strategic analysis, guidance and forming a strategy” and very high in dimension of “strategic implementation and evaluation”, deputy managers think it is high in all three dimensions. Provincial educational supervisors, on the other hand, think it is low in “strategic thinking” dimension, medium in “strategic analysis, guidance and forming a strategy” and “strategic implementation and evaluation” dimensions. Provincial educational supervisors have different opinions from participant directors. This situation could root in these: the training of provincial educational supervisors had, their education in educational administration, their abilities of evaluating primary education institutions externally and objectively and making comparison between schools with their vocational opportunities. Those who have primary or lower responsibility in implementing strategic management find practices more successful in comparison with those who have no

responsibility in the process. Thus, it could be said that the opinions on implementation level of strategic management differ from positive to negative as responsibility decreases.

Implementation level of strategic management in primary school is high in dimensions of “strategic thinking”, “strategic analysis, guidance and forming a strategy”, “strategic implementation and evaluation” according to common view of all of the participants. This result is congruent with the findings of previous researcher Altunkurt (2007) which indicated that “practices of school managers regarding determining strategy are successful but they are to be improved.”

There are significant differences between opinions of school managers and deputy managers on implementation level of strategic management in primary schools with regard to variable of age. Older managers and deputy managers find implementation level of strategic management higher in comparison with the others. Training they had may be the cause of this situation. There is no significant difference between opinions of provincial educational supervisors with regard to variable of age.

While there is no significant difference between opinions of school managers and provincial educational supervisors on implementation level of strategic management in primary schools in all dimensions, there is significant difference between that of deputy managers with regard to education level. Those who had bachelor’s degree states that implementation level of strategic management is high differently from those who had graduate degree. This situation could be interpreted as that education and awareness provides a more objective perspective on things.