



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK
PLANLAMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ORHAN GAZİ SELKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEFKOĞA

2021



YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, PLANLAMASI VE EKONOMİSİ YÜKSEK
LİSANS PROGRAMI

İLKÖĞRETİM KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK
PLANLAMA UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

ORHAN GAZİ SELKAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

LEFKOŐA

2021

Onay

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğüne,
Orhan Gazi Selkan'ın "**İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Stratejik
Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi**" başlıklı tezi Ağustos 2021
tarihinde jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi, Denetimi, Planlaması ve Ekonomisi
Ana Bilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak Kabul edilmiştir.

Adı – Soyadı

İmza

Başkan :Prof. Dr Fahriye Altınay

Üye (Danışman) :Prof. Dr. Gökmen Dağlı

Üye : Yrd. Doç. Dr Meryem Baştaş

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

// 2021

Prof. Dr. Kemal Hüsnü Can BAŞER

Enstitü Müdürü

Etik İkelere Uygunluk Beyanı

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

..... /Ağustos/ 2021

Orhan Gazi SELKAN

Teşekkür

Bu akademik çalışmayla ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin stratejik planlamadaki uygulamaları araştırılmıştır. Araştırmanın konusunun belirlenmesi, araştırma bulgularının yorumlanması ve değerlendirilmesi ve araştırmanın başından sonuna kadar yol gösterip yanımda olan, tezimin her aşamasında kıymetli katkılarıyla benden desteğini hiç esirgemeyen tez danışmanım olan Hocam Sayın Prof. Dr. Gökmen DAĞLI'ya teşekkür ederim.

Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nün kıymetli öğretim görevlilerine de yüksek lisans eğitimimin başından itibaren eğitim Bilimleri hakkında değerli bilgileri benimle paylaştığı için teşekkür eder saygılar sunarım.

Ayrıca KKTC Milli Eğitim Bakanlığı, İlköğretim Dairesi Müdürlüğü çalışanlarına, araştırmanın gerçekleşebilmesi için gerekli izni verdikleri için ve cevaplarıyla araştırmama verdikleri değerli katkılardan dolayı Mesarya kırsalında görev yapmakta olan okul yöneticileri ve öğretmenleri teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Bütün eğitim yaşamım boyunca maddi ve manavi desteğini benden esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Orhan Gazi SELKAN, 2021

Özet

İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Selkan, Orhan Gazi

Yüksek Lisans, Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim

Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

Ağustos 2021, 78 sayfa

20. Yüzyılın ikinci yarısından itibaren dünyamızda gerçekleşen değişimler de ülkelerin öğrenci fabrikası olan eğitim kurumlarında da değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Gerçekleşen değişimler ile eğitim kurumlarının ilerde karşılaşacağı sorunlara önlem alabilmek, çağın değişimlerini yakalayabilmek ve ileriye dönük doğru kararlar verebilmek için yeni yaklaşımların ortaya atılması elzem olmuştur. Eğitim kurumlarında da gerçekleşen bu değişimlerin ülkemizdeki durumuna ışık tutabilmek amacı ile Mesarya kırsalında bulunan ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin stratejik planlamadaki uygulamaları değerlendirilmiştir. Bu amaç doğrultusunda gerekli verileri elde etmek için yarı yapılandırılmış görüşme soruları hazırlanmıştır. Hazırlanan sorular uzmanlarla görüşülerek ve pilot uygulama yapılarak son haline getirilmiştir. Örneklem olarak KKTC’de Mesarya kırsalında bulunan 5 yönetici ve 5 öğretmen belirlenmiştir. Yüz yüze görüşme yöntemiyle toplanan veriler üzerinde içerik analizi yapılmıştır. Araştırma sonucunda görev yapan yöneticilerin ve öğretmenlerin büyük oranda buldukları okullarda stratejik planlama yapmadıkları sonucuna varılmıştır. Çıkan sonuçlar ışığında bu konuda bilgi eksikliği olan yönetici ve öğretmenlerin hizmet içi eğitim almaları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: yönetici, öğretmen, okul, stratejik planlama

Abstract

Implementations of Strategic Planning of Administrators Who Work In Primary Education Institutions

Selkan, Orhan Gazi

**MA, Educational Administration, Supervision, Planning and Economics
Department**

Thesis Advisor: Prof. Dr. Gökmen DAĞLI

August 2021, 78 Pages

Changes that take place in our world after the second half of twentieth century, make inevitable the changes in education institutions as pupil factories. With the recent changes that took place, in order for education institutions to make provision for problems that they can face, catch-up the changes of the era and making right decisions forward, it is a requisite to introduce new approaches.

In order to enlighten the changes that also took place in education institutions, strategic plannings of school administrators in the countryside of Mesarya are evaluated. In accordance with this purpose, semi-structured interview questions were prepared to obtain the necessary data. The questions have been finalized in consultation with experts and through pilot implementations. The sample consisted of 5 school administrators and 5 teachers working in the countryside of Mesarya in TRNC. Content analysis was performed on the data collected by face to face interview method. As a consequence of this research it is found that the majority of the school administrators and teachers do not develop a strategic planning. In the light of results obtained from this research, it is suggested that the school administrators and teachers that do not have enough knowledge about strategic planning should receive in-service training.

Key Words: administrators, teachers, school, strategic planning

İçindekiler

Onay	i
Etik İlkeler Uyumluk Beyanı	ii
Teşekkür.....	iii
Özet	iv
Abstract	v
İçindekiler	vi
Tablolar Dizini	ix
Kısaltmalar	x

BÖLÜM I

Giriş.....	1
1.1. Problem Durumunu	1
1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi	2
1.3. Alt Problemler	2
1.4. Araştırmanın Amacı	2
1.5. Araştırmanın Önemi	2
1.6. Sayıtlar	3
1.7. Sınırlılıklar.....	3
1.8. Tanımlar	4

BÖLÜM II

Kavramsal Çerçeve ile İlgili Araştırmalar	5
2.1. Strateji Kavramı	5
2.1.1. Stratejinin Tarihsel Gelişimi.....	6
2.2. Planlama	8
2.2.1. Planlamanın Önemi.....	9
2.3. Yönetim Kavramı ve Okul Yöneticisi.....	11
2.3.1. Yönetim Kavramı	11
2.3.2. Okul Yöneticisi	12
2.3.3. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları.....	13
2.4. Stratejik Planlamanın Tanımı	16
2.5. Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlamanın Farkı.....	17
2.6. Stratejik Planlamanın Yararları	18

2.7. Stratejik Planlamanın Sakıncaları	19
2.8. Stratejik Planlama Süreci	19
2.8.1. Planlamanın Planlaması	20
2.8.2. Durum Analizi	20
2.8.3. Fırsatlar	20
2.8.4. Tehditler	20
2.8.5. Üstünlükler	21
2.8.6. Zayıflıklar	21
2.8.7. Vizyon	21
2.8.8. Misyon	21
2.8.9. Amaçlar	22
2.8.10. Hedefler	22
2.8.11. Faliyet ve Projeler	23
2.8.12. İzleme ve Değerlendirme	23
2.9. Eğitimde Stratejik Planlama	24

BÖLÜM III

Yöntem	26
3.1. Araştırmanın Modeli	26
3.2. Araştırmada Evren	26
3.3. Verilerin Analizi	29

BÖLÜM IV

Bulgular Ve Yorumlar	32
4.1. Verilerin Analizi ve Yorumlanması	32
4.1.1. Demografik Veriler	32
4.1.2. Okullarda stratejik planlama yapılma durumu	33
4.1.3. Okullarda Stratejik Planlama İle İlgili Hizmetiçi Eğitim Alınma Durumu	35
4.1.4. Okullarda Stratejik Planlama Yapılırken Takım Çalışması Durumu	36
4.1.5. Stratejik Planlamanın Eğitim ve Öğretime Katkısının Durumu	38
4.1.6. Stratejik Planlama İle Okulun Gelecekte Nereye Götürülme Durumu	39
4.1.7. Okullarda Stratejik Planlamalarda Uygulamaya Çalışılan Eylem Planlarında Dikkat Edilen Hususların Durumu	41

BÖLÜM V

Tartışma	45
----------------	----

5.1. Okullarda Stratejik Planlama İle İlgili Hizmetiçi Eğitim Alınma Durumu.....	45
5.2. Yapılan Stratejik Planlamaların Eğitim Ve Öğretime Katkısı Durumu	45
5.5. Stratejik Planlama Yapılırken Nasıl Takım Çalışması İzlenir Durumu	46

BÖLÜM VI

Sonuç Ve Öneriler.....	48
6.1. Sonuçlar.....	48
6.2. Öneriler.....	50
Kaynakça.....	52
Ekler	60
EK-A Görüşme Formu	60
EK-B Etik Kurulu Onay Yazısı.....	62
EK-C Turnitin Raporu.....	63

Tablolar Dizini

Tablo 1. Çalışma Grubu Sayıları.....	27
Tablo 2. Katılımcı Görüşlerinin Yazımında Kullanılan Kodlama	30
Tablo 3. Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	32
Tablo 4. Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı	32
Tablo 5. Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı	32
Tablo 6. Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Mezun Oldukları Fakültelere Göre Dağılımı	33
Tablo 7. Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Branşlarına Göre Dağılımı	33
Tablo 8. Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Yaptıkları Göreve Göre Dağılımı	33
Tablo 9. Okullarda Stratejik Planlamanın Yapılma Durumu.....	34
Tablo 10. Okullarda Stratejik Planlama ile İlgili Hizmetiçi Eğitim Alınma Durumu	36
Tablo 11. Okullarda Stratejik Planlama Yapılırken Takım Çalışması Durumu	37
Tablo 12. Stratejik Planlamanın Eğitim ve Öğretime Katkısının Durumu	39
Tablo 13. Stratejik Planlama ile Okulun Gelecekte Nereye Götürülme Durumu.....	39
Tablo 14. Yapılan Eylem Planlamalarında Dikkat Edilenler.....	41
Tablo 15. Okullarda Yapılan Stratejik Planlamalarda Alınan Sonuçların Değerlendirilmesi Durumu.	43

Kısaltmalar

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

BÖLÜM I

Giriş

Araştırmanın bu bölümünde problem durumu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, sayıtlar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumunu

20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren gelişen sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik değişimler ülkelerin bireylerinin yetiştiği insan fabrikaları olan eğitim kurumlarını da etkilemiştir. Bu dönemde değişen ve rekabet halinde olan her kurum gibi eğitim kurumları da değişip gelişmek zorunda kalmışlardır. Değişen ve gelişen dünya düzeninde başarıyı yakalamanın temel uygulaması geleceğe yönelik planlama çalışmalarıdır. Bu planlamaların eğitimdeki yeri ve önemi günden güne daha çok artmaktadır. Okulların farklılaşıp gelişim gösterdiği dönemde kendi durum analizlerini yapmaları önemlidir. Okulların güçlü ve zayıf yönlerini su yüzüne çıkarmaları bununla birlikte gelecekte olmak istedikleri yer konusunda fikirler kazandırmak ve zorluklara karşı tedbirli olmalarını bilincinin kazandırılması stratejik planlamanın yerini ve önemini arttırmaktadır(Aslan & Sahin, 2008). Okullar gelecekleri konusunda ileriye dönük vizyonlar belirlemelidirler. Bu konuda okullar kendilerine ileriki hedefleri ve bu hedeflere nasıl ve ne şekilde ulaşılabilir konusunda sorular sormalıdır. Vizyonlarını belirleyen okullar bu vizyon ve misyonları yerine getirebilmek için buna yönelik başarılı planlamalar yapmalıdırlar. Yapılan bu planlara sadık kalınması vizyon ve misyonların etkili biçimde gerçekleştirilmesi için önemli bir unsurdur(Çakır, 2003). Planlama geleceği hayal etme gelecek ile ilgili olacak olanları tahmin etme aşamasıdır (Aydın, 2010). Stratejik planlama ise örgütün ulaşmak istediği hedefi ve seviyeyi tanımlar. Bu sebeple örgütün misyon, vizyon ve bunları hayata geçirecek yöntemlerin tespit edilmesini zorunlu kılar. Ülkenin nitelikli insan gücünü yetiştiren eğitim kurumları geleneksel eğitim sistemlerini değiştirmeye çalışmalıdır. Bu değişimlerin üstesinden gelebilmek için kurumlar etkin planlama yöntemini benimsemelidir(Özbek, 2003).

Stratejik planlama okulların çevresel faktörlere göre geleceklerini doğru tahmin etme ve problem çözmelerini kolaylaştırabilmektedir. Bu sebeple stratejik planlama son zamanlarda tercih edilen bir yöntemdir. Bu bağlamda yapılan bu

çalışmada ülkemizin birinci eğitim basamağı olan ilköğretim kurumlarımızdaki yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarını ne ölçüde uygulayabildiklerini belirlemeye çalışılmıştır(Memduhoğlu & Uçar, 2012).

1.2. Araştırmanın Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problem cümlesi Mesarya kırsalında görev yapmakta olan ilköğretim kurumlarındaki yöneticiler ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi şeklinde belirlenmiştir.

1.3. Alt Problemler

- *İlköğretim kurumları stratejik planlama yapıyor mu?
- *İlköğretimde ki yönetici ve öğretmenler hizmet içi eğitim alıyor mu?
- *Okullar stratejik planlamalarını yaparken nasıl bir takım çalışması yapmaktadırlar?
- *Yapılan stratejik planlamaların eğitim ve öğretime katkısı nedir?
- *Uygulanan stratejik planlamalarla okullar geleceğe karşı nasıl bir bakış açısına sahiplerdir?
- *Uygulanan stratejik eylem planlarında en çok nelere dikkat edilir?
- *Yapılan eylem planlarından alınan sonuçları okullar nasıl değerlendiriyor?

1.4. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Mesarya kırsalında görev yapmakta olan ilköğretim kurumlarındaki yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi olacaktır. Bu tespit sonucunda İlköğretim kurumlarındaki okul yöneticisi ve öğretmenlerin stratejik planlamadaki uygulamaları belirlenerek durumları ortaya konulacaktır.

1.5. Araştırmanın Önemi

Tanım olarak incelendiğinde eğitim stratejisi: Eğitim kurumları olan okulların gerçekleştirmek istedikleri, hedef koyduğu ve olmaya çalıştıkları seviyeleri gerçekleştirmeye çalışan yöntemlerdir(Şener, 2009).

Günümüzde eğitim sistemi başarılı olan ülkeler geçmişten günümüze iyi bir vizyon belirlemiş ve de doğru stratejik planlamalar ile eğitimde iyi ülkeler sıralamasında üst sırada rekabet etmişlerdir. Bu planlamalar doğrultusunda

okullarında kendi içlerinde planlamalar yapması istenilen başarıya ulaşabilmelerinde büyük öneme sahiptir.

Okulların kendilerine bir hedef belirleyip vizyonlarına ulaşabilmeleri, yapacakları iyi stratejik planlara ve bunlara bağlı kalmaları ile alakalıdır. Okulların günümüz gelişmelerini takip edip değişimlere hazır hale gelebilmeleri, yenilikler yapmaları, şeffaf ve dışa yönelik metotlar geliştirmelerini mecbur kılmaktadır. Bu değişimlerin gerçekleştirilmede etkili bir yöntem olan stratejik planlama, okul ve çevresel etkenleri göze alan, gelecek ile ilgili öngürüler yaparak karşılaşılabilecek problemleri daha kolay bir biçimde çözmeyi sağlayan bir yaklaşımdır(Çalık, 2003).

Bu planlamaların öneminden yola çıkarak bu araştırmada Mesarya kırsalında bulunan ilköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin stratejik planlama uygulamaları değerlendirilecektir.

1.6. Sayıtlılar

“Bir araştırmada, mevcut araştırma sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkileyeceği düşünülen, araştırmacının gerekçeli kabulleridir. Denenmeyen yargılardır” (Erişim tarihi: 17 Ekim2014).

Bu araştırmada, aşağıdaki temalar dikkate alınarak şu sayıtlılar ileri sürülmektedir.

1. Görüşmecilerin, görüşme sorularını samimi, gerçekçi ve içtenlikle yanıtlayacakları varsayılmaktadır.
2. Seçilen çalışma grubu, katılımcıların görüşlerinin araştırma evrenine ilişkin yorum yapmak için yeterli olacağı varsayılmaktadır.
3. Oluşturulan araştırma soruları, Mesarya kırsalında görev yapmakta olan ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesini belirlemede fikir vereceği varsayılmaktadır.

1.7. Sınırlılıklar

Araştırmacının, yapmayı düşündüğü ancak bazı zorluklarla pratikte gerçekleştirmediği durumlar araştırmacının sınırlılıklarıdır (Karasar, 1994).

Bu araştırma,

- 1- Kapsam olarak: Ülkemizde, Devlet İlkokullarında yönetici ve öğretmen görüşleriyle,
- 2- Yöntem olarak: Nitel araştırma modeliyle,
- 3- Veri kaynağı olarak: KKTC'deki İlköğretim Dairesine bağlı 5 okul yöneticisi ve 5 öğretmen
- 4- Zaman olarak: 2020-2021 öğretim yılı ile sınırlıdır.

1.8. Tanımlar

KKTC : Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

İlköğretim Dairesi Müdürlüğü: KKTC'de ilkokulların bağlı olduğu genel müdürlük.

Okul Müdürü: Milli Eğitim Bakanlığı'nda, İlköğretim Dairesi'ne bağlı İlkokullarda üst düzey yönetici konumundaki kişiler.

Öğretmen: Milli Eğitim Bakanlığı'nın ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekle yükümlü olduğu eğitim ve öğretim kurum ve kuruluşlarının yürütmekle yükümlü olduğu eğitim ve öğretim hizmetlerinin gerektirdiği asıl ve sürekli görevleri yerine getiren sürekli personeldir.

Veli: İlkokullarda bulunan öğrenciden sorumlu olan kişilerdir.

BÖLÜM II

Kavramsal Çerçeve ile İlgili Araştırmalar

Bu bölümde strateji kavramı, stratejinin tarihsel gelişimi, planlama, planlamanın önemi, yönetim kavramı, okul yöneticisi, okul yöneticisinin sorumlulukları araştırmalarına yer verilmiştir.

2.1. Strateji Kavramı

Yaygın bir kanıya göre strateji kavramı eski Yunan'dan geçen bir kavramdır. Strateji kelimesi Yunanca "stratego" kavramından gelmekte olup stratego kavramı elimizde bulunan imkanların başarılı bir şekilde değerlendirilmesi ve bu sayede karşımızda bulunan düşmanın yok edilmesi anlamındadır(Burnes, 1996). Bununla beraber sırasıyla "strategos" (Generallik sanatı anlamına gelir.) veya "stratum" (Latince'de yol, çizgi anlamına gelir) kelimelerinden türetildiği literatürde belirtilmektedir(Aktan, 1998)(Dinçer, 1994)(Eren, 2005). Askeri anlamda kullanımı ondokuzuncu yüzyıla kadar süren, bu yüzyıldan sonra askeri anlamın dışında iş dünyasında da kullanılmaya başlandığı görülmektedir(Burnes, 1996). Türk Dil Kurumuna göre strateji kelimesi, Fransızca stratégie kelimesinden geçmiştir. Türk Dil Kurumuna bu kavramı "önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol" ya da "bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceys" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım yönetim biliminde stratejik planlamayı tanımlamak için de kullanılır(TDK, 2021). 20. Yüzyılın ikinci yarısı ile birlikte bir askeri terim olan stratejik planlama kavramı işletme alanında kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlama taşıdığı anlam itibariyle işletmenin piyasadaki rakiplerine karşı bir üstünlük kurmak ve çevresiyle ilişkileri düzenlemek adına kaynakları kullanmasıdır. Günümüzün yönetim bilimine göre ise örgütlerin çevresini analiz edip analiz sonucunda işe yarar emellerin tespit edilmesi, faaliyetlerin planının yapılması ve rekabet üstünlüğü kazandırmak amacı ile gerekli kaynakların düzenlenmesidir.

Askeri alanda ön planda olan strateji kavramı artık yalnızca bu alanda kalmadığı, işletmelerin de genel siyasetlerinin önemli bir parçası olması kaçınılmaz bir şekilde göze çarpmaktadır. Bununla birlikte strateji günümüzde psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari gibi konularda etkilidir.

Strateji insan veya insan dışı araçların tümünü nasıl kullanarak belirlenen hedef veya amaçlara ulaşılacağını belirler.

Günümüzde geniş çaplı kullanımın yanında günlük kullanımda insanlar karşılaştıkları problemlerin aşılmasında takip edilecek yol ve yöntemler ile ilgili strateji sözcüğünü kullanmaktadır. Strateji ileriye yönelik düşünme, kurumların çevrelerini iyi tanımlaması ve bunlara paralel hedefler belirlenmesi sebebiyle vizyonun açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış istikamet, hedef ve amaçlardan söz edildiği anlaşılır(Çevik, 2004). Strateji; net bir vizyon, geleceğe dönük eğilim, bu doğrultuda konulmuş hedef ve amaçlar, geniş bir bakış açısı, planlanmış hareket ve yöntemler olarak tarif edilir. Yönetim bilimine göre kurumların belirledikleri hedef ve amaçlara varmak için çizdiği yol ve yöntemlerdir(Özgür, 2004). Strateji aynı zamanda kurumların ilerki dönemde karşılaşacakları sorunlar ile ilgili zararlarını en aza indirip bu dönemleri atlatmasını sağlayan bir çabadır. Bununla birlikte strateji planlanmış bir davranış biçimidir, bir plandır görüş ve durumdur. Strateji kurumların ana hedeflerine yönelik birleştiği modeller ve tutarlı bir bütünlüktür(Elma & Demir, 2000).

2.1.1. Stratejinin Tarihsel Gelişimi

Strateji kavramına tarihsel bir açıdan değerlendirilmesine temel oluşturmak bakımından ünlü Çinli komutan ve düşünür olan Sun-tzu' nin düşüncelerinden bahsetmek başlangıç için yararlı olabilir. Strateji kavramı ondokuzuncu yüzyıla kadar geçen sürede askeri anlamda kullanılsada bu kavram sadece askeri anlamda değil geniş bir bakış açısıyla değerlendiren Sun-Tzu şöyle der: “Karşılaşılan ordulara savaşmadan diz çöktürmek hünerlerin en iyisidir.”(Karabulut, 2005). Mao Tse-Tung Çin iç savaşı süresince naklettiği askeri notlarda Sun-Tzu' nun düşüncelerinden etkilendiğini belirtmiştir(Çevik, 2004). Stratejideki modern fikirler Carl von Clausewitz ve Boron de Jomini' nin çalışmaları üzerine temelleri atılmıştır. Jomini' nin strateji üzerine yazdığı en büyük eseri “Precis de L” art de la Querre” dir(Karabulut, 2005). Jomini savaşta zekanın rolünün sınırlı olduğuna inanmaktadır. Sadece doğru düşünmenin muharebe kazanmak için yeterli olmadığı gibi askerlerin

eğitimi ve disiplini büyük ölçüde zekâya dayanmamaktadır. Bazı nitelikler örneğin cesaret ve insiyatif gibi zekâdan daha fazla önem taşımaktadır. Ancak zekanın kavrayabileceği ve formül haline getirebileceği yasa ve prensipler aslında askeri stratejide zekanın ön planda olduğu bir sahadır. Askeri bilmin en temel sorunu ise bu prensipleri oturtmak ile ilgilidir. Buna göre Jomini savaşı beş prensiple açıklar. Bunlar;(Adem, 1997).

- Strateji
- Yer (Kara) Taktikleri
- Lojistik
- Farklı Orduların Taktikleri
- Mühendislik sanat

Jomiye göre esas olarak stratejinin odak noktası “nerede ve kiminle” savaşıldığının tespitidir bundan dolayı savaşı haritalara göre gerçekleştirilen bir sanat olarak görür. Carl Von Clausewitz ise sekiz kitaptan meydana gelen “Savaş Üzerine(On War)” isimli eseriyle strateji kavramının gelişmesinde önemli adımlar atmıştır. Kitabına göre Clausewitz strateji tanımını şu şekilde açıklar: “Yapılacak stratejiler muharebe veya savaşların amaçlarına uygun hizmet etmelidir”(Can, 2002). Clausewitz politik ve askeri hedefleri strateji konusunda birbiri ile ilişkilendirmektedir(Can, 2002). İçinde bulunduğu çağın gelişmelerine göz gezdirerek Clausewitz’in hakkındaki mantıksal çözümler daha iyi kavranabilir. Clausewitz, yaşadığı dönem şartlarına bakacak olunduğunda Avrupada köklü değişimler sahne olmuştur. Westphatia barışı ile yeni kurulan Avrupa düzeninde büyümüş ve de Fransız ihtilali ile eski sistemin derinden etkisi birebir Alman aristokrat tarafından yaşanmıştır. Yaşadığı bu değişiklikler sınırlı manevra savaşlarının yerini büyük Ordulu halk savaşlarına bırakması ve Napalyonun stratejiye kattıkları Clausewitz’i derinden etkilemiştir.

Yaklaşık olarak aynı dönemde felsefe alanında da önemli gelişmeler meydana gelmekteydi. 1781“de yani Fransız ihtilali“nin başlamasından sekiz yıl önce yayınlanan Kant’ ın Salt Aklın Eleştirisi“ Aydınlanma Felsefesi“ne göre, basit bir anlatımla, Bir yandan evrene, öbür yandan da insan ruhuna Tanrı tarafından matematik mekanik ilkeler yerleştirmiştir. “Tanrı, kendi kurduğu bu ussal (rational) düzenin çıkmaksızın, evreni ussal kanunlarla yönetir. Bunun sonucu olarak, düşünce kendini dış dünyaya göre ayarlar. Dolayısıyla, “us” (ratio) “irade “den önce gelir.” Kant’ın ileri sürdüğüne göre, düşünme kendini nesnelere göre ayarlamaz; insan

düşüncesi nesnelere formlarının belirler. Bu durum ise akıl yürütmenin tam tersidir(Nartgöl, 2000). Kant tarafından felsefede gerçekleşen bu gelişmeyi Clausewitz, askeri düşünce alanına da aktarmış olması sonucunda bu aydınlanma felsefesi on sekizinci yüzyıl savaş teorisinin gerçekleşmesine ön ayak olmuştur. Yaptığı eser Aydınlanma Çağı'nın anlayışına bir tepki olarak ortaya çıkan Clausewitz, dikkatleri, özneye yani insana ve savaşa özgü belirsizliklerin içindeki insan eylemine çekerek 18.Yüzyıl Felsefesi'nin "iyimserliği" ve dogmatizmini reddetmiştir(Nartgöl, 2000).

2.2. Planlama

Planlamalar yönetimlerin en dikkate değer vazifelerindedir. Bir planı ortaya çıkartma sırasında harcanan zaman ve emekler planlama olarak tanımlanır. Yönetimde çok önemli işlevi olsada üzerinde çok fazla zaman harcanmayan işlemler arasındadır. Planlamalar yapılma amacı bakımından yapılacak olanların ne olduğu hangi zaman diliminde yapılacağı, nasıl, nerede, kimler tarafından, hangi amaca hizmet edeceği, maliyeti ve ne kadar sürede yapılacağı sorularına cevap arar(Can, 2002). Planlama ileriye dönük çizilecek yol veyahut gerçekleştirmek istenen amaca ulaşmak için en uygun yolu belirleme şeklinde tanımlanır. Planlama bununla beraber izlenecek yolların kağıda dökülmesidir(Akyüz, 2001). Planlama kavramına yönelik çeşitli kavramlar daha vardır. Planlama karşılaştırılan hedeflere en uygun biçimde ulaşma yolunun belirlenmesidir(Çoban, 1997). Planlama neyin nasıl yapılacağını karşılaştırarak ulaşılmak istenen amaca yönelik istenilen yolların belirlenmesidir. Planlama önceden tespit edilmiş amaçları bir sonuca bağlamak üzere yapmak gerekenlerin tespiti ve takip edilmesi gereken yolların seçilmesidir. Aynı zamanda planlama geleceği görme ve seçenekleri saptama sürecidir. Planlama elde bulunan sınırlı imkanlar ile en rasyonel biçimde eldeki imkanların kullanımı sürecidir(Çalık, 2003).

Planlama yapılan örgütler amaçlarını önceden tespit ederler bu sayede istenilen hedeflere ulaşmak yönünde yöntemler belirlenir, bilinçli biçimde istenilen hedeflere ulaşılabilir. Planlama geçmiş konusunda gerekli analizi yapıp buradan çıkan sonuç ile mevcut durum değerlendirmesi yapılarak gelecek üzerine değişimleri göz önüne alınması ve ileriye yönelik yorumlar yapmayı içerir. Planlamalar istenilen amaçlara ulaşma doğrultusunda örgütlerin imkan ve kaynaklarının tahsisi, yapılacakların zamana uygun düzenlenmesi ve işlerin örgüt çalışanlarına uygun

şekilde dağıtılması ile ilgilidir(Eren, 2003). Planlama, kurumların ilerisi ile ilgili isteklerini ve bunlara ulaşabilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesidir. Bir süreç olan planlama neyin, nasıl, nerede yapılması gerektiğini ve ilerleyen süreçte uygun bir biçimde uygulandığında hedeflenen sonuçlara ulaşılabileceğini açıklar(Koçel, 1998).

“Bu yönetsel uygulama, hedefleri, stratejileri, resmi yapıyı, sorumluluk belirlemeyi ve faaliyetleri programlamayı içerir." Stratejik planlama (Politikaları ve organizasyonel konuları planlamayı içerir), ve operasyonel planlama (Ayrıntılı faaliyet planları geliştirmeyi içerir) çeşitli planlama türlerindedir. Planlama ve organizasyon, iş üniteleri için işlerliğini ve etkililiğini, organizasyonun diğer bölümleriyle dış koordinasyonunu ve dış çevreye uyum sağlamasını temin etmeyi hedefler. Planlama, bilgiyi analiz yapmayı ve karar vermeyi içeren geniş bir süreçtir(Yukl, 1990).

“Planlama işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en üst yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlendirmelerdir.” Stratejik planlama bir işletmedeki uzun süreli amaçların belirlenmesi ve bu hedeflere erişmek için gerekli planların hazırlanmasıdır.

2.2.1. Planlamanın Önemi

Planlama akılcı bir yöntem şeklidir. Planlamalar sayesinde kurumlar ileriye dönük neler yapabileceklerini veyahut ne hedeflediklerini evvelden tespit etme şansı bulur. Gelecek ve bugün ile ilgili olayları çok önceden tespit etme ve analiz etme yöntemi olan planlamalar kurumların, uygun kararlar alma ve ileride meydana gelebilecek sorunlara yönelik değerlendirme fırsatları sunan ve bu sayede zaman kazandıran uygulamalardır.

Klasik olarak planlamanın betimlemesinde kullanılan söz şudur: Gitmek istediğimiz yön konusunda yetersiz bilgiye sahip iseniz, bu durum sizi ileriye götürmez. Planlama faaliyetleri örgütlere ne yapacaklarını önceden düşünüp karar verme konusunda fırsatlar tanır. Diğer bir deyişle en mühim niteliği ileriye yön vermek olan planlama yapılacakların neden yapılacağını, nasıl bir ortamda, nasıl yapılacağını ve yapılması gereken olaylar için ihtiyaç duyulacakları evvelden tespit edebilirler. Bundan dolayı yapılmasındaki en büyük amacın ileriye yönelik

faaliyetlerle yapılması gereken olaylar için hangi konulara ihtiyaç duyulacağı bunun yanında ne tür koşullarla, nasıl vede niçin yapılacağı konusunda önceden karara varılabilmesidir. Bu sayede hedeflenene ulaşabilir veya ulaşılırken karşılaşılan aksiliklerin neden meydana geldiği değerlendirilebilir(Akyüz, 2001).

Geleceklerini planlamak kurumların hedeflerine ulaşabilmesi sebebiyle fevkaledede mühümdür(Torun, 2004). Planlamalar vakit tasarrufu açısından önemli olduklarından lüzumsuz işlemlerin azalmasına yol açtığı gibi yönergeler belirler ve düzeni kolaylaştırmak amacı ile standartları tespit eder. Planlama sayesinde istenilen hedefler saptandığı gibi, belirlenen hedefleri kontrol altına almak da mümkündür(Çoban, 1997).

Planlamanın personel değerlendirme sistemi üzerinde çok ciddi etkileri vardır. Planlamada bireysel ve örgütsel başarı veya başarısızlığı değerlendirmek hedefleri ve sorumlulukları net bir biçimde veya bir süre diliminde meydana çıkarılması sebebiyle oldukça basittir. Örgütün bir bütün halinde kapsamlı bir planlama yapması tüm örgütün meşgul oldukları işler ve başa çıkmaları gereken sıkıntılar konusunda haberdar olmalarını vede bir bütün halinde örgütün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Bununla beraber planlama bir motivasyon unsuru olarak rol oynar. Çünkü herkesin sorumlulukları tespit edilmiş ve herkese izleyeceği yol gösterilmiştir(Hussey, 1974).

Planlama etki devrini basitleştirerek yöneticilerin zaman kaybı yaşamalarını engel olur(Newman, 1979). Planlama sayesinde uygun bir strateji belirlenir ve bu strateji etrafında uygun bir kaynak organizasyonu sağlanır(Eren, 2003) Aynı zamanda işgücü, malzeme ve maddiyat konularında en iyi biçimde kullanılmasına yardımcı olan planlamalar gelecekteki ihtiyaçlardan önceden haberdar olunmasını ve çözümlerin önceden bulunmasını sağlar(Tortop & diğ., 1993).

Etkili ve başarılı bir planlamanın gerçekleşmesi için farklı unsurlar öne sürülmüştür. Planlamalar yönetimde üst mertebelikler tarafından açık bir biçimde ayarlanır ve de kurum çalışanları tarafından desteklenir ise iyi bir plan olma ihtimali daha fazla olacağı belirtilmektedir. Üst yönetimin planları diğer planlara rehber niteliğindedir, yön göstericidir. Dolayısıyla planlamanın etkili olabilmesi için bazı nitelikler vardır ve bu özellikler aşağıda özetlenmiştir;(Özdemir, 1999)

- Kurumlardaki üst mertebe yöneticilerin yapılan planlamaları destekleyip katılması gerekir.

- Örgüt amaçlarına hizmet edecek bir biçimde yapılan planlamalar en iyi şekilde tanımlanmalı ve örgüt amaçlarına yönelik olmalıdır. Planlama sayesinde farklı faaliyetler ile uğraşan birimler aralarında başarılı iletişim ve koordinasyon sağlayabilmelidir.
- Planlamalarda farklılık gösteren olaylar karşısında esnek olunabilmelidir.
- Örgütün yüksek mertebe ve diğer mertebeler arasında yapılan planlamaları uyumlu olmalıdır.
- Planlamalarda ileriye dönük bir vizyon olmalıdır.
- Planlamada alınan kararlar kişilere ve birimlere görev olarak verilebilmelidir.
- Planlamalar realistik bir biçimde olabilmeli ve gözler önüne serilen amaç ve eldeki imkanlar dengeli olmalıdır.
- Yapılan planlamalara alt kademelerde dahil edilmelidir.
- Yapılan planlamalarla içinde bulunanlar durum ve gerçekleşmesi muhtemel değişimler belirlenmelidir.

2.3. Yönetim Kavramı ve Okul Yöneticisi

2.3.1. Yönetim Kavramı

Yönetim kavramı, istenilen amaçlara varabilmek için maddiyet, insan, donanım, demirbaş, hammadde, yardımcı madde ve zamanı en uygun, elverişli ve etkin bir biçimde idare etme, karar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamına denir(Eren, 2003).

Amaçların tespit edilmesi, amaçlara erişilmesine yönelik etkinliklerin tespit edilmesi, belirlenen etkinlikleri gerçekleştirmek üzere yapılacak olan planlamaların kısa yada uzun vadede yapılması ve yapılan planların uygun şekilde organize edilmesi için şirketleri hareketlendirmek, hareketlendirme süresince iç ve dış faktörlerine adapte olması ve bu sürecin adımlarının denetlemeye tabi tutulması ve denetleme sonrası istenilen düzenlemelerin meydana getirilmesi sürecine yönetim denir(Sucu, 2000).

Kısacası yönetim; en önemlisi, insanların bir başkasının hakimiyetini kabul etmesi, kendi benlikleri dışında ki bir yönetime diz çökmeleri kapsamakta ve toplumsal yaşayışın değişik kesimlerinin düzenli çalışmalarını hedeflemektedir.

Yönetim ile ilgili yapılan tanımların ortak yönlerini Taymaz (Taymaz, 1995) tarafından aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- a) Kurumları hedeflenen amaçlarına taşıma ve bu amaçlar doğrultusunda canlı tutma.
- b) Etkili bir biçimde her türlü kaynağın kullanımının sağlanması.
- c) Kurumun yapmış olduğu işleri takip ederek destekleyici ve geliştirici rol üstlenmek.

İnsan, zaman, para, malzeme, yer gibi faktörleri az kullanarak yüksek verim elde etmek ve örgütün hedeflerini hayata geçirmek için etkili işleyiş sağlayarak işleyişini sürdürmeğe yönetim denir(Dumrul, 1987). Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmayı sorumluluk olarak kabul eden yönetim, başında bulunduğu örgütün hedeflerini başarılı bir şekilde hayata geçirmekle sorumlu olan bir araçtır(Akat, 1984). Hedeflerini planlanan seviyede hayata geçirmek için örgüt, yönetime ihtiyaç duyar(Dumrul, 1987). Yönetimin universal bir süreç olmasının sebebi, her tür kurum ve kuruluşun yönetimi sırasındaki yönetim işlerinin gerçekleştirilmesinde izlenen adamların hep birbirinin benzeri olmasıdır(Akat, 1984).

2.3.2. Okul Yöneticisi

Eğitim sisteminde üretim yapılan esas öge okuldur. Okulun en iyi şekilde teşkilatlanması hedeflerine uygun üretim yapılabilmesi ve yaşayabilmesini sağlayacaktır. Örgütteki insan ve madde kaynaklarının en randımanlı şekilde kullanması taktirinde yönetim, sorumluluğu yani örgütü hedeflerine uygun şekilde yaşatmayı gerçekleştirebilir(Bursalıoğlu, 2002).

Okul yöneticisi denildiğinde akla gelen ilk isim, okul müdürüdür. Okul müdürlerine ilaveten okul yöneticileri: müdür yardımcıları, bölüm başkanları, zümre ve şube başkanları da okul yöneticilerinin arasındadır. Bu sebepten ötürü okullarda yönetimin içinde olan tüm sorumlular en başta okul müdürleri olmak üzere okul yöneticisi altında değerlendirilir(Erdoğan, 2004). Okul yöneticiliği, okul yöneticisinin bilmesi gereken yönetim bilgi ve tekniklerini içermektedir, haliyle bu bilgilerle donanımlı olan kişinin davranışlarında farklılık görülecektir. Günümüzdeki uygulamaya göre yönetim görevlerinin belli bir yerinde çalışmış olanlar, örneğin müdür yardımcıları, ya da öğretmenler okul yöneticileri olarak görevlendirilmektedir. Seçilen bireyler arasında bu konuda önceden tecrübe edinmiş olanlar ve de bu işe başladıktan sonra başından geçen sıkıntılarla terübe edenler vardır. Eğer gelecek hedeflerinde yöneticilik olanlar en başta okulda bunun

öğretimini görürlerse, ilgili problemler ortaya çıkmaz. Başarılı ve mükemmel örgütler üzerinde yapılan araştırmalara göre liderliğin önemli bir etken olduğu tespit edilmiştir. Yine eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda liderlik; Kendilerini özellikleri bakımından başarılı, yeterli ve fevkalade iyi olarak değerlendirmek isteyen okullar için önemli bir etken olarak belirlemiştir(Hallinger & Murphy, 1985).

Bir etkileme yeteneği olan liderlik, yönetim için gereklidir. Yönetim olayında ve özellikle eğitim yönetiminde, etkileme diğer bir değişle liderlik çok önem arz etmektedir. Okul yöneticiliğinde etkiler yetkililerden daha fazla ön plandadır(Ilgar, 1996). Bu durum yönetimlerde emir ve komutların hakim olduğu stilin yerini sosyal bilimlerinde dahil olması ile etkilemeye devretmiştir. Bu sayede hedeflerine doğru kurumlar, harekete geçme ve organize olmada etkileyici yöneticilerin yaptıkları görülmeye başlandı(Bursalıoğlu, 2002). Eğitim randımanlığı ve kalitesi üzerine okullarda bulunan yönetim kadrosu ile kadroda bulunan yöneticilerin tecrübe ettikleri kişisel ve mesleki özellikler, etkilidir. Okul idaresi, okulda olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasında çok mühim bir göreve sahiptir. Okulların hedefleri, eğitim kalitesi ve okul başarısını bir üst çığaya çıkarmada yöneticiler önemli bir role sahiptirler (Balcı, 1998).

Okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmak, okul yöneticisinin amacıdır. Bunun mümkün olması için okuldaki en önemli kaynaklar olan madde ve insan'ı elverişli şekilde kullanması gerekmektedir. Okul yöneticisinin bahsedileni gerçekleştirebilmesi için okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesi gerekmektedir. Bir liderlik sorunu olan eğitimde kalkınma ancak liderlik özelliği taşıyan kişilerin yetiştirilip göreve getirilmesiyle çözülebilir(Ilgar, 1996).

2.3.3. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları

Bir şeyi yapma zorunluluğuna sorumluluk denir. Bununla beraber işle ilgili etkinliklerin başarma yükümlülüğü, belirlenen etkinliklerin uygulanabilmesi açısından bir hesap verme durumudur. Sorumlulukların belirlenmesi, belirli görevlerin başarılmasını sağlar. Bir örgütte sorumluluklar belirlenirken yetki ve sorumluluğun bir biri ile bağdaşmış olması önem arz etmektedir(Efil, 1993). Uygulamada meydana gelen çoğu sorun bu kuralın çiğnenmesinden kaynaklanmaktadır(Drucker, 1994).

Eğer bireye bahşedilen vazife kendi yetkisine denk düzeyde verilmezse işler içinden çıkılamayacak bir duruma düşer. Sorumsuz yetkinin de bir yetki yozlaşmasına neden olduğundan bireye yetkisi ölçüsünde sorumluluk vermek gerekmektedir. Özellikle merkezci modelle yönetilen örgütlerde bu tür dengesizliğe rastlanır. Bu modelin yönetim anlayışı; geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter şeklindedir.

Yetkilerin üst karar merkezlerinde toplanması bu modelde yetki ve sorumluluk dengesizliğinin ortaya çıkmasına neden olur. İş görenler üzerinde olumsuz etki uyandırması ve çalışma arzularının azalması bu dengesizliğin yol açtığı sorunlardır. Çünkü haklı olarak iş gören üstlendiği yükümlülükler kadar yetki de verilmelerini arzular. John Nevin şöyle der: “Bir insanı çıldırtmak istiyorsan, bunu yapmanın en kolay yolu, ona çok geniş bir ölçüde sorumluluk vermek ve hiç yetki vermemektir. Terörün tanımı, birisine yetki vermek ve hiç sorumluluk vermemektir,”(Nelson, 1999). Örgütte bazı noktalara dikkat edilmesi bu karmaşayı ortadan kaldıracaktır;(Gürsel, 2003)

- 1.Yöneticilere verilecek olan yükümlülükler net ve anlaşılır bir biçimde belirlenmelidir.
2. Yetki ve sorumluluklar denk biçimde verilmelidir.
3. Örgüt içerisinde görev ve yükümlülüklerde yapılan farklılıkların örgüt içerisinde bilinmesine önem gösterilmelidir.
- 4.Örgüt içerisinde yetki ve sorumluluk konusunda meydana gelebilecek anlaşmazlıklar incelenip kararlaştırılmalıdır.
- 5.Örgüt içerisinde eşgüdümüne özen gösterilmelidir.
6. Sürekli denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ve gözleyecek etkenleri ve yönetimi bilmelidir.
- 7.Personel kendi arasında ne yardım ne de eleştiri beklemelidir.
- 8.Personelin kişisel işleri konusunda kendisinden sorumlu olan yöneticisinin üstü karar verebilir.

Makama bağlı ast makamların sorumluluğunun toplamı bir makamın sorumluluğuna denktir. Ülkede bulunan bütün eğitim kurumlarının yükümlülüğü bakanın yükümlülüğüne denktir. Üst makam okul yöneticisinin sorumluluğu, kendine bağlı astlarının sorumlulukları aynı zamanda kendine ait sorumluluklarının tümünün etkisi altına alır(Başaran, 1996). Okulda yürütülen her iş, genel anlamda eğitim sistemi, özel anlamda ise eğitim yönetimi ve okul yönetimi mevzuatına

uygunluğun olmalıdır, bunu sağlamak da müdürün önemli sorumluluklarından birisidir(Etzioni, 1969).

İlköğretim kurumları yönetmeliği şöyle der: “Müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur.” (MEB, 2004). Okullardaki yöneticiler insan ve maddiyat kaynaklarını elverişli biçimde eğitimin nitel ve nicel yaratıcılığını kullanarak sağlamalıdır ki okul yönetilebilinsin ve örgüt olarak gelişebilsin. eğitimin okulun yönetilmesi ve sağlanması gerekmektedir. Okulun eğitim, öğretim, yönetim işlerinden ve personelin değerlendirilmesi okul yöneticisinin sorumluluğundadır(Şener, 2009). Okul yöneticisi; değişimin yönlendirilmesi personelin ve okulun geliştirilmesi için, karşılaşılan zorlukların üstünden gelmesi, örgütdeki herkesin katılımını sağlamalı, sürekli olarak örgüttekilerin plan ve projeler konusundaki fikirleri öğrenilmeli, okulda gerçekleşen can sıkıcı olaylar ve yavaş sürdürülen sorunlu işlerin üstünde durulmalıdır. Görüşlerini sormalı, okuldaki olumsuz ve aksayan yanları daima araştırmalıdır. Mesleki büyümeyi canlı tutulmasında okul yöneticisinin sorumluluk ve kontrolü direk olarak çalışanlara vermesi, şefkatli ve adil olması, risk almaya ve serbestliğe olanak tanınması, okul ve çevredeki kuruluşların birbirleriyle işbirliği yapmasını sağlayıp ortak çalışmalar yapması gerekmektedir. Yani;

1. Kurumun eksikliklerini tamamlamak.
2. Kurum çalışanları ve öğrenciler arasında oluşabilecek sıkıntıları çözmek.
3. Kurum çalışanlarının kendilerini mesleki olarak geliştirmesine yardımcı olmak.
4. Kurumun geleceği için kurumun ve etrafındaki çevrenin gelişimini sağlamak.
5. Eğitim gereksinimlerini eksiksiz ve hatasız tespit etmek.
6. Kurumun çevresinde bulunan diğer yöneticilerle irtibat kurarak birlikte çalışmak.
7. Çevredeki eğitim kurumlarını takip edip değerlendirmek.
8. Kurumun çevre ile iyi ilişkiler ve kaliteli iletişim kurmasına yardım etmek.
9. Kuruma özel amaçlar belirlemek ve bu amaçları açıklamak.
10. Eğitim programını izleyip değerlendirme.
11. Kurumun belirlediği amaçlara yönelik elverişli bir görev dağılımı yapmak.
12. Milli Eğitim politikalarımıza uygun çalışmalara girmek,
13. Yöneticiler eğitim kurumlarında hizmetlerini yönetici olduğu kadar danışman olarak verme zorunluluğundadır.

Güç; en genel anlamı ile yönetici davranışının çevresindeki durumları yönetimin örgütü amaçlarına göre yaşatmak amacıyla etkilemesi şeklinde

tanımlanmaktadır. Aynı şekilde yetki; yöneticinin belirli davranışları sergileyebilme hakkı biçiminde belirtilmektedir. Yöneticinin sorumluluğu, sergilediği davranışlardan her biri ve belirli davranışları sergileme mecburiyetine ise görevleridir. Bunların belirlenmesi sırasında örgütün içinde hiyerarşik yapılanma dikkate alınır ve teknik bilgilere dayanılır. Böylece, bir eğitim sisteminin kurulması ya da yenilenilmesi sırasında, başlangıç noktası ilk olarak amaç, ardından görev şeklinde olmalıdır. Aksi takdirde, kurulan sistem örgüt amaçlarına dönük olmaz(Gürsel, 2003).

2.4. Stratejik Planlamanın Tanımı

Kuruluşların hali hazırdaki hal'i, misyon ve esas ilkelerine dayanarak ileriye yönelik bir vizyon oluşturmaları, bu vizyonla uyumlu hedefler belirlemeleri ve ölçülebilir göstergeler oluşturarak, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecinin tamamını ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımına stratejik planlama denir(Songür, 2004).

Şimdi nerede olduğunuzu, nereye varmayı istediğinizi ve buraya en basit hangi yoldan gideceğinizi kararlaştırma sürecine stratejik planlama denir. Stratejik planlama süreci şunları kapsar: Hedefleri kararlaştırmak amacıyla (-hangi yöne gidilecek?) bir durum analizi yapmak (-bulduğumuz yer neresi?) ve bu amaçları gerçekleştirmek için taktikler ayarlamak (-hangi yollu kullanarak gidilecek?). Drucker (1994) stratejik planlamayı şu şekilde tanımlamaktadır: Koordineli bir biçimde geleceği için en kapsamlı bilgiyle riskli kararlar alma, bu kararların gerçekleştirilmesi için gereken çabaları düzenleme ve dönüt metoduyla, alınan kararların beklentiler bakımından neticelerinin neler olduğunun ölçülmesine yönelik daimi bir süreç(Aksu, 2002).

Stratejik planlamanın, var olan durumu iyi analiz etme ve eleştirel bakabilme gücüne sahiptir. Stratejik planlama, örgütü ve çevresini sarmalayan siyasi, ekonomik ve toplumsal değişimleri özümseyerek çözen ve buna uygun olarak hareket eden ve etkilenen kesimleri karara dahil eden açık bir model veya dirik bir işleyiş olarak görülebilir(Tural, 2000).

Bircan (2002) stratejik planlamayı tanımlarken onun çeşitli özelliğine vurgulamaktadır. Bircan (2002) stratejik planlamayı şu şekilde tanımlamaktadır:

- Bir yönetimin etkin bir şekilde planlamasına yönelik modelidir.
- Geniş kapsamlı karar alma aracıdır.

- Sürekli yükselen değişim ve gerçekleşen farklılıklara adapte olmak amacı ile, yatırım yapma ve geleceğin gereksinimlerini tanımlamaktır.
- Milli kaynakların yönetiminin ve denetiminin sağlanması, üretimin ve insan gücünün geliştirilmesi hususunda teknolojik imkânsızlıkların önlenmesi amacıyla yapılan bir makro planlama aracıdır.
- Kuruluşlar veya şirketler bakımından mikro planlama modeli.
- İşletme, kurum veya şirketlerin ileri süreçte nereye ulaşmak istediğinin açık bir şekilde belirlenebilmesi sürecidir.

Yukarıda bahsedildiği gibi stratejik planlamanın amacı; rekabetin olduğu, değişim ve gelişmelerin çabuk yaşandığı bir ortamda, öncelik olarak yenilenme, ilerleme ve kurumun çevresi ile uyumunu sağlayarak oluşabilecek değişiklikleri denetim altına almaktır. Buradan yola çıkarak çabuk değişimin yaşandığı günümüzde stratejik planlama; kurum, kuruluş ve örgütler için, değişiklikleri yakalayabilmeyi ve hedefleri gerçekleştirmeyi sağlayacak olan bir planlama modeli olduğu belirtilebilir.

2.5. Stratejik Planlama ve Geleneksel Planlamanın Farkı

Zaman süresi, veri yapısı, veri sayısı ve organizasyon düzeyi gibi nitelikler stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden önemli biçimde ayırt eden nitelikler olarak söylenebilir(Eren, 2000). Stratejik planlama, planlamada daha esnek yaklaşımların gerçekleşmesini sağladığı için diğer planlamalara göre tercih edilmektedir(Genç, 2007). Yani stratejik planlamanın ayırt edici nitelikleri şu şekildedir; uzun sürece sahip olması, örgüt analizinin ayrıntılı ve nitelikli yapılması, değişime ve gelişime açık olması.

Kaufman ve Jacobs (1987); geleneksel olan planlamanın stratejik planlamaya göre ayrımlı niteliklerini şu şekilde belirtmektedir: Stratejik planlama;

- Daha fazla fiili eyleme, sonuç verilerine ve pratiğe yöneliktir,
- Planlama aşamasında çok daha fazla çeşide sahip katılımları öngörür,
- Yarışmacı olan davranış benimser,
- Bir toplumun, dış çevre içinde anlaşılabilmesine fazla oranda temas eder, çevreye ait bir tarama sonucunda fırsatları ve tehditleri tespit etmeye çalışır,
- Bir topluluğa ait, baskın ve çekinik yönlerinin fırsatlar ve tehditler açısından değerlendirilmesine odaklanır(Çetin, 2012).

Stratejik planlamadan farklı olan ve yaygın olarak kullanılan klasik planlama yaklaşımı ise genel olarak dış çevreye ait verileri inceleyemeyen, hedeflenen amaç ve bu amaçların tespit edilmesi bağlamında iç dinamikleri temel alan bir planlama yaklaşımıdır. Bu nedenle geleneksel planlamanın uygulaması ve realist neticeler elde etmesini zorlaşmaktadır. Stratejik planlama etkili bununla birlikte hayata geçirilebilir bir stratejinin gelişimine ait faaliyetler ve kararlardan oluşan bir dizini ortaya koymaktadır(Bayram, 2009).

2.6. Stratejik Planlamanın Yararları

Bryson'a (1995) göre stratejik planlamanın sağlamış olduğu dört ana yarar vardır. Bahsedilen yararların en önde geleni ve aynı zamanda en açık görüleni stratejik düşünce ve eylemi geliştirmeyken, gelişmiş yapıya sahip karar verme ise ikinci sırada gelmektedir. Stratejik planlama; anahtar noktada karar verenlere nasıl hareket etmeleri gerektiğini öğrenebilmeleri bakımından, kurumun karşılaştığı önemli problemler ve sorunlar üzerinde yoğunlaşarak yardım etmektedir. Stratejik planlamanın öteki faydası stratejik planlamanın temel kurumsal problemleri gözler önüne sermesi ve gündeme getirmeye cesaretlendirmesi, dâhili ve harici istek ve zorlamalara mantıklı dönütler sunarak çabuk bir şekilde değişim gösteren şartlarla etkin biçimde baş etmeye çalışmasıdır. Sonuç olarak kurumdaki çalışanların stratejik planlamadan direkt olarak faydalanabilmesini sağlamaktadır. Böylece rolleri daha iyi oynayabilen örgüt üyeleri, sorumluluklarını yerine getirebilmekte, işbirliği ve uzmanlık daha da kuvvetlenebilmektedir(Aksu, 2002).

Bu durum etkili çalışanlar yetiştirilmesine ve iş doyumunun sağlanmasına yol açacaktır.

Kurumlar ve örgütler, stratejik planlamanın sayesinde belirlenen ifadelerle misyonlarını ifade ederek kendilerine olumlu rota ve hedef saptanması yapabildiklerinin anlamışlardır. Dolayısıyla kuruluşlar, hızlıca değişen çevreye adapte olma şansını yakalayabilmişlerdir. Stratejik planlama, kurumsal yapının kesin hatlarıyla kapsama alanını belirlemede yardım etmiştir. Böylece kuruluşların ilgili hedeflerine ve amaçlara etkin bir şekilde ulaşabilmesini planlama ve çalışmalarını formülize ederek, kolaylaştırmıştır(Üzün, 2000).

Mucuk'a (2008) göre stratejik planlamanın faydaları şu şekilde açıklanmıştır.
- Kurumdaki yöneticileri gelecek üzerine daha çok kafa yormalarını sağlar.

- Yöneticinin geniş süreli düşünmeye sahip alışkanlığı kazanmasını sağlar ve geleceği ön görme yetisini geliştirir.
- Emeğin, sermayenin ve vaktin daha gerçekçi kullanılmasını ve bu şekilde tasarrufu temin eder.
- Faaliyetlerin etkin koordinasyonunu sağlar.
- Etkisi yüksek bir denetim yapısı için ihtiyaç duyulan ölçütleri (ölçüleri) sağlar.
- Anlık değişiklikler karşısında hazır olma imkânı sağlar.
- Yetkinin devredilmesine kolaylık sağlar. Planlamaya iştirak eden farklı seviyelerdeki idarecilerin sorumluluk anlayışına etkililik kazandırır(Kocatepe, 2010).

Özetleyecek olursak diğer planlar zaman olarak stratejik planlamaya kıyasla daha kısa bir süreyi kapsar bu nedenle; yöneticiler yalnızca bugünü düşünen yaşayan değil geleceği öngörebilen ve hayal eden kişiler olmasına etki eder. Stratejik planlama emek, sermaye ve zaman tasarrufu sağlar. Bunun sebebi kaynakların yapısı ve sayısını iyi çözümlyerek hangi gayeye hizmet edeceğini tespit etmesidir.

2.7. Stratejik Planlamanın Sakıncaları

Yönetim biçimi olarak stratejik planlama uygulanacak olan bütün sistemler için önerilen bir şablon olmayabilir. Bir kurumun çatısı çöktüğü takdirde mantıken stratejik planlama tercih edilen ilk seçenek olarak düşünülmeyebilir. Farklı bir düşünceye göre stratejik planlama örgütte stratejik planlamada rol alacak olan personelin eksiklikleri veyahut örgüt kaynaklarının eksiklikleri koşullarında zamanın kötü kullanılmasına sebep olabilir. Bu durum Roering ve Bryson tarafından “stratejik planlamanın paradoksu” olarak adlandırılmaktadır. Bu paradoks; “Stratejik planlamaya en az ihtiyaç en çok işlenebilecek yerlerde, en çok ihtiyaç ise en az işleyebilecek yerlerde” şeklinde açıklanabilir. Yine stratejik planlama örgütlerin içinde farklılık gösteren uygulamalar var ise bu örgüt için yarar sağlamayabilir(Aksu, 2002).

2.8. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci, strateji konusunun bir elementidir. Stratejik planlama stratejik düşüncenin şekillendirilerek formalite edildiği sistematik bir süreci ifade etmektedir(Diken & diğ., 2006). Bu süre zarfında kurumlar çevrelerinin

şartlarına uyum sağlayıp bu uyumu korumaya çabalarlar, amaçları ve kabiliyetlerini belirlerler(Mucuk, 2001).

2.8.1. Planlamanın Planlaması

Planlamanın yapılması stratejik planlamanın ilk safhasıdır. Örgütler bu safhada iç ve dış paydaşları stratejik planlamaya dahil etmeye ikna edilir. Planlama süreci yüksek katılımlı gerçekleşmesi, motive edici olabilmesi için planlamanın en ince ayrıntısına kadar planlanması gerekir.

Planlama sürecinin en ince ayrıntısına kadar evre evre yol haritalarının çıkarılması gerekmektedir(Küp, 2011). Planlamanın planlanması öncelikle tahminler ve analizler ile ilerleyen bir süreçtir. Örgütlerin planlamalarını sistemli bir biçimde anlamlı bir faaliyet oluşturulması ileri hedeflerine yönelik tahminler yapmak sorular sormak ve kararlar verebilmek için önemlidir. Stratejik planlamalar kurumların güçlü ve zayıf yönlerini ve karşılaşacakları değerli fırsatları stratejik yönetimin birinci evresi olan planlama ile belirlemektedir. Risk analizi bu aşamada kuruma belirli bir yön kazandırır. Stratejik planlamanın hazırlık aşaması olarak ifade edilen planlamanın planlanması bu planları örgüt içinde iş birliğinin artırılabilmesi, planlamanın organizasyonu ve planlamanın paydaşları tarafından sahiplenmesinde önemli görev üstlenmektedir.

2.8.2. Durum Analizi

Buradaki amaç örgütün güçlü ve güçsüz yönlerinin belirlenerek örgütün amaçları doğrultusunda görevlerinin belirlenmesi buradan çıkan sonuçları değerlendirip karara ulaştırmasıdır.

2.8.3. Fırsatlar

Örgütün ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik anlamda karşısına çıkacak olan fırsatlardır. Örgütler çevrelerinde olan bitenden haberdar bir şekilde karşılıklarına çıkan fırsatları değerlendirip stratejilerini kendisine en uygun olanı planlamalıdır.

2.8.4. Tehditler

Örgütler çevrelerinde karşılaşılabilecekleri fırsatlar yanında hedeflerini engelleyebilecek tehditler ile de karşılaşılabilmektedir. Ortaya çıkabilecek olan bu

tehlikelerin kısa zamanda belirsizliğini ortadan kaldırarak önlemler alınması gerekmektedir.

2.8.5. Üstünlükler

Örgütler tespit etmekle görevli olduğu tehditler dışında kendisinin üstünlüklerinede hakim olmalıdır. Bu üstünlükler örgütlerin güçlü yöleridir ve karşılaşacağı fırsatları değerlendirebilmesi üstünlükleri hakkında ki bilgi düzeyine bağlıdır.

2.8.6. Zayıflıklar

Kurumlar durum analizi yaparken üstünlükleri dışında zayıf yönlerinede bilmesi önemli avantajdır. Bu sayede kurumlar güçsüz yönlerini tespit ederek güçlendirebilecek aynı zamanda zayıf yönlerine göre stratejilerini oluşturabilecek kabiliyete erişebilirler(Ülgen & Mirze, 2006).

2.8.7. Vizyon

Kurumların gelecek ile ilgili olmasını istediği durumlardır. Vizyon anlamı gereğince yeniliğe, hayal kurmaya, yaratıcılığa yakın olduğu sebebiyle yöneticilerin başka insanların görüşlerinden ilham alma derecesinide gösterir(Eren, 2005). Vizyon sahibi insanlar ileriye dönük, hayal kurma ve yaratıcılık yardımı ile ilgi hedefler belirleyerek o hedefe uygun stratejik planlamalar yapmaktadırlar. Bu durum onlara sorunlara uzun vadeli geniş bir bakış açısı sayesinde hem mevcut hemde gelecek ile ilgili olabilecekleri görmede yardımcı olmaktadır. Güçlü bir vizyon insanları motive edip bir arada tutarak rehberlik eder(Ülgen & Mirze, 2004).

2.8.8. Misyon

Kurumlar toplum değerlerine elverişli fonksiyonlar gerçekleştirerek kendilerini topluma kazandırmaya çalışırlar. Bu çaba kurumlara bir misyon belirler. Bu sebeple işletmeler topluma belirledikleri misyonları tanımlamak durumundadır. Bu durumu gerçekleştirmenin en önemli noktası işletmenin kendisini tanımlamasıdır. İşletmeler faaliyette bulduklarını tanımlamanın en temel unsurları bulunduğu Pazar, mamuller ve fonksiyonlarıdır(Demirbaş, 1999).

Misyon, stratejik analiz süresince yön gösteren bir başlangıç noktası olabileceği gibi sonuç da olabilmektedir(Ülgen & Mirze, 2004).

Misyon işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesinde büyük rol oynar. Misyon bildirisi, temel örgüt değerleri, ürün ve hizmet kalitesi, teknoloji ve felsefe, imaj ve çalışanlar, müşteri ve çevreye karşı davranışını simgeler(Mütercimler, 2007).

2.8.9. Amaçlar

Belirli bir zaman diliminde ulaşılmak istenen sonuçlar stratejik amaç olarak adlandırılır. Hedeflenen misyonları belirgin bir şekilde gerçekleştirilmesi ise Amaç olarak isimlendirilir(Akdemir, 1992).

Kurumların çoğunlukla kuruluş sebepleri amaçları ile paralel doğrultuda bir yol seyreder. Amaçları tayin etmek örgütlerin hangi doğrultuda yön belirleyeceğini tespit etmede önemli bir katedir. Stratejik amaçlar belirlenirken birtakım konulara dikkat edilmelidir. Stratejik amaçlar kati şekilde realistik bir biçimde belirlenmelidir. Bununla birlikte örgütlerin belirlediği diğer amaçlar ile uyum içinde ve engel teşkil etmeyen biçimde olmalıdır. Örgütler stratejik amaçlarını belirlerken iç ve dış faktörleri dikkate almalıdır. Belirlenen bu amaçlar somut olmalı ve bu amaçlara ulaşabilmede zaman ve yönetimin ortaya konması olmazsa olmaz olmalıdır(Yüksel, 2002).

2.8.10. Hedefler

Hedefler, işletmenin bölümlerine göre detaylandırılmış, belirlenmiş stratejik amaçların nihai halidir. Bunlar, stratejik amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin sonuçlardır ve rakamlarla ifade edilebilir(Kahveci, 1999).

stratejiler belirlemek işletmelerin ilerki başarı tablosunu oluşturmasında belirgin faktörler arasındadır. İşletmeler belirleyecekleri stratejiler ile buldukları çetin rekabet ortamlarında iyi bir mevkiye ulaşabilmelerinde ve bu ulaştıkları mevkinin üstüne çıkabilmek için mücadele halindedirler. Ayrıca uygun seçilen stratejiler bunun gibi rekabet ortamlarında işletmelerinin varlıklarını koruyabilmek için önemlidir (Dinçer, 2003). Örgütler başarıya ulaşmada koyduğu hedeflere ve bunlara ulaşabilmede belirleyeceği stratejilerine odaklanırlar.

Stratejik planlama tamamen hedefler ve konular üzerine ve çeşitli örgütsel düzeyler ve işlevsel bölümler üzerine yoğunlaşma, dış çevrede istenilen sonuçlara yönelik program ve iç yönetim süreçleriyle uğraşma; işlemsel taktik ve gündelik kararları daha uzun dönemli stratejik hedeflere bağlama konusunda bütünleştiririci bir anlayış sergiler(Erdem, 2006).

2.8.11. Faliyet ve Projeler

Kurumların stratejik planlamaları önceliğinde, belirlediği amaç ve hedeflerine yönelik meydana getirecekleri faaliyet ve projeler ile kaynak ihtiyacı maliyetlendirme dereceleri belirlenir. Belirlenen her faaliyet ve projeler belli hedefler doğrultusunda olmalıdır. Hedeflerin dışında kalan faaliyet ve projelere zaman harcanmamalıdır. Henüz yürütülmeye devam eden veya yürütülmesi konusunda planlamalar yapılan faaliyetler ve projeler mutlaka bir hedefe bağlanmalıdır.

Faliyet ve projelerin meydana gelme aşamasında en temel cevap aranan sorular;

- Gerçekleştirilecek hedeflere seçenek oluşturabilecek faaliyet ve projeler ortaya konulmuş mudur?
- Gerçekleştirilecek hedefin sonuca ulaşması yolunda faaliyet ve projelerin rolü ve önemi nedir? Bu faaliyet/proje gerekli mi?
- Faliyet ve projelerin tümü gerçekleştiği takdirde istenen hedefe ulaşabiliyor mu? Başka faaliyetlere ihtiyaç duyuluyor mu?
- Gerçekleştirilecek hedeflere yönelik yürütülen halihazırda faaliyet ve projeler var mıdır?
- Faaliyet ve projeler zamanlanırken birbirleriyle etkileşimleri dikkate alınmış mıdır?
- Faliyet ve projelerin hedeflerini yerine getirmeye yönelik sorumlu kişiler kimlerdir? Bu sorumluluklar nelerdir?

2.8.12. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme gelişen vizyon kılavuzluğu önderliğinde yapılan stratejik planlamalar ile uygulama sonuçlarının alınan geri dönütlerin performans eşliğinde ölçülme adımıdır(Özgür & Acar, 2004). İdari bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğü ölçülmektedir. İzleme ve değerlendirme süreci ulaşılacak sonuçlara planın gözden geçirilme sürecidir. İzleme ve değerlendirme süreci “Başarınızı nasıl takip ediyor ve değerlendiriyor sunuz?” sorularına yanıt arar. Stratejik planlama uygulanan başarılı ve başarısız uygulamaları değerlendirerek hataların görülerek düzeltilmesine olanak sağlar. Bu sebeple stratejik planlamalarda uygulanan denetim ve değerlendirme hatalı sonuçları görebilmede önemlidir(Aksu, 2002). Stratejik planlama uygulanan

başarılı ve başarısız uygulamaları değerlendirerek hataların tespit edilmesi ve düzeltilmesine olanak sağlar. Bu sebepten stratejik planlamada uygulanan denetim ve değerlendirme de hatalı sonuçları görebilmeye önemlidir.

2.9. Eğitimde Stratejik Planlama

Yeniliğin kaçınılmaz olması başka örgütlerde olduğu gibi eğitimde de kaçınılmaz olmalıdır. Eğitimde kendini yenilemeyen okulların etkinlikleri düşmekte ve çevre uyumu zorlanmaktadır. Bu gerçekten ötürü artık demode olmuş durumda olan geleneksel planlamaların yerini stratejik planlama almaktadır. Uygun şekilde yapıldığı takdirde stratejik planlamalar okulların etkinliklerini artırılabilir(Balcı, Çanakçı ve Tan, 2012). Ayrıca bir ülkenin kalkınması için olmazsa olmaz planlamadır(Âdem, 1997). Eğitim kurumlarının yönetim konusundaki başarıları; planlama, örgütlenme, eşgüdümleme yönetme ve denetimin çağdaş bir anlayışa uygun olması ile mümkündür. Bu doğrultuda planlama bu sürecin ilkidir. Plan ve planlama kelimelerini ayırt edici bir şekilde anlatacak olursak plan bulunduğumuz tren istasyonunun ile varmak istediğimiz şehirdeki tren istasyonunun arasındaki yolu ifade etmektedir. Planlama ise bu yolun çizilirken çevresel öğelerinde dikkate alınmasıdır. Son yıllarda eğitim alanında daha başarılı planlar ve uygulamalar strateji kavramını kullanır kılmıştır(Özmantar, 2011).

Eğitim örgütlerinin çevreleri ile etkileşimi yüksek olması onları stratejik planlanmadan uzaklaşmalarını engellemektedir. Bu sebeple eğitim kurumları stratejik planlamalar yardımı ile değişen çevresiyle daha rahat uyum sağlayıp çevrelerinin ihtiyaçlarına göre hedefledikleri gelecekteki planlamalarını yapabilmek adına önemlidir(Erdoğan, 2002). Eğitim kurumları yapıları gereği diğer alanlardaki kurumların stratejik planlamalarından farklıdır. Eğitim kurumları birer kamu kuruluşu olduklarından dolayı bir şirket idaresine benzer bir şekilde yönetilemez. Özel işletmelerin üst düzey yöneticileri şirketlerinin stratejik planlamalarına aktif bir şekilde katılır ve yönlendirir. Okulların kamu hizmeti vermelerinden dolayı böyle bir yönetim imkansızdır(Işık & Aybay, 2004). Diğer bir deyişle okulların özel işletmelerde olduğu gibi yönetilmesi çok zordur (Kabadayı, 1999). Stratejik planlamayı yapacak olan ekibin bu plandan etkilenecek kesim konusunda yeterli bilgisi ve temsil edebilecek nitelikte olması gerekmektedir. Bu nitelikler şu şekilde sıralanabilir(Hambright & Thomas, 2004,):

“Planlama ekibi kurumun farklı düzeylerinden çalışan kişilerden oluşmalıdır.

Ekip üyeleri okulun bulunduğu toplumun kesimlerinin tamamını temsil etmelidir.

Planlama ekibi kontrol edilebilecek büyüklükte olmalıdır.

Ekibin üyeleri okulun ve öğrencilerin çıkarlarını ve kendi kişisel çıkarlarını kollayacak iradede olmalıdırlar.”

Stratejik Organizasyon sahibi olmak örgütün stratejik planlar yapabilmesi için gereklidir. Cook stratejik organizasyonu şu özelliklerle açıklamıştır;

“Stratejik organizasyonlar bağımsız olmalıdır. Stratejik organizasyon kendine özel bir kimliği olmalıdır. Yaptığı etkinlikler ve faaliyetler kimliğine uygun olmalıdır.

Stratejik organizasyonlar sahip oldukları kaynakların farkında olmalı ve bu kaynakları planları doğrultusunda kullanabilecek güçte olmalıdırlar. Stratejik organizasyonlar uzun dönemli planlama yapabilmelidirler. Stratejik organizasyonlar kendileri için vizyon geliştirebilecek ve liderlerini belirleyebilecek irade sahip olmalıdırlar”.

BÖLÜM III

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın modeli, evreni, çalışma grubu, veri toplama süreci, verilerin toplanması ve verilerin çözümlenmesi konularına yer verilmektedir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yapılacak olan araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden faydalanacaktır. Yıldırım ve Şimşek'e (2008) göre nitel araştırma; "Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır".

Araştırma nitel araştırma yöntemlerinden olan durum çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Nitel durum çalışmasının en esas niteliği karşılaşılan durumları etraflıca araştırmasıdır. Bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması yapılmıştır. Bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılması nitel durum çalışmasının en temel özelliğidir(Yıldırım & Şimşek 2008).

"Yapılan bu araştırma türünde gerçekleştirilen görüşme tekniğinin esas özelliği kişilerin bakış açılarını su yüzüne çıkarmasıdır" (Kuş, 2009), Bu yöntemde sorular evvelden hazırlanır ve hazırlanan sorular yardımı ile veri toplanır.

Bu araştırma, KKTC Devlet İlkokullarında yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla nitel araştırma modeli uygulanmıştır.

3.2. Araştırmada Evren

Bal'a (2001) göre: "Araştırma evreni araştırma probleminin etkisi altında bulunan ve bilgi sağlamak için gözlem yapılacak ana küttedir".

Araştırmanın evrenini, KKTC 2020-2021 eğitim yılında İlköğretim Dairesi'ne bağlı, ilkokullarda görev yapan yöneticilerden oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı İlköğretim Dairesi tarafından hazırlanan eğitim istatistiklerine göre Ocak 2020 tarihi itibarıyla KKTC'de İlköğretim dairesi bünyesinde 131 yönetici (66 müdür, 65 müdür muavini), 1160 öğretmen, 15049 öğrenci bulunmaktadır. Velilerin miktarı ise öğrenci sayısının yarısı kadar tahmin edilmektedir.

a. Çalışma Grubu

Karasar'a (2004) göre: "Örneklem belli bir evrenden, belli kurallara göre seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla, örneklem kümeler üzerinde yapılır ve alınan sonuçlar, ilgili evrenlerine genellenir".

KKTC'de İlköğretim Dairesi'ne bağlı 86 ilkokul bulunmaktadır. Bu araştırmayı yapmak için, bu ilkokullardan Mesarya kırsalındaki ilköğretim okullarından 5 yönetici ve 5 öğretmen oluşturulmuştur.

Çalışma grubu olarak alınan yöneticilerin sayıları Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.

Çalışma Grubu Sayıları

Okul	Yönetici	Öğretmen
A Okulu	1 Kişi	1 Kişi
B Okulu	1 Kişi	1 Kişi
C Okulu	1 Kişi	1 Kişi
D Okulu	1 Kişi	1 Kişi
E Okulu	1 Kişi	1 Kişi
Toplam	5 Kişi	5 Kişi

Bu çalışma grubunu oluşturabilmek için, amaçlı örnekleme yöntemlerinden kartopu veya zincir örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bundan murat edilen ise, evrenin büyük olmasından dolayı, probleme ait olan zengin bilgi kaynağı oluşturacak kişi veya oluşumların belirlenmesinde özellikle tesirli olmasıdır.

Ayrıca; Amaçlı örnekleme, araştırmacı kimlerin seçileceği konusunda kendi yargısını kullanır ve araştırmacının amacına en uygun olanları örnekleme alır.

Kartopu veya Zincir örnekleme ise; Aranan probleme yönelik istenilen yeterlilikte kişi veyahut istenilen durumun tespit edilmesinde önemli bir yöntemdir. Süreç, probleme yönelik derin bilgi kaynağının kimler olabileceğini keşfetme ve sorusunu sorma ile başlar. Devam eden süreçte karşılaşılan ve toplanan isimler kartopu biçimde büyür ve bir müddet sonra hep aynı isimlerle karşılaşılır bu sayede

araştırmacının üstünde durması gereken durum sayısı azalır(Yıldırım ve Şimşek, 2011).

b. Veri Toplama Süreci

Araştırma katılımcılardan müsait oldukları zaman belirlenerek randevu alınması ile 03 Haziran 2021-15 Eylül 2021 tarih aralığında yüz yüze yapılan görüşmeler yoluyla, çevrimiçi görüşmelerle veya görüşme formunun katılımcılara verilerek doldurulması ile toplanmıştır. Araştırmada yöneticilerin, stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi amacıyla yüz yüze ve 30 ile 40 dakikalık görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yapılan görüşmelere katılan yöneticilere görüşme yapılacağına dair bilgilendirilmiş, randevu alınarak, ses kaydı alınarak sohbet havasında düzenlenmiştir. Son olarak katılan yönetici ve öğretmenlere teşekkür edilerek yapılan görüşme sona erdirilmiştir.

Verilerin toplanmasında, içte ve dışta literatür (yazılı doküman) taraması ve görüşme yöntemi kullanılmıştır. Nitel araştırma yönteminde çoğunlukla kullanılan yüz yüze görüşme tekniği ile veriler elde edilmeye çalışılmıştır.

Yüz yüze görüşme, soruların konusunda sıralamalarının esnek olabilmesi, soruları cevaplamanın yüksek olması, görüşme ortamının kontrol edilebilmesi ve araştırılan konu hakkında derinliğine bilgi verebilmesi gibi avantajlara sahiptir (Yıldırım & Şimşek, 2005).

Katılımcıların görüşme sorularına verdikleri cevaplarını meydana getiren esas sebepler, duygular, düşüncüler ve inançlar benzeri boyutların aydınlatılmasına kaynaklık etmektedir(Legard, Keegan & Ward, 2003).

Nitel çalışmalarda en çok kullanılan yöntem görüşme yöntemidir. Görüşme, kişilerin konuya bakışlarını, tecrübelerini, duygularını ve algılarını ortaya koymada kullanılan güçlü bir tekniktir. Bu teknik başlangıçta kolay bir veri toplama tekniği olarak görülsede, görüşme sistemini kullanan nitel araştırmacılar, bu tekniğin içeriği olan görüşme dokümanlarının hazırlanması, denenmesi, görüşmenin organize edilip, uygulanması için yoğun bir eğitimden geçtikten sonra yapıldığını belirterek kolay bir veri toplama tekniği olmadığını söylemektedirler. Verilerin toplanması ise günlük yaşamda iletişim olarak kullandığımız konuşma ile toplamaya çalışılır (Yıldırım & Şimşek, 2008).

Veri toplama aracı olarak, yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Patton'a (1987) göre, "görüşme formu yöntemi, benzer konulara yönelmek yoluyla

değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla hazırlanır”(Yıldırım & Şimşek, 2008).

Araştırma iç geçerliliği açısından, görüşme soruları 2 yönetici ve 2 öğretmen pilot uygulama olarak görüşmeler yapılmıştır. Bu görüşmeler neticesinde elde edilen veriler tekrar incelenerek düzeltmeler yapıp, katılımcıların uygun oldukları zaman dilimleri içerisinde 30-40 dakikalık görüşmeler yapılarak veri toplama işlemi sonlandırılmıştır.

3.3. Verilerin Analizi

Araştırmanın görüşme formunda katılımcılara öncelikle ilk bölüm içinde olan kişisel bilgiler ile ilgili kısmı doldurmasını. Ardından görüşme formunun ikinci bölümündeki araştırma sorularının doldurularak içerik analizi ile çözümlenmiştir. “İçerik analizi, elde edilen ham verilerin anlamlandırılarak belirli bir çerçeveye oluşturulması ve beliren durum netlik kazandıktan sonra düzenlenerek kod ve kategorilerin ortaya çıkararak somutlaşmasını sağlamaktadır” (Yaman, 2010).

İçerik analizinin amacı görüşme formunda bulunan sorular ile toplanan bilgileri tanımlayabilecek fikirlere ve ilişkilere varmaktır. Toplanan veriler derinlemesine incelenip çıkan sonuçlara ve elde edilen veriler ışığında organize edilip tanımlanıp yorumlanır. İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmektedir. Bunlar:

- a) Verilerin Kodlanması
- b) Temaların Bulunması
- c) Verilerin Kodlara ve temalara göre düzenlenmesi ve tanımlanması
- d) Bulguların Yorumlanması

a) Verilerin Kodlanması:

Bu aşamada araştırmaya katılan katılımcılar numaralandırılmış, görüşmede alınan ses kayıtları yazıya dönüştürülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcılardan toplanan bilgiler incelenerek kendi içlerinde araştırmaya yönelik kısımlar oluşturulmuş ve kavramsal olanlar isimlendirilip kodlanmıştır.

Araştırmadaki görüşme sorularına dayanılarak hazırlanan kod listesini bilgilerin işlenmesinin ardından son hali verilmiştir. Kod listesi sayesinde toplanan verilerin toparlanmasında anahtar liste görevini görmüştür. Araştırma konusunun dışında kalmış olan bilgiler bu kodlamaya eklenmemiştir.

b) Temaların Bulunması:

Bu evrede bilgilerin kodlanmasında tespit edilen kodlar ayrı kategorilenmiş ve ayrı temalarda değerlendirilmiştir.

c) Verilerin Kodlara ve Temalara Göre Organize Edilmesi ve Tanımlanması:

Bu aşamada katılımcıların görüşme sorularına verdikleri bilgiler ve görüşleri olabildiğince basit bir dille anlatılmıştır. Katılımcıya ait görüşme notları tırnak işareti içerisinde ve italik olarak verilmiştir. Daha sonra parantez içinde görüşmenin hangi katılımcıya ait olduğu kodlamalı olarak verilmiştir. Kodlama sistemi Tablo: 2’de açıklanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2.

Katılımcı Görüşlerinin Yazımında Kullanılan Kodlama

Kod	Açıklama
A	A Okulu
B	B Okulu
C	C Okulu
D	D Okulu
E	E Okulu
Ö	Öğretmen
Y	Yönetici
1	1(bir) Numaralı Katılımcı

Örnek: “.....” (Y:A(1))

A İlkokulunda görevli 1(bir) numaralı yönetici

d) Bulguların Yorumlanması:

Ayrıntılı bir biçimde tanımlanan ve sunulan bulgular, araştırmacı tarafından yorumlanıp bazı sonuçlar çıkarılmıştır. Toplanan veriler nitel araştırma aşamalarından geçirilerek yorumlar yapılmış ve bir takım sonuçlara ulaşılmıştır (Yıldırım & Şimşek, 2008)

c. Araştırma Etiği

Etik, bir felsefe dalı olarak betimlenmekte olup, insanların ilişkilerinin temelini oluşturan değerleri, ahlaki bakımdan iyi veya kötü, doğru veya yanlış olanın niteliğini ve temellerini araştırmaktır.

Yapılan araştırmalarda araştırmacıların üstünde durması gereken diğer bir husus ise etik ilkelerine uyması gerektiğidir. Araştırmayı gerçekleştiren araştırmacı yapılanların etik kurallara uygunluğu konusunda ve araştırmada bulunan bilgiler konusunda sorumludur. Bu nedenden dolayı araştırmacının içeriğinin etik kurallara uygunluğu konusunda güvence vermişlerdir(Erişim Tarihi: 19 Kasım 2014).

TÜBİTAK (2006), etik ihlallerini şu şekilde listelemektedir;

- *Uydurma (fabrication)*: Araştırmanın içeriğinde olmayan bilgiler üretmek, bunları rapor etmek ya da yayımlamak.
- *Çarpıtma (falsification)*: Araştırmanın sonucunu değiştirecek bir biçimde araştırmada bulunan materyal, cihaz, işletme ve araştırma bilgilerinde değişiklik yapmak veya sonuçları değiştirmek.
- *Aşırma (plagiarism)*: Atıf yapmadan başkalarının kullandığı metotları, verileri ve şekilleri kullanmak.
- *Duplikasyon (duplication)*: Aynı sonuçları olan çalışmalarını birçok dergiye göndermek ya da yayımlamak.
- *Dilimleme (Least Publishable Units)*: Bir araştırmanın sonuçlarını, araştırmanın bütünlüğünü bozacak şekilde ve uygun olmayan biçimde ayırarak çok sayıda yayın yapmak.
- *Destek belirtmeme*: Destek alınarak yapılan çalışmaların elde edilen sonuçlarının sunum ve yayınlarda destek veren kurum veya kuruluş desteğini belirtmemek.
- *Yazar adlarında değişiklik yapma*: Araştırma ve makalede ortak araştırmacı ve yazarların yazılı görüş birliği olmadan, araştırmada aktif katkısı bulunanların isimlerini çıkartmak veya yazarlıkla bağdaşmayacak katkı nedeniyle yeni yazarlar eklemek veya yazar sıralamasını değiştirmek.
- *Diğer*: Araştırma ve yayın etiği ilkeleriyle bağdaşmayan diğer davranışlarda bulunmak(Erişim Tarihi: 19 Kasım 2014)

BÖLÜM IV

Bulgular ve Yorumlar

4.1. Verilerin Analizi ve Yorumlanması

4.1.1. Demografik Veriler

Tablo 3.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Erkek	3	30
Kadın	7	70
Toplam	10	100

Tablo 4.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni Durumları	N	%
Evli	10	100
Bekar	0	0
Toplam	10	100

Tablo 5.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	N	%
30 yaş ve altı	1	10
31-40 yaş arası	3	30
41-50 yaş arası	5	50
51 yaş ve üstü	1	10
Toplam	10	100

Tablo 6.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Mezun Oldukları Fakülteleere Göre Dağılımı

Mezun Olunan Fakülte	N	%
Eğitim Fakültesi	8	80
Diğer	2	20
Toplam	10	100

Tablo 7.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Branşlarına Göre Dağılımı

Branş	N	%
Sınıf Öğretmenliği	9	90
Diğer	1	10
Toplam	10	100

Tablo 8.

Görüşme Yapılan Eğitim Yöneticilerinin Yaptıkları Göreve Göre Dağılımı

Yaptıkları Göreve Göre	N	%
Yönetici	5	50
Öğretmen	5	50
Toplam	10	100

4.1.2. Okullarda Stratejik Planlama Yapılma Durumu

Görüşme yapılan yöneticilere ve öğretmenlere “*okulunuzda stratejik planlama yapılıyor mu? Stratejik planlama ile ilgili düşüncelerinizi açıklayabilir misiniz?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu doğrultuda 5 yöneticiden 4 ‘ü okullarda stratejik planlamanın yapılmadığından, 1 yönetici ise stratejik planlamanın yapıldığı konusunda yanıt vermiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerde ise 5 öğretmenden 2 si stratejik planlamanın yapılmadığı, 3 ü ise yapılmakta olduğu konusunda görüş bildirmiştir. Görüşmeciler soruları aşağıdaki gibi yanıtlamışlardır:

(Yönetici=Y)(Öğretmen=Ö).

“(Y1) Uzun süreli stratejik plan yapılmıyor. Genel konular üzerinde 1 yılda yapılacak etkinlikler planlanıyor.”,

“(Y2) Okullarımızda bana göre pek stratejik planlar yapılmıyor. Bakanlıktan verilen eğitim öğretim program çerçevesine göre hareket edilerek yapılıyor. Okullarımızda bütçe yeterliği nedeniyle uygulamak istediğimiz okul içindeki bazı faaliyetleri yapamıyoruz.”,

“(Y3) Evet yapılıyor. Her okulun da yapması gerekir. Okulun en iyi hizmeti verebilmesi adına (alt yapı ve eğitim planlamaları) ileriye dönük hedeflerinin olması gerekir.”,

“(Y4-Y5) Yapılmıyor. Stratejik planlama yöneticilerin kendini, sistemini, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan araçtır. Stratejik planlama kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik misyon be vizyonunu belirleyip uygulamaya koyduğu bir plandır.”.

“(Ö1) Genellikle stratejik plan yapılmıyor. Stratejik planlama başarıya açılacak bir kapı olduğunu düşünüyorum.”

“(Ö2) Evet yapılıyor. Stratejik planlamanın, bir işin olumlu yönde sonuçlanması için çok önemli olduğunu düşünüyorum. Elde olan kaynakları neler olduğunu önceden tespit edip, kaynakların yetersizliği durumunda ise bu eksikliği bir şekilde giderip veya tolere edip planlanma yapmamızdır. Bu stratejik planlama genellikle istenen sonucu almamızı sağlar.”

“(Ö3) Okulda kendi bünyemizde belirlediğimiz bir stratejik planlama yoktur. Stratejik planlama gelişim ve iyileşme açısından uygulanması gereken önemli bir çalışmadır. Bunun dikkate alınması ve bu konuda gerekli fırsat ve teşviklerin yapılması gerektiği düşüncesindeyim.”

“(Ö4) Evet, Her okulda planlama yapılmalıdır.”

“(Ö5) Tamamen öğretmenin tercihine bağlı olarak stratejik planlama yapılıyor. Ancak yapılan planlama zaman zaman çeşitli sebeplerden dolayı aksayabiliyor.”

Tablo 9.

Okullarda Stratejik Planlamanın Yapılma Durumu

Temalar	Okul Yöneticisi		Öğretmen	
	(f)	n	(f)	n
Stratejik planlamanın yapılmaması	%80	4	%60	3

Tablo 9 (Devamı).

Stratejik planlama kurumu geleceğe taşınması	%60	3	%60	3
Stratejik planlama yapılması konusunda destekler nitelikte düşünce belirten	%20	1	%0	4

4.1.3. Okullarda Stratejik Planlama ile İlgili Hizmetiçi Eğitim Alınma Durumu

Görüşme yapılan yöneticilere ve öğretmenler “*stratejik planlama ile ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?*” sorusu yöneltilmiştir. Bu doğrultuda 5 yöneticiden 3 ‘ü bu soruya olumsuz yanıt vermişken 2 yönetici bu konuda hizmet içi eğitim aldığını belirtmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerde ise 5 öğretmenden 4 ‘ü hizmet içi eğitim almamıştır.

Görüşme sorularında bu soruya paralel olarak yöneltilen “*stratejik planlama yaparken karşılaştığınız engeller nelerdir?*” ve “*stratejik planlamalarınızı yaparken nelere dikkat ediyorsunuz?*” sorularına hizmet içi eğitim alan yöneticiler (Y4 ve Y5): “*Örgütte vizyon ve misyonun net olmaması. Hedeflerin net oluşturulması, kurum yöneticilerinin sık değişmesi, bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması. Çevre etkenlerin izlenmemesi. Çıktıların ölçmenin kamuda kolay olmaması.*” ve “*İç ve dış analizi yapılması gerekir. Danışmanlık hizmeti alımı ve yönetimi deteği. Beyin fırtınası çalışmaları yapılması gerekir. Grup ve kurumların katılım desteği. Danışmanlık hizmetleri.*” Yanıtlarını vermiştir.

Görüşmeye katılan geriye kalan yöneticiler ise:

“(Y1) *Gelecekte ne olacağı zaman mekan ve öğrenci potansiyeli konularında engeller var.*” / “*Çevre, okulun yapısı, sosyo ekonomik durum, öğrenci hazırbulunuşluğu.*”,

“(Y2) “*Stratejik planlar yaparken karşılaşılan engellerin başında. Yoğun bir müfredatın olmas ve bu konuda yapılacak olan faaliyetlerin zaman içinde uygulanamaması ve maddi sorunlar.*”/”*Stratejik planlamayı yaparken öğretmenler ile iş birliği içinde olmalıdır bir fikir birliğine dayanarak ortaya koymak ve uygulamak*”,

“(Y3) Planlama yaparken hedefin net ve anlaşılır olmasına dikkat ediyorum.” ve “Karşılaştığım en büyük zorluk belirlenen hedef doğrultusunda çalışanların motivasyonu.” yanıtlarını vermişlerdir.

“(Ö1) Hayır.”

“(Ö2) Hayır/Bir zaman diliminde olması gereken kişinin, orda olmayışı, / Zaman kavramı bence çok önemlidir. Önceden planlamamı yapar. Planımı uygulamaya koyduğum zaman yaşayabileceğim olumsuzluklara karşı planda küçük değişiklikler yapıp olumlu sonuçlar almak için çaba gösteririm.”

“(Ö3) Hayır/Stratejik planlamada en önemli engel bakanlığın olmazsa olmaz başlığı altında belirlediği hedef listesidir. Bunun yanında okul öğretmen katrosu ve maddi yetersizlik engellerin başında gelmektedir/Biz okul olarak stratejik plallama yapmak yerine bize belirlenen stratejileri uygulama yönünde iş bölümü planlaması yapıyoruz.

“(Ö4) Evet/Kaynak kitaplarla müfredat arasında uyumsuzluk olması/Dersler arasında ve gerçek hayatla bağlantı kurmaya dikkat ederim.”

“(Ö5) Hayır/Materyal eksikliği, öğrenci profilinin çok heterojen olması ve öngörülemeyen zamansal etkenler/Materyal, öğrenci profili ve zaman.”

Tablo 10.

Okullarda Stratejik Planlama ile İlgili Hizmetiçi Eğitim Alınma Durumu

Temalar	Okul Yöneticisi		Öğretmen	
	(f)	n	(f)	n
Stratejik planlama ile ilgili hizmetiçi kurs alınması	%40	2	%20	1
Stratejik planlama engellerinde vizyon ve misyonun olmaması	%60	3	%0	0
Stratejik planlamalar yapılırken iç ve dış etkenlere dikkat edilmesi	%60	3	%60	3

4.1.4. Okullarda Stratejik Planlama Yapılırken Takım Çalışması Durumu

“Görüşme yapılan yöneticilere ve öğretmenlere “stratejik planlama yapılırken okulda nasıl bir takım çalışması yapılmaktadır?” sorusu yöneltilmiştir.

Bu doğrultuda 5 yönetici de okullarında stratejik planlama yapılırken demokratik bir takım çalışması yaptıklarını belirttiler. Öğretmenler ise bu konuda öğretmenlerin planlarını bireysel olarak yaptıklarını belirten bir öğretmen dışında 4 öğretmen herkesin fikrini ortaya attığı demokratik takım çalışmalarından bahsederler.

“(Y1) Genelde etkinlikler demokratik bir takım çerçevesinde yapılmakta.”

“(Y2) Konuyla ilgili öğretmenleri bir araya getirerek. Planlama yapılır.”

“(Y3) Öncelikle belirlenen hedef için eksikliğimiz tesbit edilir. Bundan önce de hedefin çalışanlar tarafından desteği alınır. Alt yapı veya teknoloji okur yazarlığı gibi. Bunların tamamlanması için dayanışma ve iş birliği yapılır.”

“(Y4-Y5) Kararlar ortak alınmalı, herkesin görüşü alınmalıdır. Takım ruhu yaratılmalı alınan ortak kararlara birlikte uyulmalıdır. Oluşan sorunlar ile ilgili iş birliği yapıp bilgiler toplanmalıdır. Takımı denetleme mutlaka yapılması gerekir. Sorunlar ihtiyaç analizine göre değerlendirilmelidir.”

“(Ö1) İlkokullarda çok fazla yapılmadığını düşünüyorum. Okulumuzda Öncelikle hedefler belirlenir. Bu hedeflere uygun faaliyetler üzerine konuşulur. Değerlendirilir ve hep birlikte sonuca bağlanır.”

“(Ö2) Herkes fikrini ortaya koyup, yapılabilecek çalışmayı belirleyip harekete geçeriz.”

“(Ö3) Belirlenen plan doğrultusunda okul öğretmen kadrosu müdür eşliğinde iş bölümü ve fikir analizi yapılmaktadır. Var olan imkanları (maddi ve çevresel yeterlilik) analiz ederek hedefe ulaşılmaya çalışılmaktadır.”

“(Ö4) Birlikte hareket etmeye özen gösteririm.”

“(Ö5) Genellikle her öğretmen kendine göre bir planlama yapmaktadır.”

Tablo 11.

Okullarda Stratejik Planlama Yapılırken Takım Çalışması Durumu

Temalar	Okul Yöneticisi		Öğretmen	
	(f)	n	(f)	n
Stratejik planlama yapılırken demokratik bir takım çalışması yapılması	%100	5	%80	4

Tablo 11 (Devamı).

Stratejik planlama yapılırken işbirliği ile hareket etmek	%60	3	%40	2
Stratejik planlamalarda bireysel çalışmaların olması	% 0	0	%20	1

4.1.5. Stratejik Planlamanın Eğitim ve Öğretime Katkısının Durumu

Görüşmecilere “Uyguladığınız stratejik planlamaların okulunuzda eğitim ve öğretime katkısı hakkında neler düşünüyorsunuz?” sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda yöneticilerin %100, öğretmenlerin ise %80’ lık kısmı stratejik planlamaların eğitime olumlu katkısı olduğu sonucu çıkarılmıştır. Bu soruya karşılık görüşmecilerden gelen cevaplar şu şekildedir:

“(Y1) Planlama sonucu neyin ne zaman yapılacağı belirleyerek kargaşa önleniyor.”,

“(Y2) Bazı uyguladığımız zamanlarda stratejik planların faydası var. Yapılan projelerin eğitime katkısı motivasyonu ve düzenli çalışmayı artırıyor.”,

“(Y3) Öncelikle belirlenen hedef doğrultusunda davranışlarımız ve çalışma biçimimiz düzeliyor. Birbirimize saygı, bilgileri paylaşma, velilerimizle uygun usluhta iletişim kurma gibi. Eğitim planlama ve ders işleyişlerini stratejik planlamadaki hedefler doğrultusunda planlama yaparak kısa ve uzun vadede bize başarı getirdi.”,

“(Y4-Y5) Hızlı değişimlere uyum sağlama sorunlar ile baş etme karar vermede iyileştirmeler sağlar. Örgüt çalışanlarına doğrudan fayda getirir, takım çalışması yaratır, karar vericileri rollerini daha iyi yapmasını sağlar. Stratejik planlama ve stratejik düşünme yeteneği gelişir.”.

“(Ö1) Bu planlamalar yapıldığı zayıf ve güçlü yönlerin ortaya çıktığını düşünüyorum. Ayrıca hedefe ulaşmakta maksimum fayda sağladığını söyleyebilirim.”

“(Ö2) Yapılan planlamalar iyice düşünülüp uygulama konulduğu için , eğitim ve öğretime katkısı çok fazla olur.

“(Ö3)Bizler bir stratejik planlama uygulayamıyoruz. Fakat uygulanabilseydi; gelişme ve iyileşme yönünde çok etkili olabileceğini düşünüyorum.”

“(Ö4) Öğrencilerde kalıcı izli öğrenme oluşturulmasına özen gösteririm”

“(Ö5) Gerekli ortam ve zaman sağlanabildiği takdirde olumlu katkıları olduğunu düşünüyorum.”

Tablo 12.

Stratejik Planlamanın Eğitim ve Öğretime Katkısının Durumu

Temalar	Okul Yöneticisi		Öğretmen	
	(f)	N	(f)	n
Stratejik planlamaların eğitim ve öğretime olumlu yönde katkısı ve öğrencilerde kalıcı izli öğrenme sağlaması	%100	5	%100	5
Eğitimin zayıf ve güçlü yanlar ortaya çıkarak eğitime maximum hedefleri sağladığı	%40	2	%80	2
Planlama sonucu neyin ne zaman yapılacağı belirleyerek kargaşanın önlenmesi	%60	3	%40	2

4.1.6. Stratejik Planlama ile Okulun Gelecekte Nereye Götürülme Durumu

Görüşme yapılan yöneticiler ve öğretmenlere “uyguladığınız stratejik planlamalarla okulunuzu gelecekte nerelere götürmeyi planlıyorsunuz? Açıklayabilir misiniz?” sorusu yöneltilmiştir. 3 yönetici okullarda stratejik planlama yapılmadığı, bütçe ve zaman konularında yetersiz oldukları sebebi ile gelecekleri hakkında olumsuz cevaplar vermiştir. 2 öğretmen ise stratejik planlamanın yapılmadığı ve gelecekte nereye gidildiği konusunda bir fikirleri olmadığını belirtmiştir.

Tablo 13.

Stratejik Planlama ile Okulun Gelecekte Nereye Götürülme Durumu

Temalar	Okul Yöneticisi		Öğretmen	
	(f)	n	(f)	n

Tablo 13 (Devamı).

Stratejik planlamanın yapılmadığı ve gelecekte nereye gidildiğinin bilinmemesi	%60	3	%40	2
Stratejik planlamalarda bütçe ve zaman sıkıntısı nedeniyle geleceğin kestirilememesi	%60	3	%0	0

“(Y2) Baştada belirttiğim gibi çok kısıtlı bütçe ve eğitim programının yüklü olması nedeniyle yeterince zamanın da olmaması gibi sebeplerden dolayı okullarımızı bu aşamada çağdaş bir eğitim düzeyine ulaştırabileceğimizi sanmıyorum.”,

“(Y4-Y5) Okulumuzda böyle bir planlama olmadığı için böyle bir düşüncem yok.”

Aynı fikirde olmayan 2 yönetici ise bu soru karşısında planladıkları gelecek hakkında kişisel fikirlerinden bahsetmişdirler

“(Y3) “okula gelmekten mutlu, özgüvenli merak duyguları köreltilmemiş dvrensel değerlere sahip (paylaşan, farklı olana hoşgörü gösteren) bireyler yetiştirmek.”.

“(Y1) Vizyon ve misyonu en iyi şekilde oluşturmak.”

Öğretmenlerin bu soru karşısında yönelttikleri cevaplar başarılı bir stratejik planlamanın olmadığı fakat olsaydı gerçek anlamda okulları ileriye taşıyacağında hem fikir.

(Ö1) Gerçek anlamda yapılan stratejik planların okulları çok iyi yerlere taşıyabileceğine inanıyorum. Belirlenen hedeflere bu planlama sayesinde daha kolay ulaşılabilir. Temel kararlar üretilip disiplinli bir çaba gösterilirse çok başarılı sonuçlar alınabilir.

(Ö2) İyi bir planlamanın başarıyı getirdiğimi herkesin görmesini planlıyorum.

(Ö3) Stratejik planlamalar eğer yapılabilseydi, eğitim yönünden bireyler üzerinde daha etkin ve daha yönlü çalışmalar yapmaya fırsatlar yarıtılabileceğini düşünüyorum. Birey yetiştirmede psikolojik, zihinsel, fiziksel toplumsal değerler, bireysel gelişim gibi daha birçok önemli noktayı ele alarak gelişim sağlanılmaya çalışılacaktır. Sonuç farklı bireylerle zengin ve bilinçli öğrenmeye açık bireyler.

(Ö4) Bölge okulları arasında başarısından söz ettiren ve örnek gösterilen bir okul olmasını diliyorum.

(Ö5) *Daha sistemli, daha keyifli ve başarılı bir eğitim ortamı.*

4.1.7. Okullarda Stratejik Planlamalarda Uygulamaya Çalışılan Eylem Planlarında Dikkat Edilen Hususların Durumu

Yöneltilen “*stratejik planlamalarınızda uygulamaya çalıştığınız eylem planlarında en çok nelere dikkat ediyorsunuz? Açıklayabilir misiniz?*” sorusunda 2 yönetici bu konuda tecrübeleri olmadığını belirtmiştir. Geriye kalan 3 yönetici ise genel okullarda yapılan okulun mali durumu, mevcut kadro, iş birliği, problem çözme ve olası sorunları ön göre bilinme konularında planlamalarına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir.

Tablo 14.

Yapılan Eylem Planlamalarında Dikkat Edilenler

Temalar	Okul Yöneticisi		Öğretmen	
	(f)	n	(f)	n
Stratejik planlama yapılmadığından eylem planlarının olmaması	%40	2	%0	0
Stratejik planlamada eylem planlarında mevcut kadro, okulun mali durumuna dikkat edilmesi	%20	1	%20	1
Stratejik planlamada eylem planlarında işbirliği, problem çözme, olası sorunları ön görebilmesine dikkat edilmesi	%20	1	%0	0

Görüşmeciler dikkat ettikleri hususları aşağıdaki gibi belirtmiştir:

“(Y1) *Eldeki mevcut kadro, okulun mali durumu.*”

“(Y3) *İş birliği, problem çözme becerisi, olası sorunları ön görüp tedbir alma.*”

“(Y2) *En çok Çocuklara faydalı olabilecek velileri ve öğretmeni içine katarak uyum içetisinde ortaya koymak.*”

“(Y4-Y5) *Böyle bir uygulama yapılmadığı için böyle bir tecrübem yok.*”

“(Ö1) *Öncelikle hedefleri belirlemek. Bu hedeflere ulaşmak için uygulama planını ana hatlarını belirlemek. Yeterince açık ve anlaşılır olmalıdır. Ölçülebilir olmalıdır. Zaman çerçevesi belli olmalıdır.*

“(Ö2) *Kişiyeye uygunluğu ve amaca hitap edişi... vs*”

“(Ö3) *Bizde belirlenmiş bir çalışma rotası var ve bu doğrultuda yapılan çalışmalarda dikkat ettiğimiz konuların başında okulun fiziksel yeterliliği ve öğrenci durumlarıdır. Ayrıca öğretmen kadrosunun bu konulardaki çalışma yeterliliği de dikkate alınması gereken önemli bir noktadır.*”

“(Ö4) *Adaletli ve herkese uygun*”

“(Ö5) *Ortam, öğrenci profili ve zaman.*”

4.1.8. Okullarda Yapılan Stratejik Planlamalarda Alınan Sonuçların Değerlendirilmesi Durumu

Görüşmecilerden “*yaptığınız stratejik planlamaların sonucunda uyguladığınız eylem planlamalarında aldığınız sonuçları nasıl değerlendiriyorsunuz?*” sorusunu cevaplamaları istenmiştir.

Soruları yanıtlayan 5 yöneticiden 2 si bu konu hakkında bir tecrübelerinin olmadığını belirtmiştir, geriye kalan 3 yönetici ise uyguladıkları eylem planlarını başarılı olarak değerlendirdiler. Soruları yanıtlayan 2 öğretmen değerlendirmeyi başarılı olarak değerlendirirken geriye kalan öğretmenler bu soruyu yanıtlamamışlardır. Aynı sorunun “*başarısız eylemlerinizi başarıya ulaştırmak için neler yapıyorsunuz?*” ve “*Stratejik planlamalarınızda eylem planlarında elde ettiğiniz sonuçları hangi ekiple, nasıl değerlendiriyorsunuz? açıklayabilir misiniz?*” şıklarına bu konuda tecrübesi olmayan 2 yönetici bu konuda bilgisi olmadığını belirtmişlerdir.

Görüşmeciler sırasıyla soruyu ve şıkları şu şekilde cevaplamışlardır:

“(Y1) *Başarılı, / Tekrar planlama yaparak mevcut stratejik durum değerlendirilir,/ Okul kadrosu ile.*”

“(Y2) *Yaptığım küçük çapta bazı eylemlerde başarı sağlanmıştır, Başarısız eylemleri başarıya ulaştırmak için Bakanlıkla, Okul Aile birlikleriyle ve öğretmenle çözmeye çalışırım/Yapılan çalışmaları öğretmenlerle değerlendirmeye çalışırım.*”

“(Y3) Sonuçları öğretmen arkadaşlarımla birlikte değerlendiriyorum. Eğer başarısızlık varsa nereden kaynaklandığını bulmaya çalışıyorum. Hedefler net mi? Öğretmenlerden hedef konusunda kafası karışık olan var mı? Yönetimsel sorunlardan mı? Yöneticini fazlaca baskıcı olması mı, altyapı eksikliğinden mi gibi...”

“(Y4-Y5) Böyle bir tecrübem yok, Bilgim yok”

“(Ö1) En başta alınan hedeflerin istenilen noktaya gelip gelmediğine bakarım. Eğer hedefe ulaşamadıysa eylem planında değişikliğe giderim/Aynı hedefleri yeni hedeflerle birleştirip tekrardan başarıya ulaştırmak için elimden geleni yaparım/ Okul yönetimi”

“(Ö2) Başarılı, Eksik yönlerimi görüp daha iyisi için çabalamak, Okul yöneticimden ve öğretmen arkadaşlardan aldığım dönütlerle değerlendiriyorum.”

“(Ö3) Başarılı, Okulda belirlenen rotaya göre hedeflenene ulaşmak için tüm imkanalar kullanılır. Eğer başarılı olunamıyorsa bu konuda ulaşılan noktanın iyileşmesi için çareler aranır. Bu genelde öğretmen kadrosunun özverili çalışma isteğiyle olmaktadır, Bizde değerlendirme takipçimiz yok. Burada uygulama çabası bizde değerlendirme çabası ve eksikleri görüp iyileştirme çabası yine bizde. Fakat eğitim kurumlarımızda en önemli değerlendirme ekibi bence çocuktur. Burada başarılar veya yetersizlikler çocuklarımızın başarısı olacaktır.”

“(Ö4) Başarılı, Nerede hata yaptığımı bulup düzeltmeye çalışırım, / İş arkadaşlarım ve müdürümle değerlendiririm.”

“(Ö5) İstenilen sonuca varılıp varılmadığına bakarak, / Yapılan planlama gözden geçirilir, aksaklıklar tespit edilir ve düzeltme yoluna gidilir. / Genellikle yapılan etkinliklerle çocuklardan alınan dönütlerle, öğrenci ve öğretmen iletişimi sayesinde değerlendirme yapılıyor.

Tablo 15.

Okullarda Yapılan Stratejik Planlamalarda Alınan Sonuçların Değerlendirilmesi Durumu.

Temalar	Okul Yöneticisi		Öğretmen	
	(f)	n	(f)	n
Stratejik planlama yapılmadığından bu konuda tecrübelerinin olmayışı	%40	2	%0	0

Tablo 15 (Devamı).

Stratejik planlama uygulandıktan sonra sonuçları tüm okul kadrosu ile değerlendirilmesinin yapılması	%60	3	%80	4
Stratejik planlamada eylem planlarında sonra değerlendirmeler neticesinde yapılmayan faaliyetlerin sebeplerinin araştırılması	%20	1	%60	3

BÖLÜM V

Tartışma

5.1. Okullarda Stratejik Planlama ile İlgili Hizmetiçi Eğitim Alınma Durumu

Okullarda stratejik planlama ile ilgili hizmetiçi eğitim aldınız mı? Diye yöneltilen soruda, bu soruya yönelik açıklamalar ışığında 5 yöneticiden 3 ‘ü(%60) bu soruya olumsuz yanıt vermişken 2 yönetici bu konuda hizmet içi eğitim aldığını belirtmiştir. Görüşme yapılan öğretmenlerde ise 5 öğretmenden 4 ‘ü(%80) hizmet içi eğitim almamış olduğu tespit edilmiştir.

Şener(2009) eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacı ile yapıdığı araştırmada araştırmaya katılanların 100 kişilik yönetici ve öğretmenlerden oluşan gruba hizmet içi eğitim alma ile ilgili durumları %24 evet ve %76 hayır şeklindedir. Hizmet içi eğitim eksikliği ile ilgili bu durum yapılan çalışma ile örtüşmektedir.

5.2. Yapılan Stratejik Planlamaların Eğitim ve Öğretime Katkısı Durumu

Görüşmecilere *“Uyguladığınız stratejik planlamaların okulunuzda eğitim ve öğretime katkısı hakkında neler düşünüyorsunuz?”* sorusu yöneltilmiştir. Verilen cevaplar doğrultusunda yöneticilerin %100, öğretmenlerin ise %80’ lik kısmı stratejik planlamaların eğitime olumlu katkısı olduğu sonucu çıkarılmıştır.

Akdoğan(2012) *“İlköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlar ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi”* adlı çalışmasında *Yönetici ve stratejik planlama ekibinde görevli öğretmenlerin stratejik amaçlarla ilgili yapılan çalışmaların okul gelişimine katkısına ilişkin görüşleri nelerdir?* İlgili alt probleminde araştırmada ulaşılan sonuçlar ilköğretim okulu müdür ve öğretmenlerinin büyük çoğunluğu stratejik amaçlar doğrultusunda yapılan çalışmalar sonucunda okullarının fiziki ve sosyal yapısında iyileşmeler ve öğrenci başarılarında artışlar meydana geldiğini belirtmişlerdir.

5.3. Uygulanan Stratejik Eylem Planlarında En Çok Nelere Dikkat Edilir Durumu.

Araştırmanın altıncı alt problemi *“Uygulanan eylem planlarında en çok nelere dikkat edilir?”* olarak belirlenmiştir. Okulun mali durumu ve mevcut kadro eylem

planları yapılırken en çok dikkat edilen konulardandır. Bu durumun sonucunda %80 yönetici ve %20 öğretmen olmak üzere belirtilmiş. Bu sonuçtan yola çıkarak okullara bu konuda yeterli maddi destek verilmediği sonucu çıkarılır.

Arslan ve Küçükler (2015) “Okul Müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar” isimli çalışmasında Stratejik plan ile bütçe ilişkisinin kurulmaması sorununa değinmiştir. Yapılan araştırmaya göre yapılan stratejik planlamalarda yeterli bütçe sağlanamadığı ve bu sebeple planlamaların masada kalması sorunu göze çarpar.

5.4. Yapılan Stratejik Planlamalarla Okullar Geleceğe Karşı Nasıl Bir Bakış Açısına Sahiptirler

Görüşmacilere “Uygulanan stratejik planlamalarla okullar geleceğe karşı nasıl bir bakış açısına sahipler” sorusu yöneltilmiştir. Bu doğrultuda görüşmeciler arasındaki yöneticiler %60 öğretmen %40 gelecekleri konusunda bir fikre sahip olmadıkları ve stratejik planlamanın yapılmadığı sonucuna vardı

Ayrancı (2013) “Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi(Kadıköy İlçesi Örneği)” isimli çalışmasında “Hazırladığımız Stratejik Plan ile Okulumuz 5 Yıl İçinde Nerede Olacağını Tahmin Ediyorum” maddesine kesinlikle katılmıyorum; 17’si (%11,4) katılmıyorum; 52’si (%34,9) kararsızım; 60’ı (%40,3) katılıyorum; 14’ü ise (%9,4) kesinlikle katılıyorum cevabını vermişlerdir. Verilen anket cevaplarında da görüldüğü gibi büyük oranda önlerindeki 5 yıllık süre zarfı içinde geleceklerini tahmin ettikleri sonucu, yaptığımız araştırma sonucunda zıtlıklar ile karşılaşılır. Bu durumun en büyük sebebi stratejik planlamanın yapılıp yapılmama durumudur. Ancak verilen çalışmaya %34’ lük kararsızım cevabı yapılan stratejik planlamaların yararlılığı ve eksikliği açısından düşündürmektedir.

5.5. Stratejik Planlama Yapılırken Nasıl Takım Çalışması İzlenir Durumu

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okullar stratejik planlamalarını yaparken nasıl bir takım çalışması yapmaktadır?” olarak belirlenmiştir. Görüşme yapan yöneticilerin %100 takım çalışması yaparken demokratik bir yol izlemiştir. Öğretmenlerde ise bu durum %80 dir. Çıkan bu sonuçlar ışığında okullar stratejik planlamalarını yaparken demokratik bir takım çalışması yapmaktadır sonucuna varılmıştır.

Özbek (2016) “*Öğretmenlerin Okul Yöneticilerinin Demokratik Tutum ve Davranışlarına İlişkin Görüşlerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi*” isimli çalışmasında görüşüleri ayırmış ve öğretmenlerin görüşlerine göre farklılıklar ve benzerlikler çıkmıştır. Bu araştırma sayesinde okulların ve öğretmenlerin demokratik yönetim konusundaki fikirleri, ayrıldıkları ve hemfikir oldukları noktalar belirlenmiştir.

Yapılan birçok araştırmada stratejik planlama konusunda değinilen alt problemler ile örtüşür düzeyde çok fazla çalışma görülmemiştir. Araştırmada birinci alt problem olarak sorulan okullarda stratejik planlama yapılıyor mu? Problemine stratejik plan yapılmıyor sonucunun çıkması uluslararası yapılan araştırmalara göre bu konuda eksikliğimizi bir kez daha göstermiştir.

BÖLÜM VI

Sonuç ve Öneriler

6.1. Sonuçlar

Stratejik planlama gelecek üzerine belirlenen bir hedef doğrultusunda amaçlanan hedefe ulaşmak amacıyla izlenecek yoldur. Stratejik planlama kurumların gelecek ile ilgili hedef koymalarına ön ayak olur ve bu ulaşılacak yolda karşılaşılabilecek istenmeyen olaylar' a karşı hazırlıklı olmalarını sağlar. Sürekli gelişmekte olan dünyamızda karşılaşılan rekabet ortamı ve de onun kadar önemli olan iletişim konusunda kurumları başarılı olmaları konusunda destek sağlar. Askerlikten sonra geniş alanlara yayılan bu düşünce günümüzde bulunduğu her alanda olduğu gibi eğitim içinde önemli bir yer teşkil etmektedir.

Tural (2007) eğitimde stratejik planlama ile ilgili olarak; stratejik planlama okulun çevresiyle olan ilişkiler ağını analiz ederek onlara yön veren, amaçlarını belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak üzere etkinlik ve eylem planlarının yapılmasını, eğitimsel kaynakların etkili ve dengeli dağılımını sağladığını, stratejik planlama ile eğitim sistemi ve okulların, çevresindeki değişimlerden kendisine yarayacak tarafları olarak amaçlara ulaşmada kullanmasına olanak sağlayabileceğine değinmiştir (Kantos, 2009).

Stratejik planlamalarda okulların belirlediği vizyon ve misyonlar, yapacakları eylem faaliyetleri, bu konuda belirlenen sorumlular, süre ve değerlendirmeden sorumlu insanlar ile yola çıkılan okullar hedeflere daha kolay ve karşılaşılabilecek problemlere karşın daha erken gard almaları sağlanacaktır. Bu duruma verilebilecek en somut örnek yaşadığımız ve de içinde bulunduğumuz pandemi ile birlikte online ortamda çekilen zorluklardır. Maalesef öğrenci ve veliler dışında öğretmenlerde bu konudan nasibini almış durumdadırlar. Öğretmenlere online bilgisayar dersleri verilip yeni geçilen bu sisteme adapte olmaları sağlanmaya çalışılmıştır. Bence bu örnek de bahsettiğim konu geç kalınmış bir durumdur. Yaptığı swot analizleri ile kendi kadrolarında bu eksikliği gören okullar kendi kadroları için bu konun geliştirmeleri gerektiği sonucuna ulaşabilirlerdi. Bu konuda planlamalarını iyi yapmış olan okullar ve ülkeler bu fevkalade durumdan etkilenmeleri bize göre daha sorunsuz olmuştur.

Araştırmanın birinci alt problemi “İlköğretim kurumlarında stratejik planlama yapılıyor mu?” olarak belirlenmiştir. Görüşme yapan yöneticiler bu konuda %80 lik

ve öğretmenler de %60 lık bir oran ile okullarında stratejik planlamanın yapılmadığını belirtmiştir. Makamları sebebiyle yönetimde ve bunun paralelinde eğitim alanında önemli bir pozisyonda olan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama konusunda ki yetersizliği burada göze çarpmaktadır. Öğretmenlerin bu durum karşısında yöneticilere göre rakamsal olarak daha umut verici gözükse de öğretmenlerin sorulara verdikleri cevaplardan ve yorumlarda terminolojik bir hata olduğu görülür. Öğretmenler burada stratejik planlama' yı kişisel yaptıkları yıllık planlar ile karıştırdığı sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın birinci alt problemi sonucu olarak ilköğretim kurumlarında stratejik planlamanın büyük oranda yapılmadığı ve kavram olarak yetersizliği sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın ikinci alt problemi “İlköğretimdeki yönetici ve öğretmenler hizmet içi eğitim alıyor mu?” olarak belirlenmiştir. Görüşme yapan yöneticiler %40 olarak hizmet içi eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Öğretmenler de bu oran %20 dir. Bu sonuca bakılırsa birinci alt problemin ışığında görüşmecilerin hizmet içi eğitim eksikliğinden mütevellit stratejik planlama konusunda yetersizliği sonucuna varılır.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okullar stratejik planlamalarını yaparken nasıl bir takım çalışması yapmaktadır?” olarak belirlenmiştir. Görüşme yapan yöneticilerin %100 takım çalışması yaparken demokratik bir yol izlemiştir. Öğretmenlerde ise bu durum %80 dir. Çıkan bu sonuçlar ışığında okullar stratejik planlamalarını yaparken demokratik bir takım çalışması yapmaktadır sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Yapılan stratejik planlamaların eğitim ve öğretime katkısı nedir?” olarak belirlenmiştir. Görüşme yapan yöneticiler %80 ve öğretmenler de %40 bir oran ile stratejik planlamaların kurumlara ve eğitime katkısı olmuştur. Bu bağlamda araştırmanın dördüncü alt problemi sonucu olarak stratejik planlamaların kurumlara ve eğitime katkılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın beşinci alt problemi “Uygulanan stratejik planlamalarla okullar geleceğe karşı nasıl bir bakış açısına sahipler” olarak belirlenmiştir. Bu doğrultuda görüşmeciler arasındaki yöneticiler %60 öğretmen %40 gelecekleri konusunda bir fikre sahip olmadıkları ve stratejik planlamanın yapılmadığı sonucuna vardı

Araştırmanın altıncı alt problemi “Uygulanan eylem planlarında en çok nelere dikkat edilir?” olarak belirlenmiştir. Okulun mali durumu ve mevcut kadro eylem planları yapılırken en çok dikkat edilen konulardandır. Bu durumun sonucunda %80

yönetici ve %20 öğretmen olmak üzere belirtilmiş. Bu sonuçtan yola çıkarak okullara bu konuda yeterli maddi destek verilmediği sonucu çıkarılır.

Araştırmanın yedinci alt problemi olan “Yapılan eylem planlarında okullar alınan sonuçları nasıl değerlendiriyor?” olarak belirtilmiştir. Bundan çıkarılan sonuç yöneticilerin %40 stratejik planlama yapılmadığından bu konuda tecrübelerinin olmadığını belirtmiştir. Stratejik planlama yapıldıktan sonra alınan sonuçların tüm okul kadrosu ile değerlendirmesinin yapılmasında ortaya çıkan sonuçlar %60 yönetici ve %60 öğretmendir.

6.2. Öneriler

Konuyla ilgili olarak yapılabilecekler aşağıdaki şekilde önerilmiştir:

- 1- Stratejik planlama hakkında okul yöneticileri ve öğretmenlerin daha iyi bilgi sahibi olmaları için hizmet içi eğitimler verilmeli, yurtdışından ve yurt içinden akademisyenlerin katılımıyla eğitim seminerleri düzenlenmeli ve yönetici ve öğretmenlerin bu çalışmalara katılmaları teşvik edilmelidir.
- 2- Lisans düzeyinde öğretmen adaylarına stratejik planlama ile ilgili eğitim verilmelidir.
- 3- Okul yöneticileri ve öğretmenlerin kendilerini geliştirmeleri için yüzsek lisans ve doktora yapmaları için fırsat tanınmalı ve onları teşvik edilmelidir.
- 4- Okulların tecrübelerinin ve bilgi birikimlerinin paylaşılması için stratejik planlama yapıp bu konuda başarılı olan okulların yöneticileri ve öğretmenleri ile diğer okullar iletişimde ve işbirliği içinde olmalıdır.
- 5- Devlet tarafından eğitim bütçesinin arttırılması, okullara veliler ve okul aile birliği tarafından maddi destek verilmesi yöneticilerin stratejik planlarını başarılı bir şekilde uygulamalarında çok büyük katkı sağlayacaktır.
- 6- Araştırma sonuçlarına göre stratejik planlama yaparken karşılaşılan engelleri ortadan kaldırmak için okullarda daha donanımlı öğretmen kadrosu oluşturulması ve yetiştirilmek istenilen müfredata göre zaman kısıtlamasının ortadan kaldırılması veya müfredatın yoğunluğunun azaltılması önerilmektedir.

Benzeri konu üzerinde çalışma yapmak isteyen araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir:

- 1-Bu araştırma verileri sadece Mesarya kırsalında görev yapmakta olan ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin değerlendirilmesi ile sınırlıdır. Tüm KKTC genelindeki ilköğretim kurumlarındaki yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi üzerinde bir araştırma yapılabilir.
- 2-Araştırma Mesarya kırsalında veya KKTC genelinde görev yapmakta olan ortaöğretim ve lise kurumlarının da ki yöneticilerin de stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi üzerinde veri toplanıp araştırma geliştirilebilir.
- 3-Başarılı bir şekilde stratejik planlama yapan dünya genelindeki okul yöneticilerinin aldığı lisans, lisans üstü ve doktora seviyesindeki eğitimleri ile KKTC’de verilen eğitimin farkları araştırılabilir.
- 4-Okul yöneticilerinin dünya genelindeki örnek okul yöneticileri gibi başarılı bir şekilde stratejik planlama yapıp ve uygulayabilmeleri için yapılması gereken hizmet içi eğitimleri ve düzenlemesi gereken eğitim seminerlerinin neler olabileceğinin araştırılabilir.
- 5-Yönetici adaylarının, başarılı bir stratejik planlama yapabilmeleri için nelerin yapılabileceği üzerine araştırma yapmaları önerilebilir.
- 6-Okullarda hazırlanan stratejik planlamaların MBE’nin ve okulun genel hedeflerine ulaşması için yapılması gereken düzeltmeler üzerine araştırma yapılabilir.
- 7-KKTC’deki okullarda hazırlanan stratejik planlar ve dünyada bu konuda başarılı olan okulların stratejik planları ve eğitime katkıları arasındaki farklar araştırılabilir.

Kaynakça

- Adem, M. (1997). *Eğitim planlaması*. Şafak Matbaacılık.
- Akat, İ. (1984). *İşletme yönetimi*. Üçel Yayıncılık.
- Akdemir, A. (1992). *At işletmeleriyle bütünleşmede teknolojinin stratejik yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akdoğan, B. (2021). *İlköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlar ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin değerlendirilmesi* (Tez No.10169573) [Yüksek lisans tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi]. YÖK Tez merkezi. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezSorguSonucYeni.jsp>
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Anı Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (1998). Geleceği kazanmanın yolu: Stratejik yönetim. *Yeni Türkiye*, (19), 335- 342.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları planlaması*. Sistem Yayıncılık.
- Arslan, G., ve Küçükler, E. (2015). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 839-856.
- Aslan, N. ve Şahin, S. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma. *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189.

Aydın, M. (2010). *Eğitim yönetimi*. Hatipoğlu Yayınevi.

Ayrancı, G. (2013). *Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi(kadıköy ilçesi örneği)*(Tez No:346825)
[Yüksek lisans tezi, Yeditepe Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/tezDetay.jsp?id=r11VCRaM82IHBez_g34VgzA&no=-m9K1KAyjOqmVR3Gb3zKPg

Balcı, A. (1998). *Örgütsel gelişme*. Personel Eğitim Merkezi.

Balcı, A., Çanakçı, H. ve Tan, Ç. (2012). Elazığ ili ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlarla ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(39), 385-394.

Başaran, İ. E. (1996). *Eğitim yönetimi*. Gül Yayınevi Kadıoğlu Matbaası.

Bayram, A. (2009). *Ankara il milli eğitim müdürlüğünde stratejik planlamanın uygulanmasına ilişkin ilköğretim müfettişi, yönetici ve diğer çalışanların görüşleri* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.

Burnes, B. (1996). *Managing chance: A strategic approach to organizational dynamics*. Financial Times Pitman Publishing.

Bursalıoğlu, Z. (2002). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Pegem Yayınları.

Can, H. (2002). *Organizasyon ve yönetim*. Siyasal Kitabevi.

Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*, (155-156).
http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/155-156/can.htm

Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik plan açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-258.

- Çevik, H. H. (2004). *Türkiye 'de kamu yönetimi sorunları*. Seçkin Yayınları.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi toplumuna planlı geçiş*. İnkılap Kitapevi.
- Demirbaş, C. V. (1999). *Aile girirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.
- Diken, A., Öge, S., ve Aslan Ş. (2006). *Stratejik yönetim kamu ve özel sektör örgütleri tarafından nasıl algılanmakta ve uygulanmaktadır?* [Konferans sunumu]. 14.Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi, Erzurumu, TC.
- Dinçer, Ö. (1994). *İş dünyasındaki değişmeler ve işletmelerde stratejik yönetim, stratejik yönetim ve liderlik*. İz Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (2003). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayınları.
- Drucker, P. F. (1994). *Yeni gerçekler*. Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Dumrul, S. (1987). *İlkokul müdürlerinin denetim yetki ve yeterlilikleri* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Üniversitesi.
- Efil, İ. (1993). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Elma, C., ve Demir, K. (Ed.) (2003). *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Anı Yayınları.
- Elma, C., ve Demir, K. (2000). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar*. Anı Yayıncılık.
- Erdem, A. (2006). *Stratejik yönetim ve kamu örgütlerine uygulanabilirliği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Mersin Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegema Yayınları
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde değişim yönetimi*. Pegem Yayınları.

- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Yayıncılık.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*. Beta Basım Yayım.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*. Beta Basım Yayınları.
- Eren, E. (2005). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. Beta Basım Yayınları.
- Etzioni, A. (1969). *Modern örgütler*. ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları.
- Genç, A. (2007). *Yerel yönetimlerde stratejik planlama ve bir uygulama*
[Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Yıldız Teknik Üniversitesi.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85. <http://www.gefad.gazi.edu.tr/en/download/article-file/77369>
- Gürsel, M. (2003). *Okul yönetimi*. Eğitim Kitapevi.
- Halinger, P., ve Murphy, J. (1985). Assessing the instructional management behavior of principals. *The Elementary School Journal*, 86(2), 217.
- Hambright, G., ve Diamentes, T. (2004). Strategic planning and public schools: An evolving practice. *Journal of Instructional Pyschology*, 31(3), 233-239.
- Hussey, D. E. (1974). *L' entreprise et sa planificatidn a long term*. Publi-Union.
- İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi*. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- İşık, H., ve Aybay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.

Kabadayı, R. (1999). Stratejik planlama ve eğitim. *Verimlilik Dergisi*, 2(1013-1338), 143-154.

Kahveci, K. (1999). *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Sakarya Üniversitesi.

Karabulut, B. (2005). *Strateji, jeostrateji, jeopolitik*. Barış Kitap Yayınevi.

Karasar, N. (2004). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Yayın Dağıtım.

Keser Özmantar, Z. (2011). Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 10(4), 1389-1421

Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Maltepe Üniversitesi.

Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği*. Beta Basım Yayınları.

Kuş, E. (2009). *Sosyal bilimlerde araştırma teknikleri nicel mi? nitel mi? nicel nitel araştırma teknikleri*. Anı Yayıncılık.

Küp, H. F. (2011). *Stratejik planlama süreci ve küçük ve orta boy işletmelerde yaşanan sorunların stratejik planlama ile çözülmesi* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Teknik Üniversitesi.

Memduhoğlu, H. B., ve Uçar, İ. H. (2012). Okullarda stratejik planlama algısı ölçeği ile stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi (Educational Administration: Theory and Practise)*, 18(4), 545-574.

Millî Eğitim Bakanlığı. (2004). T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları

Yöneticilerinin Atama ve Yer Değişirme Yönetmeliği.

http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html.

Mucuk, İ. (2001). *Pazarlama ilkeleri*. Türkmen Kitabevi.

Mütercimler, E. (2007). *Geleceği yönetmek*. Alfa Yayınevi.

Nartgül, Ş. (2000). *Stratejik planlama ve eğitim yönetiminde çağdaş yaklaşımlar, uygulamalar ve sorunlar*. Anı Yayıncılık.

Nelson, R. B. (1999). *Çalışanların yetkilendirilmesi*. Hayat Yayıncılık.

Newman, W. H. (1979). *Yönetim sevk ve idare*(K. Sürgit, Çev.). Todaie Yayınları.

Oya, T. (2004). Çalıştığımız mekanlar. *Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, (42).

Özbek, B. (2016). Öğretmenlerin okul yöneticilerinin demokratik tutum ve davranışlarına ilişkin görüşlerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi. *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*, 27, 59-70

Özdemir, B. (1999). *Stratejik yönetim ve stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği* [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi]. Ankara Hacettepe Üniversitesi.

Özgür, H. (2004). *Kamu örgütlerinde stratejik yönetim*. Nobel Yayınları.

Özgür, H., ve Acar, M. (Eds.) (2004). *Çağdaş kamu yönetimi 2*. Nobel Yayın Dağıtım.

Ritchie, J. & Lewis, J. (Eds.) (2003). *Qualitative research practices*. Sage Publication.

Songür, N. (2004). APK Daire Başkanlığı Ders Notları.

- Songür, N. (2004). *Stratejik planlama bilgilendirme ve yönlendirme seminer*. Todaye yayınları.
- Sucu, Y. (2000). *Geçmişten günümüze yönetim düşüncesindeki gelişmeler*. Elit Yayınları.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama* (Tez no.231671) [Yüksek lisans tezi, Kadir Has Üniversitesi]. YÖK Tez Merkezi.
- Taymaz, H. (1995). *Okul yönetimi*. Saypa Yayınları.
- Tortop, N., İşbir, E. G., ve Aykaç B. (1993). *Yönetim bilimi*. Yargı Yayınları.
- Tural, N. (2000). Eğitim planlamasına esnek bir yaklaşım: Stratejik planlama. *Eğitim Araştırması Dergisi*.
- Türk Dil Kurumu. (2021, Haziran). *Strateji*. Türk Dil Kurumu Sözlükleri. (<https://sozluk.gov.tr/>).
- Ülgen H. ve Mirze S. K. (2006). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Mart Matbaası.
- Ülgen, H., ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. Literatür Yayıncılık.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler*. Eylül Yayınları.
- Yaman, E. (2010). *Psikoşiddete (mobbinge) maruz kalan öğretim elemanlarının örgüt kültürü ve iklimi alguları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10(1), 547-578.*
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yıldırım, A., ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayıncılık.

Yukl, G. (1990). *Skills for managers and laeders*. Prentice Hall.

Yüksel, F. (2002). Sürekli değişen kentsel faktörler karşısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1), 31-41.

Elektronik Kaynaklar

Erişim Tarihi: 17 Ekim2014

<http://www.uludagsozluk.com/k/sayilti/>

Erişim Tarihi: 19 Kasım 2014

Nazan Özenç Uçak ve Hatice Gülşen Birinci (2008). *Türk Kütüphaneciliği*. 22, 2 (2008). s.s.187-204

<http://biotek.ankara.edu.tr/files/2070-4099-1-PB.pdf>

Ekler

EK-A Görüşme Formu

İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi

Merhaba, ben Orhan Gazi Selkan Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi programında eğitimimi sürdürmekteyim. Danışmanım Prof. Dr. Gökmen Dağlı yardımları ile “*İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*” üzerin bir araştırma yapmaktayım ilgili düşüncelerinizi öğrenmek istiyorum yardımlarınız için teşekkür ederim.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Mesarya kırsalında görev yapmakta olan ilköğretim kurumlarının da ki yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi üzerindir. Bu tespit sonucunda İlköğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin stratejik planlamadaki uygulamalarının belirlenerek durumları ortaya konulacaktır.

1. OKULUNUZDA STRATEJİK PLANLAMA YAPILIYOR MU?
STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ DÜŞÜNCELERİNİZİ
AÇIKLAYABİLİR MİSİNİZ?

2. STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ HİZMET İÇİ EĞİTİM ALDINIZ MI?

A. STRTATEJİK PLANLAMA YAPARKEN KARŞILAŞTIĞINIZ ENGELLER NELERDİR?

B. STRATEJİK PLANLAMALARINIZI YAPARKEN NELERE DİKKAT EDİYORSUNUZ?

3. STRATEJİK PLANLAMA YAPILIRKEN OKULDA NASIL BİR TAKIM ÇALIŞMASI YAPILMAKTADIR? AÇIKLAYABİLİR MİSİNİZ?

4. UYGULADIĞINIZ STRATEJİK PLANLAMALARIN OKULUNUZDA EĞİTİM VE ÖĞRETİME KATKISI HAKKINDA NELER DÜŞÜNÜYORSUNUZ?

5. UYGULADIĞINIZ STRATEJİK PLANLAMALARLA OKULUNUZU GELECEKTE NERELENE GÖTÜRMEYİ PLANLIYORSUNUZ? AÇIKLAYABİLİR MİSİNİZ?

6. STRATEJİK PLANLAMALARINIZDA UYGULAMAYA ÇALIŞTIĞINIZ EYLEM PLANLARINDA EN ÇOK NELERE DİKKAT EDİYORSUNUZ? AÇIKLAYABİLİR MİSİNİZ?

7. YAPTIĞINIZ STRATEJİK PLANLAMALARIN SONUCUNDA UYGULADIĞINIZ EYLEM PLANLAMALARINDA ALDIĞINIZ SONUÇLARI NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ?

A. BAŞARISIZ EYLEMLERİNİZİ BAŞARIYA ULAŞTIRMAK İÇİN NELER YAPIYORSUNUZ?

B. STRATEJİK PLANLAMALARINIZDAKİ EYLEM
PLANLARINDA ELDE ETTİĞİNİZ SONUÇLARI HANGİ EKİPLE,
NASIL DEĞERLENDİRİYORSUNUZ?AÇIKLAYABİLİR MİSİNİZ?

EK-B Etik Kurulu Onay Yazısı



14.09.2021

Sayın Orhan Gazi Selkan

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na yapmış olduğunuz YDÜ/EB/2021/722 proje numaralı ve "İlköğretim Kurumlarındaki Yöneticilerin Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi" başlıklı proje önerisi kurulumuzca değerlendirilmiş olup, etik olarak uygun bulunmuştur. Bu yazı ile birlikte, başvuru formunuzda belirttiğiniz bilgilerin dışına çıkmamak suretiyle araştırmaya başlayabilirsiniz.

Doçent Doktor Direnç Kanol

Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Raportörü

A handwritten signature in black ink, reading 'Direnç Kanol'.

Not: Eğer bir kuruma resmi bir kabul yazısı sunmak istiyorsanız, Yakın Doğu Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu'na bu yazı ile başvurup, kurulun başkanının imzasını taşıyan resmi bir yazı temin edebilirsiniz.

EK-C Turnitin Raporu

ORIJİNALLIK RAPORU

% 13	% 13	% 3	%
BENZERLİK ENDEKSİ	İNTERNET KAYNAKLARI	YAYINLAR	ÖĞRENCİ ÖDEVLERİ

BİRİNCİL KAYNAKLAR

1	docs.neu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 4
2	openaccess.inonu.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	% 3
3	www.hazarsam.com İnternet Kaynağı	% 1
4	acikerisim.deu.edu.tr İnternet Kaynağı	% 1
5	bby508zuhalozmen.wordpress.com İnternet Kaynağı	% 1
6	acikerisim.aku.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
7	docplayer.biz.tr İnternet Kaynağı	<% 1
8	dspace.gazi.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
9	openaccess.maltepe.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1

Windows'u Etkin

Windows'u etkinleştirin

10	www.scribd.com İnternet Kaynağı	<% 1
11	acikerisim.firat.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
12	ORMANCI, Ümmühan and ÖREN ŞAŞMAZ, Fatma. "Dramanın ilköğretimde kullanılabilirliğine yönelik sınıf öğretmeni adaylarının görüşleri: Demirci Eğitim Fakültesi örneği", Ankara Üniversitesi, 2010. Yayın	<% 1
13	akyazi.meb.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
14	www.akademikbilgisistemi.com İnternet Kaynağı	<% 1
15	bookchapter.org İnternet Kaynağı	<% 1
16	akademikozgurluk.wordpress.com İnternet Kaynağı	<% 1
17	ejercongress.org İnternet Kaynağı	<% 1
18	acikerisim.pau.edu.tr:8080 İnternet Kaynağı	<% 1
19	bilgibilimi.net İnternet Kaynağı	<% 1

Windows'u Etk
Windows'u etkinleşt

earsiv.atauni.edu.tr

20	İnternet Kaynağı	<% 1
21	www.eyuder.org İnternet Kaynağı	<% 1
22	ihead.aksaray.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
23	sosyalbilimler.cukurova.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
24	SEVİNÇ, Bilal. "Strateji kavramı ve örgütlerde bir yönetim ilkesi olarak kullanılması", İçişleri Bakanlığı, 2014. Yayın	<% 1
25	abmyod.aydin.edu.tr İnternet Kaynağı	<% 1
26	docobook.com İnternet Kaynağı	<% 1
27	enadonline.com İnternet Kaynağı	<% 1
28	www.sgb.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1
29	es.scribd.com İnternet Kaynağı	<% 1
30	sgb.meb.gov.tr İnternet Kaynağı	<% 1

Windows'u Etk
Windows'u Etkinleştir

- 31 www.docstoc.com <% 1
İnternet Kaynağı
-
- 32 AKBABA, Ahmet and YILDIZBAŞ, Yalçın Varol. <% 1
"İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin
Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarına
İlişkin Görüşleri", Yüzüncü Yıl Üniversitesi
Eğitim Fakültesi, 2016.
Yayın
-
- 33 KODAK, Elif and DEMİRBATIR, R. Erol. <% 1
"Cumhuriyet Döneminde Yetişen Solist
Piyanişterimizin Piyano Eğitimi Üzerine
Görüşlerine İlişkin Bir Araştırma", Uludağ
Üniversitesi, 2008.
Yayın
-