

**T.C.
FIRAT ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, TEFTİŞİ, PLANLAMASI VE
EKONOMİSİ ANABİLİM DALI**

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA STRATEJİK PLANLAMANIN
UYGULANABİLİRLİĞİNİN
YÖNETİCİ-ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ VE İZLEME
RAPORLARINA GÖRE DEĞERLENDİRİLMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Yard. Doç. Dr. Necmi GÖKYER

HAZIRLAYAN

Muhammed ZİNCİRLİ

Haziran - 2012

ÖZET

Yüksek lisans Tezi

Tezin Adı

İlköğretim Okullarında Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliğini Yönetici-Öğretmen Görüşleri Ve İzleme Raporlarına Göre Değerlendirilmesi

Adı ve Soyadı

Muhammed ZİNCİRLİ

Fırat Üniversitesi

Eğitim Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Anabilim Dalı

ELAZIĞ – 2012, Sayfa: XIV + 109

Planlama, ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin ihtiyaç duyulan anda, miktarda ve kalitede üretimi ve sağlanması şeklinde ve üretim yönetimi süreci olarak düşünülebilir. Eğitim planlaması ise, amaçları belli seçim önceliklerine göre sıralayan ve kaynakları bu öncelikli amaçlara dağıtan mekanizma olarak tanımlanabilir. Eğitimin hedeflenen başarıya ulaşması için iyi bir planlamaya ihtiyaç vardır. Yapılacak planlamanın başarıya ulaşması, onun uygulanabilirliğiyle ilgilidir. Uygulanabilirliği yüksek planlamalar yapmak içinde bazı noktalarda durum tespitlerinin iyi yapılması ve nerede, nasıl, ne şekilde hareket edilmesi gerektiğinin çok iyi bilinmesi gerekir.

Planlamanın eğitim için önemi dikkate alındığında, doğru/etkili planlamalar için strateji belirlemekte çok önemlidir. İşte bu noktada stratejik planlamanın eğitim için gerekliliği ve önemi karşımıza çıkmaktadır. Doğru stratejilerle, hedefleri belirleyip bu hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yolların bilinmesi gerekir. Stratejik planlama, bize hangi noktada olduğumuzu ve neler yapmamız gerektiği hakkında yol haritası olacaktır. Stratejik plan, ilgili planlama alanı ile ilgili tüm genel araştırma bulgularını ve hedeflerini içermektedir. Eğitim hizmeti gibi planlama faaliyetlerinin önemli olduğu bir konuda, stratejik planlama önemini daha da arttırmaktadır.

Bu çalışmada, ilköğretim okullarındaki stratejik planlamanın uygulanabilirliği üzerinde durulmuştur. Bu amaçla Elazığ il merkezine bağlı ilköğretim okulları ve tüm ilçe merkezlerindeki ilköğretim okulları araştırmanın evrenini oluşturmaktadır. Evrendeki 3323 öğretmen ve 354 yöneticiden 850 öğretmen ve 104 yöneticiye anketler dağıtılmıştır. Geri dönen 535 öğretmen, 102 yönetici ölçeği değerlendirmeye alınmıştır.

III

Ayrıca aynı örnekleme ait 11 ilköğretim okulunun stratejik planlarının 2011 izleme raporları incelenmiş sonuçlar tablolaştırılarak sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: İlköğretim, Strateji, Planlama, Yönetici, Öğretmen

ABSTRACT

Master Thesis

**The Evaluation of Practicability of Strategic Planning in Primary Schools
According to Administors-Teachers' Views and Monitoring Reports.**

**Name And Surname
Muhammed ZİNCİRLİ**

**The University Of Firat
The Institute Of Educational Sciences
Department of Educational Administration supervision Planning and Economy
Elazığ – 2012, Pages: XIV + 109**

Planning can be considered as production management process and the production of needed goods and service in needed amount and quality at necessary time. Educational planning can be defined as the mechanism which arranges the objectives in certain choice priorities and distributes sources to these primary objectives. A good planning is needed for education to achieve the target success. planning to be made is related to the success of its practicability. To make plans having high practicability requires determining well the state of some points and knowing quite well where and how to act.

Considering the importance of planning for education, setting a course for correct/effective planning is also very important. At this point, the need and importance of strategic planning for education stand out. Defining the goals, the routes to be followed to achieve those goals must be known through correct strategies. Strategic planning will be a route map to show where we are and what to do. Strategic planning includes all general research findings and objectives concerning relevant planning. The importance of strategic planning increases more at the point of education service where planning activities are important.

In this study, the importance of strategic planning in education is focused on. With this aim, The universe of the research includes the primary schools in Elazığ and

in the districts of Elazığ. The questionnaires have been handed out to 830 teachers and 354 administrators who were selected randomly among 3323 teachers and 104 administrators. 535 teachers and 102 administrators' scales being handed in were evaluated. Besides this, the 2011 monitoring reports of strategic planning of 11 primary schools belonging to the same sample have been analysed and the results are presented in tables.

Key words: primary school, strategy, planning, administrator, teacher

İÇİNDEKİLER

ÖZET	II
ABSTRACT	IV
İÇİNDEKİLER	II
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
TABLolar LİSTESİ	X
ÖNSÖZ	XIII
BİRİNCİ BÖLÜM	1
1. Giriş	1
1.1. PROBLEM DURUMU	1
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI	2
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	2
1.4. Sayıtlar	3
1.5. SINIRLILIKLAR	3
1.6. TANIMLAR	3
1.7. STRATEJİK PLANLAMA	4
1.8. STRATEJİ	4
1.9. STRATEJİNİN ÖNEMİ	5
1.10. PLANLAMA	8
1.10.1. Planlamanın Boyutları	10
1.11. STRATEJİK PLANLAMA	11
1.12. STRATEJİK PLANLAMANIN GETİRDİKLERİ	13
1.13. STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ	16
1.14. ÇEVRE ANALİZİ	16
1.15. GZFT (SWOT) ANALİZİ	16
1.15.1. GZFT (SWOT) Analizinde iç-dış durum değerleri	18
1.16. DEĞERLER VE İLKELER	18
1.17. MİSYON	19
1.18. VİZYON	21
1.18.1. Vizyon Geliştirme Süreci	22
1.19. HEDEFLER	23
1.20. POLİTİKALAR	24
1.21. STRATEJİLER	25
1.22. STRATEJİK PLANIN UYGULANMASI	26
1.23. EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA.	27
1.24. STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASININ YASAL ALTYAPISI.	28
1.25. EĞİTİMDE STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA SÜRECİ.	29
1.26. EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ.	30

1.27.İLGİLİ İ ARAŞTIRMALAR	31
İKİNCİ BÖLÜM	35
2-YÖNTEM	35
2.1. ARAŞTIRMANIN MODELİ	35
2.2. ARAŞTIRMANIN EVREN VE ÖRNEKLEMİ	36
2.3. VERİ TOPLAMA ARACININ GELİŞTİRİLMESİ	39
2.4. VERİ TOPLAMA ARACININ UYGULANMASI	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	43
3.BULGULAR VE YORUMLAR	43
3.1.ÖĞRETMENLERE İLİŞKİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	43
3.2.YÖNETİCİLERE İLİŞKİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER	45
3.3.STRATEJİK PLANLAMANIN UYGULANABİLİRLİK ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN BULGULAR	47
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	91
4.STRATEJİK PLANLARIN İZLEME RAPORLARI ARACILIĞI İLE DEĞERLENDİRİLMESİ	75
4.1.İZMELE RAPORLARININ ÖNEMİ	75
4.2. OKULLARA AİT İZLEME RAPORLARI	75
4.3.İZLEME RAPORLARININ İÇERİĞİ	76
4.4.İZLEME RAPORLARINA AİT YORUMLAR	77
BEŞİNCİ BÖLÜM	79
5.SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	79
5.1. SONUÇ	79
5.1.1. Öğretmen Ve Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar.	79
5.1.2. Stratejik Planlamanın Uygulanabilirlik Ölçeğine İlişkin Sonuçlar.	82
5.1.2.1. Öğretmen Ve Yöneticileri Stratejik Planlamanın Uygulanabilirlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Dağılım Sonuçları.	83
5.1.2.2. Öğretmen Ve Yöneticilerin Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.	85
5.1.2.3. Öğretmen Ve Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Alt Boyutlara İlişkin Dağılım Sonuçları.	86
5.1.3. İzleme Raporlarının Analizine İlişkin Sonuçlar.	88
5.2. TARTIŞMA	88
5.3. ÖNERİLER	89
KAYNAKLAR.	91
EKLER.	98
EK-1	98
EK-2	101

VIII

EK-3 STRATEJİK PLANLAMIN UYGULANABİLİRLİK ÖLÇEĞİNİN FAKTÖRLERİ VE FAKTÖRLERİ OLUŞTURAN MADDELER	104
EK-4 ÖLÇEĞİN UYGULAMA İZİNİ	107
<u>ÖZGEÇMİŞ</u>	<u>108</u>

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. GZFT Analizi Gözlüğü.....	17
Şekil 2: Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı.....	21
Şekil 3: Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı.....	24
Şekil 4: Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı.....	26

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Öğretmenlere uygulanan ölçek sayısına ait tablo.....	36
Tablo 2. Yöneticilere uygulanan ölçek sayısına ait tablo	37
Tablo 3. Stratejik Planlama Ölçeği Faktör Yapısı	40
Tablo 4. Normal Dağılım Tablosu	42
Tablo 5. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular	43
Tablo 6. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	43
Tablo 7. Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular	43
Tablo 8. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	44
Tablo 9. Öğretmenlerin Şu Anki Okullarında Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	44
Tablo 10. Öğretmenlerin Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular.....	44
Tablo 11. Öğretmenlerin Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Alma Değişkenine İlişkin Bulgular	45
Tablo 12. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	45
Tablo 13. Yöneticilerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular	45
Tablo 14. Yöneticilerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular	45
Tablo 15. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular.....	46
Tablo 16. Yöneticilerin Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular	46
Tablo 17. Yöneticilerin Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular	46
Tablo 18. Yöneticilerin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular.....	46
Tablo 19 Yöneticilerin . Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Alma Değişkenine İlişkin Bulgular	47
Tablo 20. Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları Boyutuna İlişkin	47

Tablo 21. Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları Boyutuna İlişkin Bulgular	47
Tablo 22. Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutuna İlişkin	49
Tablo 23. Stratejik Planın Hazırlanma Süreci Boyutuna İlişkin Bulgular	49
Tablo 24. Stratejik Planlamada Dış Kaynak Desteği Boyutuna İlişkin Bulgular	50
Tablo 25. Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği Boyutlarının Öğretmen ve Yöneticilere Göre Dağılımı	51
Tablo 26. Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı	53
Tablo 27. Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı	54
Tablo 28. Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı	57
Tablo 29. Stratejik Planın Hazırlanma Süreci Alt Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı	57
Tablo 30. Stratejik Planlamada dış kaynak desteği Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı	59
Tablo 31. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Korelasyon Analizi...	60
Tablo 32. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın uygulanabilirliği ölçeği Boyutlarının Korelasyon Analizi	60
Tablo 33. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın uygulanabilirliği ölçeği Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı.....	61
Tablo 34. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın uygulanabilirliği ölçeği Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı	62
Tablo 35. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği Boyutlarının Branşa Göre Dağılımı	63

Tablo 36. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği Boyutlarının Kıdeme Göre Dağılımı	64
Tablo 37. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Şuanki okulda çalışma süresine Göre Dağılımı	65
Tablo 38. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Eğitim düzeyine Göre Dağılımı	66
Tablo 39. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumuna Göre Dağılımı	68
Tablo 40. Yönetici Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı	69
Tablo 41. Yönetici Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı	69
Tablo 42. Yönetici Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Branşa Göre Dağılımı ..	70
Tablo 43. Yönetici Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Kıdeme Göre Dağılımı	71
Tablo 44. Yönetici Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Şuanki okulda çalışma süresine Göre Dağılımı	72
Tablo 45. Yönetici Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Eğitim düzeyine Göre Dağılımı	72
Tablo 46. Yönetici Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Görev Göre Dağılımı ...	73
Tablo 47. Yönetici Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumuna Göre Dağılımı	74

ÖNSÖZ

Eğer eğitim insanlarda kalıcı davranış değişikliği yaratma süreci ise, bu davranışların kalıcılığının sağlanması da iyi bir planlama ile mümkün olacaktır. Hedeflere ulaşma düzeyi ve derecesi bu planlamaların etkili uygulanmasına bağlıdır. Balık ikram etmek yerine balık tutmayı öğretmenin öneminin her geçen gün arttığı günümüzde, eğitimin yeterli düzeyde gerçekleşmesi için çok boyutlu düşünmek ve hareket etmek gerekir. Eğitimin çok boyutlu olduğu düşünüldüğünde her biri için ayrı bir planlama yapmak gerekliliği doğacaktır.

Yapacağımız planlamalarımızın başarıya ulaşması planlarımızın uygulanabilirliğiyle ilgilidir. Uygulanabilirliği yüksek planlamalar yapmak içinde bazı noktalarda durum tespitlerinin iyi yapılması ve nerede, nasıl, ne şekilde hareket edilmesi gerektiğinin çok iyi bilinmesi gerekir. Planlamanın eğitim için önemi dikkate alındığında, doğru planlamalar için strateji belirlemekte çok önemlidir. İşte bu noktada stratejik planlamanın eğitim için gerekliliği ve önemi karşımıza çıkmaktadır. Doğru stratejilerle, hedefleri belirleyip bu hedeflere ulaşmak için izlenmesi gereken yolların bilinmesi gerekir. Stratejik planlama, bize hangi noktada olduğumuzu ve neler yapmamız gerektiği hakkında yol haritası olacaktır. Eğitim gibi planlamanın önemli olduğu bir konuda, stratejik planlama önemini daha da arttıracaktır. Ülkemizde ki eğitim kademeleri içinde önemli bir yer tutan ilköğretim kademesinde de bu stratejik plan uygulamalarının önemi şüphesiz büyüktür. Stratejik planlamanın ilköğretim kademeleri için öneminin artmasının etkisiyle bu çalışma stratejik planlamanın ilköğretim okullarında önemi ve uygulanabilirliği üzerine odaklanmıştır. Stratejik planlamanın literatürdeki tanımı ve basamaklarından yola çıkarak, eğitim için gerekliliği ve eğitime katkılarının neler olduğu, Stratejik planlamanın ilköğretim okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle ne derece uygulanabilir olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla sadece yönetici ve öğretmen görüşleri değil stratejik planlamanın çok önemli bir boyutu olan ve planlamaya dair en somut bilgilerin yer aldığı izleme raporlarının incelenmesi de tez çalışmasının bir başka araştırma kısmını oluşturmuştur.

Tez çalışmamı hazırlama sürecinde benden her anlamda desteğini esirgemeyen, beni bilgilendiren, her zaman doğruya yönlendiren danışmanım Yrd. Doç. Dr. Necmi

GÖKYER hocama teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca her an yanımda olan varlığıyla güç veren aileme ve eşim Özgün ZİNCİRLİ' ye sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Mayıs – 2012

Muhammed ZİNCİRLİ

BİRİNCİ BÖLÜM

1. Giriş

1.1. Problem durumu

Değişimi, dünyayı, eğitim süreçlerini sadece anlamak değil, bunlara müdahil olabilmek de gerekmektedir. Bu nedenle değişimin yönetilmesi bir zorunluluk olarak karşımızda durmaktadır. Değişimin yönetilmesine ilişkin araçları stratejik yönetim yaklaşımı sunmaktadır. Bugün çok sayıda özel sektör, kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum kuruluşları, “stratejik yönetim” kavramını değişimi yönetmenin bir aracı olarak görmekte ve kullanmaktadır (EARGED, 2007)

Strateji, çok uzun bir dönem askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Websters New International Dictionarye göre; savaşta sonuca ulaşmak için karşıt tarafların askerî gücünü şartlara elverişli olarak yerleştirmesi, değiştirmesi bilimi ve sanatı olarak ifade edilmektedir (Üzün, 2000). Strateji sözcüğünün kökeni, etimolojik açıdan ele alındığında, eski Yunancada “Generallik Sanatı” anlamına gelen “strategus” sözcüğüne bağlanmaktadır (Dedeoğlu, 2003). Strateji genel anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir.

Bilim ve teknoloji alanında meydana gelen bilgi patlaması, kısa sürede daha gelişmiş ürünlerin tüketime sunulması, iş gücü piyasanın rekabetçi ve yarışmacı doğası, bireysel iş yaşamı kalitesinin sürekli olarak gelişmesi tüm sistemleri etkilemekte, yenileşmeye ve değişmeye zorlamaktadır. Hemen her alanda yaşanan bu hızlı değişim; eğitim sistemlerini de değişim için zorlamaktadır (Okutan, 2002).

Stratejik planlama ABD’de 1960’lı yıllarda hızlı değişen, önceden tahmin edilemeyen ve kontrol edilemeyen çevre koşulları ile başa çıkabilmenin bir yolu olarak gündeme gelmiştir. Kısa sürede stratejik planlama organizasyonlar için uzun vadeli planlamanın durağan(statik) sürecine karşıt, hızla değişen şartlara ayak uydurabilecek dinamik bir çıkış yolu durumuna gelmiştir. Stratejik planlama organizasyonun misyonu ile bütünleşmesini, iç ve dış etmenlerin açığa çıkarılmasını sağlayan ve değişen dünyadaki fırsatların değerlendirilmesinde organizasyonlara avantaj kazandıran bir duruma gelmiştir (MEB, 2002).

Stratejik planlama; bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönemli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Thompson ve Strickland, 1996: 20). Stratejik planlama önceleri stratejik yönetimle karıştırılmış olsa bile günümüzde stratejik yönetimden ayrı olarak ele alınmaktadır. Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder (Bryson, 1995).

Stratejik planlama evresinde okulun örgütsel kültürü, okulun birimleri arasındaki ilişkiler, örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller ve okul-çevre ilişkileri analiz edilir. Daha sonra belirlenen yapıya en uygun strateji belirlenmeye çalışılır. Sonuç olarak stratejik planlama evresinde okulun nerede olduğu, nereye gitmek istediği ve oraya nasıl ulaşacağı belirlenir (Balci, 1995). Bu çerçevede stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliğini yönetici ve öğretmenler tarafından ne düzeyde olduğunu belirlemek ve izleme raporlarına göre de değerlendirmek bu çalışmanın problem durumudur.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı ilköğretim okullarındaki öğretmen ve okul yöneticilerinin stratejik planlamanın uygulanabilirliğine yönelik görüşlerini değerlendirmektir. Bu amaçla öğretmen ve yöneticilere aynı maddelerden oluşan, fakat farklı demografik özelliklere göre hazırlanmış olan ölçekler uygulanmıştır. Bu ölçekler yönetici ve öğretmenlerin cevaplarına göre istatistiksel analizlerle değerlendirilmiştir. Ayrıca stratejik planlamanın ilköğretim okullarındaki uygulanabilirliği bu planlamaların izleme raporlarına göre incelemiştir.

1.3. Araştırmanın Önemi

Özellikle son yıllarda gittikçe önemini arttıran stratejik planlama çalışmaları yönetimin vazgeçilmez bir unsuru olmuştur. Bilginin bu kadar hızlı değiştiği günümüzde çağa ayak uydurmak, değişimin gerisinde kalmamak bu planlamalara bağlıdır. İlköğretim gibi eğitimin temelini atıldığı bir kademede stratejik plan hazırlama önemlidir.

1-Araştırma okullardaki yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının uygulanabilirliği üzerine görüşlerini,

2-Öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik görüşlerini,

3-Ayrıca stratejik planlamalara ait olan izleme raporlarında bilgileri içermesi bakımından önemlidir.

1.4. Sayıtlar

- 1- Araştırmada kullanılan ölçek araştırmanın amacını gerçekleştirmeyi sağlayacak geçerli ve yeterli bilgileri yansıtacak niteliktedir.
- 2- Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenler ölçek sorularına samimi cevap vermişlerdir.
- 3- Ulaşılan İzleme raporları planlara ait gerçek verileri ifade etmektedir.
- 4- Seçilen örneklem evreni temsil etmektedir.

1.5. Sınırlılıklar

Bu araştırma:

- 1- 2011–2012 öğretim yılında Elazığ ilinde görev yapan kadrolu öğretmenler ile kadrolu veya görevlendirme olarak görev yapan yöneticiler,
- 2- Veri toplama araçlarındaki sorular ve
- 3- İzleme raporlarında ki bilgiler ile sınırlı tutulmuştur.

1.6. Tanımlar

Strateji: 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 anlamına gelmektedir (TDK, 2010).

Yönetici: Yönetici kısaca başında bulunduğu kurumu temsil eden kişi olarak tanımlanabilir (Taymaz, 1986).

Öğretmen: Görevi çeşitli öğretim yöntem ve tekniklerinden yararlanarak öğrenme yaşantıları düzenlemek ve istendik davranışların öğrenci tarafından kazanılıp kazanılmadığını değerlendirmek olan kimsedir (Kahyaoğlu ve Yangın, 2007).

Planlama: Serdar’a göre(2001) planlama ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir.

1.7. .Stratejik Planlama

Giderek örgütlerin daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, kararsızlığın ve belirsizliğin artması, yükselen enflasyon, artan rekabet, teknolojik eksiklik, değişen sosyo politik, hukuki ve diğer ekonomik şartlar, pazar ve tüketici karakteristikleri gibi sebeplerden dolayı örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmeleri ve bu yönde başarılı olabilmeleri de gittikçe zorlaşmaktadır. Artık örgütlerin sadece klasik düşünce yapısına sahip iyi yöneticiler tarafından yönetilmeleri ve önceki koşulların yapılarına uygun sayılan örgüt yapıları oluşturmaları başarılı olmak için yeterli değildir. Bu sebeple artık örgütlerin yeni düşünce ve bakış açılarına ve bunlara sahip, değişikliklere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde cevap veren yöneticilere, yeni stratejilere dolayısıyla stratejik planlamalara ihtiyacı vardır (Şener, 2009).

1.8 Strateji

Strateji kelimesinin, eski Yunan Generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına hitaben kullanıldığı sanılmaktadır. Literatür incelendiğinde bazı kaynaklarda, strateji Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” kelimesinden geldiği belirtilmektedir (Mütercimler, 2000). Askeri özelliğini zamanla yitiren strategusluk makamı, M.Ö. 3.yüzyılda Mısır’da bir sivil valilik olarak yeniden ortaya çıktı ve Roma yönetimi altında M.S. 4. yüzyıla kadar varlığını korudu (Çelik,1994).

Strateji kavramı için, birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip farklı bakış açılarından tanımların yapılabilmesi de mümkündür. Bu tanımlar şu şekilde belirtilebilir (Akgemci, 2001):

- Plan olarak strateji: Eylem ve örgütlerin, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesi.
- Ortaya çıkan yön olarak strateji: Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.

- Konum olarak strateji: Beklenti ve işlevlerin tanımladığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptaması.
- Bakış açısı olarak strateji: Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı.

Bu ifadelerden yola çıkarak stratejiyi; örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad” olarak tanımlamak mümkündür (Üzün, 2000).

Stratejiyi "bir örgütü, amacı doğrultusunda fırsatçı yapan şey" biçiminde tanımlayan Drucker (1999), yirmi birinci yüzyıla girerken dünyanın içinde bulunduğu hızlı değişim ve belirsizlik ortamında, stratejinin aşağıdaki temellere dayandırılabilceği tezini savunmuştur:

- Gelişmiş dünyada düşmeye başlayan doğum oranı
- Kullanılabilir gelir dağılımındaki değişimler
- Performansın yeniden tanımlanmasıdır

1.9. Stratejinin Önemi

Ülkemizde stratejik planlama ve Stratejik yönetim konusunda önemli çalışmaları olan Dinçer’in aktardığına (1998) göre; stratejik yönetimde önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff’a göre saf strateji; “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralıdır. Chandler stratejiyi, “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak ifade etmektedir. Benzer bir tanımı Anthony yapmaktadır; “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde yararlanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme” işidir. Hofer ve Schendel ise stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve

yetenekleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır. Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu sebeple strateji örgütün, neyi başarmak istediği ve etkinliklerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak görülebilir (Aksu,2002).

Yani strateji; “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer 1998).

Modern stratejinin tarihsel süreç içerisinde yaşamış olduğu dönüşümü incelemek için ise, hem temel oluşturması hem de çoğu akademisyenin ilk stratejist olarak kabul etmesi bakımından, ünlü Çinli düşünür Sun-Tzu’nun strateji kavramı hakkındaki düşüncelerine yer verilerek başlanılabilir. Her ne kadar daha önce strateji kavramının ilk olarak askeri literatürdeki anlamıyla kullanıldığını belirtsek de, Sun- Tzu, kavramı yalnızca askeri alandaki anlamıyla değil geniş bir perspektifte ele almıştır. Sun-Tzu’ya göre; “Savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek, hünelerinin en iyisidir”.

Böylece, strateji:

- *İleriye yönelik (uzun dönemli) politikalar üretme,*
- *Güçlü olma, güçleri birleştirme,*
- *Amaç ve araç uygunluğunu sağlama,*
- *Eldeki güçlerin etkin kullanımını gerçekleştirme,*
- *Esnek ve tedbirli olma, gibi ilkeleri de içeren bir anlayışı sergilemektedir.*

Ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda ise strateji:

- *Yeniliğe,*
- *Gelişmeye,*
- *Sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye,*
- *Ülke, işletme, kurum ve kuruluşun çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir*

(Karabulut,2005).

Stratejik faaliyet için belirli miktar ve nitelikteki kaynakların el altında bulundurulması gerekmektedir. Çevrede veya sektördeki değişiklikler karşısında eldeki kaynaklara bakılarak kararlar alınması gerekir (EARGED, 2007).

Karar ve seçimler:

- *Kuruluşun bilgi ve iradeye dayalı,*
- *Dinamik ve gelişmeye açık biçimde çalışan,*
- *Geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek, Sistemli şekilde düzenlenmesini sağlar.*

Bir ülke veya kurum stratejisi;

- *Uzun vadeli amaç ve hedeflerin,*
- *Kuruluşun tümünü ilgilendiren geniş kapsamlı politikaların,*
- *Amaçlara ulaşılmasına yarayan mevcut planlarının bütünüdür.*

Bu bağlamda strateji;

- *Şirketler açısından rakiplere oranla daha iyi duruma geçmek, kamu kuruluşları açısından is bölümündeki yerini ve halka yönelik hizmetini iyileştirmek ya da diğer kuruluşların üretkenlik ve verimlilik düzeyine göre geride kalmamak,*
- *Etkin olmak,*
- *İyi durumun sürekliliğini sağlamak,*
- *Oransal üstünlük sağlamak amaçlarını da içermektedir.*

Diğer yandan strateji;

- *Bir analiz/tahlil etme sanatıdır;*
- *Amaçlara bağlı bir olgudur;*
- *Kurum veya kuruluşun çevresiyle ilişkilerini düzenler;*
- *Rutin işlerin gidişine bakmanın aksine uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilenir;*
- *Parasal ve insan kaynaklarını uyum içinde yönetir;*
- *Karmaşık ve dinamik bir örgütte çalışanları cesaretlendirir ve harekete geçirir*

(EARGED,2007).

Eğitim sisteminin, üretim yapılan temel ögesinin okul olduğunu, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmanın yönetimin görevi olduğunu belirten Bursalıoğlu'na (2002) göre; Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanmakla gerçekleşebilir.

Son yıllarda, dünyamızda ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda meydana gelen değişim ve gelişmelere, teknoloji alanında görülen yenilikler de eklenince bu değişimlere örgütsel düzeyde ayak uydurma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Bu uyumun sağlanmasını kolaylaştıracak bazı etkili kavramlar araştırılmış ve de bulunmuştur. Strateji, örgüt kültürü, yerelleşme, hizmette halka yakınlık gibi kavramlar, son yıllarda çok yaygın olarak kullanılan etkili kavramlar arasında gösterilebilir. Bu kavramlar

arasında “strateji” kavramının özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Hatta bu kavram kullanılarak, yeni bazı kavramlar türetilmektedir. Bunlara örnek olarak “stratejik yönetim”, “stratejik planlama” gibi kavramları söyleyebiliriz (Şener, 2009).

1.10. Planlama

Planlama stratejiden farklı anlamlar içerir. Öyle ki, strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve genel neyin nasıl yapılacağına belirlenmesidir (Eren, 2002). Bu anlamda plan kavramı; strateji, politika gibi alanları da kapsamaktadır. Plan daha ziyade, yazılmış bir öngörü; strateji de, bazı hallerde sadece yöneticilerin kafasında olabilen bir kavramdır. Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olur. Plan yapıldıktan sonra, stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır (EARGED,2007).

Planlama ile ilgili tanım yapacak olursak çok sayıda tanım vardır. Ancak, öncelikle planın tanımını yapmakta yarar vardır. Çünkü plan ve planlama çoğu kez birbirleriyle karıştırılmaktadır. Plan, bir karar veya kararlar topluluğudur. Bu kararların özellikleri, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Bu sebeple plan; bugünden, gelecekte nereye ulaşmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır (Koçel, 2003). Planlama ise; gelecekteki faaliyetlerin bugünden belirlenmesine yönelik dinamik bir süreç, gelecekte ne yapılması gerektiği ile ilgili, harekete geçme hazırlığıdır (Kırım, 2004).

Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen çabaları, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuç, planlama bir süreçtir. Plan bir karar, planlama süreçtir ve kararın verilmesi ile süreç tamamlanmıştır. Yönetim fonksiyonlarından biri olan planlamanın önemli bazı temel özellikleri vardır. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Koçel, 2003):

Planlama geleceğe yönelik bir düşünce, faaliyet alanıdır. Geleceğe bakışı ifade eder. Gelecek belirsizliklerle doludur, dolayısıyla planlama bir çeşit “tahmin” işidir. Ancak tahmin ile planlama aynıdır diyemeyiz. Tahmin, olayların gelecekte almaları en muhtemel şekil ve alternatiflerini bulmaya çalışırken, planlama olayların tahmin edilen gelişme yönü karşısında ne yapılacağına belirlenmesi sorusuna cevap arar.

• İkinci temel özellik ise planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerdir. Yönetim dünyasında alınan kararlarda ve yapılan uygulamalarda belirli amaçlar vardır ve belirli varsayımlara göre hareket edilerek riskler alınır. İşte planlama, bu ilişkilerden yola çıkılarak bir seçimin yapılması işidir.

- Planlama faaliyeti, organizasyondaki tüm kademeler ile ilgilidir.
- Planlama, devamlı olarak yapılan ve sona ermeyen bir faaliyettir.

Planlama, hedeflerin belirlenip ve bu hedeflere ulaşacak alternatif seçeneklerin belirlenmesidir. Plan, kurumun nereye gideceğini ve gitmekte olduğunu belirler. Eğer gidilecek yol belirli değil ise, yani plan yoksa her yol doğru olur. Oysa kaynakları yetersiz olan kurumların nereye gideceklerini açık olarak belirlemeleri gereklidir. Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltıp, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Ayrıca planlama beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma işidir. Yöneticiler planlama tarafından ileri bakmaya, değişiklikleri tahmin etmeye, bu değişikliklerin etkisini göz önünde bulundurarak uygun hareket yolları geliştirmeye zorlanırlar. Planlama, hedeflere nasıl ulaşılabilceğini belirlediği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak için de kullanılan bir araçtır. Bu tanımlar çerçevesinde planlama, ulaşılacak istenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için en uygun yol ve yöntemlerin belirlenmesi işlemidir (Serdar, 2001).

Planlama mevcut kaynakların hangi yöntemlerle birleştirilerek amaca ulaşılabilceğini ortaya konması ile bir entegrasyon aracıdır. Rehberlik özelliği de olan planlama neyin, ne zaman, nasıl ve kiminle yapılacağı sorularına yanıt verir, yol gösterir. Ulaşılacak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Planlama geleceğin önceden tahmin edilmesi başka bir deyişle belirli bir hareketi yürütme sırasında değil önceden kararlaştırmaktır. Çevrede oluşan ve oluşması beklenen değişiklikleri hesap eden ve bunlara önceden çözüm bulmaya çalışan planlama ile çalışanlar için belirsizlik ve amaçsızlık durumu azalır veya tamamen ortadan kalkar. Planlama bu yönü ile çalışanlar üzerinde olumlu bir motivasyon aracıdır (Stephan, 1984).

Planlama yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını engeller (William, 1979). Planlama, hedefleri, stratejileri, resmi yapıyı, sorumluluk belirlemeyi ve faaliyetleri programlamayı kapsar. Politikaları ve organizasyonel konuları planlamayı içeren stratejik planlama, ayrıntılı faaliyet planları geliştirmeyi

içeren operasyonel planlama gibi birden çok planlama tipi vardır. Planlama ve organizasyonun gayesi, iç üniteleri için etkinliğini ve etkililiğini, organizasyonun diğer bölümleriyle dış koordinasyonunu ve dış çevreye uyumunu garanti etmektir. Planlama, bilgiyi analiz yapmayı ve karar vermeyi içeren geniş bir süreçtir (Gary ve Yukl, 1990).

1.10.1. Planlamanın Boyutları

Planlamanın beş boyutu vardır. Bunlar tekrarlılık, zaman ufku, faaliyet sahası, alt sistem veya seviye ile esnekliktir. Bu boyutların her biri kısaca açıklanmıştır (Serdar, 2001).

Tekrarlılık: Tekrar etmeyen durumlar için oluşturulan planlar belirli bir duruma uyan tek kullanımlı planlardır. Bunlar süreksiz plan olarak adlandırılır ve duruma özgü olarak tasarlanırlar. Bir organizasyonun her gün karşılaştığı problemler için oluşturulan planlar kalıcı veya sürekli plan olarak adlandırılır. Sürekli planlar, politika, kural ve prosedürleri içerir.

Zaman Ufku: Planlamanın zaman ufku, planlama sonucunda oluşan seçenek faaliyet kümesinin organizasyonu ne kadar zaman etkileyeceğini gösterir. Zaman ufku açısından planlar uzun dönemli, orta dönemli ve kısa dönemli planlar olmak üzere üçe ayrılır. Bu planlar yönetim merdiveninin her bir basamağına karşılık gelmek üzere stratejik, taktik ve operasyonel planlar olarak da adlandırılır. Uzun dönemler planlar 3 ile 7 yıl arasında değişir. Orta dönemli planlar 1 ile 3 yıl, kısa dönemli planlar ise 0-1 yıl arasında değişir.

Faaliyet Sahası: Bir planın hangi fonksiyonları içerdiği ve bu fonksiyonların sayısı faaliyet sahasını belirler. Planlama fonksiyonlarının faaliyet sahası genişledikçe organizasyonun içinde bulunduğu çevrenin karmaşıklığı artar.

Alt Sistem veya Seviye: Stratejik seviyede hazırlanan bir plan, organizasyonun en alt birimine kadar ulaştırılırken gittikçe detaylandırılır ve bu plan talimat, kural ve prosedürlere dönüşür. Satın alma, imalat, satış bölümlerinin birim planları üst yönetici düzeyinde hazırlanan planlardan çıkartılır.

Esneklik: Gelecek belirsiz olduğundan planlar beklendiği gibi gerçekleşmez. Planlama yapan bir kişi hareket halindeki bir hedefe nisan almaktadır. Doğal ki hedef yeri değiştikçe uygulanacak plan da değişecektir. Bu durum planlamanın dinamikliğidir. Planların esnekliği arttıkça beklenmeyen olaylardan oluşacak kayıp tehlikesi azalır. Çevredeki değişikliklere ve planların hatalarına rağmen, hedefe doğru hareket etmek için planları maliyetsiz değiştirme kabiliyeti çok önemlidir. Planlama sonucunda oluşan

taahhüdün büyük, yerine getirilme zamanının kısa olduğu durumda planların esnekliği çok önemli olur. Esneklik için 3 sınır koşul vardır: Bir karar, doğruluğunu haklı çıkaracak noktaya kadar ertelenmez. Bu şart birinci sınırı oluşturmaktadır. Planlamanın esnek olması için oluşan maliyet, esneklikten doğan faydaya değmez ise bu fayda-maliyet ilişkisi ikinci sınırı oluşturur. Planların her zaman esnek olması mümkün olmayabilir; bu durum da üçüncü sınırı oluşturur.

Planlamanın personel değerlendirme sistemi üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Planlamada amaçlar, sorumluluklar açık bir şekilde, belli bir zaman kesiti ortaya konarak belirlendiğinden kişisel ve örgütsel başarı veya başarısızlığı değerlendirmek oldukça basittir. Planlama, örgüt içi düzenli iletişimi ve uyumu sağlar. Bütün örgütü kapsayan bir planlama örgüt içindeki farklı birimlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden ve sorunlarından haberdar olmalarını sağlayarak bir bütün halinde amaca ulaşacak biçimde hareket etmelerini kolaylaştıracaktır. Planlama ayrıca bir güdüleme unsuru olarak rol oynar. Çünkü herkesten ne beklendiği belirlenmiş ve herkese izleyeceği yol gösterilmiştir (Hussey, 1974).

1.11. Stratejik Planlama

Türkiye'nin hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yeni dünya düzeninde hak ettiği yerini alabilmesi için eğitim alanında köklü bir yeniden yapılanma hareketine zaman kaybetmeden başlanması gerekmektedir. Yöneticiler yani eğitimde karar vericiler görevlerini başarı ile yerine getirebilmek için belirsizlikleri olabildiğince en aza indirgeyerek, gelecekteki eğilimleri ve olayları en iyi biçimde tahmin etmek durumundadırlar. Bunun için de eğitimin stratejik planlamasının süratle yapılıp uygulamaya geçirilmesi gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2004). Bu sebeple stratejik planlama önemli görülmektedir. Stratejik planlamanın alan yazında tanımlarına bakacak olursak;

Şimşek'e (2002) göre; Stratejik planlama işletmenin nereye ve neden gitmek istediğini belirten planlardır. Başka bir deyişle bu planlar örgütün bütünü için temel amaçlarının ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde örgütçe izlenecek politikaların kararlaştırılmasını içerir.

Stratejik planlama, bir kurum için bulunulan konumdan görülen ufku içine alan bir planlama süreci olduğu halde uzun vadeli bir plan değildir. Bu plan, organizasyonun gelişim hedeflerine ulaşması için izlenecek hareket yönüne bir açıklık kazandırır. Stratejik planlama ayrıca, organizasyonunun zayıf yönlerini saptayarak bunların giderilmesine, güçlü olduğu yönlerinin de değerlendirilmesine olanak verir (MEB, 2005).

Stratejik planlama önceleri stratejik yönetimle karıştırılmış olsa bile günümüzde stratejik yönetimden ayrı olarak ele alınmaktadır. Stratejik planlama öncelikle yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder (Bryson, 1995).

Bu tanımlarla beraber stratejik planlama sürecinde okulun örgütsel kültürü, okulun birimleri arasındaki ilişkiler, örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller ve okul-çevre ilişkileri analiz edilir. Daha sonra belirlenen yapıya en uygun strateji belirlenmeye çalışılır. Sonuç olarak stratejik planlama evresinde okulun nerede olduğu, nereye gitmek istediği ve oraya nasıl ulaşacağı belirlenir (Balcı, 1995).

1996 yılında MLO'larda (Müfredat Laboratuvar Okulları) başlatılarak tüm okullara yaygınlaştırılan TKY (Toplam Kalite Yönetimi) uygulamaları, okul gelişim süreci doğrultusunda uygulanmaktadır. Bu süreç; katılımı, stratejik planlamayı, mevcut durumu ortaya koyan çalışmalar yapmayı, sürekli gelişimi, hizmet içi eğitimler ile insan kaynağını sürekli desteklemeyi, ekip çalışması ile iş birliğini okullara yerleştirmeyi ve okul çalışmalarına sistematik bir nitelik kazandırmayı amaçlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Stratejik planlama yaklaşımı ile makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır (MEB, 2006).

Bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa vadeli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulması işi Stratejik planlamadır (Thompson ve Strickland, 1996).

Erdoğan'a (2002) göre stratejik planlama, örgütlerin bakışlarını geleceğe yönlendirerek kendilerine bir yön verme anlayışı olarak tanımlanabilir. Bir başka ifade ile stratejik planlama, örgütün bir bütün olarak desen ya da toplam stratejisinin, onun

bugünkü ve gelecekteki çevresel isteklerine göre geliştirilmesi ve uygulamasından oluşan rasyonel bir süreçtir. Bu süreçte özellikle örgütü etkileyen çevresel etkenler anlaşılmalı çalışılarak örgütün durumu saptanır. Daha sonra örgütü geleceğe taşıyacak görüş ve bu görüşe göre hareket etmek için gerekli olan stratejiler geliştirilir. Geliştirilen stratejilerin nasıl uygulanacağı ortaya konulur. Bu bağlamda stratejik planlama, örgütü değiştirmek için başvurulacak bir yöntem bir yönetim felsefesi, problemleri çözme ve düşünme yolu ve bir örgütsel gelişme deneyimi olarak görülebilir. Stratejik planlama, örgütün çevresini esas alan, onun yönetimini konu alan, dışarıya doğru bir bakış aracı olarak geliştirilen bir örgüt geliştirme aracıdır (Erdoğan, 2002).

Stratejik planlama örgütsel misyon, yapı, büyüme ve gelişme kavramları çerçevesinde yeni bir duruma varabilmek için yön gösteren bir metottur (Richard ve Harsberger, 1997). Eren'e (2002) göre stratejik planlama örgütün en uzun süreli planlaması iken, Porter (2003) Stratejik planlamayı örgütler için önemli olan, uzun dönemli gelecek yönelimlerinin planlaması olarak kabul etmektedir. Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı kolaylaştırabilir, farklı ilgi ve değerleri barındırabilir, akıllı mantıklı analitik kararlar almayı teşvik edebilir, başarılı uygulama ve güvenilirliği destekler (John, 2004). Stratejik plan sadece büyüme ve gelişme üzerine de kurulmuş olan bir planlama değildir. Stratejik planlama tasarruf ve paylaşıma da rehberlik eden bir planlamadır. Stratejik plan organizasyon içerisinde yer alan tüm bölümlerin yerlerini belirleyerek gerçekleştirilen etkinliklere odaklanarak krize yol açabilecek kararların alınmasını ve bunların uygulamalarından doğabilecek riskleri de en asgari seviyeye indirgeyen bir planlama şeklidir (Kathleen, 2003).

1.12. Stratejik Planlamanın Getirdikleri

Stratejik planlama ile organizasyonun bazı noktalarda kazanımlara sahip olduğu görülür. Bu sayede farklı bir anlayış yaratacak olan stratejik planlamanın getirilerini şöyle sıralayabiliriz;

- Stratejik planlama ile Organizasyonun vizyonu, hem içte hem dışta geniş bir kitle tarafından paylaşılıp kabul görür,

- Organizasyonun misyonu açıklık kazanır,
- Hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri belirlenir,
- Organizasyonun yapısındaki güçlü ve zayıf yönler açığa çıkar,
- Organizasyonun iç kaynakları saptanır,
- Değişen koşullara bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlar önceden dikkate alındığı için, bu durum en iyi şekilde değerlendirilir,
- Planlamaya hem içerden hem dışarıdan katılım sağlanacağı için, planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar,
- Gelecekte meydana çıkacak olası gelişimlere uygun stratejiler geliştirilebilir,
- Yapılan çalışmalar sürekli olarak değerlendirilip sonuçları geleceğe yönelik çalışmalarda dikkate alınacağı için gelişimin sürekliliği sağlanır (MEB, 2005).

Stratejik Plan, okul/kurumun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek yol/yöntemleri ortaya koyan ve okul/kuruma vizyon kazandıran bir plandır. Stratejik planlama ile okul/kurum “gelecekte ne yapacağını” belirlemiş olacaktır. Bu özellikleri ile stratejik plan, yapılacak çalışmalara yön verecek ve önceliklerin saptanmasına yardımcı olacaktır. Stratejik planı operasyonel planlamadan ayıran temel özellik gelecekle ilgili olmasıdır. Operasyonel planlama, şu anki veya yakın gelecekte okul/kurumun “neyi, ne zaman, nasıl, neden, nerede ve kiminle” yapacağını kapsar (MEB, 2006).

Stratejik planlama içerdiği amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denilebilir ki en uzun süreli planlama stratejik planlamadır. Strateji oluşturma çalışmaları insan, zaman ve para yatırımı gerektirir. Bu açıdan stratejik çalışmalar çoğu kere ihmal edilir veya gereksiz görülür (Dinçer,1998).

Stratejik planlama, örgütlerin çoğunda hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar aracılığı ile gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir (Fındıkçı, 1999:339).

Yapılan tanımlamalar stratejik planlamanın kısa surede yapılmaması gerektiğini vurgulayarak yöneticilerin sorumluluğunun önemini yansıtmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında gerekli analizler yapmadan, kısa surede alınan kararların gelecekte bir sorun olarak örgütü etkileyeceği olasıdır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin başarısı

acısından son derece önemlidir. Stratejinin uygulanması yöneticinin öncülüğünde olmakla birlikte her iş gören stratejinin uygulamasına katılmak zorundadır (Çelik,1994). Stratejik planlamanın tüm aşamalarında rol üstlenecek planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması yapılacak çalışmaların başarısı için kritik bir önem taşımaktadır.

1.13. Stratejik Plan Hazırlama Süreci

Okul/kurumun stratejik planını hazırlama bir süreçtir. Bu sürecin iyi planlanması ve bir stratejik planın alt yapısını oluşturan çalışmaların yapılması gereklidir. Bu plan hazırlama sürecine liderlik edilmesi ilk önce yapılacak iş olarak düşünülebilir. Stratejik plan hazırlama sürecindeki diğer işlemleri Milli Eğitim Bakanlığı stratejik plan hazırlık programına göre (2006) şu şekilde sıralamak mümkündür:

1.14. Çevre Analizi

Çevre analiz süreci, okul/kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlardan yararlanma durumu ve aldığı risklerin değerlendirilmesini kapsar. Bütüncül bir yaklaşımla bakılacak olursa çevre analizi, örgütü etkileyen örgüt içi ve dışı faktörlerin, problemlerin, potansiyellerin, eğilimlerin ve beklentilerin genel bir değerlendirilmesidir.

1.15. GZFT (SWOT) Analizi

Kurumsal yapının bir takım kriterlere tabi tutularak incelenmesi teknikleri, modern iş yönetiminin elinden düşmeyen araçlarıdır. Bu sayede o kurumun şu anki durumu, doğru işleyip işlemediği kolaylıkla belirlenmiş olur. Bu tekniklerden biri olan "GZFT Analizi", firmanızın kurumsal işlerliği, rekabet gücü, sektördeki konumu, piyasadaki dış tehditlerin varlığı vs. gibi iç ve dış değerlendirmelerin yapılabildiği etkili olan değerlendirme yöntemlerinden biridir

(<http://www.kobitek.com/makale.php?id=83>).

GZFT Analizi'nde iki ayrı faktör vardır. Bunlar iç ve dış çevre faktörleridir. İç çevre faktörleri, işletmenin kendi içinde ve aynı sektörde mücadele eden rakiplerine göre üstün ve zayıf yönleridir. Dış çevre faktörleri ise çevresel faktörlerin işletme için oluşabilecek fırsat ve tehditlerdir. GZFT Analizi yapılırken bu faktörler ortaya çıkarılarak bir GZFT matrisi üzerinde sıralanır ve karşılaştırılarak işletme için en iyi değerlendirme yapılır (Cebecioğlu, 2006).

Kurumsal strateji ve konumlanma açısından başvurulmuş bir yöntem olan GZFT analizi, firma, kurum, örgüt vs. gibi bir organizasyonun iç-dış durumunun etraflıca incelenip değerlendirildiği bir analiz uygulamasıdır. GZFT kelimesinin açılımı ise İngilizce olarak (<http://www.kobitek.com/makale.php?id=83>).

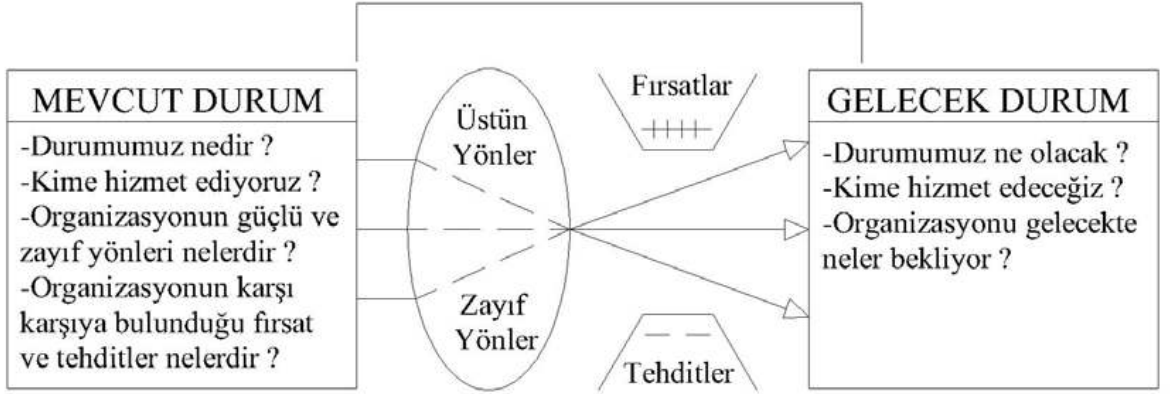
S- Strength (Kurumun olumlu ve güçlü olan özelliklerinin belirlenmesi)

W- Weakness (Kurumun olumsuz veya zayıf olan özelliklerinin belirlenmesi)

O- Opportunity (Kurumun içte ve dışta sahip olduğu fırsatları belirtmektedir)

T- Threat (Kurumun etrafındaki olası tehlike, risk ve piyasa tehditlerini belirtmektedir)

Organizasyonlarda GZFT Analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, GZFT Analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda GZFT bir “Mevcut Durum Analizi”dir. GZFT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağı tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda GZFT bir “Gelecek Durum Analizi”dir. Bu açıklamalar çerçevesinde GZFT Analizi’ni yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz (Aktan, 1999).



Şekil 1. GZFT Gözlüğü, Kaynak: Aktan, 1999

Yukarıdaki şekilde swot analizinin hangi bölümlerden oluştuğu belirtilmiştir. Şekilden de anlaşılacağı gibi mevcut durumumuzu ile gelecek durumumuz hakkında değerlendirmeler yapıldığı bölümdür.

1.15.1. GZFT (SWOT) Analizinde iç-dış durum değerleri

Mevcut alternatifler arasında en iyi stratejik konum SO stratejisidir. SO stratejik konumu içinde organizasyonun yönetiminde, insan kaynaklarında, AR-GE' de avantaj ve üstünlükleri söz konusudur. Aynı zamanda bu alanda pazara yeni ürünler sunabilme, yeni pazar olanakları, yeni teknolojik buluşlar v.s. fırsatlar söz konusudur (Aktan, 1999).

Bu bağlamda eğitim açısından değerlendirildiğinde, eğitimin her safhasında teknolojik gelişmeler ve yenilikleri takip etmenin gerekliliği öne çıkmaktadır. Aktan'ın (1999) da belirttiği husus doğrultusunda, eğitim de ürün olarak düşünebileceğimiz öğrencilerin çağın gereksinimlerine ve ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde yetiştirilmesi bu şekilde mümkün olabilir.

Genel ve yakın çevrenin oluşturduğu fırsatlara, işletme sahip olduğu üstünlükler ile cevap verebiliyorsa bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlama veya daha önce sağlamış olduğu rekabet üstünlüğünü sürdürebilme konusunda başarı olasılığının oldukça yüksek olduğu söylenebilir. Böyle bir durum işletmeler için arzu edilen durumdur ve işletmeye yeni yararlar sağlayabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

1.16. Değerler ve İlkeler

Değerler, vizyona temel oluşturan ve okul/kurumu misyonu çerçevesinde, diğer okul/kurumlardan ayırt edici özelliklerini ortaya koyan, yol gösterici olarak işlev gören ifadelerdir. Ayrıca okul/kurumun değerleri; açık ve özlü biçimde ifade edilmeli, anlamlı, sürekli, ulaşılabilir olmalı ve sayısal olmaktan çok niteliksel ifadeleri içermelidir (MEB, 2006).

Okulun değerleri, üyelerini kendi düzeni, ilkeleri ve gelişimine uygun davranışlara yönlendiren araçlardır. Aynı zamanda değerler, bir organizasyonda çalışanların, kendilerini adadıkları amaçlarına ulaşmalarını sağlayacak duygularını hareketlendirir. Bununla birlikte değerler ve ilkeler; organizasyonun bütününde kabul gören ve reddedilen davranış ve tutumları ifade eder (MEB, 2005).

Okul/kurum değer ve ilkelerin belirlenmesinde:

Temel inançlarımız nedir?

Ahlak kurallarımız nedir?

Davranış kurallarımız nedir?

Özen gösterdiğimiz amaçlar nedir?

İdeallerimiz nedir?

Aldığımız kararların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?

Yaptığımız davranışların doğru veya yanlış olduğuna nasıl karar veririz?

Hangi kriterleri esas alırız?

Sorularının cevapları aranmalıdır.

Değer ve İlkelere;

Dürüstlük

Yansızlık ve güven,

Sevgi ve hoşgörü

Önerilere açık olmak

İletişime açık olmak... gibi tutum ve davranışlar örnek olarak verilebilir.

Örnek Değer İfadeleri

Atatürk ilke ve inkılâplarını esas alırız.

Öğrencilerimizin geleceğinin bizim geleceğimiz olduğuna inanırız.

Okulumuzda her öğrencinin gelişmesi için ortam hazırlarız.

Başarının takım çalışmasıyla yakalanacağına inanırız.

Değişimin ve sürekli gelişmenin önemine inanırız.

Öğrenci, veli ve toplum beklentilerine odaklı çalışırız.

Ortak aklı kullanarak kararlar alırız.

Fırsat eşitliğini okulda yaşatırız.

Eğitimde kaliteyi ön planda tutarız (MEB, 2005).

1.17. Misyon

Misyon, bir kurumun varoluş amacını yansıtan ve bunu açıklayan ifadelerdir. Bunu misyon üçgeniyle ifade edecek olursak: Biz şu anda ne yapıyoruz? Neden yapıyoruz? Nasıl yapıyoruz ve niçin yapıyoruz? Sorularının cevabı misyonu ortaya koyar. Misyon, aynı zamanda “niçin varız?” Neye inanıyoruz? sorularının da cevabıdır. Böylece belirlenen misyon süreçlerin yönetilmesini kolaylaştırır ki bunlar ilkelerin pratiğe dönüştürülmesidir (MEB, 2006).

Bu anlamda okul/kurum misyonunun belirlenmesinde:

Bu gün ne durumdayız?

Ne yapmaktayız?

Görevimiz nedir?

Kim için yapmaktayız?

Nasıl ve neden yapmaktayız?

Neden varız?

Asli yeterlilik alanımız nedir?

Okul/kurumu başka kurumlardan ayıran özellikler nelerdir?

Okul/kurumumuzun ayırt edici özelliklerini ne belirlemektedir?

Gelecek için arzularımız nedir?

Okul/kurumun amacına ulaşması nasıl sağlanacaktır?

Sorularının cevabı aranmalıdır.

Misyon;

Okul/kurumun görevini, ilişki içinde bulunduğu çevrelere tanıtır.

Okul/kuruma yön ve amaç belirlemede ışık tutar.

Okul/kurumun politika ve stratejisinin belirlemesinde esas alınır.

Okul/ kurum kültürünü oluşturmaya ve geliştirmeye yardım eder.

Okul/kurumun hizmet alanlarını belirler.

Okul/kurumun çalışanlarını motive eder.

Okul/kurumun süreçlerinin belirlenmesi ve geliştirilmesini sağlar.

Belirlenen ve açıklanan misyon, okul/kurumun yaptığı planlarda ve karar verme süreçlerinde temel unsur olur. Okul/kurum misyon ifadesini oluştururken mevzuatla kendine verilen görevleri ve değişen çevre faktörlerini göz önünde bulundurur (MEB, 2006).

Örnek Misyon İfadeleri

Okulumuz için belirlenmiş olan eğitim-öğretim programını çevre faktörlerini de dikkate alarak etkili ve verimli bir şekilde uygulamak, öğrencilerin kabiliyetlerine ve ihtiyaçlarına uygun bir eğitim hizmetini sunmak, onların sosyal, kültürel ve ekonomik ihtiyaçlarını karşılayacak yeteneklerini geliştirmelerine ortam hazırlamak ve okulda öğrenmenin kalitesini artırmak temel işlevimizdir (MEB, 2005).

1.18. Vizyon

Vizyon gelecekle ilgilidir. Vizyon, bu günden geleceğe köprü oluşturmak, okul/kurum çalışanlarının ve toplumun geleceğe yönelik beklenti ve özlemlerinin bir ifadesidir. Okul/kurumun gelecekte bu günden daha iyi olmasını hedefleyen, gerçekçi ve erişilebilecek bir yol göstermedir. Bir okul/kurumun vizyonu, onun varlık nedeni ve yaşama amacı gibi konulardaki temel kabullenmelerinin çizdiği bir ufuktur.

Okul/kurum vizyonunun belirlenmesinde;

İsteklerimiz ve ideal geleceğimiz nedir?

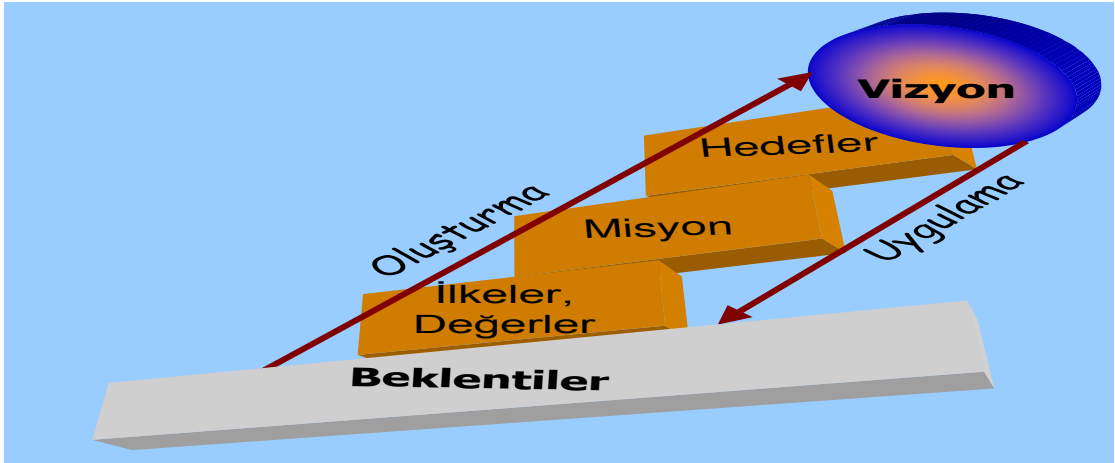
Başarmak istediklerimiz nedir?

Bırakmak istediğimiz miras nedir?

Toplum tarafından nasıl bilinmek istiyoruz?

Okul/kurumumuzun gelecekte yeri nasıl olmalıdır?

Sorularının cevabı aranmalıdır



Şekil 2: Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı, kaynak: MEB, 2006.

Şekilde de görüldüğü gibi vizyon hedeflerimiz, misyonumuz, ilke ve değerlerimizin tamamını oluşturmaktadır. Diğer taraftan vizyon beklentileri de etkilemektedir.

Okul/kurum, vizyonunu oluşturma sürecinde (okul/kurumun, çalışanların, öğrencilerin, çevrenin, toplumun) beklentilerini, ilke ve değerlerini, misyon ve hedeflerini esas alan bir çalışma yapmalı, vizyonunu gerçekleştirme aşamasına girdiği uygulama sürecinde de bunların ne kadar başarıldığı sorgulanmalıdır.

Vizyon sahip olduğumuz değerlere bağlı olarak değişir. Bundan dolayı değerlere bağlı olmayan bir vizyondan söz edilemez. Okul/kurumların vizyonlarını belirlemeleri, orta ve uzun vadeli hedeflerini netleştirmeleri açısından önem taşır.

Aynı zamanda vizyon, mevcut durumu sorun olarak görmek demektir. Gelecekte ulaşmak istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşlerini kurabilmektir. Yaratıcı bir gerilim yaşamaktır. Kendi geleceğini yaratmaktır. Vizyon arayışı, insanın yaşamına anlam verme mücadelesidir. Soyuttan somut bir gelecek görüntüsüdür (MEB, 2006).

“Vizyon” kelimesi “görmek”ten geliyor ve özellikle gözle görmenin dışında diğer organlarımızla olan görmeyi kastediyor. Rüya, fantezi, trans, hayal’de vizyonun tanımları arasında yer almaktadır (Kozlu, 1996).

Vizyon; politika, sanat, ekonomi,yönetim ve benzeri alanlarda başkalarından farklı olduklarını söyleyen kişilerin kendilerinden var olduklarını iddia ettikleri, onların takdir eden, benimseyen, izleyen ve yüceltenlerin de farklı olduklarını söyleyen bu kişilerden var olduğunu düşündükleri en önemli niteliktir (Erçetin, 1997).

Bir vizyonun üç önemli fonksiyonu vardır:

İlham verme: Vizyonun temel fonksiyonu; okul/kurum mensuplarına ilhâm vermek, heyecanlandırmak ve motive etmektir. Bunu sağlayabilmek için okul/kurum paydaşlarının vizyon geliştirme sürecine katkısı gerekir.

Karar zinciri oluşturma: Karar alma süreçlerinde vizyonun etkisi vardır. Vizyon okul/kurumdaki herkese nasıl karar verileceği ve ne yapılacağı konularında yol gösterir.

Takım Düzeni oluşturma: Vizyonun üçüncü fonksiyonu; okul/kurumdaki herkesi ortak bir noktada birleştirmek ve takım ruhu oluşturarak gelişmeyi çabuklaştırmaktır. Ortak hedefe ulaşmak için yapılan takım çalışması, vizyona ulaşmada etkili bir araçtır (MEB, 2006).

1.18.1. Vizyon Geliştirme Süreci

Vizyon belirlemede esas olan, okul/kurum paydaşlarının görüşlerini yansıtmak, bir noktada uzlaştırmaktır. Vizyon oluşturma aşağıda ki adımlar izlenerek gerçekleştirilebilir.

Bireysel fikir taslakları: *Düşünme* ve fikir arama zorluğunu yaşamadan vizyon geliştirilemez. Bu, çalışanların kendi potansiyelini kullanmaya başlamasıdır. İnsan her

zaman kendi içinde tam olarak açıklayamadığı, hatta net bir biçimde algılayamadığı bir şeyler taşımaktadır. Vizyon geliştirme bu fantezilerin düş kurma yoluyla gün ışığına çıkarılmasıdır.

Grup içinde fikir alışverişi: İnsanların bilinçaltlarındaki düşlerinin ortaya çıkması, diğer bir deyişle gönüllerindeki aslanı resimlemeleri ve diğerlerinin de bunları görmelerinin sağlanması gerçekleşir (MEB, 2005).

Uzlaşma: Bireysel vizyonlar grup vizyonuna dönüştüğünde okul/kurumun yapılanmasında etkili olabilecektir. Ortak vizyon oluşturma basamağında bireysel vizyonlar genel anlam kazanır.

Duyu kaybına denge olarak vizyon: Vizyonun, insanlardaki duyarlılığı geliştirdiği bilinmektedir. Paylaşılan bir vizyonu örgüt mensuplarına ideal aşılması, hedefleri ortaya koyması, çalışanların çağa-çevreye ve işlerine olan duyarlılıklarının geliştirilmesi bakımından önemlidir.

Vizyon ve yapılanma: Bu basamak ise bir tür stratejik planlama basamağıdır. Burada ortaya çıkan görüşlerin, çizilen tabloların doğurduğu yeni yapılanma teşhisleri, gelişme ve yönlendirme olanakları üzerinde durulur.

Gerçekleştirilen adımlarla vizyon ifadesinde uzlaşmanın ardından,

Vizyona ulaşmak için ana hedeflerin belirlenmesi;

Hedeflerin gerçekleştirilmesi için stratejilerin (yol, yöntem, tekniklerin) ortaya konması, Misyonun gerçekleştirilmesiyle ilgili ana noktaların açıklanması şeklinde stratejik planlamanın gerçekleştirilmesi sağlanmalıdır. Ayrıca, vizyona ulaşmak için stratejik planlar belirlenmeli, ancak vizyonun hala gelecekte ulaşılması gereken bir yer olarak kalmasına özen gösterilmelidir.

Okul Vizyon İfadesi

Türkiye'yi çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkaracak eğitim ve öğretim etkinliğinin bir parçası olarak hizmetin yürütüldüğü çevrede eğitim, bilim ve kültür merkezi olmak (MEB, 2009).

1.19. Hedefler

Hedefler okul/kurumun kısa, orta ve uzun dönemdeki yönelimini ve başarmak istediklerini belirlemektedir. Örgütler, değerlerle anlayış ve kavrayışlarını; misyonu ile

bağılıklarını; hedeflerle bağılılığın yönünü ortaya koymaktadırlar. Dolayısıyla hedefler misyon ve değerlerden doğmaktadır.

Ayrıca hedefler, okul/kurumu vizyonuna taşıyacak somut, ölçülebilir, rakamlarla ifade edilebilen adımlardır. Okul/kurum bu adımları attıkça vizyonuna ulaşacaktır.

Hedef Örnekleri;

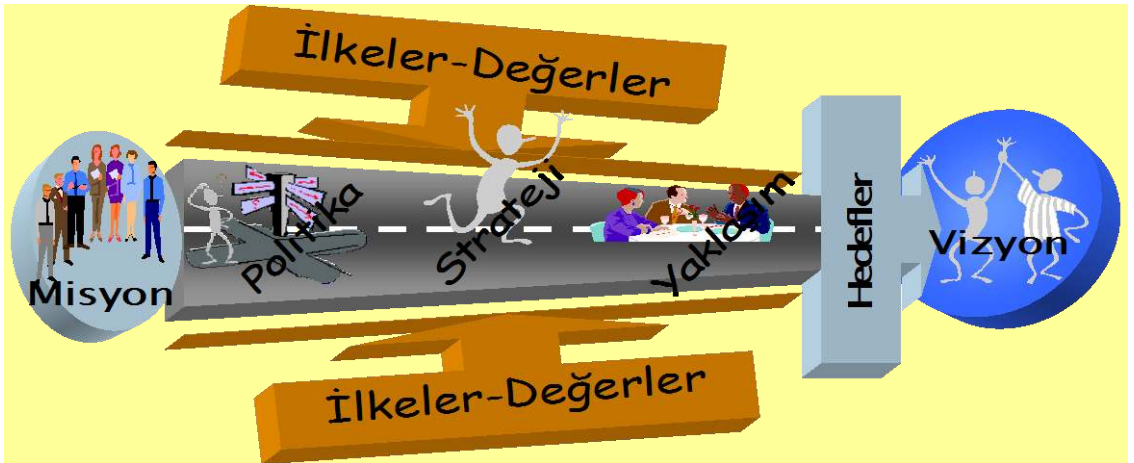
2005-2006 eğitim – öğretim yılında üniversiteye giren öğrenci sayısını bir önceki yıla göre % 15 artırmak,

2005-2006 eğitim – öğretim yılında sınıfta kalma oranını % 10 azaltmak,

2005-2006 eğitim – öğretim yılında çalışanlardan gelen öneri sayısını % 25 artırmak vb. (MEB, 2006).

1.20. Politikalar

Politika, misyondan kaynaklanan ilke ve değerlerin çizdiği sınırlılıkta hedeflere ve sonucunda da vizyona ulaşmak için belirlenen yol olarak da ifade edilebilmektedir. Politika yol gösteren, ne yapılması gerektiğini ortaya koyan ve çalışanları yönlendiren ifadelerdir. Politikalar, davranışlara ve etkinliklere yön vermek amacıyla oluşturulmakta ve çalışanların amaç ve yönlerini tayin etmelerini kolaylaştırmaktadır. Politika, “Stratejik Amaç” olarak da adlandırılabilir



Şekil 3: Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı, Kaynak: MEB, 2006.

Yukarıda şekilde misyon ile vizyon arasında basamaklar ifade edilmiştir. Politikalar, stratejiler ve yaklaşımlar ilke ve değerlerle bir araya gelerek hedeflerimizi oluşturmakta ve bu hedefler vizyonumuzu belirlemektedir. Okul/kurumu hedeflerine ve vizyonuna taşıyacak yolu politikalar, bu yolun sınırlarını ilke ve değerler, yol boyunca atılacak her bir adımı stratejiler ifade ederken, stratejiler çerçevesinde yapılacak her bir faaliyeti de yaklaşımlar olarak görmek gerekir (MEB, 2005).

Politika İle İlgili Örnekler:

Eğitim-öğretim politikası

Hizmet politikası

İşbirliklerini artırma politikası

Çevrede tanınma politikası

İyi uygulamaları paylaşma politikası

Veli memnuniyetini ve okula katkısını artırma politikası

Zararlı alışkanlıklarla mücadele politikası

Sosyal etkinleri artırma politikası

Çalışanlar arasında yardımlaşma ve dayanışma politikası

İletişimde açıklık ve şeffaflık politikası

Bilgi paylaşım politikası

Katılımcılığı özendirme politikası (MEB, 2006).

1.21. Stratejiler

Strateji, okul/kurumun hedeflerine ulaşması için atacağı adımlardır. Stratejiler, hedeflere ulaşmak için okul/kurumun seçtiği usul/yöntemlerdir. Stratejiler, hedeflerin nasıl elde edileceğini gösteren, ayrılacak edilecek kaynakların miktarını ve çeşitlerini belirten ifadeleri içerir. Her hedef için birden fazla strateji hazırlanacağı gibi, tek bir strateji de birden fazla hedefin başarısını sağlayabilir.

Stratejilerde aşağıdaki soruların cevapları aranmalıdır:

Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?

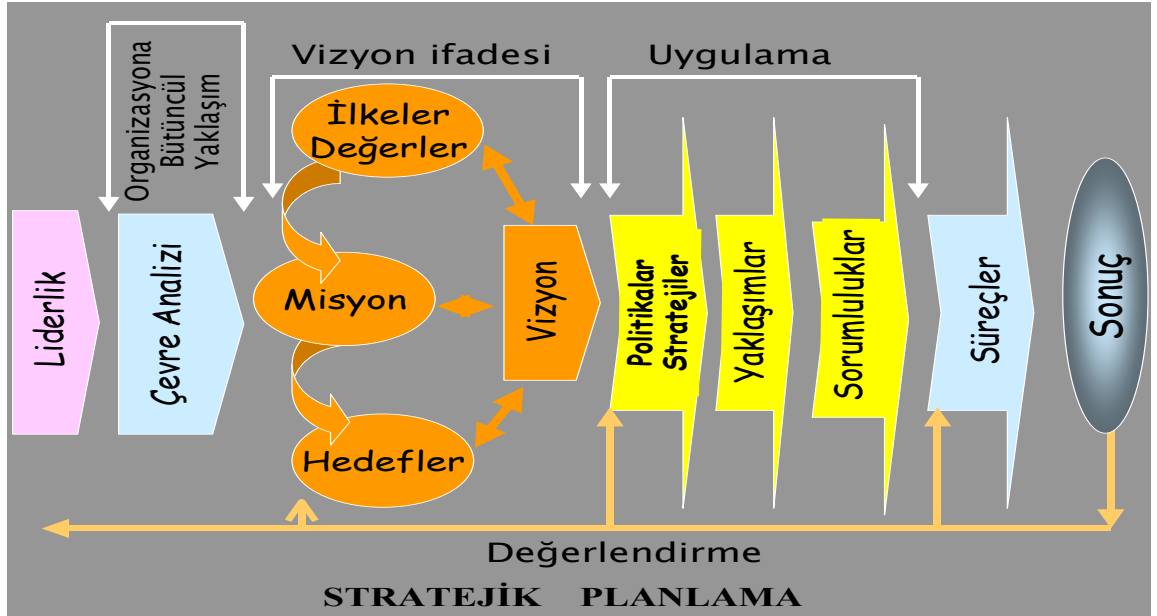
Bu hedefleri nasıl gerçekleştireceğiz?

Arzu edilen seviyeye nasıl ulaşacağız?

1.22.Stratejik Planın Uygulanması

Stratejik planın uygulanması bir bakıma stratejilerinin uygulanarak sonuçlar alınması sürecini kapsayan faaliyetleri içerir. Planın uygulanmasında sorumlulukların belirlenmesi, okul/kurum içinde bölümlerin/birimlerin çalışma planlarının yapılması ve çalışma planlarının uygulanması işlevleri gerekmektedir. Bu süreçte çalışanların bireysel çalışma planlarını da yapmaları uygulamalardaki verimi artıracaktır.

Stratejik planın uygulanması sürecini aşağıdaki şekilde açık bir şekilde görmek ve izlemek mümkündür (MEB, 2006).



Şekil 4: Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı

Şekil 4'te de görüldüğü gibi stratejik planın hazırlanması ve uygulanmasının birçok faaliyetleri içerdiği görülmektedir.

Stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin çok yönlü bir bakış açısı gerektirdiği de bilinmektedir. Okul/kurum liderlerinin bu süreci iyi yönetmeleri gerekmektedir. Stratejik planın uygulanmasındaki başarı ve başarısızlıkta yönetimin liderliği önemli bir etken olacaktır. Bütüncül bir yaklaşımla stratejik plan hazırlama ve uygulamalarında nelerin önemli ve etkili olduğu aşağıda görülmektedir.

Stratejik plan, gerek hazırlık gerekse uygulama aşamalarında okul/kuruma yeni bir çalışma kültürü kazandırır. Bu çalışma kültürü, okul/kurumu hedeflerini

gerçekleştirme yolunda emsal kurum/kuruluşlardan daha avantajlı duruma getirir. Aynı zamanda stratejik planın uygulama sonuçları, okul/kurum performansının belirlenmesi ve bilinmesinde önemli bir veri tabanı oluşturur. Bu sonuçlarla hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı test edilebileceği gibi, bir sonraki planlama sürecine de katkı sağlayacaktır (MEB, 2009).

1.23. Eğitimde Stratejik Planlama.

Bir İngiliz sözlüğü olan “Cassel’s Dictionary”ye göre eğitim (education) sözcüğü, “eğitmek” (to educate) mastarının ad biçimidir. Bunun da anlamı “çocuk yetiştirmek”, “büyütmek”, “çocuğun zihinsel ve ahlaksal güçlerini geliştirmek ve istenilen biçime getirmektir” (Binbaşıoğlu, 2000). Yine aynı sözlüğe göre eğitim, “zihinsel ve ahlaksal yetilerin düzenli olarak geliştirilmesi sürecidir.” Dewey’ göre de eğitim, yaşantının anlamını yükselten daha sonraki yaşantılarında yeteneğini arttıran yaşantıları yeniden inşa eden ve yeniden düzenleyen bir süreçtir (Dewey, 1910).

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişim ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel vs. alanlardaki değişimler okulları da etkisine almaktadır. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları kendi kendini yönlendiren kurumlar olma yönünde zorlamaktadır. Okullar, toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki ve teknolojik alandaki değişimler, eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Okullar, bulunduğu çevrenin ve toplumun değişimine katkıda bulunurlar. Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi, stratejik planlamanın gerçekçi biçimde yapılmasıyla mümkün olmaktadır. Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, merkezi veya ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Gerçekten geleneksel okul eğitiminde belirleyici rol oynamak isteyen planlamanın anlamı ve kapsamı değişmiştir. Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir (MEB, 2009).

Verilen strateji tanımlarına göre eğitim stratejisi, “eğitim kurumunun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir eğitim kurumu olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler” olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle eğitim stratejisini “amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı hareket biçimi” olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlamalara göre, amaç, hedef ve görevler Milli Eğitim Temel Kanununda ve ilgili diğer kanunlarda belirlenmiştir. Bu amaç ve görevleri gerçekleştirecek yöntemler ise eğitim kurumlarının kendilerine ait yönetmeliklerinde bulunmaktadır. Burada önemli olan amaca ulaşmada yöntemin önemidir. Sorun, belirlenen yöntemlerin işlevselliği ile ilgilidir (Kocatepe, 2010).

Eğitimde stratejik planlamanın kullanılması stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Okullar özel işletmeler gibi yönetilemez (Kabadayı,1999). Eğitim stratejisini “amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı hareket biçimi” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımlamalara göre, amaç, hedef ve görevler Milli Eğitim Temel Kanununda ve ilgili diğer kanunlarda belirlenmiştir (Şener, 2009). Bu amaç ve görevleri gerçekleştirecek yöntemler ise eğitim kurumlarının kendi yönetmeliklerinde bulunmaktadır. Eğitimde Stratejik Planlama yapılırken uygulayacakların planlama sürecine katılmaları gerekmektedir. Uygulayıcıların planlama kararlarına katılmaması durumunda planlama modeli stratejik olmayacaktır. Stratejik Planlamada uyum, anlaşma, inanç ve diyalog söz konusudur. Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir. Plandan etkilenecek kesimleri temsil etmeyen bir planlama komitesinin yapacağı planın stratejik olmayacağı açıktır (Kocatepe, 2010).

1.24. Stratejik Planlama Uygulamasının Yasal Altyapısı.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı da oluşturulmuştur. Kanun’un 3. Maddesinde, stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu kanunda, kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları çerçevesinde, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar yanında stratejik planlar ve

ona bağılı bütçeler temel metinler olarak sayılmaktadır. Kanun'un 9. Maddesi bolum olarak Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme konularını düzenlemektedir. Bu madde ile kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin görev ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu surecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmaları zorunluluğu getirilmiştir (Resmi Gazete, 2003; Sayı, 25326).

1.25. Eğitimde Stratejik Plan Hazırlama Süreci.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamunun kaynak kullanımında, aldığı kararlarda, yürüttüğü işlerde esas olarak vatandaş beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamının esas olduğunu vurgular. Kamunun her türlü faaliyetinde, karar ve işlemlerinde, kendisine dönük ve kendi sosyal, ekonomik ve statü çıkarlarını koruyan ve düşünen bir tutum içinde olmaması istenmektedir. Ülkemizde, bürokrasinin işleyişindeki kırtasiyecilik, prosedürlerin çokluğunun yarattığı zaman kaybı ve masraf, işlerin yavaş yapıldığı, memurların çalışmadığı, gizlilik gerekçesiyle haklarını arayamadıkları, vatandaşların dertlerini anlatacak mercilere ulaşamadıkları, işlerinin görülmediği gibi şikayetler her zaman dile getiriliyor olsa da demokratikleşme ve özgürlüklerin artmasıyla bu yakınmalar daha çok dikkate alınır olmuştur (DPT Kılavuzu, 2003).

Cook (1990), stratejik planlamanın bir komite tarafından hazırlaması gerektiğini ve bu stratejik plan komitesinin karakteristikleri olarak dört unsur üzerinde durmuştur. Bu unsurlar:

1. Planlama komitesi üyeleri kurumun farklı düzeylerinde çalışan bireyleri içermelidir.
2. Planlama komitesi üyeleri okulun içinde bulunduğu toplum kesimlerinin tümünü temsil etmelidir.
3. Planlama komitesinin büyüklüğü yönetilebilir olmalıdır.
4. Planlama komitesi üyeleri temsil ettikleri grubun çıkarlarını, kendilerinin kişisel çıkarlarını, okulun ve öğrencilerin çıkarlarını kollayacak iradede olmalıdır

Stratejik planlamaya yaklaşım iki basamaktan oluşur. İlk basamak GZFT çözümlemesinin belirli bir turu olan "stratejik pozisyonlama" dır. Örgütün kendi iç ve dış çalışma bağlamında güncel durumunu kısaca ortaya koyan stratejik pozisyonlamayı sistem çözümleme basamağı izler. Sistem çözümleme de, örgütün hedeflerinin ve bu hedeflere ulaştıracak süreçlerin aşamalı olarak ele alınmasını gerektirir. Stratejik planlama sürecine başlamadan önce karar vericilerin bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinin adımları atılırken örgütün, içyapısı ve dış çevresinin analizinin yapılması ve şu anda nerede bulunduğu belirlenmesi gerekir. Bunun içinde en etkili yöntem GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi yöntemidir (Ensari, 1999).

1.26. Eğitimde Stratejik Planlamanın Önemi.

Gülşen ve Gökyer'e göre (2011) Türkiye 1960 lı yıllarda yönetimde planlı döneme geçmiştir. DPT anayasal bir kuruluş olarak idari yapıda önemli bir rol oynamaya başlamıştır. Beş yıllık planlar halinde hazırlanan raporların kamu sektörü için emredici, özel sektör için yol gösterici nitelik taşıdığı dikkate alındığında planlı dönemin önemi büyüktür.

Günümüzde bilim ve teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler ve değişimler tüm kurumların gelişmesine ve yeniden yapılanmasına sebep olmuştur. Bilgi toplumu olma yolunda ilerleme gösteren toplumlar, eğitim sistemlerini bu değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için bilgi teknolojilerinden yararlanmaya başlamışlardır (Özan, 2005). Günümüz örgütlerini hızlı bir değişim içerisinde olan bir çevre kuşatmaktadır. Gelecekte var olmak isteyen örgütler, geleceği planlamak, değişime ayak uydurmak, örgütsel yapılarını değişime göre şekillendirmek zorundadırlar (Arabacı, 2005).

Eğitim örgütlerinin stratejik planlama süreci, mikro ve makro düzeylerde beraber yürütülmesi gereken bir faaliyet olması sebebiyle, çalışmalar okul ve ülke düzeyinde yürütülmelidir. Ülke düzeyinde makro stratejik plan yapılabilmesi için özellikle her okulun kendi stratejik planlamasını hazırlaması gerekir. Okul planlarının MEB makro hedefleri ve bunlara ulaşma stratejileri ile uyumlu olabilmesi ve tutarlığın sağlanması da önemlidir (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

Eğitim de dış çevre çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu anlamda stratejinin temel amacı okulun kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye uyumunun sağlanmasıdır. Strateji sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli olan çevrede okula bir yön kazandıracaktır. Bu açıdan bakıldığında okulların başarısızlıklarının temel nedeni strateji yokluğu veya strateji yanlışlığıdır. Çünkü belirsizlik ortamında stratejilerden yoksun olan bir örgüt için başarısızlık kaçınılmazdır. Stratejik planlama aşağıda sayacağımız nedenlerden dolayı önemlidir diyebiliriz. Yöneticilerin stratejik planlamayı nasıl tanıdıkları ve stratejik planlamaya neden yöneldikleri konusunda yapılan araştırmalar, yöneticilerin daha önce uyguladıkları stratejik planlamaların olumlu sonuçları nedeniyle stratejik planlamaya yöneldiklerini ortaya koymuştur. (Gürer, 2006). Eğitimde stratejik planlamanın önemi toplum kesimlerinin konsensüsünü ön plana çıkarmasıdır. Sibley (1986), stratejik planlamayı eğitim sistemi açısından şöyle tanımlamaktadır. Stratejik planlama “gelecek olaylarla ilgili olarak önceden toplum kesimlerinin konsensüsüne dayalı olarak karar vermedir.” Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir (Kaufman, Herman ve Watters, 1996).

Arabacı’ya (2005) göre; Milli Eğitim Bakanlığı, Türk milli eğitim sisteminde örgütsel değişimi sağlamak üzere “Milli Eğitimi Geliştirme Projesini (MEGP)” uygulamaya koymuştur. MEGP ile ilgili ikraz anlaşması, T.C. Hükümeti ile Dünya Bankası arasında 18 Mayıs 1990 tarihinde imzalanmış olup, bu anlaşma 10 Temmuz 1990 tarih ve 20570 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Bu projenin üç temel amacı vardır: 1) İlk ve ortaöğretimde kaliteyi arttırarak öğrenci başarısını OECD ülkeleri ortalamasına yaklaştırmak. 2) Öğretmen eğitiminde kaliteyi OECD ülkelerindeki benzeri standartlara ulaştırmak. 3) MEB’deki yönetim ve işletmecilik beceri ve uygulamalarını geliştirerek kaynak kullanımında daha ekonomik ve etkili olabilmeyi sağlamaktır (MEB, 1999).

MEGEP kapsamında geliştirilen projelerin uygulanması ve değerlendirilmesi amacı ile Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesinde özellikle eğitim fakültelerinin bulunduğu illerde toplam 208 adet Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) oluşturulmuştur. MLO, geliştirilen öğretim programlarının, yeni eğitim-öğretim ve yönetim yaklaşımlarının sistem geneline yaygınlaştırılmasından önce deneneceği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtılacağı okullardır. (MEB, 1995; MEB, 1999a). MLO’lar, pilot uygulama

alışmalarından elde edecekleri deneyimler ile sistem genelindeki diğerk okullara rehberlik yapmaktadırlar (MEB, 1999).

MLO’larda uygulanan “Planlı Okul Gelişim Modeli”, okul yönetiminde stratejik planlamayı esas almaktadır. Stratejik planlama kapsamında okulun profiline uygun stratejilerin belirlenmesi, öncelikli stratejilerin tespit edilmesi, seçilen stratejilerin uygulanması ve değerkendirilmesi yer almaktadır (MEB, 1997).

1.27. İlgili Araştırmalar

Eğitimde stratejik plan uygulamalarının değerkendirilmesi amaçlı yaptığı araştırmada Demirkaya (2007) ilköğretimde stratejik plan yapılmasını etkileyen eğitimsel yönetsel sonuçlarına ilişkin olarak; okullarda yapılması istenen stratejik planlamanın ne olduğu, hangi amaca hizmet ettiği, okul gelişimine sağladığı katkıların neler olacağı ile ilgili olarak öğretmenlerde ortak bir algı oluşturulmasına ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Stratejik planlama çalışmalarının sadece kâğıt üzerinde kaldığı, stratejik planlama, yıllık okul gelişim planı ve yılsonu hazırlanan okul gelişim raporu arasında tam bir bağlantı kurulamadığını belirlemiştir. Araştırma sonuçlarının; çalışma grubunda bulunan okulların genel olarak stratejik planlama aşamasını istenilen düzeyde gerçekleştiremediklerini gösterdiğini belirlemiştir. Bunun temel nedenleri aşağıda şöyle ifade edilmiştir;

- Konu ile ilgili bilgi yetersizliği ve eğitim ihtiyacının olması,
- Okullarda yapılan çalışmaların izleme ve değerkendirmelerinin yapıldığı bir süreç ve ilgili birimin olmaması,
- Öğretmenlerin bu çalışmalara zaman ayırmak istememesi, çalışmaların çok zaman alacağının düşünülmesi,
- Okulun sosyo ekonomik çevresinin çalışmalara olumsuz etkisi
- Veli ve çevre desteğinin olmaması,
- Okula ilişkin aidiyet duygusunun yetersiz olması,
- Öğretmenlerin bu çalışmalar için güdülenmemesi ve ödüllendiricilerin konmaması.

İlk ve orta öğretim okulları yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumları adlı çalışmasını İstanbul ili olacak şekilde hazırlayan Kahraman (2007) araştırmasının sonuçlarının Türkiye'de eğitim alanındaki stratejik planlama çalışmalarda önemli bir kaynak olacağının ipuçlarını vermekte olduğunu belirtmektedir. Ülkemizde ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının olumlu yönde olması, eğitim kurumlarımızda yakalanacak başarılar açısından büyük bir önem taşıdığını belirten Kahraman (2007) Stratejik planlamaya inanmış çağdaş okul yöneticilerinin bu tutumları Türkiye'ye uyarlanabilecek bir stratejik planlama modeline temel olacak ve bu alanda yaşanan başarıların topluma mal olacağını savunmuştur.

Eğitimde stratejik planlama adlı çalışmasında Şener (2009) yaptığı araştırmasının analiz sonuçlarında;

- Eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadeler katılımlar eğilimleri eğitim yüksek okulu mezunlarında en üst düzeyde iken eğitim enstitüsü mezunlarında en düşük düzeydedir.
- Öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermemektedir.
- Eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadeler öğretmenler müdür yardımcılara göre daha fazla katılım eğilimi göstermiştir.
- Öğretmen ve yöneticilerin, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri görevlerine göre farklılık göstermemektedir. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri herhangi bir eğitim almayan öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla katılım eğilimi göstermektedir. Öğretmen ve yöneticilerin, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri stratejik planlama eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir.

Ödemiş Anadolu öğretmen lisesi stratejik plan uygulaması adlı çalışmasında Uluğ (2007) şu sonuçlara ulaşmıştır. Ulağa göre Stratejik Planlama geleceğin planlanmasıdır. Yöneticilerin uzun vadeli kararlar alabilmesini gerektirir. Eğitim kurumlarında stratejik planlamaya o kurumun en üst seviyeden yöneticilerinin katılması ve sahiplenmesi stratejik plan çalışmalarında uzun vadeli kararlar alınabilmesi açısından gereklidir. Kamuya ait eğitim kurumlarında stratejik planlama çalışmalarına üst düzey yönetici olarak ilçe Milli Eğitim Müdürünün

katılması uzun vadeli kararların daha gerçekçi ve uygulanabilir olmasını sağlayacaktır. Eğitim kurumu çalışanlarının performanslarını değerlendirme onları yenileşme hedefli olmalı ve ilgili tüm paydaşlar tarafından yapılmalıdır. Eğitim Kurumlarında tüm paydaşların, huzur, güven ve ait olma duygularını sürekli hissetmeleri gerekir. Stratejik planlamayı bir süreç olarak değerlendirmek gerekir. Bu sürecin girdileri, çıktıları ve sürece etki eden tüm faktörler, kaynaklar doğru bir şekilde planlanmalıdır. Stratejik plan çalışmaları zaman, kaynak girdi ve çıktı temelli bir tablo üzerinde gösterilmelidir.

İKİNCİ BÖLÜM

2-YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada tarama modeli kullanılmıştır. Karasar (2009) Tarama modellerini geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olarak tanımlamaktadır. Tarama modellerinde araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez.

Ayrıca araştırmada stratejik planlamanın ilköğretim kurumlarında değerlendirmesini yapmak için her kurumun kendi planına ait olan izleme raporları incelenmiştir. Araştırmanın bu yönüyle doküman incelemesi temelinde yürütüldüğü söylenebilir. Doküman incelemesinde araştırılması amaçlanan konu veya olgular hakkında bilgi içeren yazılı materyallerin analizini kapsar (Yıldırım ve Şimşek, 2008). Doküman incelenmesi, neredeyse her araştırma için gerekli olan bir veri toplama tekniğidir. Belge yoksa tarih de yoktur (Madge,1965).

Konuya en yakın, onu tamamen yansıtan ve onunla bütünleşen belgeler, kalıntılardır. Yazılmış ve yayımlanmış belgeler ise, sonradan oluşturulduklarından, kalıntılara oranla, gerçekten, daha uzak olabilirler (Madge,1965). Duverger (1973)'in “belgesel gözlem” dediği bu tekniği, Rummel (1968) ve daha birçoğu “doküman metodu” adıyla tanımlanmaktadırlar. Best (1959) de tekniği “mevcut kayıt ya da belgelerin, veri kaynağı olarak, sistemli incelenmesi ” olarak tanımlamaktadır. Eğitimle ilgili bir araştırmada şu tür dokümanlar veri kaynağı olarak kullanılabilir:

- Eğitim alanında ders kitapları,
- Program (müfredat) yönergeleri,
- Okul içi ve dışı yazışmalar,
- Öğrenci kayıtları,
- Toplantı tutanakları,

- Öğrenci rehberlik kayıt ve dosyaları,
- Öğrenci ders ödevleri ve sınavları vb (Bogdan ve Biklen 1992; Goetz ve Lecompte, 1984).

Yıldırım ve Şimşek'in (2008) aktardığına göre, doküman incelemesinin artılarına ilişkin olarak Bailey (1982) şu yedi boyuttan söz eder: Kolay ulaşılamayacak özneler, tepkiselliğin olmaması, uzun süreli veya zamana yayılmış analiz, örneklem büyüklüğü, bireysellik ve özgünlük, (görelî) düşük maliyet ve nitelik. Araştırmada nice ve nitel verilerin birlikte kullanıldığı karma yöntem seçilmiştir. Karma Yöntem; nitel ve nicel verilerin eşzamanlı ya da eş zamanlı olmayan bir şekilde toplanması, verilerin birleştirilmesini kapsayan bir bilimsel araştırma yöntemidir (Creswell vd., 2003).

2.2. Araştırmanın evren ve örnekleme

Araştırmanın evrenini Elazığ ili il ve ilçe merkezlerindeki ilköğretim okulları oluşturmaktadır. Bu okullar da toplam 3323 öğretmen ve 354 okul yöneticisi bulunmaktadır.

Araştırmanın örnekleme küme örnekleme yöntemine göre seçilmiştir. Öğretmenlere dağıtılacak olan ölçek için küme örnekleme yapılırken 2011-2012 öğretim yılında Elazığ' da il merkezinde bulunan 5 eğitim bölgesinden tesadüfî örnekleme yoluyla ikişer ilköğretim okulu, bağlı ilçelerden birer ilköğretim okulu olmak üzere toplam 20 ilköğretim okulu alınmıştır. Yöneticilere dağıtılan ölçekte ise aynı örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Ancak örneklemin evreni temsil etmesi için yeterli sayıya ulaşabilmek amacıyla il merkezinden üçer okul örnekleme dâhil edilmiştir. Yani yönetici anketleri toplam 30 okuldaki yöneticilere uygulanmıştır. Örnekleme oluşturan okullar ve bu okullardaki öğretmen sayıları tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Öğretmenlere uygulanan ölçek sayısına ait tablo

ilçe	Okul	Öğretmene Dağıtılan Ölçek Sayısı	Öğretmenlerden Toplanan Ölçek Sayısı
Merkez	Atatürk İ.Ö.O	65	38
Merkez	Dumlupınar İ.Ö.O	60	34
Merkez	Tevfik Yaramanoğlu İ.Ö.O	55	28

Tablo 1'in devamı			
İlçe	Okul	Öğretmene Dağıtılan Ölçek Sayısı	Öğretmenlerden Toplanan Ölçek Sayısı
Merkez	Vali Lütfullah Bilgin İ.Ö.O	50	36
Merkez	Doğukent İ.Ö.O	75	43
Merkez	60.Yıl İ.Ö.O	60	35
Merkez	Yücel İ.Ö.O	45	31
Merkez	Balakgazi İ.Ö.O	35	39
Merkez	Evrenpaşa İ.Ö.O	30	19
Merkez	İstiklal İ.Ö.O	50	34
Ağın	Öğrt.Abdullah lütfü İ.Ö.O	20	11
Arıcak	Arıcak İ.Ö.O	25	13
Alacak aya	Alacakaya İ.Ö.O	35	24
Maden	Atatürk İ.Ö.O	35	24
Sivrice	75.Yıl İMKB İ.Ö.O	25	16
Baskil	Vakıfbank İ.Ö.O	35	27
Keban	Atatürk İ.Ö.O	20	11
Karako çan	Nuri Özaltın İ.Ö.O	35	27
Kovan cılar	Kovancılar İ.Ö.O	50	37
Palu	Yavuz Selim İ.Ö.O	30	20
	Toplam	830	535

Tablo 1'den de görüleceği gibi araştırma kapsamında dağıtılan ölçek sayısı 830 iken, dönen ve kullanılabilir veri içeren ölçek sayısı 535 olarak gerçekleşmiştir.

Araştırma kapsamında yöneticilere dağıtılan ve dönen ölçek sayıları ise tablo 2'de aktarılmıştır.

Tablo 2. Yöneticilere uygulanan ölçek sayısına ait tablo

ilçe	Okul	Yöneticiye Dağıtılan Ölçek Sayısı	Yöneticilerden Toplanan Ölçek Sayısı
Merkez	Atatürk İ.Ö.O	5	5
Merkez	Dumlupınar İ.Ö.O	5	5
Merkez	Tevfik Yaramanoğlu İ.Ö.O	3	3
Merkez	Vali LütfullahBilgin İ.Ö.O	5	5
Merkez	Doğukent İ.Ö.O	5	5

Tablo 2'nin devamı			
ilçe	Okul	Yöneticiye Dağıtılan Ölçek Sayısı	Yöneticilerden Toplanan Ölçek Sayısı
Merkez	60. Yıl İ.Ö.O	5	5
Merkez	Yücel İ.Ö.O	5	5
Merkez	Balakgazi İ.Ö.O	3	3
Merkez	Evrenpaşa İ.Ö.O	3	3
Merkez	İstiklal İ.Ö.O	5	5
Merkez	Bahçelievler İ.Ö.O	3	3
Merkez	Hilalkent İ.Ö.O	3	3
Merkez	Elazığ İ.Ö.O	3	3
Merkez	Kaya Karakaya İ.Ö.O	3	3
Merkez	Av.İbrahim Gök İ.Ö.O	3	3
Merkez	Şht.Nadir Ozan İ.Ö.O	3	3
Merkez	Murat İ.Ö.O	4	3
Merkez	24 Kasım İ.Ö.O	3	3
Merkez	Mezre İ.Ö.O	5	4
Merkez	Selçuklular İ.Ö.O	3	3
Ağın	Öğrt.Abdullah Lütfü İ.Ö.O	2	2
Arıcak	Arıcak İ.Ö.O	2	2
Alacak aya	Alacakaya İ.Ö.O	2	2
Maden	Atatürk İ.Ö.O	3	3
Sivrice	75. Yıl İmkb İ.Ö.O	3	3
Baskil	Vakıfbank İ.Ö.O	3	3
Keban	Atatürk İ.Ö.O	3	3
Karakoçan	Nuri Özaltın İ.Ö.O	3	3
Kovancılar	Kovancılar İ.Ö.O	3	3
Palu	Yavuz Selim İ.Ö.O	3	3
	Toplam	104	102

Tablo 2'den de görüleceği gibi araştırma kapsamında yöneticilere dağıtılan ölçek sayısı 104 iken, dönen ve kullanılabilir veri içeren ölçek sayısı 102 olarak gerçekleşmiştir.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak “stratejik planlamanın uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi ölçeği” kullanılmıştır. Ölçekte ölçek maddelerinin yanı sıra örneklemin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan ayrı bir bölüm bulunmaktadır.

Stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi amacıyla hazırlanmış olan ölçek için; Şener’in (2009) da, Karaman’ın (2007) de, Kocatepe’nin (2010) da, Nartgün’ün (1996) da Demirkaya’nın (2007) de ve Uluğ’un (2007) 2007 yılında hazırladığı yüksek lisans tezi çalışmaları ile Çetin’in (2007) aynı yıl hazırladığı doktora tezi çalışmasında kullanılan ölçeklerden elde edilen benzer sorulardan oluşan bir madde havuzu oluşturulmuştur. Bu madde havuzundan Fırat üniversitesi eğitim bilimleri öğretim üyelerinden uzman görüşü alınarak 38 maddelik stratejik planlamanın uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi ölçeği oluşturulmuştur. Uzman görüşü aşamasından sonra faktör analizi yapılarak ölçeğin yapı geçerliği test edilmiş, ayrıca ölçeğin güvenirlik katsayısı hesaplanmıştır.

2.4. Veri Toplama Aracının uygulanması

Araştırmada kullanılan likert tipi ölçeğe yönelik görüşler çok olumludan çok olumsuzu doğru sıralanmaktadır. Buna göre; (5) kesinlikle katılıyorum, (4) katılıyorum, (3) kararsızım, (2) katılmıyorum, (1) kesinlikle katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterler esas alınmıştır.

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

Ölçekte bulunan 38 sorunun güvenirlik katsayısı 0,846 olarak bulunmuştur. Ancak geçerlik çalışmalarının sağlanması sürecinde 1,2,3,38 numaralı maddeler çıkarılmıştır. Ölçeğin 34 maddelik halinin güvenirliği 0,935 olarak hesaplanmıştır.

Özdamar (2004) Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde aşağıdaki kriterleri önermiştir;

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir .

Bu kriterlere göre ölçeğin güvenirlik katsayısının oldukça yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmalarda kullanılacak ölçeklerin yapı gereçliği açısından test edilmesi gerekmektedir. Yapı geçerliğinin ön şartı ise ölçeğin KMO ve Barlett's testleri açısından uygun olmasıdır. Yapılan analiz sonucunda stratejik planlamanın uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi ölçeğinin KMO değeri 0,936 ve Barlett' küresellik testi değeri 0,05 den küçük bulunmuştur. Buna göre söz konusu ölçeğin yapı geçerliğinin test edilebileceğine karar verilmiştir. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı %62,81 olan 5 faktör oluşmuştur. Bu analize yönelik sonuçlar tablo 3'de özetlenmiştir.

Tablo 3. Stratejik Planlama Ölçeği Faktör Yapısı

Boyutlar	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	S18	0,787	18,293	0,938
	S16	0,764		
	S19	0,754		
	S17	0,751		
	S21	0,741		
	S15	0,721		
	S20	0,716		
	S14	0,663		
	S23	0,613		
	S22	0,537		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	S34	0,838	15,218	0,911
	S36	0,836		
	S35	0,829		
	S33	0,787		
	S37	0,772		
	S31	0,750		
	S30	0,743		
	S32	0,603		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	S25	0,770	12,518	0,910
	S26	0,760		
	S27	0,747		
	S24	0,699		
	S29	0,691		
	S28	0,690		

Tablo 3'ün devamı				
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	S7	0,783	10,427	0,791
	S13	0,734		
	S8	0,728		
	S4	0,649		
	S12	0,534		
	S5	0,448		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	S9	0,680	6,353	0,643
	S11	0,665		
	S10	0,601		
	S6	0,497		
Toplam Varyans %62,81, Cronbach Alpha: 0,935				

Yukarıdaki tablo 3 den de anlaşılacağı gibi faktör analizi sonucu toplam varyans %62,81 olan ve 5 boyuttan oluştuğu görülmüştür.

2.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Stratejik Planlama ölçeğinin yapı geçerliği için Açıklayıcı Faktör Analizine başvurulmuştur. Ölçek alt boyutları arasındaki ilişkileri saptamak için ise Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ikili grup durumunda, normal dağılım göstermeyen dağılımlarda gruplar arası karşılaştırmalar Mann Whitney U testi ile analiz edilmiştir. İki den fazla grupların karşılaştırılmasında ise dağılımın homojen olmadığı durumlarda Kruskal Wallis H testi ve anlamlı fark tespit edildiğinde bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesinde yine Mann Whitney U test kullanılmıştır.

Sonuçlar % 95 güven aralığında yorumlanmış, manidarlık için $p < 0,05$ düzeyi esas alınmıştır. Araştırmadaki değişkenlerin analiz yöntemine karar verilirken normal dağılım gösterdiği durumlarda parametrik yöntemler, normal dağılım göstermediği durumlarda parametrik olmayan yöntemler seçilir (Özdamar, 2004). Araştırmanın değişkenleri için her iki guruba ait normal dağılım tablosu aşağıdadır;

Tablo 4. Normal Dağılım Tablosu

Tests of Normality							
	grup	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Öğretmen	,125	535	,000	,894	535	,000
	Yönetici	,141	102	,000	,877	102	,000
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Öğretmen	,100	535	,000	,962	535	,000
	Yönetici	,116	102	,002	,939	102	,000
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Öğretmen	,131	535	,000	,923	535	,000
	Yönetici	,152	102	,000	,909	102	,000
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Öğretmen	,137	535	,000	,865	535	,000
	Yönetici	,127	102	,000	,925	102	,000
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	Öğretmen	,123	535	,000	,949	535	,000
	Yönetici	,126	102	,000	,949	102	,001
a. Lilliefors Significance Correction							

Kolmogorov Smirnov testine göre boyutların, öğretmen ve yöneticilere göre normal dağılıma sahip olmadığı görülmüştür. Bu çerçevede parametrik olmayan yöntemler tercih edilmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.Bulgular Ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerden ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

3.1.Öğretmenlere İlişkin Demografik Özellikler

Tablo 5. Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	244	45,6
Kadın	291	54,4

Tablo 5'e göre, araştırmaya katılanların 244'ü (% 45,6) erkek, 291'i (% 54,4) kadındır.

Tablo 6. Öğretmenlerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
21-25	50	9,3
26-30	175	32,7
31-35	100	18,7
36-40	83	15,5
40 ve üstü	127	23,7

Tablo 6' ya göre, araştırmaya katılanların 50'si (% 9,3) 21-25 yaş, 175'i (% 32,7) 26-30 yaş, 100'ü (% 18,7) 31-35 yaş, 83'ü (% 15,5) 36-40 yaş, 127'si (% 23,7) 40 ve üstü yaş grubundadır.

Tablo 7. Öğretmenlerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Fen bilimleri	87	16,3
Sosyal bilimleri	399	74,6
Görsel sanatlar	49	9,2

Tablo 7'ye göre, araştırmaya katılanların 87'si (% 16,3) fen bilimleri, 399'u (% 74,6) sosyal bilimler, 49'u (% 9,2) görsel sanatlar branşındandır.

Tablo 8. Öğretmenlerin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
1-5	173	32,3
6-10	104	19,4
11-15	101	18,9
16-20	92	17,2
21 yıl ve üstü	65	12,1

Tablo 8'e göre araştırmaya katılanların 173'ü (% 32,3) 1-5, 104'ü (% 19,4) 6-10, 101'i (% 18,9) 11-15, 92'si (% 17,2) 16-20, 65'i (% 12,1) 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Tablo 9. Öğretmenlerin Şu Anki Okullarında Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
1-3	273	51,0
4-6	116	21,7
7-9	87	16,3
10 yıl ve üstü	59	11,0

Örneklem grubunun 'Şuan ki okulda çalışma süresi' sorusuna göre dağılımı Tablo 9 'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 273'ü (% 51,0) 1-3, 116'sı (% 21,7) 4-6, 87'si (% 16,3) 7-9, 59'u (% 11,0) 10 yıl ve üstü zamandır şu anki okulunda çalışmaktadır.

Tablo 10. Öğretmenlerin Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Eğitim enstitüsü	26	4,9
Önlisans	25	4,7
Lisans	453	84,7
Yüksek lisans	30	5,6
Doktora	1	0,2

Tablo 10 'a göre araştırmaya katılanların 26'sı (% 4,9) eğitim enstitüsü, 25'i (% 4,7) ön lisans, 453'ü (% 84,7) lisans, 30'u (% 5,6) yüksek lisans, 1'i (%0,2) doktora mezunudur.

Tablo 11. Öğretmenlerin Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Alma Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	78	14,6
Hayır	457	85,4

Tablo 11 'e göre araştırmaya katılanların 78'i (% 14,6) evet, 457'si (% 85,4) hayır yanıtını vermişlerdir.

3.2.Yöneticilere İlişkin Demografik Özellikler

Tablo 12. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Kadın	3	2,9
Erkek	99	97,1

Tablo 12 'ye göre araştırmaya katılanların 3'ü (% 2,9) kadın, 99'u (% 97,1) erkektir.

Tablo 13. Yöneticilerin Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
21-30 yaş	7	6,9
31-35 yaş	25	24,5
36-40 yaş	22	21,6
40 yaş ve üstü	48	47,1

Tablo 13 'e göre araştırmaya katılanların 7'si (% 6,9) 21-30 yaş, 25'i (% 24,5) 31-35 yaş, 22'si (% 21,6) 36-40 yaş, 48'i (% 47,1) 40 yaş ve üstü yaş grubundadır.

Tablo 14. Yöneticilerin Branş Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Fen bilimleri	8	7,8
Sosyal bilimler	92	90,2
Güzel sanatlar	2	2,0

Araştırmaya katılanların 8'i (% 7,8) fen bilimleri, 92'si (% 90,2) sosyal bilimler, 2'si (% 2,0) güzel sanatlar branşındadır.

Tablo 15. Yöneticilerin Kıdem Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
1-10 yıl	18	17,6
11-15 yıl	25	24,5
16-20 yıl	16	15,7
21 yıl ve üstü	43	42,2

Tablo 15 'te incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 18'i (% 17,6) 1-10 yıl, 25'i (% 24,5) 11-15 yıl, 16'sı (% 15,7) 16-20 yıl, 43'ü (% 42,2) 21 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Tablo 16. Yöneticilerin Şu Anki Okulda Çalışma Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
1-3 yıl	69	67,6
4-6 yıl	23	22,5
7-9 yıl	7	6,9
10-12 yıl	1	1,0
12 yıl ve üstü	2	2,0

Tablo 16'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 69'u (% 67,6) 1-3 yıl, 23'ü (% 22,5) 4-6 yıl, 7'si (% 6,9) 7-9 yıl, 1'i (% 1,0) 10-12 yıl, 2'si (% 2,0) 12 yıl ve daha fazla süredir şu anki okulunda çalışmaktadır.

Tablo 17. Yöneticilerin Eğitim Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Eğitim enstitüsü	18	17,6
Önlisans	11	10,8
Lisans	65	63,7
Yüksek lisans	8	7,8

Tablo 10 'a göre araştırmaya katılanların 18'i (% 17,6) eğitim enstitüsü, 11'i (% 10,8) ön lisans, 65'i (% 63,7) lisans, 8'i (% 7,8) yüksek lisans mezunudur.

Tablo 18. Yöneticilerin Görev Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Müdür	30	29,4
Müdür yardımcısı	72	70,6

Tablo 18 'de incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 30'u (% 29,4) müdür, 72'si (% 70,6) müdür yardımcısıdır.

Tablo 19. Yöneticilerin Stratejik Planlama İle İlgili Eğitim Alma Değişkenine İlişkin Bulgular

	Frekans	Yüzde (%)
Evet	29	28,4
Hayır	73	71,6

Örneklem grubunun 'Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma' sorusuna göre dağılımı Tablo 19 'da incelenmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 29'u (% 28,4) evet, 73'ü (% 71,6) hayır yanıtını vermişlerdir.

3.3.Stratejik Planlamanın Uygulanabilirlik Ölçeğine İlişkin Bulgular

Aşağıdaki tablo 20.21.22.23 ve 24 stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinin boyutlarında ki her bir madde için bulgular verilmiştir.

Tablo 20. Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları Boyutuna İlişkin Bulgular

	N	$\bar{X}$	SS
Stratejik plan eğitimin kalitesinde artış sağlar.	637	4,18	0,84
Stratejik plan okul çalışanlarının performansını artırır.	637	4,21	0,89
Stratejik plan yönetimde daha hızlı ve kolay kararlar alınmasını sağlar.	637	4,13	0,81
Stratejik plan gurup çalışmalarını etkin kılar.	637	4,13	0,83
Stratejik plan yönetim ve kurum içinde etkili iletişimi sağlar.	637	4,03	0,88
Stratejik plan zamanın daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.	637	4,27	0,83
Stratejik plan görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar.	637	4,04	0,90
Stratejik plan yöneticilerin işleri planlı yapmasını sağlar.	637	4,26	0,84
Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar	637	4,10	0,83
Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar	637	3,95	0,91

“Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları” boyutunda bulunan “Stratejik plan okul çalışanlarının performansını artırır.” ($\bar{X}=4,21$) , “Stratejik plan zamanın daha etkin ve

verimli kullanılmasını sağlar.” ($\bar{X} = 4,27$) ve “Stratejik plan yöneticilerin işlerini planlı yapmasını sağlar.” maddelerine ilişkin görüşlerin düzeyinin ($\bar{X} = 4,26$) çok yüksek olduğu görülmektedir. “Stratejik plan eğitimin kalitesinde artış sağlar.” ($\bar{X} = 4,18$) , “Stratejik plan yönetimde daha hızlı ve kolay kararlar alınmasını sağlar.” ($\bar{X} = 4,13$) , “Stratejik plan gurup çalışmalarını etkin kılar.” ($\bar{X} = 4,13$) , “Stratejik plan yönetim ve kurum içinde etkili iletişimi sağlar.” ($\bar{X} = 4,03$), “Stratejik plan görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar.” ($\bar{X} = 4,04$) , “Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar ($\bar{X} = 4,10$) ve “Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar maddelerine ilişkin görüşlerin düzeyinin ($\bar{X} = 3,95$) yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 21. Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları Boyutuna İlişkin Bulgular

	N	$\bar{X}$	SS
Stratejik planlama kurumları oyalamak için bir taktirdir.	637	3,73	1,08
Stratejik planlama kırtasiyecilik işidir.	637	3,65	1,12
Stratejik planlama ile eğitimin kalitesinde çok fazla bir değişme beklenemez.	637	3,67	1,09
Stratejik planlama bazen yönetimin zamanı kurtarmak için yaptığı bir çalışmadır.	637	3,42	1,11
Stratejik planlama Ulasal farklılıkları dikkate almadan zorunlu hazırlanan standart bir plandır.	637	3,38	1,18
Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.	637	3,97	1,00
Stratejik planlama zaman israfıdır.	637	3,96	1,00
Stratejik planlama gerçekçi bir şekilde uygulanamamaktadır.	637	2,91	1,27

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları boyutuna ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,59$); “Stratejik planlama kurumları oyalamak için bir taktirdir.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,73$); “Stratejik planlama kırtasiyecilik işidir.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,65$); “Stratejik planlama ile eğitimin kalitesinde çok fazla bir değişme beklenemez.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,67$); “Stratejik planlama bazen yönetimin zamanı kurtarmak için yaptığı bir çalışmadır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,42$); “Stratejik planlama Ulasal farklılıkları dikkate almadan zorunlu hazırlanan standart bir plandır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,38$); “Stratejik planlama kaynakların boşa

harcanmasıdır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,97$); “Stratejik planlama zaman israfıdır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,96$) yüksek görülmüştür. “Stratejik planlama gerçekçi bir şekilde uygulanamamaktadır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 2,91$) orta olduğu görülmüştür.

Tablo 22. Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutuna İlişkin Bulgular

	N	$\bar{X}$	SS
Stratejik planlama eğitimdeki teknolojik yetersizlikleri önlemek amaçlı bir mikro planlamadır.	637	3,87	0,84
Stratejik planlama teknolojinin kullanımı kolaylaştırır.	637	3,93	0,89
Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik imkânlar daha verimli kullanılır.	637	3,97	0,89
Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik ihtiyaçlar belirlenir.	637	4,10	0,79
Stratejik planlamada istatistikler teknolojik imkanlarla hazırlanır	637	4,02	0,83
Stratejik planlama ile teknolojik gelişmelerin takibi kolaylaşır.	637	3,98	0,90

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyi ($\bar{X}=3,98$); “Stratejik planlama eğitimdeki teknolojik yetersizlikleri önlemek amaçlı bir mikro planlamadır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X}=3,87$); “Stratejik planlama teknolojinin kullanımı kolaylaştırır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X}=3,93$); “Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik imkânlar daha verimli kullanılır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X}=3,97$); “Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik ihtiyaçlar belirlenir.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X}=4,10$); “Stratejik planlamada istatistikler teknolojik imkanlarla hazırlanır maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X}=4,02$); “Stratejik planlama ile teknolojik gelişmelerin takibi kolaylaşır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X}=3,98$) yüksek olarak bulunmuştur.

Tablo 23. Stratejik Planın Hazırlanma Süreci Boyutuna İlişkin Bulgular

	N	$\bar{X}$	SS
Stratejik planı hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturulmalı.	637	4,42	0,77
Stratejik planı hazırlarken mevcut durumun daha iyi bir hale getirilmesini amaçlanmalı.	637	4,47	0,71
Stratejik planı hazırlarken kurumunun ihtiyaçlarını dikkate alınmalı.	637	4,37	0,79
Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir.	637	4,29	0,84
Stratejik planı hazırlarken, hazırlayan kişilerin deneyimi planın doğruluğunu artırır.	637	4,29	0,79
Stratejik plan hazırlama sürecinde öğrenci ve velilerden destek alınmalıdır.	637	3,90	1,07

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutu ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X}=4,29$); “Stratejik planı hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturulmalı.” Maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 4,42$); “Stratejik planı hazırlarken mevcut durumun daha iyi bir hale getirilmesini amaçlanmalı.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 4,47$); “Stratejik planı hazırlarken kurumunun ihtiyaçlarını dikkate alınmalı.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 4,37$); “Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 4,29$); “Stratejik planı hazırlarken, hazırlayan kişilerin deneyimi planın doğruluğunu artırır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 4,29$); çok yüksek olarak bulunmuştur. “Stratejik plan hazırlama sürecinde öğrenci ve velilerden destek alınmalıdır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,90$) yüksek olarak bulunmuştur.

Tablo 24. Stratejik Planlamada Dış Kaynak Desteği Boyutuna İlişkin Bulgular

	N	$\bar{X}$	SS
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	637	3,87	0,70
Stratejik planı hazırlarken başka kurumların planlarından yararlanılmalı.	637	3,64	1,12
Stratejik planı hazırlarken sayısal verileri MEB den alınmalı.	637	3,91	0,98
Stratejik planı hazırlarken MEB genelgesine göre	637	3,97	0,97

Tablo 24'ün devamı			
Stratejik plan hazırlama sürecinde önceden belirlenmiş bir format olmalıdır.	637	3,97	0,99

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutuna ilişkin görüşleri düzeyi ($\bar{X} = 3,87$); “Stratejik planı hazırlarken başka kurumların planlarından yararlanılmalı.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,64$); “Stratejik planı hazırlarken sayısal verileri MEB den alınmalı.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,91$); “Stratejik planı hazırlarken MEB genelgesine göre hareket edilmeli.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,97$); “Stratejik plan hazırlama sürecinde önceden belirlenmiş bir format olmalıdır.” maddesine ilişkin görüşlerin düzeyi ($\bar{X} = 3,97$) yüksek olarak bulunmuştur.

Tablo 25. Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği Boyutlarının Öğretmen ve Yöneticilere Göre Dağılımı

	Öğretmen		Yönetici		U	P
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	4,13	0,67	4,14	0,79	25451,500	0,28
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	3,53	0,87	3,89	0,79	20192,000	0,00
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	3,98	0,70	3,96	0,79	26436,000	0,61
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	4,32	0,58	4,11	0,55	20530,500	0,00
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	3,84	0,71	4,05	0,64	22521,500	0,005

Araştırmaya katılanların, Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları boyutuna ilişkin görüşlerine ait ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney $U=25451,500$; $p=0,280>0,05$).

Araştırmaya katılanların Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları boyutuna ilişkin görüşlerine ait ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney $U=20192,00$; $p=0,000<0,05$). Yöneticilerin Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} = 3,89$), öğretmenlerin Stratejik Planlamanın

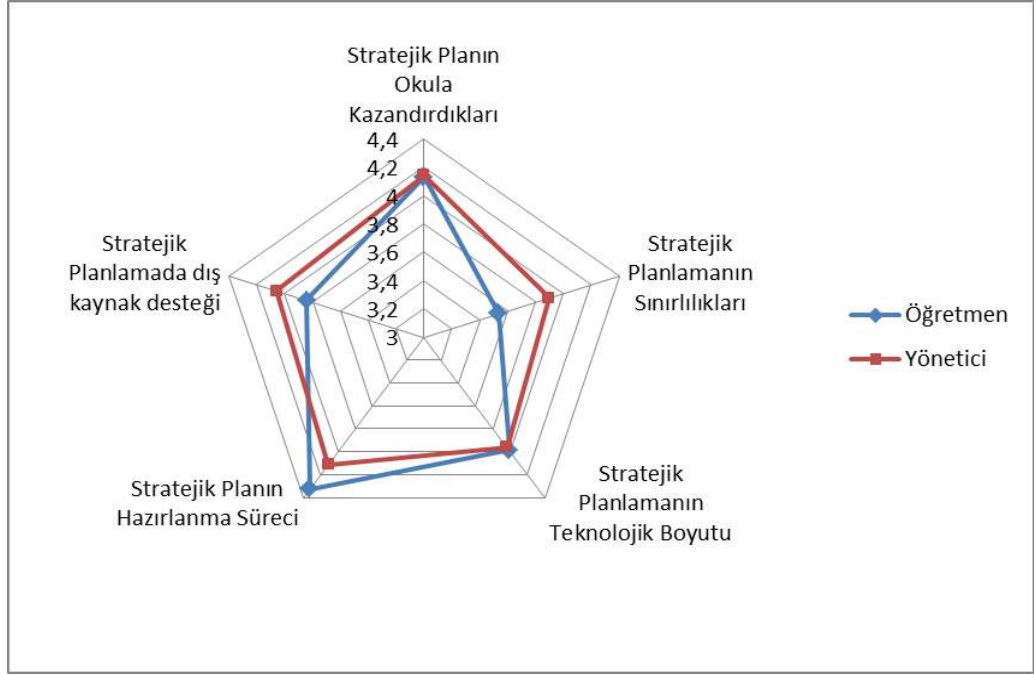
Sınırlılıkları boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyinden ($\bar{X} = 3,53$) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutuna ilişkin görüşlerine ait ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. (Mann Whitney U=26436,000; p=0,616>0,05).

Araştırmaya katılanların Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutuna ilişkin görüşleri ait ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=20530,50; p=0,000<0,05). Öğretmenlerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} = 4,327$), Yöneticilerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutuna ilişkin görüşlerinin düzeyinden ($\bar{X} = 4,111$) daha yüksek olarak bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutuna ilişkin görüşlerine ait ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=22521,50; p=0,005<0,05). Yöneticilerin Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutuna ilişkin görüşleri düzeyi ($\bar{X} = 4,059$), Öğretmenlerin Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutuna ilişkin görüşleri düzeyinden ($\bar{X} = 3,843$) daha yüksek olarak bulunmuştur.

Aşağıdaki radar grafiğinde boyutların Öğretmenlerin ve Yöneticilerin görüşlerinin düzeyine göre ortaya çıkan dağılım verilmiştir.



Tablo 26. Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı

	Öğretmen		Yönetici		U	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Stratejik plan eğitimin kalitesinde artış sağlar.	4,17	0,82	4,24	0,93	24786,500	0,108
Stratejik plan okul çalışanlarının performansını artırır.	4,21	0,89	4,18	0,94	27131,500	0,922
Stratejik plan yönetimde daha hızlı ve kolay kararlar alınmasını sağlar.	4,13	0,79	4,11	0,90	26810,000	0,759
Stratejik plan grup çalışmalarını etkin kılar.	4,14	0,80	4,10	0,99	26521,000	0,622
Stratejik plan yönetim ve kurum içinde etkili iletişimi sağlar.	4,04	0,86	3,95	0,98	26227,000	0,499
Stratejik plan zamanın daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.	4,28	0,80	4,21	0,96	27128,000	0,919
Stratejik plan görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar.	4,05	0,88	4,02	1,01	26683,000	0,702
Stratejik plan yöneticilerin işleri planlı yapmasını sağlar.	4,27	0,81	4,20	0,98	27221,500	0,967
Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar	4,07	0,81	4,24	0,90	23112,000	0,007
Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar	3,91	0,92	4,14	0,82	23445,000	0,015

Araştırmaya katılanların Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar, maddesine ilişkin görüşlerinin düzeyi grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda görüşler arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=23112,00; p=0,007<0,05). Yöneticilerin Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X}$ =4,245), Öğretmenlerin Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X}$ =4,077) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda görüşler arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=23445,00; p=0,015<0,05). Yöneticilerin Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X}$ =4,147), Öğretmenlerin Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X}$ =3,912) daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 27. Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı

	Öğretmen		Yönetici		U	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Stratejik planlama kurumları oyalamak için bir taktirdir.	3,67	1,08	4,06	1,02	21290,000	0,000
Stratejik planlama kırtasiyecilik işidir.	3,58	1,14	4,02	0,96	21240,500	0,000
Stratejik planlama ile eğitimin kalitesinde çok fazla bir değişme beklenemez.	3,65	1,10	3,79	1,04	25545,500	0,282
Stratejik planlama bazen yönetimin zamanı kurtarmak için yaptığı bir çalışmadır.	3,32	1,09	3,94	1,06	18557,500	0,000
Stratejik planlama Ulusal farklılıkları dikkate almadan zorunlu hazırlanan standart bir plandır.	3,32	1,15	3,71	1,25	21679,500	0,001

Tablo 27'nin devamı						
Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.	3,94	1,01	4,12	0,89	24749,500	0,109
Stratejik planlama zaman israfıdır.	3,91	1,03	4,26	0,77	22301,500	0,002
Stratejik planlama gerçekçi bir şekilde uygulanamamaktadır.	2,85	1,24	3,24	1,37	22751,000	0,006

Araştırmaya katılanların Stratejik planlama kurumları oyalamak için bir taktirdir, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=21290,00; $p=0,000<0,05$). Yöneticilerin Stratejik planlama kurumları oyalamak için bir taktirdir maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =4,069$), Öğretmenlerin Stratejik planlama kurumları oyalamak için bir taktirdir maddesine yönelik görüşlerinin düzeyinden ($\bar{X} =3,677$) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik planlama kırtasiyecilik işidir, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=21240,50; $p=0,000<0,05$). Yöneticilerin Stratejik planlama kırtasiyecilik işidir maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =4,029$), Öğretmenlerin Stratejik planlama kırtasiyecilik işidir maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =3,589$) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik planlama bazen yönetimin zamanı kurtarmak için yaptığı bir çalışmadır, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=18557,50; $p=0,000<0,05$). Yöneticilerin Stratejik planlama bazen yönetimin zamanı kurtarmak için yaptığı bir çalışmadır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =3,941$), Öğretmenlerin Stratejik planlama bazen yönetimin zamanı kurtarmak için yaptığı bir çalışmadır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =3,323$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik planlama Ulasal farklılıkları dikkate almadan zorunlu hazırlanan standart bir plandır, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney $U=21679,50$; $p=0,001<0,05$). Yöneticilerin Stratejik planlama Ulasal farklılıkları dikkate almadan zorunlu hazırlanan standart bir plandır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =3,716$), Öğretmenlerin Stratejik planlama Ulasal farklılıkları dikkate almadan zorunlu hazırlanan standart bir plandır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =3,327$) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik planlama zaman israfıdır, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney $U=22301,50$; $p=0,002<0,05$). Yöneticilerin Stratejik planlama zaman israfıdır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =4,265$), Öğretmenlerin Stratejik planlama zaman israfıdır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =3,910$) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik planlama gerçekçi bir şekilde uygulanamamaktadır, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney $U=22751,00$; $p=0,006<0,05$). Yöneticilerin Stratejik planlama gerçekçi bir şekilde uygulanamamaktadır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =3,245$), Öğretmenlerin Stratejik planlama gerçekçi bir şekilde uygulanamamaktadır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =2,850$) daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 28. Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı

	Öğretmen		Yönetici		U	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Stratejik planlama eğitimdeki teknolojik yetersizlikleri önlemek amaçlı bir mikro planlamadır.	3,86	0,80	3,90	1,06	25141,000	0,172
Stratejik planlama teknolojinin kullanımı kolaylaştırır.	3,94	0,86	3,85	1,04	26775,000	0,744
Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik imkânlar daha verimli kullanılır.	3,99	0,85	3,87	1,05	26127,000	0,458
Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik ihtiyaçlar belirlenir.	4,08	0,79	4,19	0,83	24675,500	0,090
Stratejik planlamada istatistikler teknolojik imkanlarla hazırlanır	4,02	0,82	4,03	0,87	26492,000	0,610
Stratejik planlama ile teknolojik gelişmelerin takibi kolaylaşır.	4,00	0,88	3,90	1,01	26186,500	0,487

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlamanın teknolojik boyutuna” ait olan tüm maddelere ilişkin görüşlerinin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda bu boyuta ait tüm maddelerin grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Tablo 29. Stratejik Planın Hazırlanma Süreci Alt Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı

	Öğretmen		Yönetici		U	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Stratejik planı hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturulmalı.	4,46	0,72	4,16	0,94	22766,000	0,003
Stratejik planı hazırlarken mevcut durumun daha iyi bir hale getirilmesini amaçlanmalı.	4,46	0,71	4,48	0,72	26773,500	0,732
Stratejik planı hazırlarken kurumumun ihtiyaçlarını dikkate alınmalı.	4,37	0,78	4,34	0,87	27162,500	0,936

Tablo 29'un devamı						
Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir.	4,26	0,84	4,42	0,82	24116,000	0,041
Stratejik planı hazırlarken, hazırlayan kişilerin deneyimi planın doğruluğunu artırır.	4,27	0,79	4,38	0,77	24948,500	0,131
Stratejik plan hazırlama sürecinde öğrenci ve velilerden destek alınmalıdır.	4,10	0,89	2,87	1,31	12855,500	0,000

Araştırmaya katılanların Stratejik planı hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturulmalı, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=22766,00; $p=0,003<0,05$). Yöneticilerin Stratejik planı hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturulmalı maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =4,469$), Yöneticinin Stratejik planı hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturulmalı maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =4,167$) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=24116,00; $p=0,041<0,05$). Yöneticilerin Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =4,422$), Öğretmenlerin Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =4,267$) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik plan hazırlama sürecinde öğrenci ve velilerden destek alınmalıdır, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı

bulunmuştur. (Mann Whitney $U=12855,50$; $p=0,000<0,05$). Öğretmenlerin Stratejik plan hazırlama sürecinde öğrenci ve velilerden destek alınmalıdır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =4,107$), Yöneticilerin Stratejik plan hazırlama sürecinde öğrenci ve velilerden destek alınmalıdır maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =2,873$) daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 30. Stratejik Planlamada dış kaynak desteği Boyutunun Yönetici ve Öğretmenlere Göre Dağılımı

	Öğretmen		Yönetici		MW	p
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS		
Stratejik planı hazırlarken başka kurumların planlarından yararlanılmalı.	3,63	1,13	3,68	1,07	26754,000	0,743
Stratejik planı hazırlarken sayısal verileri MEB den alınmalı.	3,87	0,96	4,12	1,02	22212,500	0,002
Stratejik planı hazırlarken MEB genelgesine göre hareket edilmeli.	3,88	0,98	4,44	0,73	18097,000	0,000
Stratejik plan hazırlama sürecinde önceden belirlenmiş bir format olmalıdır.	3,97	0,97	3,98	1,09	26434,500	0,592

Araştırmaya katılanların Stratejik planı hazırlarken sayısal verileri MEB den alınmalı, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney $U=22212,50$; $p=0,002<0,05$). Yöneticilerin Stratejik planı hazırlarken sayısal verileri MEB den alınmalı. puanları ($\bar{X} =4,127$), Öğretmenin Stratejik planı hazırlarken sayısal verileri MEB den alınmalı maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =3,875$) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların Stratejik planı hazırlarken MEB genelgesine göre hareket edilmeli, maddesine ilişkin görüşlerinin ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney $U=18097,00$; $p=0,000<0,05$). Yöneticilerin Stratejik planı hazırlarken MEB genelgesine göre hareket edilmeli. Puanları ($\bar{X} =4,441$), Öğretmenlerin Stratejik planı hazırlarken MEB genelgesine göre hareket edilmeli maddesine yönelik görüşlerinin düzeyi ($\bar{X} =3,888$) daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 31. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlama Boyutlarının Korelasyon Analizi

		Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Stratejik Planlamada dış kaynak desteği
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	r	1,000	0,389	0,730	0,518	0,423
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	r	0,389	1,000	0,307	0,258	0,190
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	r	0,730	0,307	1,000	0,406	0,373
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	r	0,518	0,258	0,406	1,000	0,489
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	r	0,423	0,190	0,373	0,489	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Öğretmen gurubuna ait tüm boyutlar arasında ki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, tabloda da görüldüğü gibi pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmuştur. Buna göre öğretmen gurubu için boyut fark etmeksizin, boyut puanı arttıkça diğer boyutun puanı da artmaktadır.

Tablo 32. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın uygulanabilirliği ölçeği Boyutlarının Korelasyon Analizi

		Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Stratejik Planlamada dış kaynak desteği
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	r	1,000	0,414	0,764	0,414	0,486
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	r	0,414	1,000	0,344	0,052	0,179
	p	0,000	0,000	0,000	0,602	0,071

Tablo 32'in devamı						
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	r	0,764	0,344	1,000	0,442	0,435
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	r	0,414	0,052	0,442	1,000	0,601
	p	0,000	0,602	0,000	0,000	0,000
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	r	0,486	0,179	0,435	0,601	1,000
	p	0,000	0,071	0,000	0,000	0,000

Tablo 32 incelendiğinde ise yapılan korelasyon analizi sonucunda yönetici gurubunun boyutlar arası ilişkisi incelendiğinde 3 boyut arasında anlamlı ve pozitif yön de bir ilişki olduğu görülmektedir. Anlamlı ilişki bulunamayan boyutlar ise şöyledir;

“Stratejik planın hazırlanma süreci” boyutu ile “stratejik planlamanın sınırlılıkları” boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=0,052$; $p=0,602>0,05$).

“Stratejik planlamada dış kaynak desteği” boyutu ile “stratejik planlamanın sınırlılıkları” boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. ($r=0,179$; $p=0,071>0,05$).

Tablo 33. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın uygulanabilirliği ölçeği Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

		N	X	SS	U	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	erkek	244	4,15	0,69	33527,500	0,265
	kadın	291	4,11	0,65		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	erkek	244	3,63	0,77	32358,500	0,077
	kadın	291	3,44	0,95		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	erkek	244	4,00	0,72	34247,000	0,477
	kadın	291	3,97	0,68		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	erkek	244	4,32	0,64	34558,500	0,594
	kadın	291	4,33	0,53		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	erkek	244	3,86	0,68	34594,000	0,607
	kadın	291	3,82	0,74		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeğin tüm boyutları arasında cinsiyet değişkenine bağlı anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan

Mann Whitney U testi sonucu tüm boyutlar arasında cinsiyet değişkenine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Tablo 34. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın uygulanabilirliği ölçeği Boyutlarının Yaş Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	KW	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	21-25	50	4,19	0,62	2,392	0,664
	26-30	175	4,13	0,67		
	31-35	100	4,13	0,59		
	36-40	83	4,06	0,69		
	40 ve üstü	127	4,15	0,73		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	21-25	50	3,61	0,86	1,700	0,791
	26-30	175	3,50	0,82		
	31-35	100	3,52	0,90		
	36-40	83	3,55	0,86		
	40 ve üstü	127	3,53	0,94		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	21-25	50	4,04	0,68	4,713	0,318
	26-30	175	3,91	0,67		
	31-35	100	4,04	0,64		
	36-40	83	3,93	0,79		
	40 ve üstü	127	4,05	0,72		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	21-25	50	4,29	0,57	6,152	0,188
	26-30	175	4,39	0,56		
	31-35	100	4,24	0,57		
	36-40	83	4,33	0,59		
	40 ve üstü	127	4,31	0,62		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	21-25	50	3,82	0,68	5,708	0,222
	26-30	175	3,80	0,72		
	31-35	100	3,82	0,66		
	36-40	83	3,98	0,70		
	40 ve üstü	127	3,82	0,75		

Bir başka değişkene göre araştırmaya katılan öğretmenlerin ölçeğin tüm boyutları arasında yaş değişkenine bağlı anlamlı bir farklılığın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonucu tüm boyutlar arasında cinsiyet değişkenine bağlı anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir.

Tablo 35. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği Boyutlarının Branşa Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	KW	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Fen bilimleri	87	3,99	0,73	4,352	0,114
	Sosyal bilimleri	399	4,16	0,65		
	Görsel sanatlar	49	4,11	0,67		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Fen bilimleri	87	3,43	0,89	3,828	0,147
	Sosyal bilimleri	399	3,57	0,87		
	Görsel sanatlar	49	3,40	0,87		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Fen bilimleri	87	3,83	0,70	5,475	0,065
	Sosyal bilimleri	399	4,01	0,70		
	Görsel sanatlar	49	4,06	0,67		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Fen bilimleri	87	4,28	0,57	1,004	0,605
	Sosyal bilimleri	399	4,33	0,59		
	Görsel sanatlar	49	4,34	0,56		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	Fen bilimleri	87	3,64	0,82	6,726	0,035
	Sosyal bilimleri	399	3,86	0,70		
	Görsel sanatlar	49	3,99	0,51		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin görüşlerinin branş değişkenine ilişkin tüm boyutlar açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; ilk dört boyutta grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Anlamlı farklılığın bulunduğu beş Boyut olan “stratejik planlamada dış kaynak desteği” boyutuna ilişkin sonuçlar ise şöyledir;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutunun ortalamalarının branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=6,726; $p=0,035<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; sosyal bilimler branşında ki öğretmenlerin Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutuna ilişkin görüşleri, fen bilimleri branşında ki öğretmenlerin görüşlerinden daha yüksek bulunmuştur. (U=14896,500; $p=0,037<0,05$). Görsel sanatlar branşında ki öğretmenlerin Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutundaki görüşlerinin düzeyi, fen bilimleri branşındaki öğretmenlerin puanından daha yüksek bulunmuştur. (U=1593,500; $p=0,014<0,05$).

Tablo 36. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği
Boyutlarının Kıdeme Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	KW	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	1-5	173	4,10	0,69	3,573	0,467
	6-10	104	4,16	0,55		
	11-15	101	4,09	0,61		
	16-20	92	4,17	0,79		
	21 yıl ve üstü	65	4,15	0,68		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	1-5	173	3,51	0,84	7,002	0,136
	6-10	104	3,42	0,83		
	11-15	101	3,58	0,86		
	16-20	92	3,66	0,92		
	21 yıl ve üstü	65	3,51	0,98		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	1-5	173	3,95	0,69	4,403	0,354
	6-10	104	3,94	0,65		
	11-15	101	3,96	0,71		
	16-20	92	4,04	0,77		
	21 yıl ve üstü	65	4,08	0,66		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	1-5	173	4,29	0,61	9,990	0,041
	6-10	104	4,39	0,50		
	11-15	101	4,25	0,54		
	16-20	92	4,42	0,59		
	21 yıl ve üstü	65	4,25	0,65		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	1-5	173	3,78	0,72	2,694	0,610
	6-10	104	3,85	0,67		
	11-15	101	3,83	0,69		
	16-20	92	3,93	0,74		
	21 yıl ve üstü	65	3,86	0,73		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki boyutlara verdiği görüşlere ilişkin ortalamalar kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığı Kruskal Wallis H-Testi'ne göre incelenmiştir. Kruskal Wallis H-Testi'ne göre 4 boyutta anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Bir boyutta anlamlı bulunan farklılık ise şöyledir;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutunun ortalamalarının kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=9,990; $p=0,041<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin Stratejik Plan hazırlama süreci boyutuna ilişkin görüşleri, kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U= 6754,000; $p=0,041<0,05$). Kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin Stratejik Plan hazırlama süreci boyutuna ilişkin görüşleri, kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U= 4370,000; $p=0,036<0,05$). Kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerin Stratejik Plan hazırlama boyutuna ilişkin görüşleri, kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerden daha düşük bulunmuştur. (Mann Whitney U= 3582,000; $p=0,006<0,05$).

Tablo 37. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği

Boyutlarının Şuan ki okulda çalışma süresine Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	Z	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	1-3	273	4,14	0,60	2,180	0,536
	4-6	116	4,07	0,72		
	7-9	87	4,14	0,81		
	10 yıl ve üstü	59	4,18	0,65		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	1-3	273	3,59	0,81	5,484	0,140
	4-6	116	3,60	0,85		
	7-9	87	3,24	1,04		
	10 yıl ve üstü	59	3,54	0,86		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	1-3	273	3,99	0,64	3,257	0,354
	4-6	116	3,94	0,73		
	7-9	87	4,02	0,86		
	10 yıl ve üstü	59	3,98	0,63		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	1-3	273	4,32	0,58	0,981	0,806
	4-6	116	4,36	0,59		
	7-9	87	4,32	0,56		
	10 yıl ve üstü	59	4,29	0,64		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	1-3	273	3,83	0,67	8,145	0,043
	4-6	116	3,73	0,73		
	7-9	87	4,01	0,73		
	10 yıl ve üstü	59	3,83	0,77		

araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki boyutlara ilişkin görüşlerinin düzeyi “öğretmenlerin şu anki okullarında çalışma süreleri” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için Kruskal Wallis H-Testi yapılmıştır. bu testin sonucuna göre dört boyutta anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Stratejik planlamada dış kaynak desteği boyutunda anlamlı bulunan farklılık ise şöyledir;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutuna ilişkin görüşlerinin şu anki okulda çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur. (KW=8,145; $p=0,043<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; şuan ki okulda çalışma süresi 7-9 yıl arası olan öğretmenlerin Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutuna ilişkin görüşleri, şuan ki okulda çalışma süresi 1-3 yıl arası olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=10005,000; $p=0,026<0,05$). Şuan ki okulda çalışma süresi 7-9 yıl arası olan öğretmenlerin Stratejik Planlamada dış kaynak desteği boyutuna ilişkin görüşleri şuan ki okulda çalışma süresi 4-6 yıl arası olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=3914,500; $p=0,006<0,05$).

Tablo 38. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği Boyutlarının Eğitim düzeyine Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	Z	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Eğitim enstitüsü	26	4,13	0,71	1,184	0,757
	Önlisans	25	4,06	0,92		
	Lisans	453	4,12	0,66		
	Yüksek Lisans ve doktora	31	4,27	0,54		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Eğitim enstitüsü	26	3,59	0,88	5,894	0,117
	Önlisans	25	3,07	1,19		
	Lisans	453	3,53	0,86		
	Yüksek Lisans ve doktora	31	3,79	0,66		

Tablo 38'in devamı						
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Eğitim enstitüsü	26	4,09	0,64	1,464	0,691
	Önlisans	25	3,96	0,88		
	Lisans	453	3,98	0,70		
	Yüksek Lisans ve doktora	31	3,92	0,62		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Eğitim enstitüsü	26	4,09	0,63	8,610	0,035
	Önlisans	25	4,28	0,89		
	Lisans	453	4,33	0,56		
	Yüksek Lisans ve doktora	31	4,51	0,45		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	Eğitim enstitüsü	26	3,92	0,71	1,460	0,691
	Önlisans	25	3,89	0,93		
	Lisans	453	3,82	0,70		
	Yüksek Lisans ve doktora	31	3,93	0,64		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki boyutlara ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi'ne göre incelenmiştir. Kruskal Wallis H-Testi'ne göre 4 boyutta anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutunda anlamlı bulunan farklılık ise şöyledir;

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutuna ilişkin görüşlerin eğitim değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; görüşler arasında fark anlamlı bulunmuştur. (KW=8,610; $p=0,035<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; eğitim düzeyi lisans olan öğretmenlerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutuna ilişkin görüşleri, eğitim düzeyi eğitim enstitüsü olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=4447,500; $p=0,034<0,05$). Eğitim düzeyi Yüksek Lisans ve doktora olan öğretmenlerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutuna ilişkin görüşleri, eğitim düzeyi eğitim enstitüsü olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. (Mann Whitney U=238,500; $p=0,008<0,05$).

Tablo 39. Öğretmen Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği Boyutlarının Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumuna Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	U	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Evet	78	4,22	0,82	14438,500	0,007
	Hayır	457	4,11	0,64		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Evet	78	3,42	1,13	17356,500	0,711
	Hayır	457	3,55	0,82		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Evet	78	4,01	0,81	16335,000	0,234
	Hayır	457	3,98	0,68		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Evet	78	4,20	0,80	17118,500	0,574
	Hayır	457	4,34	0,53		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	Evet	78	3,88	0,84	15970,500	0,139
	Hayır	457	3,83	0,69		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları boyutuna ilişkin görüşlerinin, stratejik planlama ile ilgili eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=14438,50; p=0,007<0,05). Stratejik planlama ile ilgili eğitim almış olan öğretmenlerin Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları boyutuna ilişkin görüşleri ($\bar{X}$ =4,226), stratejik planlama ile ilgili eğitim almayan öğretmenlerin Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları boyutuna ilişkin görüşlerinden ($\bar{X}$ =4,116) daha yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki diğer boyutlara ilişkin görüşlerinin “stratejik planlama ile ilgili eğitim alma” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi’ne göre incelenmiştir. Kruskal Wallis H-Testi’ne göre dört boyutta anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 40. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği
Boyutlarının Cinsiyete Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	U	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Kadın	3	3,56	0,51	62,000	0,085
	Erkek	99	4,16	0,79		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Kadın	3	4,33	0,47	99,500	0,331
	Erkek	99	3,88	0,79		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Kadın	3	3,27	1,18	90,000	0,244
	Erkek	99	3,98	0,77		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Kadın	3	2,94	1,05	47,500	0,044
	Erkek	99	4,14	0,50		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	Kadın	3	3,08	1,12	59,500	0,076
	Erkek	99	4,08	0,61		

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki boyutlara ilişkin görüşlerinin “cinsiyet” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney-U Testi’ne göre incelenmiştir. Mann Whitney-U Testi’ne göre dört boyutta anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Anlamlı farklılığın boyuta ilişkin veriler ise şöyledir;

Araştırmaya katılan yöneticilerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutuna ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U testi sonucunda görüşler arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. (Mann Whitney U=47,50; p=0,044<0,05). Erkek yöneticilerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutlara ilişkin görüşleri ($\bar{X}$ =4,146), kadın yöneticilerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutlara ilişkin görüşlerinden ($\bar{X}$ =2,944) daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 41. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği
Boyutlarının Yaşa Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	Z	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	35 yaş ve altı	32	3,96	0,98	2,266	0,322
	36-40 yaş	22	4,39	0,53		
	40 yaş ve üstü	48	4,15	0,73		

Tablo 41'in devamı						
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	35 yaş ve altı	32	3,89	0,73	1,932	0,381
	36-40 yaş	22	4,08	0,84		
	40 yaş ve üstü	48	3,82	0,80		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	35 yaş ve altı	32	3,85	0,98	0,961	0,618
	36-40 yaş	22	4,09	0,67		
	40 yaş ve üstü	48	3,96	0,69		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	35 yaş ve altı	32	4,08	0,65	0,534	0,766
	36-40 yaş	22	4,22	0,40		
	40 yaş ve üstü	48	4,08	0,55		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	35 yaş ve altı	32	3,93	0,70	4,549	0,103
	36-40 yaş	22	4,30	0,58		
	40 yaş ve üstü	48	4,026	0,619		

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki tüm boyutlara ilişkin görüşleri “yaş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi’ne göre incelenmiştir. Tabloda verilen değerlerde de anlaşıldığı gibi Kruskal Wallis H-Testi’ne göre tüm boyutlarda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 42. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği Boyutlarının Branşa Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	Z	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	fen bilimleri	8	4,25	1,00	2,994	0,224
	sosyal bilimler	92	4,12	0,78		
	güzel sanatlar	2	4,85	0,21		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	fen bilimleri	8	4,14	0,66	0,910	0,634
	sosyal bilimler	92	3,88	0,80		
	güzel sanatlar	2	3,68	0,44		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	fen bilimleri	8	4,04	1,04	0,469	0,791
	sosyal bilimler	92	3,94	0,78		
	güzel sanatlar	2	4,16	0,00		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	fen bilimleri	8	4,31	0,48	3,729	0,155
	sosyal bilimler	92	4,10	0,56		
	güzel sanatlar	2	3,66	0,00		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	fen bilimleri	8	4,18	0,67	0,433	0,805
	sosyal bilimler	92	4,04	0,65		
	güzel sanatlar	2	4,125	0,177		

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki tüm boyutlara ilişkin görüşleri “branş” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi’ne göre incelenmiştir. Tabloda verilen değerlerde de anlaşıldığı gibi Kruskal Wallis H-Testi’ne göre tüm boyutlarda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 43. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği

Boyutlarının Kıdeme Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	Z	P
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	1-10 yıl	18	4,15	0,75	0,087	0,993
	11-15 yıl	25	4,07	0,99		
	16-20 yıl	16	4,15	0,77		
	21 yıl ve üstü	43	4,18	0,71		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	1-10 yıl	18	3,79	0,78	1,388	0,708
	11-15 yıl	25	4,01	0,69		
	16-20 yıl	16	3,76	0,87		
	21 yıl ve üstü	43	3,92	0,83		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	1-10 yıl	18	4,03	0,67	0,600	0,896
	11-15 yıl	25	3,73	1,08		
	16-20 yıl	16	4,15	0,47		
	21 yıl ve üstü	43	3,98	0,72		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	1-10 yıl	18	4,19	0,59	2,258	0,521
	11-15 yıl	25	4,17	0,51		
	16-20 yıl	16	4,01	0,43		
	21 yıl ve üstü	43	4,07	0,61		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	1-10 yıl	18	4,01	0,44	3,252	0,354
	11-15 yıl	25	4,19	0,61		
	16-20 yıl	16	4,20	0,71		
	21 yıl ve üstü	43	3,94	0,70		

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki tüm boyutlara ilişkin görüşleri “kıdem” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi’ne göre incelenmiştir. Tabloda verilen değerlerde de anlaşıldığı gibi Kruskal Wallis H-Testi’ne göre tüm boyutlarda kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 44. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği**Boyutlarının Şuan ki okulda çalışma süresine Göre Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	SS	U	p
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	1-3 yıl	69	4,11	0,84	1101,000	0,788
	4 yıl ve üstü	33	4,20	0,69		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	1-3 yıl	69	3,87	0,76	1014,500	0,374
	4 yıl ve üstü	33	3,95	0,85		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	1-3 yıl	69	3,93	0,82	1096,000	0,760
	4 yıl ve üstü	33	4,01	0,73		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	1-3 yıl	69	4,05	0,59	983,000	0,263
	4 yıl ve üstü	33	4,22	0,46		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	1-3 yıl	69	3,97	0,63	868,000	0,051
	4 yıl ve üstü	33	4,23	0,64		

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki tüm boyutlara ilişkin görüşleri “şuan ki okullarında çalışma süreleri” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney-U Testi’ne göre incelenmiştir. Tabloda verilen değerlerde de anlaşıldığı gibi Mann Whitney-U Testi’ne göre tüm boyutlarda şuan ki okullarında çalışma süreleri değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 45. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği**Boyutlarının Eğitim düzeyine Göre Dağılımı**

		N	$\bar{X}$	SS	Z	p
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Eğitim enstitüsü	18	4,15	0,45	5,826	0,120
	Önlisans	11	4,21	0,61		
	Lisans	65	4,06	0,90		
	Yüksek lisans	8	4,70	0,43		

Tablo 45'in devamı						
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Eğitim enstitüsü	18	3,63	0,86	5,311	0,150
	Önlisans	11	3,80	0,74		
	Lisans	65	3,93	0,76		
	Yüksek lisans	8	4,31	0,85		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Eğitim enstitüsü	18	4,00	0,48	5,103	0,164
	Önlisans	11	3,78	0,70		
	Lisans	65	3,91	0,88		
	Yüksek lisans	8	4,50	0,44		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Eğitim enstitüsü	18	3,99	0,66	1,904	0,593
	Önlisans	11	4,25	0,32		
	Lisans	65	4,09	0,58		
	Yüksek lisans	8	4,31	0,22		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	Eğitim enstitüsü	18	3,68	0,72	7,157	0,057
	Önlisans	11	4,06	0,66		
	Lisans	65	4,11	0,59		
	Yüksek lisans	8	4,43	0,57		

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki tüm boyutlara ilişkin görüşleri “eğitim düzeyi” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Kruskal Wallis H-Testi’ne göre incelenmiştir. Tabloda verilen değerlerde de anlaşıldığı gibi Kruskal Wallis H-Testi’ne göre tüm boyutlarda eğitim düzeyi değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 46. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği

Boyutlarının Görev Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	U	p
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Müdür	30	4,16	0,86	1040,000	0,768
	Müdür yardımcısı	72	4,13	0,77		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Müdür	30	4,00	0,79	925,500	0,255
	Müdür yardımcısı	72	3,85	0,79		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Müdür	30	3,86	0,94	1033,500	0,732
	Müdür yardımcısı	72	4,00	0,72		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Müdür	30	4,28	0,44	813,500	0,049
	Müdür yardımcısı	72	4,03	0,58		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	Müdür	30	4,07	0,62	1069,500	0,938
	Müdür yardımcısı	72	4,05	0,66		

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki tüm boyutlara ilişkin görüşleri “görev dağılımı” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney-U Testi’ne göre incelenmiştir. Mann Whitney-U Testi’ne göre tüm boyutlarda görev dağılımı değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

Tablo 47. Yönetici Grubunda Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Ölçeği Boyutlarının Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumuna Göre Dağılımı

		N	$\bar{X}$	SS	U	p
Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları	Evet	29	4,31	0,79	813,500	0,068
	Hayır	73	4,07	0,79		
Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları	Evet	29	3,92	0,90	976,500	0,542
	Hayır	73	3,88	0,75		
Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu	Evet	29	4,14	0,71	882,500	0,190
	Hayır	73	3,88	0,81		
Stratejik Planın Hazırlanma Süreci	Evet	29	4,27	0,47	821,500	0,077
	Hayır	73	4,04	0,57		
Stratejik Planlamada dış kaynak desteği	Evet	29	4,18	0,63	901,000	0,239
	Hayır	73	4,01	0,65		

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğinde ki tüm boyutlara ilişkin görüşleri “stratejik planlama ile ilgili eğitim alma” değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney-U Testi’ne göre incelenmiştir. Mann Whitney-U Testi’ne göre tüm boyutlarda stratejik planlama ile ilgili eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.Stratejik planların İzleme Raporları aracılığı ile Değerlendirilmesi

4.1. İzleme raporlarının Önemi

Birimler ve iller kendilerine ait amaçları, hedefleri ve eylem planlarının uygulanmasının denetimi için kendi metotlarını geliştirebilirler. Dokümanın her aşamanın durumunu belirtmesi gerekmektedir. Örneğin; iptal mi edildiği, planlama aşamasında mı olduğu veya gecikme mi olduğu? Yorumlar içinde boş bir yer ayrılmalıdır. İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır (MEB, 2007).

Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir. Gerçek performansın “planlanan” performansla karşılaştırılması, stratejik plan ve planlama sürecinin periyodik bir şekilde değerlendirilmesini sağlayacaktır. Yönetim, beklenen sonuçlara ulaşılmaması durumunda üçer aylık veya aylık raporların sonuçlarını kullanarak sorunları saptar ve bu bilgileri kullanarak, ihtiyaç duyuyorsa, politikalarını, prosedürleri, amaç ve hedeflerini yeniden düzenler (MEB, 2007).

4.2. Okullara Ait İzleme Raporları

Bu çalışmada Elazığ il ve ilçe merkezindeki ilköğretim okullarından Tesadüfi (random) örnekleme yöntemi ile seçilen Elazığ ilindeki ilköğretim okullarından toplam 11 okulun stratejik plan izleme raporlarına ulaşılmıştır. Gizlilik ilkesinin ihlal edilmemesi amacıyla bu raporları hangi okula ait olduğu saklı tutulmuştur.

Raporlar hakkında verilecek her bilgi okul isimleri kullanılmadan A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11 şeklinde kodlanarak verilmiştir. Raporların orijinallerine ulaşıp bir adet fotokopisi alınarak doküman incelemesi yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan inceleme sonucunda bu raporlarda okullara ait stratejik amaçlar, hedefler, faaliyet/projeler, performans göstergeleri ve amaçların tamamlanıp tamamlanmama durumları hakkında bilgiler elde edilmiştir. Bu bilgiler istatistiksel olarak değerlendirilmiştir.

4.3.İzleme Raporlarının İçeriği

Plan dönemi içerisinde ve her yılın sonunda okul/kurumumuz stratejik planı uyarınca yürütülen faaliyetlerimizi, önceden belirttiğimiz performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile varsa meydana gelen sapmaların nedenlerini açıkladığımız, okulumuz hakkında genel ve mali bilgileri içeren izleme ve değerlendirme raporu hazırlanacaktır. İzleme raporları haftalık, aylık, üçer aylık, altı aylık veya yıllık olabilir. Ancak faaliyet raporları yıllık olarak hazırlanacaktır. Eylem planının yürütülmesinden sorumlu olan kişi ya da gruplar aynı zamanda da hedef ve amaçların yerine getirildiğini/getirilmediğini de izlemekle yükümlüdürler. İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir. Gözden geçirilmelerin üçer aylık ya da aylık periyotlar halinde yapılması idealdir (MEB, 2007).

İyi bir izleme dokümanları şu öğelerden oluşmalıdır.

- Amaçlar
- Hedefler
- Performans ölçütleri
- Eylem planları
- O güne kadar yapılmış çalışmaların açıklanması ve eleştirilere yer verilmesi
- Mevcut durum hakkındaki bilgiler.

4.4.İzleme Raporlarına Ait Yorumlar

Aşağıdaki tabloda isimleri saklı tutulan 11 ilköğretim okulunun izleme raporlarına ait bilgiler bulunmaktadır.

Tablo 48: Okullara Ait izleme Raporu Bilgileri

	Amaç sayısı	Hedef sayısı	Faaliyet/proje Performans göstergesi sayısı	Faaliyet/proje Performans göstergesinin gerçekleşme Durumu
A1	4	4	11	Tamamlanan: 6 Devam eden: 5
A2	1	2	6	Tamamlanan: 6
A3	2	2	6	Tamamlanan: 2 İptal edilen: 4
A4	3	3	17	Tamamlanan: 10 Devam eden: 7
A5	2	2	7	Tamamlanan: 3 Devam eden: 4
A6	4	4	17	Tamamlanan: 8 Devam eden:9
A7	4	4	11	Tamamlanan: 1 Devam eden:10
A8	1	1	3	Tamamlanan:3
A9	4	12	16	Tamamlanan: 5 Devam eden:11
A10	3	3	7	Tamamlanan: 2 Devam eden:5
A11	1	1	11	Tamamlanan: 9 İptal edilen:2
TOPLAM	29	38	105	Tamamlanan:55 Devam eden:44 İptal edilen:6

Tablo incelendiğinde örnekleme alınan 11 ilköğretim okulunun izleme raporlarına ait 29 tane amaçlarının olduğu belirlenmiştir. Bu amaçları ait oldukları tema alanlarına göre örneklendirecek olursak;

- Eğitim öğretim hizmetleri,
- Sosyal hizmetler,

- Öğrenci başarısı,
- Okul kültürü,
- Okuma alışkanlığı,
- Temizlik kültürü,
- Teknolojik donanım,
- Fiziki donanım,
- gibi aşlıklar altında toplayabiliriz.

Tablodaki amaçlara ait 38 adet hedef bulunduğu görüldü. Amaç ve hedef sayısının farklı olmasının temel nedeni, hedefler amaçlara ait varılmak istenen noktayı belirtmektedir bu nedenle bazı durumlarda amaca ulaşmak için birden fazla hedefi başarabilmek gerekmektedir. Örneğin “öğrenci başarısını artırma” adı altında ki bir stratejik amaç için, “2011 yılı seviye belirleme sınavındaki %27 olan başarı oranının 2012 sınavında %35 çıkarılması” ya da “ her yıl Elazığ Milli Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen müfredat değerlendirme sınavında başarı sırasının 47. Sırada ilk 20 ye çıkarılması” gibi bir amaç için birden fazla hedef belirlemenin mümkün olduğu görüldü. İzleme raporları belirli süreleri kapsadığı için tabloda ki veriler sadece 2011 yılına aittir.

Belirlenen stratejik hedeflerin gerçekleşebilmesi bu hedeflere yönelik proje/faaliyet veya performans göstergelerin tamamlanıp tamamlanmaması veya revize edilmesi ile mümkündür. Tabloda ki verilere göre örnekleme alınan okulların stratejik amaç ve hedeflerine yönelik olarak toplam 105 performans göstergesi veya faaliyet/proje tespit edildi. Bu faaliyetler/proje veya performans göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşırken izlenen çalışmalar olarak tanımlanabilir. Her bir faaliyet ilgili olduğu amaç ve hedefin stratejik planda belirlenen sürede gerçekleştirilebilmesi için çok önemlidir. İzleme raporlarında bu performans göstergeleri hakkında detaylı bilgilerin mevcut olduğu görüldü. Bu bilgiler şu başlıklarda toplanmaktadır;

- Faaliyetin başlama-bitiş tarihi,
- Faaliyetten sorumlu birim,
- Faaliyetin maliyeti,
- Faaliyetin durumu,
- Değerlendirme,

Örnekleme aldığımız İzleme raporunda faaliyetlerle ilgili bilgi verilen bu başlıkları tek tek inceleyelim.

Faaliyetlerin başlama ve bitiş tarihi izleme raporlarının ait olduğu yılı veya daha sonraki yılları kapsayabilmektedir. Örnekleme aldığımız okulların faaliyetler/proje veya performans göstergeleri süre olarak değerlendirildiğinde süresi en kısa 4 iş günü en uzun da stratejik planının ait olduğu dönemini (2011-2014 yılları arası) kapsadığı görülmüştür. Bu süreler amacın ait olduğu temaya ve amacın içeriğine göre değişebilmektedir. Örnekleme aldığımız okulların izleme raporlarında ki 105 faaliyetin 61 inin sadece 2011 yılına ait olduğu, 44 inin ise daha sonraki yılları da kapsadığı görüldü. Bu sayısal verilerle incelenen izleme raporlarının ait olduğu yılın faaliyet ve performans göstergelerinin % 58 e yakın bir oranını temsil ettiği görülmüştür.

Faaliyetlerin sorumlu olduğu birim olarak geçen başlık incelendiğinde, okulların yönetimi, OGYE ekipleri ve stratejik plan hazırlama komisyonu başlıkları olduğu belirlendi. Bu birimler hem faaliyetlerin gerçekleştirmesinden dolayısıyla da amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinden de sorumlu birimlerdir.

Faaliyetlerin maliyeti hakkında izleme raporlarında detaylı bilgilerin olmadığı belirlenmiştir. Gerek raporların temin edildiği okul idarecilerinden alınan bilgiye gerekse de raporlardan elde edilen bilgilere göre maliyetlendirme daha sonraki yıllarda hedeflenen amaçlar için geçerli olduğundan bu yıl ki izleme raporlarına alınmadığı görülmüştür.

İzleme raporlarında ki başlıklar içinde faaliyetlerin mevcut durumu hakkında somut bilgiler vermesi nedeniyle öneminin bir kat daha arttığı bir başlık olan faaliyetlerin durumu bölümü incelendiğinde tamamlanan, devam eden ve iptal edilen faaliyetler belirlendi. Örnekleme alınan ilköğretim okullarına ait 105 performans göstergesi ve faaliyetten 55 inin (%53) tamamlandığı, 44 ünün (%42) devam ettiği, 6 sının (%6) da iptal edildiği görülmüştür. İptal edilen faaliyet ve performans göstergesinin nedenleri hakkında değerlendirme başlıkları incelendiğinde ise iptal edilenlerinin tamamının maliyet yetersizliği veya ödenek çıkmaması olduğu görüldü. Ayrıca izleme raporlarında iptal edilen faaliyet ve göstergesi olan okulların yönetimi veya sorumlu birimi(stratejik planlama ekibi) ile görüşüldüğünde gerekli revizelerin yapıldığı belirtildi.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5.Sonuç, Tartışma ve Öneriler

5.1. Sonuç

Yapılan araştırmada 535 öğretmen ve 102 yöneticiden alınan anketler değerlendirmeye alınmıştır. Öğretmenlere ait demografik sonuçlar şöyle belirlenmiştir;

7.1.1. Öğretmen Ve Yöneticilerin Demografik Özelliklerine İlişkin Sonuçlar.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin büyük bir kısmı 26 – 30 gibi genç öğretmenlerden oluşan bir yaş aralığını oluşturmaktadır. Buna, yeni atamalar yapılırken Elazığ ilinin ve ilçelerinin fazla tercih edilmesini, son yıllarda milli eğitim bakanlığı tarafından yapılan atamalarda belirlenen kontenjan sayısının fazla olması sebep olarak gösterilebilir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenler içinde 40 yaş ve üstünde çoğunlukta olmasının sebebi olarak da Elazığ'da görev yapan ve Elazıglı olan öğretmenlerin fazlalığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenler Sosyal bilimler (sınıf öğretmenliği, Türkçe öğretmenliği, sosyal bilgiler öğretmenliği, İngilizce, rehberlik, okul öncesi vs ...), fen bilimleri (matematik öğretmenliği, fen ve teknoloji öğretmenliği, teknoloji ve tasarım öğretmenliği, bilişim teknolojileri öğretmenliği vs...) ve görsel sanatlar (resim öğretmenliği, müzik öğretmenliği, beden eğitimi öğretmenliği vs ...) olmak üzere üç başlık altında öğretmenlerin branş değişkeni incelendiğinde; araştırmaya katılanların çoğunluğu sosyal bilimler alanında görev yapan öğretmenlerden oluşmaktadır. Bunun sebebi olarak sosyal bilimler alanında belirttiğimiz derslerin ders saatinin ve dolayısıyla öğretmen sayısının fazla olması, ayrıca öğretmen sayısı diğer branşlara göre daha fazla olan sınıf öğretmenliği branşının sosyal bilimler alanına dahil edilmesi gösterilebilir.

Kıdem değişkenine göre katılan öğretmenler incelendiğinde ise araştırmaya katılanların çoğunluğunun 1-5 yıl arası bir kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Bu sonuca göre yaş değişkeninde de olduğu gibi benzer bir sonuç

çıkıştır. Yeni atanan veya son yıllarda atanan öğretmen sayısının fazla olması kıdem değişkeninde 1 – 5 yıl kıdeme sahip öğretmen sayısının fazla olmasına sebep olmuş olabilir.

Öğretmenlere uygulanan ölçekteki bir başka değişken olan şu anki okulunuzda çalışma süresine verilen cevaplar analiz edildiğinde; araştırmaya katılanların çok büyük bir kısmı hatta yarısından fazlasının 1- 3 yıl arası bir süredir şu anki okullarında çalıştığı görülmüştür. Buna göre yeni atanan öğretmenlerin sayısı, yer değiştirme suretiyle tayinleri yapılan öğretmenlerin sayısı buna neden olarak gösterilebilir. Bunu destekleyen bir başka sonuç ise 4-6 yıldır çalışan öğretmenlerin sayısının da çoğunlukta olmasıdır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin çoğunluğu lisans mezunudur. Bu sonuca göre daha önceki belirttiğimiz yaş ve kıdem değişkeni sonuçlarına paralel olarak yeni mezun olan ve atanabilmek için en az lisans mezunu olması gereken öğretmen sayısının fazla olması araştırmaya katılanların çoğunluğunun lisans mezunu olduğunu göstermektedir. Ayrıca araştırmaya katılan öğretmenlerin % 6 yakınıni oluşturan bir orana sahip olan yüksek lisans mezunu sayısı, burada çalışan öğretmenlerin yüksek öğretime devam oranını vermektedir.

Ölçeğin öğretmenler için önemli bir demografik özelliği olan ve doğrudan araştırma konusu olan stratejik planlamaya yönelik olan stratejik planlama ile ilgili eğitim aldınız mı sorusuna verilen cevaplara göre öğretmenler arasında çok büyük bir kısmının hizmet içi veya hizmet öncesi herhangi bir şekilde stratejik planlamaya dair bir eğitim almadıklarını göstermektedir. Stratejik planlama sürecine okullarda daha çok yönetim bölümünün katılması öğretmenlerin tam olarak bu sürece dahil olmamaları bu sonucun bir sebebi olarak gösterilebilir. Ayrıca milli eğitim bakanlığının düzenlediği öğretmenlere yönelik eğitimlerde stratejik planlama ile ilgili yapılan eğitim sayısı da bu sonucun bu şekilde çıkmasına bir sebep olarak gösterilebilir Araştırmaya katılan ve Elazığ il ve ilçe merkezinde görev yapan toplam 102 yöneticiye ait demografik özellikler aşağıdadır:

Araştırmaya katılan yöneticilerin çok büyük bir kısmı erkek yöneticilerdir. Buna sebep olarak sadece Elazığ ilinde değil genel olarak bayan yönetici sayısının

erkek yönetici sayısından az olması sebep olarak gösterilebilir. Ayrıca bayan öğretmenlerin sosyal yaşamdaki rollerinin sadece öğretmenlik olmadığı düşünüldüğünde yönetici olmak için gerekli çalışma zamanı bulamamalarını da bu orana bir sebep olarak belirtilebilir.

Yöneticilerin büyük bir kısmı hatta katılımcıların yarısına yakını 40 yaş ve üstü bir yaş oranına sahip olduğu görülmüştür. Son yıllarda yapılan sınavsız atamalar ve bu atamalarda öğretmenlikte geçirilen süre, alınan başarı belgeleri ve yöneticilik tecrübeleri gibi belirlenen kriterlerle elde edilen ek-2 puan cetveline göre yapılan yönetici atamaları bu oranın yüksek çıkmasına sebep olarak gösterilebilir. Genç yaşta göreve başlayan bir öğretmenin kıdeminin az olması ve bu sebeple de yöneticilik deneyimi ve alacağı başarı belgelerinin az olması ek-2 puan cetvelinde yeterli puana sahip olmasına engel olacaktır. Bu durumda yönetici yaş ortalamasının yüksek olmasını sağlayacaktır. Buna rağmen belirli bir oranda 31-40 yaş aralığında yöneticilerin olması da müdür yardımcılığı kadrolarının sınavlarla belirlenmesi, ayrıca son yıllarda yapılan müdür ve müdür yardımcılığı sınavları bu duruma sebep olarak gösterilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çok büyük bir kısmının sosyal bilimler branşında görev yaptığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak ek-2 puan cetvelinde köylerde görev yapan sınıf öğretmenlerinin müdür yetkili kabul edilmesinden dolayı bu görev yapılan süreler için puan verilmesi, dolayısıyla sınıf öğretmenlerinin bu noktada yöneticilik için avantajlı olması ve sınıf öğretmenliğinin sosyal bilimler branşı içinde olması bir sebep olarak gösterilebilir. Ayrıca sosyal bilimler alanına dahil branş sayısının fazla olması da bir başka sebep olabilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir kısmının 21 yıl ve üstü bir kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Yaş değişkenine göre araştırma katılan yöneticilerin çoğunluğunun 21 yıl ve üstü bir kıdeme sahip olması yöneticilerin yaş ortalamasının yüksek olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca kıdem değişkeni sonuçlarının araştırmaya katılan yöneticilerin tecrübeli yöneticiler olduğu anlamına geldiği söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çok büyük bir kısmı bulundukları okulda 1-3 yıl gibi bir zaman dilimi aralığında çalışmaktadır. Bunun sebebi olarak son yıllarda yapılan müdürlük ve müdür yardımcılığı sınavı sonucunda yeni yöneticilerin atanmış olması söylenebilir. Ayrıca yine yakın zamanda yapılan bir mevzuat değişikliği ile de müdürler beş yıl, müdür yardımcıları ise bulundukları yerde sekiz yıl çalışma süresini doldurduktan sonra il içinde yer değişikliğine tabi tutulmaktadırlar. bu da bu sonucun çıkmasına sebep olarak gösterilebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yarıdan fazlası lisan mezunudur. Ayrıca ikinci çoğunlukta ise eğitim enstitüsü ve daha sonra ön lisans değişkeni çıkmıştır. Bu sonucun ortaya çıkmasında çalışma kıdemi yüksek olan öğretmenlerin genellikle eğitim enstitüsü veya ön lisans mezunu olması bir sebep olarak söylenebilir.

Yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili eğitim alıp almadıkları sorusuna verdiği cevaplar analiz edilmiş ve çoğunluğu stratejik planlama ile ilgili herhangi bir eğitim almadıklarını belirtmişlerdir. %29'luk bir kısmı ise eğitim aldıklarını belirtmektedirler. Yöneticilerde ki stratejik planlama ile eğitim alma oranı öğretmenlere göre daha yüksektir.

5.1.2. Stratejik Planlamanın Uygulanabilirlik Ölçeğine İlişkin Sonuçlar.

Stratejik planlamanın uygulanabilirliği ölçeğindeki sorulara verilen cevaplar yapılan faktör analizi sonucu beş boyutta toplanmıştır. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin *Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları* boyutuna ilişkin görüşlerin ortalaması, yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu boyutta yer alan maddelerin genel olarak stratejik planlamanın okula olumlu yönde katkıları üzerine sorular olduğu göz önünde bulundurulursa yönetici ve öğretmenlerin bu noktada stratejik planın katkı sağladığı yönde görüş bildirdikleri görülmüştür.

İkinci boyut olan *stratejik planlamanın sınırlılıkları* boyutuna ilişkin öğretmen ve yönetici görüşleri yüksek düzeyde çıkmıştır. Bu boyutta stratejik planlamanın sınırlı olduğu yönler üzerinde yoğunlaşan maddelere yönetici ve öğretmenlerin yüksek düzeye yakın bir oranda katıldıkları belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin *Stratejik Planlamanın Teknolojik boyutuna ilişkin* görüşlerinin ortalaması yüksektir. Bu boyutta stratejik planlamanın teknolojik yeniliklere katkısı, teknolojik kullanımı artırmaya katkısı, teknolojik ihtiyaçların belirlenmesine katkısı gibi sorular üzerinde durulmuştur. Bu boyutun ortalamasına göre yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamanın teknolojik kullanıma destek sağladığı görüşü benimsediği söylenebilir. *Stratejik planlamanın hazırlanma süreci* boyutuna yönelik yönetici ve öğretmen görüşleri ortalaması çok yüksektir

Son olarak *stratejik plan hazırlamada dış kaynak desteği* boyutuna ilişkin yönetici ve öğretmenlerin görüşleri ortalaması yüksek düzeydedir. Yönetici ve öğretmenler stratejik planın hazırlanırken MEB verilerinden, daha önce hazırlanmış bir formattan, başka kurumların hazırladığı planlardan destek almak gibi dış destek sorularına ilişkin görüşleri ortalaması yüksek düzeydedir.

5.1.2.1. Öğretmen Ve Yöneticileri Stratejik Planlamanın Uygulanabilirlik Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Dağılım Sonuçları.

Araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin ortaya çıkan beş boyuta göre ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Mann Whitney-U sonucunda; “Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları” ve “stratejik planın teknolojik boyutu” bu iki boyutta anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Ancak *stratejik planın sınırlılıkları boyutunda* anlamlı bir farklılık bulunmuş ve yönetici puanının öğretmen puanının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bunun sebebi olarak stratejik planın yöneticiler için iş yükü daha fazla olan bir yönü olduğu söylenebilir. Bu noktada öğretmenlere oranla yöneticiler daha fazla sınırlılığı olduğunu düşünebilir. Bir başka anlamlı farklılığın bulunduğu boyut, *stratejik plan hazırlama sürecidir*. Burada da öğretmenlerin puanlarının yönetici puanlarından yüksek olduğu görülmektedir. Bu da öğretmenlerin stratejik planın hazırlanmasında iş yükünün az olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Anlamlı farklılığın olduğu diğer bir boyut *stratejik plan hazırlarken dış kaynak desteği* boyutudur. Bu boyutta da yöneticiler öğretmenlere oranla daha yüksek düzeyde görüş bildirmişlerdir.

Tüm Boyutlarda ki sorulara yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği yine Mann Whitney-U testine göre hesaplanmıştır.

Stratejik planın okula kazandırdıkları boyutuna yönelik hazırlanmış sorular iki soruda anlamlı farklılık görülmüştür. Bunlardan biri; *Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar* sorusudur. Bu soruya yöneticilerin görüşlerinin düzeyi öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Anlamlı farklılığın olduğu diğer soru ise *Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar* sorusudur. Bu soruda da yöneticilerin ortalaması öğretmenlerin ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür. Her iki soruda ki anlamlı farklılığın yöneticilerin daha yüksek görüş düzeyine sahip olması yöneticilerin stratejik planlamada daha aktif görev almasından kaynaklandığı söylenebilir.

Stratejik planlamanın sınırlılıkları boyutundaki sorulara yönelik yönetici ve öğretmen görüşlerinin düzeyi arasında altı soruda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu altı soruya verilen cevaplara göre yönetici görüşleri öğretmenlere göre daha yüksektir. Bunlara ortak bir sebep söylemek gerekirse stratejik planlamanın evrak işleriyle ve uygulama sürecindeki raporlama ve izleme kısmıyla daha çok yöneticilerin doğrudan veya görev aldığı ekipte koordinatör olarak sorumlu olması söylenebilir. Bu durum yöneticiler ile öğretmenler arasında stratejik planlamanın sınırlılıklarına yönelik farklı düşüncelerine neden olabilmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin *stratejik planlamanın teknolojik boyutu* boyutuna yönelik sorulara ilişkin görüşlerinin düzeyi boyutta ki tüm sorulara yönelik anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Okuldaki teknolojik alanların çoğunun kullanımında yönetici ve öğretmenlerin ortak hareket etmesi ve eksiklikler ile stratejik planlama ile katkı sağlanacak teknolojik noktalara yönelik düşüncelerinin benzer olması bu farklılığın olmamasına bir sebep olabilir.

Stratejik plan hazırlama süreci alt boyutunda yer alan sorulara yönetici ve öğretmenlerin görüşleri arasında üç soruda anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür. Bunlardan birincisi; *stratejik plan hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturmalı* sorusu. Bu soruda öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerin yöneticilere göre

gerçekçi hedefleri kısa vadeli hedefler düşünerek cevap vermeleri puan ortalamasının yüksek olmasına sebep olabilir. Anlamlı farklılığın olduğu ikinci soru ise; *stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir* sorusunda yöneticilerin görüşleri düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Buna da yöneticilerin stratejik plan hazırlanırken iş yükü ve yoğunluğu sadece kendilerinin üstlenmemesi gerektiği bu sorumluluğun öğretmenler tarafından da paylaşılması gerektiği düşünceleri sebep olabilir. Farklılığın olduğu üçüncü soru ise; *stratejik plan hazırlanırken öğrenci ve velilerden destek alınmalıdır* sorusudur. Burada da öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi daha yüksek çıkmıştır. Öğretmenlerin veli ve öğrencileri daha yakından tanımaları yöneticilere göre veli ve öğrenci profilini daha iyi bilmeleri bu sonucun çıkmasına sebep olarak söylenebilir.

Son olarak *stratejik planlamada dış kaynak desteği* alt boyutundaki sorulara öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine ilişkin puanlarının ortalamaları arasında iki soruda anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu sorular *stratejik plan hazırlanırken sayısal veriler MEB den alınmalıdır* ve *stratejik plan hazırlanırken MEB genelgesine göre hareket edilmelidir*” bu iki soruda da yöneticilerin verdiği cevap puanları ortalaması daha yüksektir. Her iki soru içinde; bürokratik bağlılık olarak yöneticilerin öğretmenlere göre daha fazla sorumluluk almaları gerekliliği yönetici görüşleri düzeyinin yüksek çıkmasına neden olarak gösterilebilir.

5.1.2.2. Öğretmen Ve Yöneticilerin Alt Boyutlara İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.

Alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi sonuçları öğretmen ve yöneticiye göre değerlendirilmiştir.

Öğretmenlerin stratejik planlamanın alt boyutlarının korelasyon analizi sonucu tüm boyutlar arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Tüm boyutların ‘p’ değerlerinin 0,05 den küçük olduğu görülmüştür.

Ancak yöneticilerin stratejik planlamanın alt boyutlarının korelasyon analizi sonucunda ise;

Stratejik planın hazırlanma süreci alt boyutu ile stratejik planlamanın sınırlılıkları alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki

bulunamamıştır. Bu sonuçta yöneticilerin stratejik planın sınırlılıklarının, stratejik planın hazırlanmasının etkilemeyeceği düşüncesi etkili olabilir.

Stratejik planlamada dış kaynak desteği alt boyutu ile stratejik planlamanın sınırlılıkları alt boyutu arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere yapılan korelasyon analizi sonucunda, puanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunamamıştır. Bu sonucun çıkması yöneticilerin Stratejik planın sınırlılıklarının dış kaynaklardan alınacak desteğe herhangi bir yönde etkilemesinin mümkün olmayacağını düşünmesinden kaynaklanabilir.

5.1.2.3. Öğretmen Ve Yöneticilerin Demografik Özelliklerinin Alt Boyutlara İlişkin Dağılım Sonuçları.

Öğretmen gurubunda stratejik planın boyutlarına yönelik cinsiyet ve yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Öğretmen gurubunda branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Buna göre sosyal bilimler alanında branşa sahip olan öğretmenlerin puanı fen bilimleri alanında ki öğretmenlerden yüksek çıkmıştır. Ayrıca görsel sanatlar alanından branşı olan öğretmenlerin puanı, fen bilimleri alanından olan öğretmenlere göre yüksek bulunmuştur.

Yine öğretmenlerin kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Bu anlamlı farklılığa göre stratejik plan hazırlama süreci boyutuna yönelik puanlarda kıdemi 1-5 yıl olan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi, kıdemi 16-20 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek, kıdemi 6-10 yıl olan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi, kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek, kıdemi 11-15 yıl olan öğretmenlerinin görüşlerinin düzeyi, 16-20 yıl olan öğretmenlerden daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre şöyle bir yorum yapılabilir; stratejik plan hazırlama sürecine yönelik kıdemi daha az olan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi, kıdemi daha fazla olan öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır.

Öğretmenlerin şu anki okulda çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığına bakılmıştır ve stratejik plan hazırlama sürecinde dış kaynak desteği boyutuna yönelik görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir(KW=8,145; $p=0,043<0,05$). Şu anki okulda çalışma süreleri 7-9 yıl

olan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi, çalışma süreleri 1-3 yıl öğretmenlerden yüksek bulunmuştur. Yine çalışma süreleri 7-9 yıl olan öğretmenlerin dış kaynak desteği boyutuna yönelik görüşlerinin düzeyi, 4-6 yıl çalışma süresine sahip olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Buradan şu sonuç çıkarılabilir; okulunda uzun zamandır çalışan öğretmenler, kendilerine göre daha kısa zamandır çalışanlara oranla stratejik plan hazırlama sürecinde dış kaynak desteğinin daha gerekli olduğunu düşünmektedirler.

Öğretmenlerin eğitim düzeyine göre stratejik plan hazırlama sürecine yönelik anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($KW=8,610$; $p=0,035<0,05$). Bu anlamlı farklılığa göre Eğitim düzeyi Yüksek Lisans ve doktora olan öğretmenlerin Stratejik Planın Hazırlanma Süreci boyutuna ilişkin görüşleri düzeyi, eğitim düzeyi eğitim enstitüsü olan öğretmenlerden daha yüksek bulunmuştur. Bunun sebebi olarak yüksek öğretime devam eden öğretmenlerin, eğitim enstitüsünden mezun olan öğretmenlere oranla daha farklı düzeyde alan bilgisine sahip olması söylenebilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları puanları ortalamalarının stratejik planlama ile ilgili eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($Mann\ Whitney\ U=14438,50$; $p=0,007<0,05$). Stratejik planlama ile ilgili eğitim almış öğretmenlerin görüşleri, eğitim almamış öğretmenlerden yüksek olduğu görülmüştür. Bunun sebebi doğal olarak stratejik planlamaya yönelik bakış açısı gösterilebilir.

Yöneticilerin gurubunda ki cinsiyet değişkeninin boyutlara göre anlamlı farklılığına bakıldığında; yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre stratejik plan hazırlama sürecine yönelik anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($Mann\ Whitney\ U=47,50$; $p=0,044<0,05$). Erkek yöneticilerin görüşlerinin düzeyi kadın yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur.

Stratejik planlama boyutlarının yöneticilerin diğer demografik özelliklerine göre dağılımına, yaş, branş, kıdem, şu anki okulda çalışma süresi, eğitim düzeyi, görev ve stratejik planlama ile ilgili eğitim alma gibi değişkenlere göre herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamıştır. Bu değişkenlerde anlamlı bir farklılığın bulunamamasına sebep olarak yöneticilerin bu değişkenlere göre biri birine yakın değerlere sahip olması gösterilebilir.

5.1.3. İzleme Raporlarının Analizine İlişkin Sonuçlar.

Araştırmanın ikinci bir kısmını oluşturan izleme raporları incelendiğinde okulların 2011 yılına ait 29 stratejik amaçlarının olduğu görüldü. Bu amaçlara ait 38 ADET stratejik hedeflerinin ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik te 105 performans/faaliyet/projeNİN olduğu görüldü. Okulların 2011 yılı izleme raporlarında belirttikleri bu 105 performans/faaliyet/proje göstergelerinden 61 tanesinin 2011 yılına, 44 tanesinin ise sadece 2011 yılını değil, daha sonraki yılları da kapsadığı görüldü. Buna göre izleme raporları, 2011 yılına ait performans/faaliyet/projelerin %58'e yakın bir oranını temsil etmektedir diyebiliriz. Ayrıca 2011 yılı stratejik plan izleme raporlarına ait 105 performans göstergesi ve faaliyetten 55'inin tamamlandığı, 44 ünün devam ettiği, 6 sının da iptal edildiği görülmüştür. Bu faaliyetlerin %53'ünün tamamlandığı, % 42 sinin devam ettiği, % 5'inin de iptal edildiği belirlenmiştir. İptal edilen faaliyet ve performans göstergesinin nedenleri hakkında değerlendirme başlıkları incelendiğinde ise iptal edilenlerinin tamamının maliyet yetersizliği veya ödenek çıkmaması olduğu görülmüştür.

5.2. Tartışma

Demirkaya (2007) çalışmasında yöneticilerin görüşlerini belirtirken stratejik planlamaya yönelik genellikle kağıt üzerinde kalan bir çalışma olduğunu belirtmiştir. Ayrıca planlama çalışmalarına yeteri kadar katılımın olmadığı, planlamaların okulun ihtiyaçlarına cevap veremediğini belirtmiştir. Kahraman (2007) ise okul yöneticilerinin stratejik planlama çalışmalarına yönelik yüksek oranda olumlu görüş bildirdiklerini belirtmektedir. Ayrıca çağdaş yönetici yaklaşımlarına benimseyen öğretmenlerin bu planlamalara dair daha katkı sağladığını belirtmiştir. Şener çalışmasının sonucunda stratejik planlamaya yönelik, yüksek okul mezunu yönetici ve öğretmenlerin, eğitim enstitüsü mezunlarına göre daha yüksek katılımda görüş bildirdiklerini, yöneticiler ile öğretmenler arasında anlamlı farklılıkların olduğunu, ayrıca bazı demografik özelliklere göre (yaşa, cinsiyete göre) stratejik planlamaya yönelik görüş farklılıkları olduğunu belirtiyor. Uluğ'a göre (2007) ise araştırması sonucunda stratejik planlama çalışmalarına gereken katılımın sağlanamadığını belirtiyor.

Yapılan araştırmalarda ortaya konulan sonuçlar bulgularımızı destekler niteliktedir. Öyle ki stratejik planlamanın uygulanabilirliğine yönelik yönetici görüşlerinin daha yüksek olması, bazı demografik özelliklere göre anlamlı farklılıkların bulunması, stratejik planlama çalışmalarına katılımın düşük olması gibi diğer araştırmalarda paralel olan sonuçlar elde edilmiştir. Ancak yapılan araştırmalar ile yaptığımız araştırma arasında ki geçen süreden de kaynaklanabilecek olan bazı farklı sonuçlarda elde edilmiştir. Özellikle yöneticilerin stratejik planlamaya yönelik bildirdikleri olumlu görüşlerin düzeyi her geçen yıl artmıştır. Sadece yöneticilerin değil öğretmenlerin de bu doğrultuda planlama çalışmalarına yönelik olumlu görüş bildirmeleri ile yapılan çalışmaların katılımı ve desteklenerek yapıldığı söylenebilir.

5.3. Öneriler

Gün geçtikçe önemini arttıran stratejik planlama, yönetimin önemli bir aracıdır. Stratejik planlamanın böyle önemli olması nedeniyle kendi içinde bazı basamakları vardır. Her bir basamağın eksiksiz hazırlanıp uygulanması stratejik planlamanın uygulanabilirliği açısından önemlidir. Milli eğitim bakanlığı okulların tümünden stratejik planlama açısından çok ciddi çalışmalar yapılmasını istemektedir. Bu amaçla 2010/14 sayılı ve 09.02.2010 tarihinde ilçe okul ve kurumlarda stratejik plan yapılmasına yönelik bir genelge yayınlamıştır. Yapılan bu araştırma sonucunda stratejik planlamaya yönelik řu önerilerde bulunmak mümkündür;

Araştırmanın sonuçlarına göre;

- ✓ Bir örgüt olarak okulların da gerçekçi uygulanabilir bir stratejik planlamaya sahip olmalıdır. Bu okulların olası durumlar karşısında hazırlıklı olmasını sağlayacak, hem de canlı tutacaktır.
- ✓ Stratejik planlama bir ekip işidir. Bu şekilde planlamanın içinde bireysel kararlardan çok ekip kararları hâkim olacaktır. Bu yüzden özellikle öğretmenlerin planlama çalışmalarına tam katılımları sağlanmalıdır.
- ✓ Çalışmamızda bir boyutu oluşturan planlamaların teknolojik boyutu ile ilgili belirtilen görüşlerle de planlama çalışmaları teknolojik yetersizlikleri giderecek nitelikte olmalıdır.

- ✓ Stratejik planlama sayesinde okul yönetimleri ne durumda olduklarını tespit edebilme imkânı bulmuşlardır. Bu sayede Okullarda yönetim veya personel değişse de mevcut durum ve ulaşılacak istenilen hedefler belirli olduğu için stratejik planlama geçerliliğini sürdürebilmelidir. Ayrıca şartlara göre planlamalar gerektiğinde revize edilmelidir.
- ✓ Araştırmada da görülen bir eksik olarak hem yöneticilere hem de öğretmenlere stratejik planlama ile ilgili eğitim seminerler verilmesi gereklidir.
- ✓ Okullardaki yöneticilerin stratejik planlamayı gerçekçi hedeflerle uygulanabilir bir şekilde hazırlaması Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından sağlanmalıdır.
- ✓ İzleme raporlarında da görüldüğü üzere bazı stratejik amaçlara ait proje performans ve faaliyet çalışmaları iptal edilmiştir. Bunun en önemli sebebi kaynak yetersizliği olduğu görülmektedir. MEB okulları bu anlamda maddi olarak desteklemelidir.
- ✓ Stratejik plan çalışma ekiplerinde bulunma öğretmenlere ve yöneticilere bir zorunlulukmuş gibi değil, gereklilik olarak anlatılmalı ve katılımları gönüllülük esasına dayalı olarak sağlanmalıdır. Hatta bu ekiplere katılımı teşvik amaçlı ekip çalışma saatleriyle ilişkili olarak belirli bir ek ders ücreti ödenebilir.
- ✓ İl ve ilçe Milli eğitim müdürlüklerine bağlı olarak sadece Stratejik plan uygulamasından sorumlu olacak bir ekip oluşturulabilir. Bu ekip kurumların stratejik plan hazırlamasında hem rehberlik hem de denetim görevi yapabilir.
- ✓ Yapılacak olan araştırmalarda sadece okul OGYE ekipleri içinde veya stratejik plan hazırlama ekibinde görev yapan öğretmen ve yöneticilerden görüş alınabilir. Bu tarz bir araştırmada okullarda bu ekiplerin tam olarak kurulmamış ve faaliyet göstermiyor olması sorun olabilir. Bu sebeple okullarında OGYE ekiplerini kurmuş veya stratejik planlama çalışma ekibinin olduğu okullar çalışma örneğine dâhil edilebilir.
- ✓ Yine araştırmacılar stratejik planlamaların izleme raporları ile birlikte, faaliyet raporları ve eylem planlarının da incelendiği bir çalışma yapılabilir. Bu şekilde stratejik planlamaya ait tüm raporlar incelenmiş olur.
- ✓ Stratejik planlama sadece ilköğretim okulları için zorunlu değildir. Araştırmacılar stratejik planlamanın uygulanabilirliği hakkında orta öğretim veya yüksek öğretim kurumlarını da kapsayacak çalışmalar yapabilir.

- ✓ Çalışmamızda yönetici ve öğretmenlerden elde edilen görüşlere ilişkin değerlendirmeler yapılmıştır. İl Ve İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde bulunan AR-GE birimlerinde çalışanların da görüşleri alınabilir.

KAYNAKLAR.

- Akgemici, T.(2007). *Stratejik yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksu, M.(2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2005) *Rekabet ve Portföy Analizleri*. İstanbul: Mess yayınları.
- Arabacı, İ, B. (2005). *Müfredat Laboratuvar Okullarında Strateji Belirleme Ve Seçimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi(Malatya İli Örneği)*. İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt:6 Sayı:10, 3-15.
- Balcı, A. (1995). *Örgütsel gelişme*. Ankara: Personel Eğitim Merkezi.
- Bailey, K,D. (1982). *Methods of social research* (2. ed.). New York: The Free Pres.
- Binbaşıoğlu, C. (2000). *Ailede ve Okulda Eğitim Sorunları*. Ankara: Milli Eğitim Basımevi.
- Bogdan, R,C.ve Biklen, S. K.(1982). *Qualitative research for education :An introduction to theory and medhods*. Boston: Allyn and Bacon
- Bryson, J,M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement)*, San Francisco: Jossey Publishers.
- Bursalıoğlu, Z. (2002).*Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: Pegem A Yayıncılık,
- Cebecioğlu, C. (2006). “Swot analizi ve bir işletme üzerinde uygulanması”. Gebze: Yayınlanmış tez çalışması.
- Creswell, J, W.,Plano Clark, V.L., Gutmann, M.L. Ve Hanson, W.E. (2003). *Avdanced Mixed Methods Research Desing*, Abbas Tashakkori Ve Charles Teddlie(Ed.), *Hannd Book Of Mixed Methods: In Social&Behavioral Research*, California: Sage Publications Inc.
- Çelik, V. (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 18 (93), 30.
- Çetin, S. (2007). *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma*. Ankara: YÖK Dokümantasyon Merkezi.
- Cook, W, J. (1990). *Strategic planninng for America's schools*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.

- Dedeoğlu, B.(2003). *Uluslararası Güvenlik ve Strateji*. İstanbul: Derin Yayınları.
- Dewey, J. (1910). *How We Think*. New York: D. C. Health & Company.
- Demirkaya, D. (2007). *İlköğretimde Stratejik Plan Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Ankara
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası.
- DPT (2003). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Klavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı (1. Sürüm).
- DPT (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Plan Hazırlama Klavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı (2. Sürüm).
- Drucker, Peter F. (1999), *21 Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Bahçivangil, İ. Gülenay G. Çev.). İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Duverger, M. *Sosyal Bilimlere Giriş: Metodoloji Açısından Çev:Unsal Oskay*. Ankara: Bilgi Yayınevi, 1973.
- Erçetin, Ş, Ş. (1997). “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları,” 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı, Cilt-1, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. (1.baskı). Ankara: Pegem yayınları.
- Eren, E. (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ertürk, S. (1972). *Eğitimde Program Geliştirme*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Basımevi.
- Gary, Y. (1990). *Skills For Managers And Laeders*. USA : Prentice Hall.
- Gülşen,C. & Gökyer, N. (2011). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayınları.
- Gürer, H.(2006). Stratejik Planın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*. (63), 91-105.
- Fındıkçı, D.(1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Hussey D,E. (1974). *L’Entreprise et sa Planificatidn a Long Terme*, Publi-Union.
- John M, B. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, USA: Jossey-Bass.
- Kahyaoğlu, M., Yangın, S. (2007). İlköğretim Öğretmen Adaylarının Mesleki Öz-Yeterliklerine İlişkin Görüşleri, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 1 (15), 74.
- Karabulut, B.(2005). *Strateji Jeostrateji Jeopolitik*. Ankara: Platin Yayıncılık.

- Karaman, H.(2007). *İlk Ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kathleen, A. (2003) *Strategic Planning in the Universty*. Universty of Wisconsin-Madison, Copyright Universty of Wisconsin System Board of Regents.
- Kaufman, R. Herman, J. ve Watters, K. (1996). *Educational planning: Strategic, tactical, operational*. Lancaster, PA: Technomic.
- Kırım, A. (2004). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kocatepe, Ş. (2010). “Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetime Uygulamalarının Okul Yöneticilere Tarafından Algılanması”. Yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Koçel, T. (2003) *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Kozlu, C. (1996).Türkiye mucizesi için... Vizyon arayışları ve asya modelleri. Ankara: Türkiye iş bankası kültür yayınları no:335.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması (Bursa ili Canaydın İlköğretim Okulu örneği)*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Madge, J. *The Tools of Science An Analytical Description of Social Scince Techniques*. Anchor Books Doubleday and Comp. , 1965, ABD.
- Mütercimler E. (2006). *Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek*. (1.Basım) İstanbul: Alfa Yayınları.
- MEB. (1999). *Okul Gelişim Modeli. Planlı Okul Gelişimi*. Ankara.: EARGED
- MEB. (1999). *Tebliğler Dergisi*. Sayı: 2506, Ankara: M.E.B Yayınevi.
- MEB. (1999). *MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi Kılavuzu*. Ankara.
- MEB.(1997) *Okul Gelişim Modeli, Planlı Okul Gelişimi*. Ankara: EARGED
- MEB (2005). *Eğitimde Kalite Ödülü El Kitabı*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB (2006). *Stratejik Plan Hazırlık Programı*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB (2007). *Planlı Okul Gelişim Modeli, Okulda Stratejik Yönetim*. Ankara: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı.
- MEB, (2007). *Stratejik Plan Hazırlama Kitabı*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB (2009). *Eğitimde stratejik planlama*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.

- Nartgün, Ş.S. (1996). *Yüksek Öğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği*. Yüksek Lisans Tezi. Abant İzzet Baysal Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bolu.
- Özan, B.M. (2005). *Bilgi Çağında Öğretmenlerin Bilgisayar Kullanmaya Yönelik Tutumları (Elazığ İli Örneği)*. Doğu Anadolu bölge araştırmaları dergisi cilt:4, sayı:1.
- Özdamar K. 2004. *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi I*, Kaan Kitabevi.
- Öztürkoğlu, Ö. (2006). *Stratejik İşlem Planlama*. Yüksek Lisans Tezi. Erciyes Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kayseri.
- Resmi Gazete. (2003). Kamu mali yönetim ve kontrol kanunu. Sayı: 25326. Ankara.
- Porter, M. (2003). Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. (Bilgen G. U. Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Richard S. A., R. Harsberger (1997). *The Nuts and Bolts of Management Team Building*, Virginia: JPS Elastomenes Stuart.
- Rummel, J, F. (1964). *An Introduction to Research Procedures in Education Second Edition*. Harper and Row.
- Serdar, S. (2001). “*Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri’nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli*”, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Sibley, W, M. (1986). *Strategic planning and management for change. The Canadian Journal of Higher Education*, 26(2). 81-101.
- Stephan P. Robbins (1984). *Management: Concepts and Practices*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama*. Yüksek Lisans Tezi. Kadir Has Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.
- Şimsek, M. S. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Günay yayınevi.
- Taymaz, H. (1986). *Okul Yönetimi Ve Yönetici Yerleştirme*. Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt: 19 Sayı: 1, 123-135
- Thompson, A., A. J. Strickland (1996), *Strategic Management - Concepts & Cases*. Princeton: Irwin McGraw – Hill Publishing.
- TDK. (2010). *Türkçe sözlük*. Ankara:Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Uluğ, A.H. (2007). *Ödemiş Anadolu Öğretmen Lisesi Stratejik Planlama Uygulaması*. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz eylül üniversitesi.Sosyal bilimler enstitüsü. İzmir.

- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: . Literatür Yayınları Yayın No: 113.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla ilişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.
- Üzün, C. (2004). *Türkiye istatistik Yıllığı*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- William H. N. (1979). *Yönetim Sevk ve İdare*. (Sürgit K. Çev.). Ankara: Todaie Yayınları.
- Yıldırım A., Şimşek H. (2008), *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara, Seçkin Yayınevi.

İnternet Kaynakları:

İnternet Erişim Tarihi, (04.11.2011), <http://www.canaktan.net/>

İnternet Erişim Tarihi, (14.02.2012), <http://sgb.meb.gov.tr/www/dokumanlar/icerik/30>

İnternet Erişim Tarihi, (15.02.2012), <http://sgb.meb.gov.tr/www/stratejik-planlama/icerik/27>

İnternet Erişim Tarihi, (24.04.2012), <http://www.kobitek.com/makale.php?id=83>

EKLER.**Ek-1**

Değerli öğretmen; bu anket “ilköğretim okullarındaki stratejik planlamanın uygulanabilirliğini” araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Sizlerin düşünceleri anketten elde edilen veriler ile toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle ve **eksiksiz** vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Muhammed ZİNCİRLİ

Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz : () Kadın, () Erkek

Yaşınız : 21-25 Yıl () 26-30 () 31-35 Yıl ()
36-40 Yıl () 40 Ve Üstü ()

Branşınız : (LütfenYazınız)

.....

Kıdeminiz : 1-5 Yıl () 6-10 () 11-15 Yıl ()
16-20 Yıl () 21 Yıl Ve Üstü ()

Şu Anki Okulunuzda Çalışma Süreniz : 1-3 Yıl () 4-6 () 7-9 Yıl ()
10-12 Yıl () 12 Yıl Ve Üstü ()

Mezuniyet Durumunuz : Eğitim Enstitü () Önlisans ()
Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Stratejik Planlama İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Aldınız Mı: Evet () Hayır ()

Görüşünüzü belirtirken ankette yer alan maddelerin karşısındaki kutucuklara

5: Tamamen 4: 3: 2: 1: Hiç

Katılıyorum Katılmıyorum Kararsızım Katılmıyorum Katılmıyorum

Şeklinde yapılan derecelendirmeden sizin için en uygun olan **seçeneği işaretleyiniz.**

		Tamamen katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor
	A.Stratejik Planın Hazırlanma Süreci					
1	Stratejik plan hazırlamaya dair bilgi eksikliği yaşıyorum.					
2	Stratejik plan hazırlama ekibinde görev alıyorum.					
3	Stratejik plan hazırlama sürecinde profesyonel bir desteğe ihtiyaç vardır.					
4	Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir.					
5	Stratejik plan hazırlama sürecinde öğrenci ve velilerden destek alınmalıdır.					
6	Stratejik plan hazırlama sürecinde önceden belirlenmiş bir format olmalıdır.					
7	Stratejik planı hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturulmalı.					
8	Stratejik planı hazırlarken kurumumun ihtiyaçlarını dikkate alınmalı.					
9	Stratejik planı hazırlarken başka kurumların planlarından yararlanılmalı.					
10	Stratejik planı hazırlarken MEB genelgesine göre hareket edilmeli.					
11	Stratejik planı hazırlarken sayısal verileri MEB den alınmalı.					
12	Stratejik planı hazırlarken, hazırlayan kişilerin deneyimi planın doğruluğunu artırır.					
13	Stratejik planı hazırlarken mevcut durumun daha iyi bir hale getirilmesini amaçlanmalı.					
	B.Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları					
14	Stratejik plan yöneticilerin işleri planlı yapmasını sağlar.					
15	Stratejik plan zamanın daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.					
16	Stratejik plan okul çalışanlarının performansını artırır.					

		Tamamen katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor
17	Stratejik plan gurup çalışmalarını etkin kılar.					
18	Stratejik plan eğitimin kalitesinde artış sağlar.					
19	Stratejik plan yönetimde daha hızlı ve kolay kararlar alınmasını sağlar.					
20	Stratejik plan görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar.					
21	Stratejik plan yönetim ve kurum içinde etkili iletişimi sağlar.					
22	Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar					
23	Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar					
C.Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu						
24	Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik ihtiyaçlar belirlenir.					
25	Stratejik planlama eğitimdeki teknolojik yetersizlikleri önlemek amaçlı bir mikro planlamadır.					
26	Stratejik planlama teknolojinin kullanımı kolaylaştırır.					
27	Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik imkânlar daha verimli kullanılır.					
28	Stratejik planlama ile teknolojik gelişmelerin takibi kolaylaşır.					
29	Stratejik planlamada istatistikler teknolojik imkanlarla hazırlanır					
D. Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları						
30	Stratejik planlama zaman israfıdır.					
31	Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.					
32	Stratejik planlama gerçekçi bir şekilde uygulanamamaktadır.					
33	Stratejik planlama bazen yönetimin zamanı kurtarmak için yaptığı bir çalışmadır.					
34	Stratejik planlama kurumları oyalamak için bir taktirdir.					
35	Stratejik planlama ile eğitimin kalitesinde çok fazla bir değişme beklenemez.					
36	Stratejik planlama kırtasiyecilik işidir.					
37	Stratejik planlama Ulasal farklılıkları dikkate almadan zorunlu hazırlanan standart bir plandır.					
38	Stratejik planlama, yeterli eğitim verilmediğinden hazırlayanların istekli olmadığı bir çalışmadır.					

Ek-2

Değerli Yönetici; bu anket “ilköğretim okullarındaki stratejik planlamanın uygulanabilirliğini” araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Sizlerin düşünceleri anketten elde edilen veriler ile toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle ve eksiksiz vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır. İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Muhammed ZİNCİRLİ
Yüksek Lisans Öğrencisi

Cinsiyetiniz : () Kadın, () Erkek

Yaşınız : 21-25 Yıl () 26-30 () 31-35 Yıl ()
36-40 Yıl () 40 Ve Üstü ()

Branşınız : (LütfenYazınız)
.....

Kıdeminiz : 1-5 Yıl () 6-10 () 11-15 Yıl ()
16-20 Yıl () 21 Yıl Ve Üstü ()

Şu Anki Okulunuzda Çalışma Süreniz : 1-3 Yıl () 4-6 () 7-9 Yıl ()
10-12 Yıl () 12 Yıl Ve Üstü ()

Mezuniyet Durumunuz : Eğitim Enstitü () Önlisans ()
Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Göreviniz : Müdür () Müdür Yardımcısı ()

Stratejik Planlama İle İlgili Hizmet İçi Eğitim Aldınız Mı: Evet () Hayır ()

Görüşünüzü belirtirken ankette yer alan maddelerin karşısındaki kutucuklara

5: Tamamen **4:** **3:** **2:** **1: Hiç**
Katılıyorum **Katılmıyorum** **Kararsızım** **Katılmıyorum** **Katılmıyorum**
Şeklinde yapılan derecelendirmeden sizin için en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.

		Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
	A.Stratejik Planın Hazırlanma Süreci					
1	Stratejik plan hazırlama sürecinde bilgi eksikliği yaşıyorum.					
2	Stratejik plan hazırlamaya yeterli zamanı bulamıyorum.					
3	Stratejik plan hazırlama sürecinde profesyonel bir desteğe ihtiyaç duyuyorum.					
4	Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir.					
5	Stratejik plan hazırlama sürecinde öğrenci ve velilerden destek alıyorum.					
6	Stratejik plan hazırlama sürecinde önceden belirlenmiş bir format olmalıdır.					
7	Stratejik planı hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturuyorum.					
8	Stratejik planı hazırlarken kurumumun ihtiyaçlarını dikkate alıyorum.					
9	Stratejik planı hazırlarken başka kurumların planlarından yararlanıyorum.					
10	Stratejik planı hazırlarken MEB genelgesine göre hareket ediyorum.					
11	Stratejik planı hazırlarken sayısal verileri MEB den alıyorum.					
12	Stratejik planı hazırlarken, hazırlayan kişilerin deneyimi planın doğruluğunu artırır.					
13	Stratejik planı hazırlarken mevcut durumun daha iyi bir hale getirilmesini amaçlıyorum.					
	B.Stratejik Planın Okula Kazandırdıkları					
14	Stratejik plan yöneticilerin işleri planlı yapmasını sağlar.					
15	Stratejik plan zamanın daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.					
16	Stratejik plan okul çalışanlarının performansını artırır.					

		Tamamen katılıyor	Katılıyor	Kararsız	Katılmıyor	Hiç Katılmıyor
17	Stratejik plan gurup çalışmalarını etkin kılar.					
18	Stratejik plan eğitimin kalitesinde artış sağlar.					
19	Stratejik plan yönetimde daha hızlı ve kolay kararlar alınmasını sağlar.					
20	Stratejik plan görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar.					
21	Stratejik plan yönetim ve kurum içinde etkili iletişimi sağlar.					
22	Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar					
23	Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar					
C.Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu						
24	Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik ihtiyaçlar belirlenir.					
25	Stratejik planlama eğitimdeki teknolojik yetersizlikleri önlemek amaçlı bir mikro planlamadır.					
26	Stratejik planlama teknolojinin kullanımı kolaylaştırır.					
27	Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik imkânlar daha verimli kullanılır.					
28	Stratejik planlama ile teknolojik gelişmelerin takibi kolaylaşır.					
29	Stratejik planlamada istatistikler teknolojik imkanlarla hazırlanır					
D. Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları						
30	Stratejik planlama zaman israfıdır.					
31	Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.					
32	Stratejik planlama gerçekçi bir şekilde uygulanamamaktadır.					
33	Stratejik planlama bazen yönetimin zamanı kurtarmak için yaptığı bir çalışmadır.					
34	Stratejik planlama kurumları oyalamak için bir taktirdir.					
35	Stratejik planlama ile eğitimin kalitesinde çok fazla bir değişme beklenemez.					
36	Stratejik planlama kırtasiyecilik işidir.					
37	Stratejik planlama Ulasal farklılıkları dikkate almadan zorunlu hazırlanan standart bir plandır.					
38	Stratejik planlama, yeterli eğitim verilmediğinden hazırlayanların istekli olmadığı bir çalışmadır.					

Ek-3 Stratejik Planlamanın Uygulanabilirlik Ölçeğinin Faktörleri Ve Faktörleri Oluşturan Maddeler.

Faktör 1: Stratejik Planlamanın Okula Kazandırdıkları

- 18-Stratejik plan eğitimin kalitesinde artış sağlar.
- 16-Stratejik plan okul çalışanlarının performansını artırır.
- 19-Stratejik plan yönetimde daha hızlı ve kolay kararlar alınmasını sağlar.
- 17-Stratejik plan gurup çalışmalarını etkin kılar.
- 21-Stratejik plan yönetim ve kurum içinde etkili iletişimi sağlar.
- 15-Stratejik plan zamanın daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlar.
- 20-Stratejik plan görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar.
- 14-Stratejik plan yöneticilerin işleri planlı yapmasını sağlar.
- 23-Stratejik plan çalışanların okul hakkında daha fazla bilgi sahibi olmasını sağlar.
- 22-Stratejik plan okulun her türlü ihtiyacının belirlenmesini sağlar

Faktör 2: Stratejik Planlamanın Sınırlılıkları

- 34-Stratejik planlama kurumları oyalamak için bir taktirdir.
- 36- Stratejik planlama kırtasiyecilik işidir.
- 35- Stratejik planlama ile eğitimin kalitesinde çok fazla bir değişme beklenemez.
- 33- Stratejik planlama bazen yönetimin zamanı kurtarmak için yaptığı bir çalışmadır.
- 37- Stratejik planlama Ulasal farklılıkları dikkate almadan zorunlu hazırlanan standart bir plandır.
- 31- Stratejik planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.

30- Stratejik planlama zaman israfıdır.

32- Stratejik planlama gerçekçi bir şekilde uygulanamamaktadır.

Faktör 3: Stratejik Planlamanın Teknolojik Boyutu

25- Stratejik planlama eğitimdeki teknolojik yetersizlikleri önlemek amaçlı bir mikro planlamadır.

26- Stratejik planlama teknolojinin kullanımı kolaylaştırır.

27- Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik imkânlar daha verimli kullanılır.

24- Stratejik planlama ile okullardaki teknolojik ihtiyaçlar belirlenir.

29- Stratejik planlamada istatistikler teknolojik imkânlarla hazırlanır

28- Stratejik planlama ile teknolojik gelişmelerin takibi kolaylaşır.

Faktör 4: Stratejik Plan Hazırlama Süreci

7- Stratejik planı hazırlarken gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler oluşturuyorum.

13- Stratejik planı hazırlarken mevcut durumun daha iyi bir hale getirilmesini amaçlıyorum.

8- Stratejik planı hazırlarken kurumumun ihtiyaçlarını dikkate alıyorum.

4- Stratejik plan hazırlama sürecinde tüm çalışanların katkısı gerekmektedir

12- Stratejik planı hazırlarken, hazırlayan kişilerin deneyimi planın doğruluğunu artırır.

Faktör 5: Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Dış Kaynak Desteği.

- 9- Stratejik planı hazırlarken başka kurumların planlarından yararlanıyorum.
- 10- Stratejik planı hazırlarken MEB genelgesine göre hareket ediyorum.
- 11- Stratejik planı hazırlarken sayısal verileri MEB den alıyorum.
- 6- Stratejik plan hazırlama sürecinde önceden belirlenmiş bir format olmalıdır.

Faktör analizi için çıkarılan maddeler;

Öğretmenler İçin:

- 1- Stratejik plan hazırlamaya dair bilgi eksikliği yaşıyorum.
- 2- Stratejik plan hazırlama ekibinde görev alıyorum.
- 3- Stratejik plan hazırlama sürecinde profesyonel bir desteğe ihtiyaç vardır.
- 38- Stratejik planlama, yeterli eğitim verilmediğinden hazırlayanların istekli olmadığı bir çalışmadır.

Yöneticiler için:

- 1-Stratejik plan hazırlama sürecinde bilgi eksikliği yaşıyorum .
- 2-Stratejik plan hazırlamaya yeterli zamanı bulamıyorum.
- 3-Stratejik plan hazırlama sürecinde profesyonel bir desteğe ihtiyaç duyuyorum.
- 38- Stratejik planlama, yeterli eğitim verilmediğinden hazırlayanların istekli olmadığı bir çalışmadır.

Ek – 4 Ölçeğin Uygulama İzni

T.C.
ELAZIĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.23.20.02 - 605.01- 2169
Konu : Bilimsel Araştırma İzni

19 Ocak 2012

FIRAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Genel Sekreterlik)
ELAZIĞ

İlgi : Elazığ Valiliğinin 19/01/2012 tarih ve 2058 sayılı Olur'u

Üniversiteniz Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı Öğretim Üyesi Yrd.Doç.Dr. Necmi GÖKYER'in danışmanı olduğu yüksek lisans öğrencisi Muhammed ZİNCİRLİ'nin "İlköğretim Okullarında stratejik Planlamanın Uygulanabilirliğinin Yönetici -Öğretmen Görüşleri ve İzleme Raporları Aracılığı ile Değerlendirilmesi" konulu çalışmasına veri toplamak için geliştirdiği anketini 13/02/2012-30/03/2012 tarihleri arasında İlimiz genelindeki İlköğretim Okullarına yönelik uygulanması için izin isteği ile ilgili olarak Valilik Makamından alınan ilgi tarih ve sayılı araştırma izni olur'u yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.


Nihat BÜYÜKBAŞ
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :

- Valilik Olur'u (1 Sayfa)
- Anket Formları (4 Sayfa)



Zübeyde Hanım C. Hükümet Konağı Kat : 5
23100-ELAZIĞ
Tel: 0 424 2385024-25-26-27-28
Fax: 0 424 2333670
elazigmem@meb.gov.tr / elazig.meb.gov.tr



ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı : Muhammed
Soyadı : ZİNCİRLİ
Doğum Yeri : Elazığ
Doğum Tarihi : 01.05.1984

AKADEMİK BİLGİLER

İlköğretim : Karşı Bahçeler İlkokulu Elazığ/Palu
Lise : Palu Lisesi Elazığ/Palu
Lisans : Selçuk Üniversitesi Meram Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
 Bölümü. Konya
Yüksek Lisans : Fırat Üniversite Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi,
 Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi bölümü. Elazığ (Devam ediyor)
Yabancı Dil : İngilizce

GÖREV YAPTIĞI BİRİMLER

2006-2008 : Müdür Yetkili Öğretmen. Soğukpınar Kamışlı İlköğretim Okulu
 Elazığ/Kovancılar.
2008-2009 : Sınıf Öğretmeni. Eti Holding İlköğretim Okulu.
 Elazığ/Kovancılar
2009-2010 : Yedek Subay Öğretmen. Yazıbaşı İlköğretim Okulu
 Elazığ/Kovancılar.
2010- devam ediyor : Hacı Ahmet Özbağı İlköğretim Okulu. Elazığ/Kovancılar.