

**STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ****Tuğba YANPAR YELKEN***Prof. Dr. ME. Ü. Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü [tyanpar@gmail.com](mailto:tyanpar@gmail.com)***Figen KILIÇ***Yrd. Doç. Dr. ME. Ü. Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü [figenkilic@mersin.edu.tr](mailto:figenkilic@mersin.edu.tr)***Lütfi ÜREDİ***Yrd. Doç. Dr. ME. Ü. Eğitim Fakültesi İlköğretim Bölümü [lutfiuredi@mersin.edu.tr](mailto:lutfiuredi@mersin.edu.tr)***ÖZET**

Bu araştırma stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin görüşlerini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma grubunu Mersin İlinde yer alan 41 ilk ve orta öğretim okul müdürü oluşturmuştur. Çalışmada, araştırmacılar tarafından geliştirilen görüşme formu kullanılmıştır. Form, stratejik planlama kavramı ve amaçları, stratejik planlamayla ilgili olarak yapılan işlemler, stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri ile stratejik planlamada SWOT analizini içeren bölümlerden oluşmaktadır. Araştırmada ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin stratejik planlama kavramına ve amaçlarına ilişkin bilgilerinin yeterliği olduğu ancak uygulamada eğitim eksikliğinden ve ekonomik yetersizliklerden kaynaklanan sorunlar olduğu; bu sorunların da hizmetiçi eğitimler ve finansal destek ile çözülebileceği yönünde görüş bildirdikleri gözlenmiştir. Okul müdürlerinin en büyük fırsat olarak iç ve dış paydaşlarını gördükleri ancak tehdit olarak da, bürokratik sorunları ve göçü algıladıkları bulunmuştur. Bu durumdan hareket ederek hizmetiçi eğitimlerin daha yaygınlaştırılması ve ekonomik desteğin verilerek uygulamalara ağırlık verilmesi öneri olarak değerlendirilebilir.

**Anahtar Sözcükler:** Stratejik Planlama, Yönetici Görüşleri, Okul Müdürleri

**STRATEGIC PLANNING IMPLEMENTATION MANAGER ON THE VIEW OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOLS****ABSTRACT**

The purpose of this study was to determine primary and secondary school principals' views on strategic planning. The sample is 41 primary and secondary school principals in Mersin. In this study, researchers developed the interview form was used. This form, the concept of strategic planning and goals, as related to the strategic planning process, strategic planning and solutions to problems in strategic planning SWOT analysis consists of the section contains. Research primary and secondary schools of the principals concepts of strategic planning and objective information about the qualifications that will be an application from a lack of education and economic insufficiency due to the problems of these problems in-service training and financial support direction can be solved with the feedback they have been observed. The school principals as the largest opportunity to see the internal and external stakeholders, but as a threat, they were perceived bureaucratic problems and migration. From this case movement of the service training and economic support given to the more commonly applied to give weight to the proposal may be assessed.

**Key Words:** Strategic Planning, Manager on the View, School Manager

## GİRİŞ

Günümüzde her alanda olduğu gibi eğitim de yeni gelişmelerden etkilenmekte, buna bağlı olarak da gelişmeler yaşanmaktadır. Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle birlikte, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, öğretmenlerin niteliklerinin yükselmesi, “yaşam boyu öğrenme”, “etkin öğrenme”, “öğrenmeyi öğrenme”, iletişim gibi yeni yaklaşımların gündeme gelmesi, eğitim sisteminin sürekli sorgulanmasını ve geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla ülkemizde de hızlı gelişimler yaşanmaktadır.

Ülkemizin bu hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi için, eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine başlanması gerekmektedir. Bunun için de eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerinin, kısaca stratejik planlamasının vakit geçirilmeden yapılması gerekmektedir (Cafoğlu, 1996). Stratejik planlama sayesinde eğitim örgütlerinin güçlü ve eksik yanlarını net olarak görerek, sorunlar ve çözüm önerileriyle en etkili ve verimli düzeye çıkmaları beklenmektedir. Stratejik planlama kavramı son yıllarda önme kazanmış bir kavramdır. Bu sebeple aşağıda stratejik planlamaya ilişkin kısa bir tarihsel gelişime yer verilmiştir.

Stratejik planlama kavramı, II. Dünya Savaşı yıllarında ortaya atılmış ve ilk olarak askeri alanda, daha sonra da iş dünyasında kullanılmıştır. 1970’li yıllardan sonra yüksek öğretimde, 1980’li yıllardan sonra da diğer okul düzeylerinde kullanılmaya başlamıştır (Reiger, 1993).

Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Aynı zamanda da, örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine de yardım eder (Bryson, 1995). Stratejik plan, idarenin hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolu tanımlamakla birlikte, bu planın hazırlanmasında idarenin tüm birimlerine görevler veren bir süreçtir. Öncelikle idarenin her bölümü, planlama için gerekli olan bilgileri toplar ve her bölüm yöneticisi kendi bölümüne düşen görevleri belirler, böylece tüm örgütün katkılarıyla stratejik plan hazırlanır (Gönüllü, 2008).

Stratejik planların nasıl hazırlanması gerektiğine değinmeden önce stratejik planlamanın amacına değinmek oldukça önemlidir.

Öncelikli olarak stratejik planlama, geleceği etkileyerek yön verebilme gücüne sahiptir. Böylece, stratejik planlar yoluyla yapılanlarla, yarın, gelecek yıl ve hatta gelecek 10 yıla yön verilebilir. Uzun dönemli kararlarla geleceğin amaçlar doğrultusunda etkilenebilmesi de mümkündür (Bircan, 2002). Aynı zamanda, bugünün eğilimleri geleceği yordamaya da yardımcı olabilmektedir. Şimdiki zamana ait pek çok olay, gelecek olayların habercisi olabilmektedir. Bu olaylarda görülen eğilimleri yorumlayarak, anlam çıkararak geleceğe ilişkin bir takım senaryo seçeneklerini tanımlamak mümkün olabilmektedir. Bugünün kararları, gelecekte en iyi olma amaçlarının gerçekleştirilmesinde yardımcı olabilir. Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama ile fırsatlardan yararlanılabilir, güçlükler önenebilir.

Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin temel amacı, örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak, örgütün geleceğine ilişkin bir yol çizmektir. Stratejik planlama sürecinde, örgütün belirlediği amaçlara daha etkili ulaşabilmesi için, gerekli yollar, uygulanacak stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken noktalar öncelikli olarak belirlenmelidir. Dolayısıyla stratejik planlama sürecinin, örgütlerin geleceği açısından oldukça faydalı bir süreç olduğundan bahsedilebilir.

Aksu (2002), stratejik planlamanın dört temel yararından bahsetmektedir. Bunlardan ilki, stratejik düşünce ve eylemi geliştirmesidir. Böylece, örgütün dışsal-işsel çevresi ve çeşitli üyelerin çıkarları, örgütün gelecekteki yönünün açığa çıkarılması, örgütsel öğrenmeye yüksek düzeyde ilgi ve eylem için örgütsel önceliklerin oluşturulması konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür. İkincisi, gelişmiş karar verme sağlar. Stratejik planlama, örgütün karşılaştığı önemli sorunlar üzerinde yoğunlaşır ve karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Üçüncü yarar ise, ilk ikisinden gelmektedir. Stratejik planlama çabası içindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya yöreklendirilir; işsel ve dışsal istek ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar. Son olarak, örgütteki insanlar stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler kendi rollerini daha iyi oynayabilir; sorumluluklarını yerine getirebilir; örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha da güçlenebilir. Cook (1990)'un da belirttiği gibi, bir örgütün kendisi için belirlenmiş olan yüksek amaçlara ulaşabilmesi için ilgili örgütün bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler, bahsedilen örgütü de stratejik yapmaktadır. Bu durum da günümüz koşullarına uyum sağlama açısından oldukça önemlidir.

Günümüzde toplumun tüm kesimleri, kurum ve kuruluşları hızlı bir çevresel değişimin ve dalgalanmanın etkisinde kalmaktadırlar. Dolayısıyla okullar da bu değişimlerden oldukça etkilenmişlerdir. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi, anında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile etkileşimde olması, okulları tek yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan, 2002). Yaşanan hızlı değişimler, eğitim kurumlarındaki süreçleri ve rolleri de yakından etkileyebilmektedir.

Eğitime olan arz ve talep değiştiğçe merkezi ya da ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Aslında geleneksel okul eğitiminde belirleyici rol oynayan planlamanın hem anlamı hem de kapsamı oldukça değişmiştir. Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişim göstermiştir.

Bahsedilen değişim karşısında okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Okullar toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki değişmeler, teknolojik ilerlemeler eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Farklı bir değişle okullar bulunduğu çevrenin, toplumun değişimine katkıda da bulunurlar. Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi ancak stratejik

planlama ile olanaklıdır (Çalık, 2003). Uygun koşulların oluşturulması halinde, stratejik planlama aracılığıyla okulların etkililiğinin artırılmasının mümkün olduğu da belirtilmektedir (Işık ve Aypay, 2004).

Eğitimde stratejik planlamanın kullanılması, stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Okullar özel işletmeler gibi yönetilemez. Bu yüzden özel işletmelerde üst düzey yöneticiler ve ortaklıkta en çok hisseye sahip olan hissedarlar, stratejik planlama faaliyetlerine etkin bir şekilde katılırken ve elde edilen stratejik planın örgütün tüm faaliyetlerini yönlendirme imkanına sahip iken, bir kamu hizmeti sunan okullar için aynı durum söz konusu değildir. Stratejik planlamanın bir ilçedeki tüm okulları kapsayacak düzeyde uygulanabileceği alanyazında belirtilmiştir (Callahan, 1996; Işık ve Aypay, 2004). Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama, yerinden yönetim uygulamalarına imkan veren kurumlar için bir yarar sağlayabilir (Kabadayı, 1999; Psencik, 1991). Bu nedenle eğitimde stratejik planlama yapılırken uygulayıcıların planlama sürecine katılması gerekir. Çünkü stratejik planlamada işbirliği, uyum, anlaşma ve iletişim söz konusudur. Dolayısıyla stratejik olmayan bir planlamanın, başarılı olabileceğinden bahsedilemez. Okullarda uygulanan stratejik planlamalarda başarıya ulaşmada en önemli noktalardan biri de okulun ilkeleri, değerleri, misyonu, vizyonu, değer ölçütleri ve işlevsel planları bulunur ve bu planlama-uygulama sürecinde tüm paydaşların katılımının hedeflenip uygulamaya konmasıdır.

Şahin ve Aslan, (2008) ile Türk, Yalçın ve Ünsal, (2006)'ın yaptıkları çalışmalarda, okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik stratejik planlama sürecinin amacına uygun olarak gerçekleştirilmediğini gösteren bulgulara ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak da; stratejik planlamanın en önemli öğelerinden birisi olan planlama ekibinin ve diğer personelin stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları, buna bağlı olarak da stratejik planlamaların tam olarak gerçekleştirilemediğini belirtmişlerdir. Ancak yine de, okullarda yapılan stratejik planlama faaliyetleri ile ilgili olarak çalışmaların yeterli düzeyde olmadığını söylemek mümkündür.

Yapılan çalışmalarda stratejik planlamayla ilgili araştırmaların çoğunluğunun yabancı kaynaklı olduğu görülmektedir (Bryson, 1995; Nickols, 2000). Ulusal makalelerin çoğunluğu ise, özel işletmelere yöneliktir (Becerikli, 2000; Eren, 2000; Ereş, 2004; Saran 2001; Taş, 2005). Kamu kurum ve kuruluşları ile okullara yönelik çalışmalar bulunmakla beraber, özel işletmelerle kıyaslandığında çok az olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla okullardaki stratejik planlama ile ilgili olarak yapılan çalışmalar hakkında var olan durumu betimlemek amacıyla böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Aynı zamanda günümüzde, kamu kesimine yönelik stratejik planlama, yasayla zorunluluk haline gelmiştir. Stratejik planlama, 2003 yılından bu yana bazı kamu kurum ve kuruluşlarında pilot olarak uygulanmaya başlanmış, 2010 yılına kadar tüm kamu kurum ve kuruluşlarında uygulamaya geçilmesi öngörülmüştür. Yasal bir zorunluluk olması nedeniyle de kamu kurum ve kuruluşlarında yapılan stratejik planlama faaliyetleri konusunda neler yapıldığına ilişkin bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır. Aynı zamanda stratejik planlama faaliyetleri kapsamında okulun içinde bulunduğu durumu (güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri) analiz etmeye yarayan tekniklerden biri olan GZFT analizi hakkında da bilgi toplanması amaçlanmıştır.

Gerek stratejik planlamanın yasalarla zorunlu hale gelmesi, gerekse stratejik planlamanın kuruma faydalarının oldukça açık olması ve eğitimde stratejik planlama ile ilgili olarak yapılan çalışmaların azlığı üzerinde önemle durulması gereken bir noktadır. Bu amaçla, eğitimde stratejik planlamanın ne olduğuna ilişkin bilgilerin toplanmasında, stratejik planlamanın nasıl algılandığı, kimlerin görev aldığı, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerinin neler olduğu, yapılacak faaliyetlerin etkili ve verimli olmasında son derece önem taşıması sebebiyle böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

### ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu çalışmanın amacı, ilk ve ortaöğretim okul müdürlerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek ve görüşler doğrultusunda önerilerde bulunmaktır. Bu amaca ulaşmak için aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

İlk ve orta öğretim okul müdürlerinin,

1. Stratejik planlama ve amaçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Stratejik planlamayla ilgili neler yapıldığına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri ile ilgili görüşleri nelerdir?
4. Okulların güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlere (GZFT) ilişkin görüşleri nelerdir?

### YÖNTEM

İlk ve orta öğretim okul müdürlerinin stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmada, betimsel yöntem kullanılmıştır. Betimleme araştırmaları, mevcut olayların daha önceki olay ve koşullarla ilişkilerini de dikkate alarak, durumlar arasındaki etkileşimi açıklamayı hedef alır (Kaptan, 1998). Veriler, nitel araştırma veri toplama yöntemlerinden biri olan görüşme yoluyla elde edilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

### Çalışma Grubu

Araştırma evrenini Mersin İli merkez ilçelerinde bulunan tüm ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında görev yapan yöneticiler oluşturmuştur. Araştırma örneklemini ise nitel araştırmalarda örneklem belirleme yöntemlerinden amaçlı örnekleme yöntemi kullanılarak maksimum çeşitlilik örnekleme ile sosyo-ekonomik düzeylerine göre seçilen okullarda öğretmenlik yapan toplam 41 okul müdürü oluşturmuştur. 41 okul müdürünün 25'i ilköğretim, 16'sı ise orta öğretimde görev yapan müdürlerden oluşmaktadır. Bu yöntemin amacı, göreceli olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 1999).

### Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak “İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürleri İçin Yapılandırılmış Görüşme Formu” kullanılmıştır. Görüşme formunun oluşturulmasında öncelikli olarak literatüre dayalı açık uçlu sorular oluşturulmuş; stratejik planlama ve eğitim yönetimi konusunda çalışma yapan üç uzman kanısı alınarak gerekli düzeltmeler yapıldıktan sonra toplam 10 soru, görüşme formuna yerleştirilmiştir. Okul müdürleri araştırmacılar tarafından ziyaret edilerek yapılandırılmış görüşme soruları ile görüşme yapılmış ve görüşleri kendilerinden izin alınarak yazılı olarak kaydedilmiştir.

### Verilerin Analizi

Araştırmada, ilk ve ortaöğretim okul müdürlerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri, nitel analiz yapılarak belirlenmiştir. Nitel verilerin analizinde “Nitel İçerik Çözümlemesi” kullanılmıştır. Veriler üç aşamada analiz edilmiştir. Bu aşamalar; kategorilerin tanımlanması, örneklerin verilmesi ve kodlama kurallarının önceden belirlenmesidir (Mayring, 1996; Çev: Gümüş, Durgun, 2000). Nitel analizler yapılırken “İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürleri Görüşme Formu” nda kullanılan 10 soru, ana tema olarak kabul edilmiştir. 3 uzmanın ayrı ayrı verileri analiz etmesi ile alt temalar oluşturulmuş, alt temaların frekans değerleri belirlenmiştir.

## BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırma sürecinde ilk ve ortaöğretim okulunda görev yapan okul müdürleri ile yapılan görüşme sonuçları analiz edilerek sunulmuştur. Bulguların sunulmasında alt problemlerde izlenen sıraya uyulmuştur.

### 1. İlk ve orta öğretim okul müdürlerinin stratejik planlama ve amaçlarına ilişkin görüşleri nelerdir?

Tablo 1’de stratejik planlama uygulamalarına ilişkin olarak ilk ve ortaöğretim okul müdürlerinin stratejik planlama ve amaçlarına yönelik görüşleri nelerdir? sorusuna ait frekans (f) ve yüzde (%) değerleri verilmiştir.

Tablo 1. Stratejik Planlama ve Amaçlarına İlişkin İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Frekans (F) Değerleri

Tema ve Alt Temalar	(f)
<b>A. Stratejik planlama kavramı;</b>	
A.1. Bir kurumun ne olduğu, ne amaçladığı, niçin yaptığı ve nasıl yapacağıının ayrıntılarıyla planlanmasıdır.	17
A.2. Bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımı ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların tümüdür.	13
A.3. Planlanan organizasyonun sonucuna ulaşabilmek için izlenen yoldur.	5
<b>B. Stratejik planlamanın amacı;</b>	
B.1. Kurumun ve paydaşların kuruma ilişkin değer ve inançlarının belirlenmesidir.	26
43 Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2010). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk Ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri, Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1 s: (38-50)	

B.2. Kurumun geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesidir.

19

Tablo 1. İlk ve ortaöğretim okul müdürlerinin, stratejik planlamadan ne anladıklarına ve stratejik planlamanın amacının ne olduğuna ilişkin görüşleri yer almaktadır. Sorulara verilen yanıtlara göre, stratejik planlamanın daha çok (f:17) “Bir kurumun ne olduğu, ne amaçladığı, niçin yaptığı ve nasıl yapacağını ayrıntılarıyla planlanmasıdır” şeklinde algılandığı gözlenmektedir. Bu ifadeyi, (f:13) “Bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılması ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların tümüdür” ifadesi izlemektedir. Stratejik planlamayı “Kurumun geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesi” olarak ifade eden yöneticiler ise (f:5) azınlıktadır. Stratejik planlamanın amacıyla ilgili olarak “Kurumun ve paydaşların kuruma ilişkin değer ve inançlarının belirlenmesi” (f:26) ve “Kurumun, geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesi” (f:19) şeklinde ifade etmişlerdir.

## 2. İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Stratejik Planlamayla İlgili Neler Yapıldığına İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Tablo 2. Stratejik Planlamayla İlgili Neler Yapıldığına İlişkin İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Frekans (F) Değerleri

Tema ve Alt Temalar	(f)
<b>C. Stratejik planlama konusunda yapılanlar</b>	
C.1. GZFT Analizi	22
C.2. Çevre Analizi	6
C.3. Stratejik Planlama Ekibi Oluşturma	6
C.4. Paydaş Analizi	5
C.5. Eylem planlarının faaliyete geçirilmesi	3
<b>D. Stratejik planlama yaparken destek alınan kişi ve kurumlar</b>	
D.1. Dış Paydaş	30
D.2. İç paydaş	18
D.3. Müşteri	4

İlk ve ortaöğretim okul müdürleri ile yapılan görüşme sonucuna göre, okullarda stratejik planlama ile ilgili olarak en fazla (f:22) GZFT analizlerinin yapıldığı, bunu da stratejik planlama gruplarının oluşturulması (f:6) ve çevre analizlerinin yapılması (f:6) izlediği gözlenmektedir. Daha alt sıralarda ise, paydaş analizleri (f:5), vizyon ve misyonun belirlenmesi (f:3) ile eylem planlarının faaliyete geçirilmesi (f:3), yapılan etkinlikler arasındadır. Stratejik planlama yaparken okulların en fazla (f:30) dış paydaşlardan, daha sonra (f:18) iç paydaşlardan, en az olarak da (f:3) müşterilerden (eğitimi talep eden kişiler) destek aldıkları bulunmuştur.

## 3. İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri İle İlgili Görüşleri Nelerdir?

Tablo 3. Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerilerine İlişkin İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Frekans (F) Değerleri

Tema ve Alt Temalar	(f)
<b>E. Stratejik planlama yaparken karşılaşılan sorunlar</b>	
E.1. Eğitim eksikliği	37
E.2. Finansal sorunlar	25
E.3. Bürokratik düzenlemeler	8
E.4. Fiziki yetersizlikler	7
E.5. Olumsuz tutum ve davranışlar	4
<b>F. Sorunların giderilmesi için getirilen çözüm önerileri</b>	
F.1. Hizmetiçi eğitimlerin düzenlenmesi	13
F.2. Gerekli finansal desteğin sağlanması	10
F.3. Bürokratik düzenlemeler	5
F.4. İç ve dış paydaşlarla gerekli işlemin sağlanması	4
F.5. Planlamaların sağlıklı yapılması	4

Okulların stratejik planlama yaparken en fazla karşılaştıkları sorunun eğitim eksikliği (f:37) olduğu vurgulanmıştır. Farklı bir deyişle stratejik planlama konusunda gerek öğretmenler, yöneticiler ve gerekse aileler konuya ilişkin yeterli bilgi düzeyinde olmadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Daha sonra ki sırada finansal sorunların (f:25), bürokratik düzenlemelerin (raporlaştırma, üst makamlara sunma v.s.) (f:8), fiziki yetersizliklerin (f:7) yer aldığı görülmektedir. Olumsuz tutum ve davranışlar ise son sırada yer almaktadır (f:4).

Yaşanan sorunlara çözüm önerisi olarak da, hizmetiçi eğitimlerin düzenlenmesi (f:13), yeterli ekonomik desteğin sağlanması (f:10;% 24), bürokratik düzenlemelerin tekrar gözden geçirilmesi (f:5), iç ve dış paydaşlarla iyi iletişim kurulması (f:4) ve planların sağlıklı yapılması (f :4) önerilmektedir.

#### 4.İlk Ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Okulların Güçlü ve Zayıf Yönleri ile Fırsatlar ve Tehditlere (GZFT) İlişkin Görüşleri Nelerdir?

Tablo 4. Stratejik Planlamada GZFT Analizine İlişkin İlk ve Ortaöğretim Okul Müdürlerinin Görüşlerinin Frekans (F) Değerleri

Tema ve Alt Temalar	(f)
<b>G. Okulların güçlü yönleri</b>	
G.1. Örgüt ikliminin sağlıklı olması	31
G.2. Okul yönetiminden destek alınması	14
G.3. İç ve dış paydaşlarla iletişimin iyi olması	12
<b>H.Okulların Zayıf Yönleri</b>	



H.1. Eğitim eksikliği	18
H.2. Olumsuz düşünceler ve motivasyon eksikliği	13
H.3. Ekonomik yetersizlikler	12
H.4. Fiziki imkanların yetersiz olması	4
<b>I. Çevreden kaynaklanan fırsatlar</b>	
I.1. İç ve dış paydaşlarla iletişimin iyi olması	32
I.2. Fiziki koşulların yeterli olması	6
I.3. Kurum ikliminin iyi olması	6
<b>K. Çevreden kaynaklanan tehditler</b>	
K.1. Bürokratik sorunlar	12
K.2. Güvenlik	11
K.3. Ekonomik sorunlar	10
K.4. Göç	3
K.5. Kız çocuklarının okula gönderilmemesi	2

Stratejik planlama konusunda okulların en güçlü yönlerinin kurum içi iletişimin iyi olması (f:31) ve okul yönetiminden destek alınması (f:14) ile iç ve dış paydaşlarla iyi ilişkilerin olması (f:12) görülürken; zayıf yönlerin ise, eğitim eksikliği (f:18), olumsuz düşünceler ve motivasyonsuzluk (f:13), ekonomik yetersizlikler (f:12) ve fiziksel imkanların yetersiz olması (f:4) yer almaktadır.

Çevreden kaynaklanan fırsatlar, çoğunlukla iç ve dış paydaşlarla iletişimin iyi olması (f:32), fiziki koşulların ve kurum içi iletişimin iyi olması (f:6) görülmektedir. Tehditlerin de, büyük bir çoğunluğunu bürokratik sorunların oluşturduğu (f: 12), bunu da güvenlik (f:11) ile ekonomik sorunların izlediği (f:10) en son sıralarda da göç (f:3) ile kız çocukların okula gönderilmemesi (f:2) olduğu gözlenmiştir.

## TARTIŞMA VE YORUM

Araştırmadan elde edilen bulgular incelendiğinde, okul müdürlerinin stratejik planlama ile ilgili tanımlamaları ve stratejik planlamanın amacıyla ilgili olarak yaptıkları açıklamalar, literatürde verilen tanımlarla büyük tutarlılık göstermektedir (Bircan, 2002; Bryson, 1995; Kaufman, Herman ve Watters, 1996; Türk, Yalçın ve Ünsal, 2006). Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlama kavramını doğru olarak algıladıkları ve amaçlar hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları söylenebilir. Bu durum stratejik planlamanın kavramsal boyutta anlaşılabilir olduğu bir göstergesi sayılabilir. Ancak elde edilen bulgulara bakıldığında, okul müdürlerinin sıklıkla durum analizi yaptıkları gözlenmektedir. Oysa ki, stratejik planlamanın aşamaları incelendiğinde misyon, vizyon ve hedeflerin belirlenmesi ile strateji ve etkinlikler, izleme ve performans ölçme ve değerlendirme boyutları da yer almaktadır (Türk ve Ünsal, 2007). Dolayısıyla stratejik planlama konusunda yapılan etkinliklerin daha çok durum belirleme ile sınırlı kaldığı söylenebilir. Farklı bir deyişle, stratejik planlama, kavramsal boyutta anlaşılabilir olmasına rağmen, uygulamada bazı eksiklerin olduğu söylenebilir. Elde edilen bu bulgular, Çalık (2003)'ün ve Şahin ve Aslan, (2008)'in ulaştığı bulgular ile benzerlik göstermektedir. Araştırmacıların yaptıkları çalışmalarda da, genelde durum tespiti yapıldığı belirtilmektedir. Yapılan stratejik planlamalar konusunda karşılaşılan sorunlara ilişkin olarak elde edilen bulgular incelendiğinde, en önemli

sorunun eğitim eksikliği olduğu önemle vurgulanmaktadır. Stratejik planlama kavramının yeni bir kavram olması, ya da kavramın sınırlı anlamıyla anlaşılması bu sorunun en üst düzeyde ortaya çıkmasına sebep olabilir. Işık ve Aypar (2004)'n da dediği gibi, kavramın yeni olması ve eğitim eksikliği en büyük sorunu oluşturmaktadır. Ayrıca ekonomik yetersizlikler de en ciddi sorunlar arasındadır. Buna bağlı olarak hizmetiçi eğitimlerin düzenlenmesi, devlet desteğinin alınması gibi çözüm önerileri de sorunlara bağlı olarak geliştirilen çözüm önerileridir. Belirtilen sorunlar ve çözüm önerileri literatür ile paralellik göstermektedir. (Çalık, 2003; Ereş, 2004; Gönüllü, 2008; Işık ve Aypar, 2004; Türk ve Ünsal, 2007).

Okulların içinde bulunduğu durumu tespit etmek, güçlü, zayıf yönleri ile karşılaştıkları fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla (GZFT) okul müdürlerine yöneltilen sorular analiz edildiğinde, okulların en güçlü yanının “kurum ikliminin sağlıklı olması” olarak algılandığı görülmektedir. Okul müdürlerinin çoğunluğu stratejik planlama konusunda eğitim almış kişilerdir. Dolayısıyla planlamada ilişkilerin ve tutumun önemini kavradıkları ve bunu kurumlarına yansıtmaya çalıştıkları söylenebilir. Ayrıca Mersin İlinde Üniversitenin olması yöneticiler tarafından hem fırsat hem de güçlü yönleri olarak görmelerine sebep olmuş olabilir. Zayıf yönlere bakıldığında ise stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunlara benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Dolayısıyla yönetici görüşleri arasında da büyük tutarlık olduğu söylenebilir.

Çevreden kaynaklanan tehditler analiz edildiğinde ise, büyük çoğunlukla bürokratik sorunlar ele alınmıştır. Aynı zamanda göç kavramı da üzerinde sıklıkla durulan bir olgudur. Dolayısıyla güvenlik, kız çocuklarının okula gönderilmemesi gibi durumların göç ile ilgili olduğu, hatta bunların tek başlık altında toplanabileceği söylenebilir. Durum böyle değerlendirildiğinde, göçün en büyük tehdit olarak algılandığı söylenebilir. Konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında göç kavramı üzerinde çok fazla durulmayan bir kavramdır. Bu durum Mersin İlinin en çok göç alan illerden biri olması ile açıklanabilir. Diğer taraftan bakıldığında, eğitim eksikliği, olumsuz tutum ve motivasyonsuzluk gibi zayıf yönler; dış paydaşlarla ilişkilerin iyi olması gibi durumlar, Şahin ve Aslan (2008) ile Türk, Yalçın ve Ünsal, (2006)'ın çalışmalarında belirtilen kurumların zayıf yönleri ile tutarlılık göstermektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma bulgularına göre, ilk ve orta öğretim okul müdürleri, stratejik planlamanın amacını “kurumun ve paydaşların kuruma ilişkin değer ve inançlarının belirlenmesi ve kurumun, geleceğe yönelik hedeflerinin belirlenmesi” olarak ifade etmişlerdir. Okullarda stratejik planlama ile ilgili olarak en fazla GZFT analizlerinin yapıldığı ve diğer boyutların ihmal edildiği, okulların en fazla dış paydaşlardan, daha sonra da iç paydaşlardan destek aldıkları ancak en büyük sorunu eğitim eksikliğinden yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Çözüm önerisi olarak hizmetiçi eğitimleri ve finansal desteği önermişlerdir.

Yapılan GZFT analizi sonucunda da, stratejik planlama konusunda okulların en güçlü yönlerinin kurum içi iletişimin iyi olmasını ve okul yönetiminden destek alınmasını vurgulamışlar; zayıf yönlerin ise, eğitim eksikliği ve ayrıca olumsuz düşüncelerin ve motivasyonsuzluk ile ekonomik yetersizlikler olduğunu belirtmişlerdir.

Üniversiteyi en büyük fırsat olarak değerlendiren okul yöneticileri göçü de en büyük tehdit olarak algıladıkları gözlenmiştir. Araştırma bulgularına ve değerlendirmelere uygun olarak aşağıdakiler önerilebilir:

1. Okul müdürleri stratejik planlama konusunda uygulamalı hizmet içi eğitim almalıdır. Bu hizmet içi eğitim kapsamında aşağıdaki konulara yer almalıdır.

-Stratejik planlama nedir? Aşamaları nelerdir? Kimler görev alır?

-Stratejik yönetim.

2. Yapılan stratejik planların uygulamaya geçmesi ve tüm süreçleri içine alması için eylem planları gerçekleştirilmelidir.

3. Her okul kendi stratejik planlamasını yapmalıdır. Okulla il milli eğitim stratejik planlama biriminin uyum içinde çalışmaları ve iletişimleri sağlanmalıdır.

4. Stratejik planlama biriminde gereken danışmanlık hizmetleri üniversitelerden ve ilgili kamu kuruluşlarından alınmalıdır.

6. Okullarının adının faaliyetlerle duyurulması önemlidir. Bu nedenle her okulun belli faaliyetleri ile öne çıkması sağlanabilir. Örneğin A okulu sportif faaliyetlerden biri ile, B okulu müzik alanında vb.

7. Göç, okul müdürlerinin en çok vurguladıkları tehditlerden birisidir. Göçle gelenler için de gereken eğitim ve önlemler alınmalıdır. Özellikle aileleri bilinçlendirme yoluna gidilmelidir.

8. Veliler, hayırseverler, yerel yönetimler, üniversite rehberliği, sivil toplum örgütleri ve mezunları istihdam eden kuruluşların okula katkısına katılım oranı düşüktür. Bu oranın artırılması için okullar gereken önlemleri almalıdır.

#### KAYNAKÇA

- Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Becerikli, S. (2000). Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım. *Amme İdaresi Dergisi*, (3). S. 97-109.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon, *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Bryson, J. (1995). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*. Planners Press, Chicago.
- Cafoğlu, Z. (1996). Değişen Eğitim Sistemindeki Değişmezlik. Ankara: *Yeni Türkiye Dergisi*. No:3. Sayı:7.
- Callahan, R. E. (1996). Foreward. *Peabody Journal of Education*, 71(2), 1-14.
- Cook, W., J. (1990). *Strategic Planning in Amerika's Scholl: An Explotory Study*. A Paper Presented At The Annual Meeting of The AERA. San Francisco, CA: April, 20-24.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt,11 No,2.
- Erdoğan, İ.(2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel SanatlarEğitim Fakültesi Dergisi Sayı,15, S.21-29*.

- Göntüllü, A. (2008). Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş: Mersin Milli Eğitim Müdürlüğü Örneği, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Işık, H. Ve Aypay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3, ss. 349-363.
- Kabadayı, R. (1999). Stratejik Planlama ve Eğitim. *Verimlilik Dergisi*,2, ss. 143-154.
- Kaufman, R.; Herman, J. ve Watters, K. (1996). Educational Planning: Strategic, Tactical, Operational. Lancaster, PA: Technomic.
- Kaptan, S. (1998). Bilimsel Araştırma ve İstatistik Teknikleri. Ankara: Tekışık Web Ofset Tesisleri.
- Mayring, P. (1996). *Nitel Araştırmaya Giriş*. (Çev. Gümüş, A. ve Durgun, M. S. ). Adana: Baki Kitapevi.
- Nickols, K. (2000). *Strategic Planning In Higher Education*, Ireland.
- Psencik, K. (1991). Site Planning In a Strategic Context In Temple, Texas. *Educational Leadership*, 48(7), ss. 29-31.
- Reiger, B.,J. (1993). Strategic Planing And Public Schools: An Evolving Practice. *Educational Planning*, 9 (4), 14-22.
- Saran, U.(2001). Demokratikleşme Ve Sivilleşme Eğilimleri Karşısında Devletin Yeniden Yapılanmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi, *Türk İdare Dergisi*, Sayı.431, s. 12.
- Şahin S. ve Aslan N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma: Gaziantep İli Örneği. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7(1):172-189.
- Taş, H. C. (2005). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama. *Türk İdare Dergisi*, 449, ss.102-114.
- Türk, E., Ve Ünsal, N. (2007). *Eğitimde Stratejik Planlama*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Türk, E., Yalçın, M. Ve Ünsal, N. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Yıldırım, A. Ve Şimşek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayınevi.

