

# ***Eğitim Yönetiminde Eğitimcilerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımları: Bahçelievler İlçesi Örneği<sup>1</sup>***

**Ergül DAŐ<sup>2</sup>, Someyyeh RADMARD<sup>3</sup>**

## **Özet**

*Stratejik planlama, yönetim biliminde son yıllarda önem kazanan kavramlardan biri olarak özel sektörden sonra kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmıştır. Türk kamu yönetiminde de dünyadaki gelişmelere paralel olarak stratejik planlama kavramı önem kazanmış ve kamu kurumları tarafından uygulanmaya başlanmıştır.*

*Bu çalışmanın amacı eğitim yönetiminde, Bahçelievler ilçesinde bulunan devlet okullarında stratejik planlama algısını ölçmektir. Araştırmada Stratejik Planlama Algısı anketi uygulanmıştır. Anket çalışmasından elde edilen bulguların analizi sonucunda eğitimcilerin stratejik algı düzeylerinin düşük olduğu ve demografik ve mesleki özelliklerine göre stratejik planlama algılarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.*

***Anahtar Sözcükler:*** Eğitim Yönetimi, Kamu Yönetimi, Stratejik Planlama, Performans Göstergeleri

---

<sup>1</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi programı, yüksek lisans tezinden özetlenmiştir.

<sup>2</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi. TOKİ-Ertuğrul Gazi İlkokulu İstasyon mah. İstasyon Caddesi Bezirganbahçe Konutları Küçükçekmece e-mail: [erguldas62@hotmail.com](mailto:erguldas62@hotmail.com)

<sup>3</sup> Yrd. Doç. Dr. Somayyeh RADMARD. İstanbul Aydın Üniversitesi Eğitim Fakültesi. e-mail: [somayyeh92@yahoo.com](mailto:somayyeh92@yahoo.com)

## **The Approaches of Educators to Strategic Planning In Education Management: A Case of Bahçelievler District**

### **Abstract**

*Strategic management is one of the concepts that gained importance in the management sciences in recent years and began to be applied in the public sector in the course of time as well, after being applied in the private sector and it played a key role in the restructuring of the public sector in many countries. Strategic management concept has gained importance in the Turkish public sector in parallel to the developments in the world as well and has begun to be applied by the public sector.*

*The aim of the study is to measure the perception of strategic planning in public schools of Bahçelievler district. In the study, Strategic Planning Perception surveys were carried out. In the results of the analysis of the obtained findings from the survey, it has identified that educators have low levels of strategic perception and the perception of differences in strategic planning according to demographic and occupational properties.*

**Keywords:** *Education Management, Public Management, Strategic Planning, Performance Indicators*

### **Giriş**

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet anlayışlarında köklü değişimlere yol açmıştır. Bu değişimlere paralel olarak, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı temelinde kamu işletmeciliği ve piyasa mekanizmasının kamuya uyarlanmasına çalışılmaktadır. Verimliliğe ve etkinliğe yönelik bir yönetim anlayışı hakim bir paradigma değişimini de beraberinde getirmiştir.

Özel işletmelerde görülen stratejik yönetim anlayışının, kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine giden süreçte devletin idari yapısına uygulanması, geleneksel yönetim anlayışından stratejik bir yönetim anlayışına geçilmesi, kamu kurumlarında yeni ve alışılmadık bir düzenlemedir.

Kamu yönetiminde yaşanan siyasal, idari ve ekonomik tıkanıklığın giderilmesi bakımından "yönetişim" (good public governance) ve devletin

küçültülmesi politikaları gündemi oluşturmaktadır. Bunlardan yönetim, halkın karar alma süreçlerine etkin katılımının yerel ve ulusal düzeyde etkinleşmesine yönelik politikaları oluştururken, devletin küçültülmesi ise "kamu işletmeciliği", "özelleştirme" ile özel sektör kurallarının kamu idaresine uygulanmasını savunmaktadır. Her iki politikanın da ana amacı devletin verimlilik, karlılık, etkinlik ve kalite yönünden başarılı bir organizasyon olmasını sağlamaya yöneliktir. Bugün bütün dünyada kamu yönetiminin yeniden yapılanmasına yönelik politikalar önemli bir tartışma alanı oluşturmuştur. Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni dünya düzeni neo liberal politikaların hakim olmasını sağlamış ve liberalizmin yeni bir söylemle devletin hükümlerlik alanının daraltılmasını ve küresel politikaların rahatça sınırları aşmasına yol açmıştır (Eryılmaz, 2005).

Stratejik planlama çalışmaları bu gelişmelerin odağında kamu kurumlarında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'na uygun olarak kamu mali disiplininin sağlanması, kamu hizmetlerinin verimli sunulmasına olanak sağlamak amacıyla uygulanmaya başlamıştır. Türk eğitim sistemi kamu yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Türkiye'de eğitim hizmetleri kamu yönetiminin bir alt sistemi olan Millî Eğitim Bakanlığı ismi ile örgütlenmiştir. Türkiye'de eğitim hizmetleri tarihsel kökleri ile Fransa eğitim sistemi model alınarak merkezîyetçi bir yapıya sahiptir (Başaran, 1994).

Türkiye'de eğitim hizmetlerini yerine getiren MEB, bu perspektifte merkezden yönetim ilkesine göre örgütlenmiştir. Bakanlık görev ve yetkilerini taşra hizmetlerinde yetki genişliğine dayanan bir kamu yönetimi anlayışı ile İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine ve Okul Müdürlüklerine devretmiştir (Turan vd. 2010). İdari merkezîyetçilik bir anlamda eğitim politikalarının belirlenmesi ve kararların alınmasında yetkinin Millî Eğitim Bakanlığında toplanması demektir. Merkezi otoritenin bürokratik yapısı içinde yer alan alt birimlere, il ve ilçe kuruluşlarına geniş takdir yetkisi tanınmaz (Eryılmaz, 2005). Dolayısıyla kamu yönetimine ilişkin sorunların eğitim örgütlenmesi alanında da oluşması doğaldır.

Merkezi otoritenin bürokratik sistemi ve hiyerarşik kamu yönetimi teşkilatlanması Türkiye'de eğitim hizmetleri ile ilgili bütün politika ve kararların, personel ve kaynak kullanımının hükümet tarafından

planlanmasını sağlamıştır. Eğitim sisteminde stratejik planlama üzerine yapılan çalışmalarda sistemin hiyerarşik ve bürokratik yapısının stratejik planlama açısından engel oluşturduğu görülmektedir. Çevre şartlarının analiz edilmesi ve kurumun bu şartlara uygun yönlendirilmesi aşamasında da zorluk bulunmaktadır (Işık ve Aypay, 2004). Sanayileşme ve kentleşmedeki hızlı gelişim sonucunda okulların sayısında da büyük bir artış görülmüştür. Bu durum eğitim kurumlarının da planlı bir örgütlenmeye sahip olması sonucunu doğurmuştur. 1929 Dünya ekonomik bunalımı sonucunda keynezyen politikaların etkisiyle özellikle ekonomik hayatta devletin müdahalesi gerçekleşmiştir. Eğitim yönetiminde de bu yıllardan başlayarak merkeziyetçi ve bürokratik bir yapı hakim olmuştur. 1980'li yıllardan sonra liberal anlayışın güç kazanmasıyla eğitim örgütlerinde işletme temelli yaklaşımlar egemen olmuştur. Performans yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, stratejik planlama gibi işletme bilimine özgü kavramlar eğitim yönetiminde de kullanılır olmuştur (Özdemir, 2011).

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlara ulaşmak üzere insan ve madde kaynaklarının temin edilip bunların etkin bir şekilde kullanılmasıdır (Taymaz, 2009).

Eğitim yönetiminde, eğitim hizmetlerinde verilen programların etkili şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina gibi maddi kaynakların yönetimlerinin verimli ve etkin bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilmek ve süreçlerin iyileştirilmesi için yollar aranmaktadır (Ilgar, 2005).

Son yıllarda yapılan uygulamalar değerlendirildiğinde eğitim yönetiminin en temel özelliğinin daha çok işletme yönetimine özgü uygulamaların bu alana uygulanması olmuştur. Oysa eğitim yönetimi felsefesi olan teorik açımları ve yaklaşımları olan bilim dalıdır (Özdemir, 2011).

### **Okul Yönetimi ve Okul Yönetiminde Karşılaşılan Sorunlar**

Okul yönetimi en genel tanımı ile eğitim yönetiminin sınırlı bir alana yöneltilmesi, okullarda uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2008). Okul yönetimi bu anlamda eğitim yönetiminin ilk basamağıdır. Okul, eğitim örgütünde alınmış karar ve politikaların uygulandığı alanı okul yönetimi ise bu alan içinde eğitimin amaçları doğrultusunda eğitim hizmetlerini en

etkili şekilde işler durumda tutmakla yükümlüdür (Demirtaş ve Güneş, 2002).

*Eğitim Politikalarının Yetersizliği:* Türk millî eğitim politikaları kamu yönetimi alanındaki yeniden yapılanma süreci sonunda politika ve uygulama birbirinden farklılaşmıştır. Siyaset kurumu genellikle eğitim hizmetlerinde kendisinin ürettiği politikalar olarak görmediği uzun vadeli stratejik kararları ihmal etmiş ya da değiştirmeyi uygun bulmuştur. Bürokrasi ise siyasi müdahaleler nedeni ile gündelik çalışmalarında rasyonel olmayan kararlar almaya zorlanmıştır (Gülşen, 2006).

*Kamu Yönetiminin Yapısı:* Okul yönetimlerinin karşılaştığı temel sorunlardan birisi de Türk kamu yönetiminin yapısıdır. Türk eğitim sistemi kamu yönetiminin bir alt sistemidir. Bu sistem içinde örgütleniş modeli katmanlı, bürokratik ve merkezidir.

*Eğitim Politikalarında Deneme Yanılma Süreci:* Türk eğitim sisteminde, devlet politikalarının uzun vadeli olmasına rağmen hükümet politikalarının kısa vadeli ve değişken olduğu görülmektedir. Özellikle, okula başlama yaşı, eğitim sisteminin programlanması, ders müfredatı, zorunlu eğitim gibi stratejik kararlar genellikle pilot bölge uygulamaları yapılmadan alınmakta, eğitimcilerin düşünce ve önerileri ile modern eğitim yönetimi ilkeleri göz ardı edilmektedir.

Eğitimde sınav sistemi sürekli olarak değiştirilmektedir. Ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sonuç odaklı olması, niteliksel eğitimin göz ardı edilmesi, puanlama ve sınav metotlarının değişkenliği öğrencilerin kendilerini “kobay”, “kurban” ve mağdur olarak nitelendirmelerine yol açmaktadır (Topsakal, 2012).

*Eğitim Yöneticiliğinin Meslekleşmemesi:* Ülkemizde “Meslekte esas öğretmenliktir” anlayışından vazgeçilmediğinden hem eğitim yönetimi uzmanlık alanının gelişmemesi hem de bu alanda yetişmiş elemanların yerinde kullanılamaması sonucu ortaya çıkmıştır. Neticede uzmanlık ve yeterlilik gibi iki öğeden yoksun olan eğitim düzenimiz bir deneme yanılma sürecine sokulmuştur (Bursalıoğlu, 2008). Eğitim yöneticiliği, Türkiye’de bilimsel esaslara göre yapılandırılmış bir meslek grubu ve disiplin olamamıştır. Özellikle okul yöneticiliğine atanan personel, okul

yöneticiliği konusunda yeterli eğitim almadan ve liyakat sistemine göre yeterli deneyimini bulunmadan atandıklarından yönetim alanında kendilerine verilen teknik yetkiyi kullanılmada zorlanmaktadırlar (Taymaz, 2009).

*Fiziki Kapasite Sorunları ve Yetersizlikler:* Türkiye’de okul ve derslik sorunu günümüzde de devam etmektedir. Okullaşma oranında son yıllarda önemli bir artış kaydedilmesine rağmen, derslik başına düşen öğrenci sayısı dengesizlikler göstermektedir. Özellikle nüfusun büyük şehirlerde bulunması büyük kentlerde fiziki alt yapı yetersizliklerini ön plana çıkarmıştır.

### **Stratejik Planlama Kavramı ve Millî Eğitim Bakanlığında Stratejik Planlama**

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonudur. Örgütün uzun vadede ulaşmak istediği durum ile bugün bulunduğu yer arasındaki yolu ifade etmektedir. Stratejik planlama bir disiplin olarak örgütün bütün fonksiyonlarını düzenlemektedir (Erkut, 2010). Stratejik planlama stratejik yönetimin en önemli ve başlangıç aşamasındaki aşamasıdır. Bu aşamada, stratejik olarak belirlenen amaçlar, aşamalar, hedefler ve varılması istenen sonuçlar ile denetlenecek iş süreç akışlarının planlaması yapılır. Sistemin uygulanması, denetlenmesi ve iyileştirilmesi ise stratejik yönetimin işlevidir (Gül ve Kırılmaz, 2013).

Stratejik planlamada çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini, üst yönetim için vazgeçilmemesi önemli gereken yönetim faaliyetlerinden birisidir.

Stratejik planlamanın en önemli özelliği dinamik bir süreç olmasıdır. Yönetim bilimindeki yeni yaklaşımlar stratejik planlamanın örgütleri açık bir sistem olarak kabul etmesi ile ön plana çıkmıştır. Açık sistem kavramı, çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan örgütlenmeyi tanımlamaktadır (Koçel, 2003).

Stratejik planlama süreci birbirine bağımlı birçok aşamayı içinde barındırmaktadır. Bu aşamalar aşağıda gösterilmiştir.

*Planlamanın Planlaması:* Stratejik planlamanın ilk adımı planlamanın planlanmasıdır. Bu aşamada örgütün bütün iç ve dış paydaşları stratejik planlamaya katılmaya ikna edilir. Planlama sürecinin motive edici olabilmesi, katılımın en üst düzeyde gerçekleşmesi için planlamanın en ayrıntılı detayına kadar adım adım planlanması gerekir (Küp, 2011).

*Durum Analizi:* Durum analizinde amaç, örgütün amaçları ve görevlerinin belirlenmesi için güçlü ve güçsüz yönlerinin analiz edilmesi, toplanan verilerin bütünsel olarak değerlendirilerek kararlara ulaşılması gerekmektedir. Fırsatlar, örgütün gelecekte faydalanabileceği ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik fırsatlardır. Örgütlerin faaliyet gösterdiği dış çevre pek çok değişim ve dönüşümün yaşandığı dinamik bir alanı ifade etmektedir. Tehditler, dış çevrede yaralanabilecek fırsatlar olduğu kadar örgütlerin gelişmesini etkileyecek ve verimliliği azaltacak tehditler de bulunmaktadır. Bu tehditlerin ve belirsizliğin ortadan kaldırılması için oluşabilecek tehditler belirlenir ve önlemler alınabilir. Üstünlükler, Örgütün sahip olduğu güçlü yönleri üstünlükler başlığı altında toplanmaktadır. Üstünlükler başlığı altında bulunan özellikler örgütün başarılı olarak gerçekleştirdiği iş ve eylemlerden oluşur. Gelecekteki fırsatlardan yararlanılması bu üstünlüklerin bilinmesine bağlıdır. Zayıflıklar ise örgütün güçlü olduğu yönlerin dışında zayıf yönlerinin bilinmesi kurum içi analizde üzerinde durulan önemli bir özelliktir. Örgütün zayıf yönlerinin bilinmesi, iki aşamada faydalı olacaktır. Stratejik planlama ile güçsüz yönlerin iyileştirilmesi, ikincisi ise stratejilerin zayıf yönler göz önüne alınarak oluşturulmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004).

*Misyon ve Vizyon:* Misyon örgütün var oluş nedenidir.Strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktasıdır (Ülgen ve Mirze, 2004).Vizyon, misyon gibi örgütün değerlerini ve kültürünü yansıtan değerler ve kurallardan oluşmamaktadır. Vizyon, örgütün geleceğine ait bir resimdir ve örgüt üyelerini ortak bir amaca odaklaması bakımından çok önemli bir kavramdır (Akyüz, 2001).

*Amaçlar ve Hedefler:* Amaçlar, işletmenin uzun vade sonunda gerçekleştirmeyi istediği sonuçlardır. Örgütsel amaçlar çalışanların benimsedikleri ve başarıyla sonuçlandırmak için uyum içinde çalıştıkları gelecekte istenilen durumu ifade etmektedir (Eren, 2010).

*Performans Göstergeleri:* Performans göstergeleri stratejik plandaki amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyini miktar, kalite, maliyet, zaman açısından ölçülmesini ifade eder (Ayrancı, 2013).

*Stratejinin Belirlenmesi:* Stratejinin belirlenmesi aşaması planlamanın hazırlık ve analiz aşamasından sonra gelen aşamadır. Durum analizleri (SWOT Analizi) yapıldıktan sonra, örgütün çevre ve kurumsal analizi tamamlanmış olmaktadır. Artık örgüt, çevresel fırsat ve tehlikelere karşı sahip olduğu özellikleri ile güçlü ve zayıf yanları göz önüne alarak stratejiler belirleme aşamasına gelmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004).

*Stratejik Planlamanın Uygulanması:* Uygulama aşaması strateji belgelerinin rehberliğinin hayata geçirilmesidir ve planlamanın en önemli aşamasıdır.

*Stratejik Planın Kontrolü ve Değerlendirilmesi:* Stratejik planın kontrolü ve değerlendirilmesi raporlama sisteminin temelidir. Stratejik planlama dönemi sonunda alınan sonuçların performans göstergeleri ile karşılaştırılması ile örgütün başarısı ve başarısızlığı ile ilerleme sağlanan alanlar analiz edilebilmektedir (Çetin, 2007).

Türkiye’de son yıllarda, “kamu yönetimi reformu” başlığı altında bir dizi reform çalışması kamu yönetiminin köklü bir biçimde yeniden yapılandırılmasını içermektedir. Bu reformların temel özelliği bütçe denkliliğini sağlayacak işletme anlayışını kamu idarelerinde etkin ve verimli bir şekilde uygulanmasına çalışılmıştır. Kamu kurumlarının stratejik yönetim anlayışı ve planlamaya yönelmesi, prosedür odaklı geleneksel yönetim anlayışından amaç ve hedeflerin belirlendiği, performans ölçme, kaynakları etkin ve verimli kullanılmasına yöneliktir. Vatandaş odaklı hizmet anlayışının temelinde kurumsal verimliliğin artırılması ve vatandaşların bir başka ifade ile müşterilerin beklenti ve isteklerine yönelik hizmetlerin sunulması ile ilgilidir (Gül ve Kırılmaz, 2013).

Millî Eğitim Bakanlığı 5018 Sayılı, Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun ilgili hükümleri uyarınca stratejik planlama ve bütçe performansının ölçümüne yönelik 2010 yılında bir genelge yayınlamıştır. Bu genelgeye uygun olarak, stratejik planlamanın okul ve kurum



ölçeğinde yapılması zorunlu tutulmuştur (MEB, 2010). Genelge ile il düzeyinde stratejik planları düzenleyen Ar-Ge birimleri, aynı zamanda İlçe Millî Eğitim, okul ve kurum düzeyinde stratejik planların hazırlanmasından da sorumlu olacak ve bu süreçte eğitim, danışmanlık ve rehberlik hizmetini sağlamakla yükümlü olmuşlardır (MEB, 2010).

Okullarda uygulanacak stratejik planlama aşamasında Bakanlık tarafından oluşturulan ve 2010 yılında yayınlanan “Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar İçin” adlı kitap doğrultusunda yapılmaktadır. Ayrıca okul müdürünün başkanlığında, okul müdür yardımcısı, bir öğretmen, okul aile birliği başkanı ile bir yönetim kurulu üyesi olmak üzere beş kişiden oluşan bir üst kurul kurulmaktadır (MEB, 2013).

Okul yöneticilerinin uygulayacakları stratejik plan belgeleri Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanmıştır. Millî Eğitim Bakanlığının stratejik plan aşamalarında hazırlanan ve uygulanan çalışmalar “Hazırlık Dönemi Çalışmaları, Durum Analizi, Geleceğe Yönelim ve İzleme ve Değerlendirme” bölümlerinden oluşmaktadır (MEB, 2013).

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her okul stratejik planlama belgelerini doldurmak, yönetsel süreçte bu planlara bağlı olarak yönetim sürecini belirlemek ve izleme ve değerlendirme aşamasından sonra raporlama yapmak zorundadır.

*Hazırlık Dönemi Çalışmaları:* Stratejik plan takvimi İl Millî Eğitim Müdürlükleri tarafından her okulda bulunan stratejik plan ekibine bildirilmektedir. Stratejik planlama aşamasında İl Millî Eğitim Müdürlüğü AR-GE birimi tarafından eğitim verilmektedir.

*Durum Analizi Çalışmaları:* Okulun, eğitim hizmetleri bağlamında faaliyetleri, görev ve sorumlulukları açıklandıktan sonra Eğitimde Stratejik Planlama Rehberi’ne uygun olarak, tarihsel gelişim, mevzuat analizi, faaliyetlerle yürütülen hizmetler, paydaş analizi yapılmaktadır.

*Geleceğe Yönelim Çalışmaları:* Bu aşamada, misyon, vizyon ve temel ilkeler, belirlenmektedir. İl Millî Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge değerlendirmesi ve stratejik planlamanın hazırlanması da bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışmalarda öğretmenler kurulu ve Okul Aile Birlikleri toplantıları yapılarak paydaş analizi de yapılmaktadır.

*İzleme ve Değerlendirme Aşaması:* Okul müdürlüklerinde yapılan izleme ve değerlendirme çalışmaları ile planların onaylanması yapılmaktadır. İzleme ve Değerlendirmeler, hem okulun web sitesinde yayınlanmakta hem de e-posta aracılığıyla İl Millî Eğitim Müdürlüklerine gönderilmektedir.

## **Uygulama**

Araştırmada, Bahçelievler ilçesinde eğitim yönetiminde uygulanan stratejik planlama çalışmalarının eğitimciler tarafından nasıl algılandığını araştırılmaktadır.

Araştırmanın problemi, “ Bahçelievler İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okullarda, eğitimcilerin stratejik planlama uygulamalarına yaklaşımları nasıldır? şeklinde belirlenmiştir.

Çalışmada incelenen eğitim kurumlarının yöneticilerinin ve eğitimcilerinin demografik özellikleri ve uygulamalar ile ilgili farklılıkların olup olmadığı, varsa bu farklılıkların stratejik plana olan yansımalarının neler olduğu alt problem olarak belirlenmiştir. Bu probleme yönelik alt problemler:

- 1) Eğitimcilerin cinsiyetleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 2) Eğitimcilerin aldıkları stratejik planlama eğitimleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 3) Eğitimcilerin yaş grupları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 4) Eğitimcileri eğitim durumları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 5) Eğitimcilerin okul içindeki idari görevleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 6) Eğitimcilerin okulda çalışma yılları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 7) Eğitimcilerin stratejik planlama algısını etkileyen boyutlar arasında bir ilişki var mıdır? Şeklindedir.

Araştırmanın problem cümlesi ve alt problemleri belirlendikten sonra araştırma değişkenlerine yönelik literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda eğitim kurumlarında stratejik yönetim ile ilgili öğretmen ve eğitim yöneticilerinin tutumları/algıları/ bakış açılarına yönelik sorular incelenmiş ve anket soruları oluşturulmuştur. Anket formu ile 33 soru sorulmuştur. Birinci bölümdeki ilk 9 soru eğitimcilerin “cinsiyetleri”, “yaş grupları”, “eğitim durumları”, “branşları”, “okul türleri, görevleri”, “okullarında görev yaptıkları yıllar” ve “stratejik planlama ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıklarını” ölçmek için seçilmiştir. 5’li Likert tipi ölçeğinde hazırlanan 23 sorudan oluşan ikinci bölümde ise “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şıkları ile eğitimcilerim stratejik planlama hakkındaki düşünceleri araştırılmıştır.

Araştırmanın evrenini Bahçelievler İlçesi sınırları içinde devlet okullarında görev yapan, öğretmen ve eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Anketin örneklemini ise 2 Anaokulu, 4 İlkokul, 4 Ortaokul ve 3 Ortaöğretim kurumu yönetici ve öğretmenlerinden “Basit Tesadüfi Örnekleme Yöntemi” ile seçilen 372 öğretmen oluşturmaktadır. Örneklem büyüklüğü % 7,17’dir. Toplanan veriler SPSS 17.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. SPSS programı yardımıyla demografik analiz, güvenilirlik analizleri yapılmış olup hipotezlerin analizinde bağımsız örneklem t-Testi, ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

Stratejik Planlama Algısı anketinde p değeri 0,000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Aynı şekilde örnekleme yeterliliği (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) 0,708 olduğundan faktör analizine uygundur. Güvenirlik analizi olarak uygulandığında  $\alpha = 0,702$  değeri bulunmuştur. Stratejik planlama algısı anketinin “Bilinçlilik Algısı”, “İnanma Algısı”, “Bilgi Algısı” ve “Yararlı Olma Algısı” olmak üzere 4 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın % 69,320’sinin boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir. Aşağıda Stratejik Planlama Algısı anketine katılan eğitimcilerin demografik ve stratejik planlama uygulamaları ile ilgili özellikleri gösterilmektedir.

**Tablo 1.** Demografik özellikler

Değişken		N	Yüzde (%)	Değişken		N	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	214	57.5	<b>Eğitim</b>	Lisans	312	83.9
	Erkek	158	42.5		Yüksek Lisans	46	12.4
<b>Yaş Arası</b>	22-25 Yaş	19	5.1		Doktora	14	3.8
	26-30 Yaş Arası	64	17.2	<b>Kıdem</b>	10 Yıl ve Aşağısı	105	28.2
	31-35 Yaş Arası	87	23.4			11-15 Yıl Arası	104
	36-40 Yaş Arası	82	22.0		16-20 Yıl Arası	128	34.4
	41-45 Yaş Arası	51	13.7		21-25 Yıl Arası	27	7.3
	46-50 Yaş Arası	44	11.8		25-30 Yıl Arası	8	2.2
	50 Yaş Üstü	25	6.7	<b>Görev Yılı</b>	1-5 Yıl Arası	295	78.3
<b>Branş Sınıf Öğretmeni</b>		155	41.7			6-10 Yıl Arası	41
	Okul Öncesi Öğrt.	39	10.5		11-15 Yıl Arası	28	7.5
	Branş Öğretmeni	172	46.2		16-20Yıl Arası	8	2.2
	Özel Eğitim Öğrt.	6	1.6	<b>Eğitim</b>	Evet	67	18.0
<b>Okul Anaokulu/Anasınıfı</b>		39	10.5			Hayır	305
	İlkokul	110	29.6	<b>İsteklilik</b>	Çok İstekli	9	2.4
	Ortaokul	108	29.0			İstekli	97
	Lise	115	30.9		Kayıtsız	156	41.9
<b>Görev</b>	Müdür	11	3.0		İsteksiz	72	19.4
	Müdür Başyard.	12	3.2		Çok İsteksiz	8	10.2
	Müdür Yardımcısı	21	5.6	<b>Uzman Ekip Uygulaması</b>	Evet	314	84.4
	Öğretmen	328	88.2			Kayıtsızım	36
					Hayır	22	5.9

## Bulgular

Bu bölümde, araştırmamızın alt problemleriyle ilgili olarak elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular açıklanmıştır.

Ankete katılan eğitimcilerin stratejik planlama algısı anketine verdikleri cevapların dağılımı aşağıda Tablo 2’de gösterilmektedir.

**Tablo 2.** Frekans dağılım analizi

Anket Maddeleri	KK				
% + K%	K%	- K%	- KK%		
5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim	4.6	28.2	13.7	28.8	24.7
Stratejik planlama kavramı hakkında yeterli bilgiye sahibim	4.0	31.7	17.7	32.8	13.7
Stratejik planlama ile ilgili okuldaki tüm personelin eğitim almalıdır	30.4	49.2	13.2	7.3	0
Eğitimde stratejik planlamanın yararlı olduğuna inanıyorum	23.4	51.9	17.7	3.2	3.8
Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum	20.2	45.0	23.7	8.6	1.6
Stratejik planlama geleneksel planlama yöntemlerinden daha iyidir	15.9	46.5	29.8	5.9	1.6
Stratejik planlama okuldaki grup çalışmalarını desteklemektedir	22.8	47.8	21.8	5.9	1.6
Stratejik planlama okul için kaynakların kullanılmasında mali yarar sağlar	15.6	39.8	37.1	6.5	1.1
Okulumuz için hazırladığımız stratejik plan gerçekçi hedefler içermektedir	11.3	30.6	32.5	22.6	3.0
Okul çalışanları okulun vizyon ve misyonunu bilmektedir	13.2	34.4	28.2	17.7	6.5
Okul çalışanları okulun amaç ve hedeflerinin farkındadır	12.4	36.0	23.4	22.6	5.6
Stratejik plandan okulun uzun dönemde fayda göreceğini düşünüyorum	11.3	62.5	19.9	4.0	2.2

KK: Kesinlikle Katılıyorum, +K: Katılıyorum, K: Kararsızım, - K: Katılmıyorum, - KK: Kesinlikle Katılmıyorum

### **Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Birinci alt problem Eğitimcilerin cinsiyetleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır? İle ilgili t-testi sonucu tablo 3'te belirtilmiştir.

**Tablo 3.** Eğitimcilerin cinsiyetine göre bağımsız t-Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	Stand. Sapma	t	P
<b>Bilinçlilik Algısı</b>	<b>Erkek</b>	<b>158</b>	<b>2,61</b>	<b>0,793</b>	<b>2,07</b>	<b>,039*</b>
	<b>Kadın</b>	<b>214</b>	<b>2,81</b>	<b>0,987</b>		
<b>İnanma Algısı</b>	<b>Erkek</b>	<b>158</b>	<b>2,17</b>	<b>0,618</b>	<b>2,11</b>	<b>,378</b>
	<b>Kadın</b>	<b>214</b>	<b>2,23</b>	<b>0,654</b>		
<b>Bilgi Algısı</b>	<b>Erkek</b>	<b>158</b>	<b>3,16</b>	<b>1,153</b>	<b>0,576</b>	<b>,036*</b>
	<b>Kadın</b>	<b>214</b>	<b>3,41</b>	<b>1,085</b>		
<b>Yararlı Olma Algısı</b>	<b>Erkek</b>	<b>158</b>	<b>2,05</b>	<b>0,590</b>	<b>3,52</b>	<b>,000*</b>
	<b>Kadın</b>	<b>214</b>	<b>2,31</b>	<b>,746</b>		

Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre eğitimcilerin cinsiyeti ile faktör setleri arasında “İnanma Algısı” arasında anlamlı bir fark yoktur. Bağımsız t-Testi sonucuna göre eğitimcilerin cinsiyetleri ile “Bilinçlilik Algısı” arasında  $p=0,039 < 0,05$  olduğundan bilimsel düzeyde anlamlı bir fark vardır. Kadın eğitimcilerin stratejik planlama bilinç algısı ortalaması (2,81) , erkek eğitimcilerin (2,61) ortalamasından yüksektir. Bağımsız t-Testi sonucuna göre eğitimcilerin cinsiyetleri ile “Bilgi Algısı” arasında  $p=0,036 < 0,05$  olduğundan anlamlı bir fark vardır. Kadın eğitimcilerin stratejik planlama bilgi algısı ortalaması (3,41), erkek eğitimcilerin (3,16) ortalamasından yüksektir.

Bağımsız t-Testi sonucuna göre eğitimcilerin cinsiyetleri ile “Yararlı Olma Algısı” arasında  $p=0,00 < 0,05$  olduğundan anlamlı bir fark vardır. Kadın eğitimcilerin stratejik planlamanın yararlı olduğu algısı ortalaması (2,31), erkek eğitimcilerin (2,05) ortalamasından yüksektir.

### **İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma**

İkinci alt problem Eğitimcilerin aldıkları stratejik planlama eğitimleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır? Şeklinde. Alt probleme yönelik t-testi sonucu tablo 4'te belirtilmiştir.

**Tablo 4.** Eğitimcilerin eğitimine göre bağımsız t-Testi

	Alınan Eğitim	N	Ort.	Stand. Sapma	t	P
Bilinçlilik Algısı	Var	67	2,79	1,023	,676	,499
	Yok	305	2,71	0,889		
İnanma Algısı	Var	67	1,79	0,654	6,043	,000*
	Yok	305	2,29	0,601		
Bilgi Algısı	Var	67	2,35	0,830	8,410	,000*
	Yok	305	3,51	1,065		
Yararlı Olma Algısı	Var	67	2,00	,657	2,589	,010*
	Yok	305	2,24	,696		

Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre eğitimcilerin aldıkları stratejik planlama eğitimi ile faktör setleri arasında “Bilinçlilik Düzeyi” açısından anlamlı bir fark yoktur. Bağımsız t-Testi sonucuna göre eğitimcilerin aldıkları stratejik planlama eğitimi ile “İnanma Algısı”  $p=0,00 < 0,05$ , “Bilgi Algısı”  $p=0,00 < 0,05$  ve “Yararlı Olma Algısı”  $p=0,010 < 0,05$  arasında anlamlı bir fark vardır. Stratejik planlama eğitimi almayan eğitimcilerin “İnanma Algısı” (2,29), stratejik planlama eğitim alanların ortalamasından (1,79) daha yüksektir. Stratejik planlama eğitimi alan eğitimcilerin “Bilgi Algısı” düzeyi (2,35) ile stratejik planlama eğitimi almayanlara göre (3,51) daha düşüktür. Ayrıca stratejik planlama eğitimi alan (2,00) eğitimcilerin “Yararlı Olma Algısı”, stratejik planlama eğitimi almayanlara (2,24) göre daha düşüktür. Birinci alt probleme ilişkin elde edilen bulgulara göre stratejik planlama eğitimi almış eğitimcilerin oranı % 18,0 (n=67) dir. Stratejik planlama eğitimi almamış eğitimcilerin oranı ise %82,0’si (n=305) olarak belirlenmiştir. Eğitimcilerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

### Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Dördüncü alt problem Eğitimcilerin yaş grupları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır? Şeklinde dir. Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testine göre eğitimcilerin stratejik planlamanın “Bilinçlilik Algısı” düzeyi ile yaş grupları arasında  $p=0,043 < 0,05$  anlamlı bir fark vardır. 26-30 yaş aralığındaki eğitimcilerin 31-35 Yaş aralığındaki eğitimcilerden “Bilinçlilik Algısı” ortalamaları yüksektir. Ayrıca eğitimcilerin stratejik planlamanın “Bilgi Algısı” düzeyi ile yaş grupları

arasında  $p=0,016 < 0,005$  anlamlı bir fark vardır. Eğitimcilerin 46-50 Yaş Aralığında “Bilgi Algısı” ortalamaları (3,82), 26-30 yaş aralığındaki eğitimcilerin (3,06) ve 50 yaş üstü eğitimcilerin ortalamasından (2,98) yüksektir. Eğitimcilerin yaş gruplarına göre “İnanma Algısı” ve “Yararlı Olma Algısı” ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

### **Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Dördüncü alt problem Eğitimcilerin eğitim durumları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır? Şeklinde dir. Alt probleme yönelik t-testi sonucu tablo 5’te belirtilmiştir.

**Tablo 5.** Eğitim gruplarına göre tek yönlü varyans (ANOVA) testi

	Eğitim	N	Ort.	St.Sa.	F	P
Bilinçlilik Algısı	Lisans	312	2,74	0,906	1,267	0,283
	Y. Lisans	46	2,54	0,930		
	Doktora	14	2,90	1,016		
	Toplam	372	2,72	0,914		
İnanma Algısı	Lisans	312	2,23	0,623	7,015	0,001*
	Y. Lisans	46	1,89	0,655		
	Doktora	14	2,44	0,673		
	Toplam	372	2,20	0,639		
Bilgi Algısı	Lisans	312	3,38	1,078	10,666	0,000*
	Y. Lisans	46	2,63	1,199		
	Doktora	14	3,71	0,994		
	Toplam	372	3,30	1,119		
Yararlı Olma Algısı	Lisans	312	2,25	0,677	7,349	0,001*
	Y. Lisans	46	1,84	0,742		
	Doktora	14	2,11	0,607		
	Toplam	372	2,20	0,694		

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “İnanma Algısı”, “Bilgi algısı”, “Yararlı Olması Algısı” ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark vardır. İnanma Algısı, Bilgi Algısı ve Yararlı Olma Algısı açısından doktora yapan eğitimcilerin ortalaması yüksek lisans yapan eğitimcilere göre daha fazladır.



Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “Bilinçlilik Algısı” ile eğitim düzeyleri arasında  $p=0,283>0,05$  anlamlı bir fark yoktur.

### Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma

Beşinci alt problem Eğitimcilerin okul içinde idari görevleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır? Şeklinde dir. Alt probleme yönelik t-testi sonucu tablo 6’da belirtilmiştir.

**Tablo 6.** Okuldaki görevlere göre tek yönlü varyans (ANOVA) testi

	Görev	N	Ort.	St.Sa.	F	P
Bilinçlilik Algısı	Müdür	11	2,45	0,522	2,157	0,093
	Müdür Bş Yrd.	12	2,36	0,731		
	Müdür Yrd.	21	2,39	0,429		
	Öğretmen	328	2,77	0,945		
	Toplam	372	2,72	0,914		
İnanma Algısı	Müdür	11	1,72	0,596	5,035	0,002*
	Müdür Bş Yrd.	12	2,16	0,651		
	Müdür Yrd.	21	1,83	0,502		
	Öğretmen	328	2,26	0,636		
	Toplam	372	2,20	0,639		
Bilgi Algısı	Müdür	11	2,59	1,157	5,740	0,001*
	Müdür Baş Yrd.	12	3,16	0,984		
	Müdür Yrd.	21	2,52	0,887		
	Öğretmen	328	3,38	1,112		
	Toplam	372	3,30	1,119		
Yararlı Olma Algısı	Müdür	11	2,03	1,139	0,884	0,449
	Müdür Baş Yrd.	12	2,00	0,550		
	Müdür Yrd.	21	2,07	0,406		
	Öğretmen	328	2,22	0,695		
	Toplam	372	2,20	0,694		

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “İnanma Algısı” ile okullarda üstlendikleri görev

arasında  $p=0,002 < 0,05$  anlamlı bir fark vardır. Buna göre Öğretmenlerin stratejik planlamaya inanma ortalamaları (2,26), Müdür Yardımcılarının inanma ortalamasından (1,83) yüksektir. Benzer şekilde eğitimcilerin stratejik planlama “Bilgi Algısı” ile okullarda üstlendikleri görev arasında  $p=0,001 < 0,05$  anlamlı bir fark vardır. Buna göre öğretmenlerin stratejik planlama hakkında bilgi algısı ortalamaları (3,38), Müdür Yardımcılarının bilgi algısı ortalamasından (2,52) yüksektir.

### **Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Altıncı alt problem Eğitimcilerin okulda çalışma yılları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır? Şeklindedir. Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “Bilinçlilik Algısı” “İnanma Algısı” “Bilgi Algısı” “Yararlı Olma Algısı” ile okulda çalıştıkları yıl arasında anlamlı bir fark vardır.

Altıncı alt probleme ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda okulda çalışılan yıl ile faktör grupları arasında istatistiksel düzeyde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Okullarında 11–15 yıl arasında çalışanların “Bilinçlilik Algısı” ortalaması (3,25), 1–5 yıl arasında çalışanların (2,65) ortalamasından büyüktür. Okullarında 6–10 yıl arasında görev yapanların “İnanma Algısı” ortalaması (2,90), 1–5 yıl arasında çalışanların (2,17) ortalamasından büyüktür. Okullarında 11–15 yıl arasında çalışanların “Bilgi Algısı” ortalaması (3,96), 1–5 yıl arasında çalışanların (3,23) ortalamasından büyüktür. Okullarında 6-10 yıl arasında çalışanların “Yararlı Olma Algısı” ortalaması (2,46), 1-5 yıl arasında çalışanların (2,15) ortalamasından büyüktür.

### **Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Tartışma**

Yedinci alt problem Eğitimcilerin stratejik planlama algısını etkileyen boyutlar arasında bir ilişki var mıdır? Şeklindedir. Alt probleme yönelik t-testi sonucu tablo 7’de belirtilmiştir.

“Bilinçlilik Algısı” ile “İnanma Algısı” arasında (0,113) aynı yönlü ve düşük, “Yararlı Olma Algısı” faktörü ile de (0,261) aynı yönlü ve düşük bir ilişki vardır. “Bilinçlilik Algısı” ile “Bilgi Algısı” Arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

**Tablo 7.** Eğitimcileri stratejik planlama algısı anketi korelasyon analizi

		Faktor1	Faktor2	Faktor3	Faktor4
Bilinçlilik	Korelasyon	1	,113(*)		,261(**)
İnanma	Korelasyon		1	,309(**)	,430(**)
Bilgi	Korelasyon			1	,261(**)
Yararlı Olma	Korelasyon				1

“İnanma Algısı ile “Bilgi Algısı” arasında (0,309) düşük yönlü bir ilişki ve “Yararlı Olma” faktörü ile de (0,430) aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

“Bilgi Algısı” ile “Yararlı Olma Algısı” arasında da (0,261) aynı yönlü ve düşük bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre “Bilinçlilik Algısı” ile “İnanma Algısı” arasında (0,113) aynı yönlü ve düşük, “Yararlı Olma Algısı” faktörü ile de (0,261) aynı yönlü ve düşük bir ilişki vardır. “Bilinçlilik Algısı” ile “Bilgi Arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. “İnanma Algısı ile “Bilgi Algısı” arasında (0,309) aynı yönlü düşük bir ilişki ve “Yararlı Olma” faktörü ile de (0,430) aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. “Bilgi Algısı” ile “Yararlı Olma Algısı” arasında da (0,261) aynı yönlü ve düşük bir ilişki bulunmaktadır.

### **Sonuç ve Öneriler**

Türk Eğitim Sistemi açısından stratejik planlamanın MEB’ bağlı kurumların tümünde ilk uygulaması 2011–2014 yıllarını kapsamaktadır. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği MEB’e bağlı bütün kurumlarda stratejik planlar hazırlanmıştır. Stratejik planlama çalışmalarına eğitimcilerin yaklaşımlarının öğrenilmesi amacıyla oluşturulan stratejik planlama algısı anketi sonuçlarında görülmüştür ki eğitimciler, hangi düzeyde olursa olsun geleneksel planlama ve yönetim anlayışından hoşnut değildir. Geleneksel yönetim modelinin bütün sorunlarını yaşayan bireyler olarak stratejik planlama sürecinin eğitim

yönetiminde “Yararlı Olma Algısı” eğitimciler açısından çok yüksek düzeydedir. Eğitimciler stratejik planlamanın geleneksel planlamadan daha iyi olduğu düşüncesini benimsemiştir. Ancak gerek bilgi eksikliği gerekse kurumda çalışan paydaşların planlama çalışmalarına katılımlarının yeterince sağlanamamasından dolayı eğitimciler kurumun misyon, vizyon amaç ve hedeflerinin arzulanılan düzeyde farkında değildirler. Eğitimcilerin yarısına yakınının okullarının misyon ve vizyonunu bildikleri (% 47,6) stratejik planlamanın temelini oluşturan “amaç ve hedeflerin (% 48,4) farkında oldukları görülmektedir. Ülgen ve Mirze (2004) misyonu, örgütün var oluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktası olarak ifade etmişlerdir. Kurum çalışanlarının önemli bir bölümü misyonu bildiklerini ifade etse de bu oran yeterli değildir. Kurum çalışanlarının ancak yarıya yakınının strateji oluşturma sürecinin başlangıcı olan misyonu bilmesi başarılı bir stratejik plan açısından engel oluşturacaktır. Akyüz (2001) vizyonu, örgütün geleceğine ait bir resim ve örgüt üyelerini ortak bir amaca odaklaması bakımından çok önemli bir kavram olarak tarif etmiştir. Bu durumda stratejik planın başarısının kurum çalışanlarının tümünün ortak amaca odaklanması ile mümkün olduğu düşünüldüğünde eğitimcilerin yeterli bilince sahip olmadığı söylenebilir.

Eğitimcilerin büyük bir kısmı stratejik planlama eğitimi almamıştır. Stratejik planlama eğitimi alan eğitimcilerin eğitim almayanlara göre “İnanma Algısı”, “Bilgi Algısı”, “Yararlı Olma Algısı” daha düşük çıkmıştır. Bu sonucun temel nedeni olarak, İl ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde verilen eğitimlerin yetersiz, şekilsel ve içeriksiz olması ile açıklanabilir. Okullarda çalışma yılları göz önüne alındığında çalışma yılı ilerledikçe mesleki bilincin arttığı gözlemlenmiştir. Eğitimcilik mesleğine yeni başlamış bireylerde ise stratejik planlama algısı düşüktür.. Stratejik planlamanın örgütsel amaçlara uygunluk ve ekip çalışmasına olan “İnanma Algısı” yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Katı, bürokratik ve merkeziyetçi geleneksel yönetim anlayışına karşın, stratejik planlamanın grup çalışmasını destekleyeceğine dair olumlu düşünceleri bulunmaktadır. Kadın eğitimciler erkek eğitimcilere göre stratejik planlamayı daha olumlu olarak algılamaktadırlar. Eğitimcilerin akademik olarak aldıkları eğitimin düzeyi yüksek olduğunda (doktora seviyesi) stratejik planlamaya karşı olan algılarının da yüksek olduğu görülmektedir. Stratejik planlamanın zor bir yönetim tekniği olmasının

akademik eğitim yükseldikçe anlamlandırma eğiliminin de artması ilişkisi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, doktora yapan eğitimcilerin oranının düşük (%3.8) olması, katılımcıların eğitim düzeylerinin homojenik dağılımının olmamasının da sonucu etkileyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Öğretmenlerin stratejik planlamaya “İnanma Algısı” ve “Bilgi Algısı” Müdür Yardımcılarından yüksektir. Okullarda bürokratik bir işlem olarak nitelendirilen stratejik planlama evrak işleri genellikle Müdür yardımcıları tarafından üstlenilmiştir. Kırtasiyecilik ve yararsız olarak görülen işlemler yöneticilerin stratejik planlama inanç algısını düşürmektedir. Ayrancı (2013), stratejik planlama çalışmalarına katılan yöneticilerin, ek bir ödeme ya da ödüllendirme almamaları nedeniyle yeterince motive olamadıklarını belirtmektedir.

Gönüllü (2008), eğitim yönetimindeki stratejik planlama çalışmalarında en önemli problemin bilgi eksikliği olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Stratejik planlamanın yeni bir yönetim tekniği olması eğitimcilerin bilgi eksikliğinin temel nedenidir. Gönüllü (2008), bunun en önemli nedeni olarak kamu yönetiminde geleneksel yönetim anlayışı içinde stratejik planlamanın tabana yayılamaması ve klasik kamu yönetimi anlayışından (üst emir verir, çalışanlar uygular) vazgeçilememesi, paylaşımcı bir yönetim anlayışının benimsenememesi olduğu görüşünü ifade etmektedir. Eğitimde stratejik planlamanın yararlı olacağına inanan eğitimcilerin ortalaması %75,3'tür. Eğitim yönetiminde stratejik planlamanın gerekli olduğuna inananların oranı ise (% 65,2) ortanın üstündedir. Eğitimcilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum ve yaklaşımlarının olumlu olduğu görülmektedir.

Bu anlamda okullarda yasal zorunluluklar çerçevesinde stratejik planlar geliştirilmesine rağmen bu planların uygulamaya geçirilmesi tam olarak gerçekleştirilmemektedir Millî Eğitim Bakanlığının stratejik planlama toplantılarının bilgilendirme amacına ulaşmadığı, eğitimcilerin bu anlamda stratejik planlamanın nasıl bir yönetim tekniği olduğu konusunda tam bir görüş sahibi olmadıkları görülmektedir (Dökmeci, 2010).

Araştırmanın sonuçları ile geliştirilen öneriler aşağıda gösterilmektedir.

- İl Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı Stratejik Planlama Koordinasyon Ekiplerinin etkin çalışabilmesi için önlemler alınmalı, ekip çalışmalarının ana faaliyet konusu eğitimciler ile yapılan derinlikli görüşmeler ile iç ve dış çevre şartlarının değerlendirilmesi ve paydaş katılımı önündeki en büyük engel olan bilgi eksikliğinin giderilmesi olmalıdır.
- Stratejik Planlama Algısı araştırmasının sonuçlarına göre eğitimcilerin eğitim kurumunda görev yaptıkları yıl ile stratejik planlama algıları arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla stratejik planlamanın gerçekçi hedefler doğrultusunda başarılı bir şekilde uygulanması, eğitim yönetiminde atama sistemlerinin rasyonel ve uzun vadeli planlanmasına bağlıdır. Yönetici görevlendirme yönetmeliği doğrultusunda okul idarecilerinin görev sürelerinin dört yıl ile sınırlı olması ve yönetici görevlendirmelerinde siyasal tercihlerin öne çıkması stratejik planlamanın uygulanması aşamasında engel olacaktır. Yönetici görevlendirme yönetmeliği kurumlarca hazırlanan stratejik planlama süreleri temel alınarak yeniden düzenlenmelidir.
- Stratejik planlama çalışmalarına katılan eğitimcilerin motivasyonlarının artırılması için eğitimcilere ek ücret ödemesi yapılmalıdır.
- Stratejik planlamanın bir sonuç değil süreç olduğu düşünüldüğünde, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ile işbirliği geliştirilmeli okullarda stratejik planlama ekiplerinin eğitilmesi amacıyla profesyonel eğitim hizmeti alınmalıdır.
- Eğitim yönetiminin geliştirilmesi için paydaş katılımının önemli olması nedeniyle stratejik planlama hakkındaki bilgilendirme toplantıları, seminer ve panellerin planlı ve sürekli olarak yapılması gerekmektedir.

## Kaynakça

- [1] Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- [2] Ayrancı, G. (2013). “Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi (Kadıköy İlçesi Örneği)”. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.) Yeditepe Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- [3] Başaran İ.E. (1994). *Eğitim Bilimine Giriş*, Kadioğlu Matbaası, Ankara.
- [4] Bursalioğlu, Z. (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Akademi, Ankara.
- [5] Çetin, S. (2007). “Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’de İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma”.(Yayınlanmamış doktora tezi.) Çukurova Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- [6] Demirtaş, H. Güneş, H. (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- [7] Dökmeçi Y. (2010). “İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama, (Uşak İli Örneği)”. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.) Eskişehir Osmangazi Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- [8] Erkut, H. (2010). *Stratejik Yönetimin Temelleri-Yönetimin Kanatları*, Yalın Yayıncılık, İstanbul.
- [9] Eren E. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınevi, 8. Baskı.
- [10] Eryılmaz B. (2005). *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Erkam Matbaası.
- [11] Gönüllü A. (2008). “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş: Mersin Millî Eğitim Müdürlüğü Örneği”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Türkiye.
- [12] Gül S.K. ve Kırılmaz M., (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*, Adalet Yayınevi, Ankara,
- [13] Gülşen C. (2006). “Türkiye’de Eğitim Hizmetlerinin Yerinden Yönetimi”. (Yayınlanmamış doktora tezi.) Gazi Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- [14] Ilgar L. (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- [15] Işık H. ve Aypay A. (2004), “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme”, GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, **Cilt 24**, Sayı 3, ss.349-363,

- [16] Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- [17] Küp H.F. (2011). “*Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi*”. (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi.) İTÜ / Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- [18] Özdemir, M. (2011). “Kamu Yönetimi ve İşletme Yönetimi Arakesitinde Bir Bilim: Eğitim Yönetimi”, *Amme İdaresi Dergisi*, **Cilt 44**, Sayı 2, Haziran 2011, ss. 29-42.
- [19] Taymaz, H. (2009). *Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi.
- [20] Topsakal, C. (2012). *Türkiye Eğitim Politikalarının Analizi*. <http://www.gonuldergisi.com>
- [21] Turan S. vd. (2010). “Okul Müdürlerinin Yerinden Yönetim Hakkındaki Görüşleri”, *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 3/1, ss. 1-18.
- [22] Ülgen H. ve Mirze S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür yayınları, İstanbul.

### **İnternet Kaynakçası**

- [23] MEB (2010) 2010/14 No’lu Genelge: İlçe, Okul ve Kurumlarda Stratejik Plan Yapılması, [http://sgb.meb.gov.tr/str\\_yon\\_planlama\\_V2/Genelgeler\\_/genelge14.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/Genelgeler_/genelge14.pdf), (29.04.2015)
- [24] MEB, (2013), 2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programı, <http://sgb.meb.gov.tr/www/meb-2015-2019-stratejik-plan-calismalari-ve-duyurulari/icerik/84>, (14.05.2015)