

Okul Müdürlerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri

School Principals' Views on Strategic Planning

ÖZET

Bu çalışmanın amacı okul müdürlerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Çalışmada, nitel araştırma metodolojilerinde sıklıkla kullanılan amaçlı örnekleme biçimlerinden biri olan ölçüt örnekleme metodolojisi kullanılmıştır. Araştırma 11 katılımcı ile yürütülmüştür. 4 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile veriler toplanmıştır. Veri toplama teknolojileri kullanılarak toplanan bilgiler betimsel analiz ve yorumlayıcı fenomenolojik analiz metodolojileri kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre katılımcılar stratejik planlamanın değişimi gözlemlemeyi kolaylaştırarak, fayda ve sakıncaları tartmayı ve o yönde ilerlemeyi kolaylaştırdığını ifade etmişlerdir. Stratejik planlama mevcut durumu değerlendirerek önlem almak ve kaynakları en iyi şekilde kullanmak için avantajlıdır, bu yüzden hayati önem taşır. Katılımcılar, stratejik planlama sırasında en sık karşılaştıkları sorunların personel direnci, değişim ve büyümeye karşı direnç, kâğıt üzerindeki karmaşık iş ve süreçlerin fazlalığı, diğer okulların planlarının taklit edilmesi ve paydaş katılımının yetersizliği olduğunu belirtmiştir.

Anahtar Kelimeler: Plan, Stratejik Planlama, Okul, Eğitim

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine the views of school principals on strategic planning. In this study, phenomenology design, which is a qualitative research technique, was used. Criterion sampling methodology, which is one of the purposeful sampling types frequently used in qualitative research methodologies, was used in the study. The study was conducted with 11 participants. Data were collected through semi-structured interview questions consisting of 4 open-ended questions. The information collected using data collection technologies was analyzed using descriptive analysis and interpretative phenomenological analysis methodologies. According to the results obtained from the research, the participants stated that strategic planning facilitates observing change, weighing the benefits and drawbacks and moving in that direction. Strategic planning is advantageous for assessing the current situation, taking measures and making the best use of resources, which is why it is vital. Participants reported that the most common problems they encountered during strategic planning were staff resistance, resistance to change and growth, too many complex tasks and processes on paper, imitation of other schools' plans, and lack of stakeholder involvement.

Keywords: Plan, Strategic Planning, School, Education

GİRİŞ

En geniş anlamıyla bir seçim, bir plandır. Planlar, gerçekleştirilmesi düşünülen bir görev ya da faaliyetin nasıl ve nerede istenilen sonuca ulaşacağını gösteren araçlardır (Ülgen ve Mirze, 2004). Planlama, hedefleri belirleme ve bu hedeflere ulaşmak için alternatif stratejileri değerlendirme sürecidir (Eren, 1987). Planlamanın amacı, hedefe ulaşmak için kullanılması gereken alternatifleri değerlendirmek ve sonuç olarak en faydalı olanı seçmektir (Mintzberg, 1994). Planlama, plan tarafından belirlenen hedefe hazır olmayı içerir. Planlama, eldeki kaynakların mümkün olan en iyi şekilde kullanılmasını sağlayan bir yöntemdir. Planlama aşamasında gerekli kaynakların mevcudiyeti değerlendirilir ve ardından söz konusu kaynakları kullanmak için bir program oluşturulur. Planlama tarafsız ve kapsamlı bir bakış açısı gerektirir (Özer & Bozkurt, 2017). Gelecek planlaması hedefler, faaliyetler, seçenekler ve harcamalar gibi unsurları içerir (Ergen, 2013).

Strateji fikriyle ilişkili potansiyel olarak iki yorum vardır. Bunlardan ilki, Latince "çizgi, yol" anlamına gelen "stratum" kelimesine atıfta bulunmaktadır. İkincisi ise eski Yunan generali Strategos'un ismine karşılık gelir ve generalin uzmanlığını ve profesyonel niteliklerini yansıtır (Eren, 1987). Bu fikir ilk olarak M.Ö. 500 yıllarında yazılı olarak ortaya çıkmıştır. Strateji fikri ilk olarak Sun Tzu'nun Çin'de yazdığı "Savaş Sanatı" adlı kitabında ortaya atılmıştır. Osmanlı döneminde yazılan "Sevkiülceys" romanı da strateji fikrine atıfta bulunur. "Askeri güç" teriminin kullanıldığı açıktır. Bu ifade, siyasi bir hedefi ilerletmek için askeri güç kullanma sanatına atıfta bulunmaktadır (Ünalı, 2007:34). "Strateji" teriminin hem askeri hem de siyasi alanda çok uzun zamandır kullanılan eski bir terim olduğu açıktır. Örgütler için stratejinin tanımı, uygulama alanı zaman içinde genişledikçe literatürde yerleşmiştir. Yıldırım Becerikli (2000) örgütsel açıdan stratejiyi, örgütün misyonunu tanıtmaya, iç ve dış güçlerle birlikte örgüt için bir vizyon geliştirme, hedeflere yönelik kararlar alma ve bu kararları strateji olarak uygulamaya koyma süreci olarak tanımlamaktadır. Plan bir stratejidir. Mevcut durumdan bir hareket tarzı, bir yön, bir rehber ve gelecekteki bir eylemi sağlar. İşletmeler geçmiş davranışlarını analiz ederek geleceğe yönelik planlarını bu şekilde yaparlar (Mintzberg,

Erkan Çöp¹ 
Cemil Eker² 
Yasin Yetim³ 
Şeref Gül⁴ 

How to Cite This Article

Çöp, E., Eker, C., Yetim, Y., & Gül, Ş. (2023). "Okul Müdürlerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri", *International Academic Social Resources Journal*, (e-ISSN: 2636-7637), Vol:8, Issue:47; pp:2488-2491 DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/ASRJOURNALS.68852>

Arrival: 13 February 2023
Published: 28 March 2023

Academic Social Resources Journal is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

Ahlstrand ve Lampel, 1998). Kuruluşlar strateji yoluyla kaynaklar, yetkinlikler ve yeni olanaklar açısından rekabet avantajı elde edebilirler. Hem iç dinamiklerin hem de dış çevrenin örgütsel taktikler üzerinde etkisi vardır. Bu bağlamda, tüm paydaşların planlar üzerinde etkisi olduğu düşünülebilir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2005). Yönetimi tanımlamaya çalışırken evrensel bir tanım fikri ortaya çıkıyor. İnsanlar yönetimin birincil odak noktasıdır. İnsanların farklı durumlarda nerede ve ne zaman hareket edebileceklerini tahmin etmek zordur. Diğer insanlarla sürekli etkileşim ve iletişim halindedirler. Organizasyon boyunca insan bileşeni bir insan kaynağı olarak işlev görür. Güçlü'ye (2003) göre yönetim, insan kaynaklarını diğer kaynaklarla doğru bir şekilde eşleştirerek örgütsel amaçları gerçekleştirme sürecidir.

Stratejik planlar, metodik faaliyet ve disiplin gerektiren bir yapıya sahiptir. Karar alma sürecine tüm tarafları dahil ettikleri için demokratik bir yapıya sahip olarak nitelendirilebilirler. Stratejik planlar, bütçe ve insan kaynaklarının planlanmasını ve zamana bağlı değişimlere hazırlanılmasını mümkün kılar (Bayar, 2019). Stratejik yönetim fikrinin destekleyici bileşenlerinden biri de stratejik planlamadır. Stratejik planlama bu yaklaşımın ilk aşamasıdır, ancak stratejik yönetim terimi daha kapsamlı bir modeli ifade etmektedir. Stratejik yönetim modeli, stratejik planların oluşturulmasını, kaynak yönetiminin sağlanmasını, örgüt üyelerinin motivasyonunu, hedef odaklı planların yürütülmesini, uygulama süreçlerinin gözetimini ve sonuçların değerlendirilmesini içerir. Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması olan stratejik planlama, sıkı bir düzen, yol gösterici yargılar yaratma çabası ve bir şirketin ne yaptığını ve bunu neden yaptığını gösteren bir dizi faaliyet olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 2004). Stratejik planlama metodiktir. Prosedür veri tabanlı ve sistematiktir. Planlamacıların önceki deneyimlere bakmasına, önyargılı kavramlara meydan okumasına, mevcut durum hakkında yeni bilgiler edinmesine ve özümsemesine ve kuruluşun gelecekteki ortamını tahmin etmesine dayanır. Stratejik plan aynı zamanda hedeflerin ve vizyonun nasıl birleştirildiğini ve bütünleştirildiğini de gösterir (Allison ve Kaye, 2005).

Stratejik planlamanın kapsamı geniştir. Geleneksel planlamanın aksine hedeflere, değerlere ve önceliklere daha fazla vurgu yapar. Strateji planlaması sırasında öncelikle temel kurumsal konular ele alınır. Paydaşlar sürece dahil edilir ve çevre göz önünde bulundurulur. Üst yönetimin planlama üzerinde önemli bir etkisi vardır. Bağlılığı artırmak için planlama önemli konulara, girişimlere ve uygulamaya odaklanır. Dolayısıyla, stratejik planlama ile stratejik yönetim arasında bir bağlantı vardır (Johnsen, 2016). Stratejik planlama ve stratejik yönetimin tarihsel geçmişi incelendiğinde, bu iki fikrin birbiriyle bağlantılı olması, sektörlerin bunları benzer zamanlarda kullanmaya başladığını göstermektedir.

Blackerby'e (1994) göre kökleri askeri literatüre dayanan stratejik planlama ilk olarak 1920'lerde Harvard Business School'da geliştirilmiş ve özel sektörde kullanılmıştır. Yönetim ve pazarlama konuları 1950'lerde stratejik planlama tarafından incelenmeye başlanmış ve kamu kurumları arasında popüler bir yönetim aracı haline gelmeden önce 1980'lerin ortalarına kadar özel sektörde kullanılmıştır. Bu zamandan sonra, kar amacı gütmeyen kuruluşlar için stratejik planlama yoluyla nasıl ilerleyeceklerine karar vermek artık çok önemlidir. Stratejik planlama ve stratejik yönetim fikirleri 1980'li yıllar boyunca Türk kamu yönetiminde yer edinmeye başlamıştır. Bu dönemde, geleneksel yöntemin yerine yeni yönetim modelleri ortaya çıkmaya başladı. İzlenebilir ve değerlendirilebilir bir çerçeveye sahip olan stratejik planlama, küreselleşmenin etkileri ve Avrupa Birliği'ne uyum süreci nedeniyle 2000'li yıllarda gündeme gelmiştir. Ulusun ekonomisine düzen getirmek ve kamu kaynaklarının harcanmasını dengelemek için kamu alanında stratejik planlama yapmak hayati hale gelmiştir (Yıldırım & Tahtalıoğlu, 2016).

Kâr amacı gütmeyen, devlet ve özel sektör kuruluşları için geçerli olan stratejik planlama çalışmaları sayesinde kurumlar varlıklarını uzun süre devam ettirebilmektedir. Bu da tüm sektörler için geçerli olduğunu iddia etmeyi kolaylaştırmaktadır.

Teknolojinin hızla hayatın her alanını ele geçirdiği ve varlığını kabul ettirdiği toplumumuzda geleceğe yönelik planlama yapmak kolaylaştı, ancak bu gelişmelerin kapsamını tam olarak tahmin etmek mümkün olmadığı için de zorlaştı. Yapay zeka, insanların hayatında planlayıcı olarak işlevini güçlendirdi ve öngörülebilirlik sunarak geleceği planlamayı kolaylaştırdı. Yine de bu durum bir ikilem yaratmaktadır. Bu ikilem, teknolojinin yakın gelecekte hızla ilerlemesinden kaynaklanıyor. Teknolojinin kendisinin bu hızlı gelişime ayak uyduramama ihtimali var. Yakın geleceğin bu çıkmaz ışığında gözden geçirilmesi ve değiştirilmesi gerekiyor. Günümüz ortamında planlar hassas ve uzman emeği gerektirmektedir. Bu planların önemi, beş yıllık bir zaman dilimini kapsayan ve mecazi anlamda geleceği şekillendiren stratejik planlar olmasıyla daha da artmaktadır. Zamanın giderek daha önemli hale geldiği toplumumuzda, planlı yaşam tarzları varoluşun tüm unsurlarında yer almalıdır. Bu planlı varoluş gerekliliği, aile yaşamı, genel ekonomi, küçük devlet kurumları ve büyük uluslar da dahil olmak üzere yaşamın tüm alanlarına uygulanabilir. Planlı yaşam artık verili, kaçınılmaz bir gerçektir. Çağdaş medeniyetler seviyesine çıkabilmek için ülke yönetimlerinin şu anda karşı karşıya olduğumuz bu gerçeği fark etmeleri ve önceliklendirmeleri gerekmektedir. Bu küresel gelişmişlik düzeyine ulaşmak için stratejik planlamanın uluslar arasında işi yürütmek için kullanıldığını görüyoruz.

Eğitim kurumları, belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmesi amaçlanan hedeflere ulaşmak için planlar oluşturur. Bu planlar yönetim ve denetim planlaması, öğretim planlaması ve eğitim planlaması olarak gerçekleştirilir.

Eğitim kurumunun iç prosedürü öğretim planlaması olarak adlandırılır. Eğitim planlanırken eğitimi alacakların özellikleri ve hedefleri belirlenir, mali politikalar dikkate alınarak harcanacak bütçe oluşturulur. Sonuç olarak geleceğe yönelik kararlar alınır (Ergen, 2013). Ülkelerin istihdam hedefleri ve ekonomik kalkınma stratejileri, bu uluslarda yürürlükte olan mevcut eğitim politikalarının yanı sıra eğitim sistemleriyle de bağlantılıdır. Bilim, teknoloji ve ekonomi de dahil olmak üzere tüm alanlardaki gelişme, eğitilmiş insan nüfusundaki artışın bir sonucu olarak milli geliri doğrudan etkilemektedir (Karatepe, Kapuszolu, 2018). Bu bağlamda, eğitimi stratejik yeteneklerle yönetmek, organize etmek ve her türlü büyüme ya da değişime hazır olmak büyük önem taşımaktadır. Rutherford (2007), eğitimde stratejik planlamanın gerekliliğini vurgulamak için "öğrenmeye niyetli olanlar planlamayı öğrenmelidir" demiştir. Eğitim kurumları sürekli değişen bir dünyada değişim talebini hissetmeye devam etmektedir. Bazı uzmanlara göre, ancak eğitimciler stratejik planlamaya olumlu bakarsa değişim süreci sorunsuz ve etkili bir şekilde sisteme adapte edilebilir. Okullar ulusal refah ve kalkınmanın temel taşıdır. Dolayısıyla stratejik planlamanın değişen koşullara hazır olma, çevre koşullarına uyum sağlama, beklenti ve talepleri karşılama gibi özellikleri okullar için hayati önem taşımaktadır. Sonuç olarak, eğitim kurumları stratejik planlama ve yönetim fikirlerini anlamaktan büyük fayda sağlayabilir (Çalık, 2003). Eğitime yapılan yatırımlar sınırlı bir bakış açısıyla harcama olarak görünse de, geniş bir perspektiften bakıldığında ulusun büyümesine ve ilerlemesine katkıda bulunur. Eğitim, kısa ve uzun vadede hem bireysel hem de toplumsal ödüller sunan bir sistemdir. Eğitim hizmetlerinden yararlananların işgücüne katılmalarıyla birlikte üretime ve ulusal büyümeye katkıda bulunacak olmalarından bireyler ve uluslar maddi olarak kazançlı çıkacaktır (Gölpek, 2012). Eğitim kurumları için stratejik planlama yöntemlerinin amacı, her şeyden önce mevcut sınırlı kaynakları tespit etmek ve bunları paydaş hizmetinde mümkün olduğunca etkin kullanmaktır. Okulların dış etkileri ve toplumsal normları göz ardı etmesi beklenemez. İdari planlamaları bu açıdan diğer kuruluşların planlamalarından farklıdır. Eğitim planlaması, geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler oluşturmanın yanı sıra çevresel değişim ve gelişmelere hazır olmak için yapılır (Çekiç ve Dilber, 2020).

Stratejik planlama süreci beş yıl sürer. Yani bir işletme gelecek beş yılı göz önünde bulundurarak stratejisine, hedeflerine ve bütçesine uygun olarak gelecek beş yılın planlarını yapar. Bu planları kamu kurumları ışığında ele aldığımızda ve bir zincirin halkaları gibi uç uca eklediğimizde bir ulusun stratejik planı gerçek anlamda kendini gösterir. Bu kurum, ülkenin temel dinamiklerini temsil eden bir okul ise planlama çok daha önemli hale geliyor. İl milli eğitim müdürlükleri stratejik planları doğrultusunda eğitim hedeflerini belirler ve bu hedefler ülkenin yetiştireceği parlak beyinler aracılığıyla tüm geleceğimizi etkiler. Bu bakımdan araştırma önemlidir. İyi geliştirilmiş bir stratejik stratejinin etkili olmama ihtimali de vardır. Bu durumda, il milli eğitim müdürlüklerinin planlarını nasıl oluşturdukları, gerekli düzeyde oluşturulup oluşturulmadıkları, istenen amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı kaygılarını dikkate almak daha da önemlidir. Bu bilgiler kapsamında çalışmanın amacı okul müdürlüklerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerini belirlemektir. Bu genel amaç altında araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

Katılımcıların stratejik planlamadan haberdar olup olmamalarına yönelik görüşleri nelerdir?

Katılımcıların stratejik planlamayı nereden duyduklarına yönelik görüşleri nasıldır?

Katılımcıların stratejik planlama yapmanın önemine dair görüşleri nasıldır?

Katılımcıların stratejik planlama yaparken karşılaştıkları sorunlara ilişkin görüşleri nasıldır?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel bir araştırma tekniği olan fenomenoloji deseni kullanılmıştır. Hayatta yaşadığımız olaylar, tutumlar, zevkler, düşünceler ve deneyimler olgu olarak sınıflandırılabilir. Bu olayların farkında olmamıza rağmen, onları tam olarak anlamamız mümkün değildir. Bize yabancı olmayan ancak tam olarak anlayamadığımız bu oluşumları incelemeye çalışan çalışmalar için fenomenoloji kabul edilebilir bir araştırma metodolojisidir (Yıldırım & Şimşek, 2020). Fenomenolojik araştırmada veri kaynakları, incelenen fenomen hakkında ilk elden bilgi sahibi olan ve bunu yansıtabilen ve tanımlayabilen kişiler ve gruplardır (Baker vd., 1992). Görüşme yöntemi, fenomenolojik araştırmada kullanılan birincil veri toplama stratejisidir. Fenomenolojik araştırmalarda katılımcı sayısı asgari düzeyde tutulmalıdır. Bu nedenle, katılımcılarla derinlemesine görüşmeler yapılmalıdır (Büyüköztürk vd., 2017). Fenomenoloji, insan deneyimlerine ve gözlemlerine dayanarak olguların altında yatan temel ilkeleri anlamaya ve olgular arasındaki ortaklıkları tespit etmeye çalışır. Bu yaklaşım, olguları anlamak için bireysel deneyimlerden yararlanır (Gürbüz ve Şahin, 2015).

Çalışma Grubu

Çalışmada, nitel araştırma metodolojilerinde sıklıkla kullanılan amaçlı örnekleme biçimlerinden biri olan ölçüt örnekleme metodolojisi kullanılmıştır. Amaçlı örneklemede temel bilgileri en iyi verebilecek kişiler örneklem için seçilebilir. Amaçlı örnekleme, araştırmacının evreni en doğru şekilde yansıttığını düşündüğü bileşenleri seçmesiyle

oluşturulur (Yıldız, 2017). Öğretmenlerin çalışmanın kriterlerini karşılayabilmeleri için en az üç yıl çalışmış olmaları gerekmektedir. Tablo 1’de araştırmaya katılanların demografik bilgileri yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Demografik Değişkenleri

	Cinsiyet	Branş	Yaş	Kıdem	Öğrenim Durumu
K1	Kadın	Sınıf Öğretmenliği	37	17	Lisans
K2	Erkek	Türkçe Öğretmenliği	36	13	Lisans
K3	Kadın	Okulöncesi Öğretmenliği	44	23	Lisans
K4	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	50	28	Yüksek Lisans
K5	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	52	28	Lisans
K6	Kadın	Bilgisayar Öğretmenliği	39	18	Lisans
K7	Erkek	Türkçe Öğretmenliği	40	18	Yüksek Lisans
K8	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	33	12	Lisans
K9	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	44	18	Lisans
K10	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	53	27	Yüksek Lisans
K11	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	39	16	Yüksek Lisans
K12	Erkek	Türkçe Öğretmenliği	54	33	Yüksek Lisans
K13	Erkek	Arapça Öğretmenliği	27	3	Lisans
K14	Kadın	Okulöncesi Öğretmenliği	41	16	Yüksek Lisans
K15	Erkek	Sınıf Öğretmenliği	39	14	Lisans

Araştırmaya katılanların demografik değişkenleri değerlendirildiğinde 15 katılımcıdan 11 katılımcının erkek, 4 katılımcının kadın olduğu, branşlarına göre 8 sınıf öğretmenliği, 3 Türkçe öğretmenliği, 2 okulöncesi öğretmenliği, 1 Arapça ve 1 Bilgisayar öğretmenliği olduğu, yaşlarının 27 ile 53 arasında değiştiği, kıdem olarak en az 3 yıllık en fazla 28 yıllık kıdeme sahip oldukları, 9 katılımcının Lisans, 6 katılımcının Yüksek Lisans mezunu oldukları görülmektedir.

Veri Toplama Aracı

Olgubilim araştırmalarında görüşme tekniği kullanılarak veriler toplanmaktadır. Bu araştırmada kişilerin deneyimleri araştırılarak olgunun gerçekliği ortaya koyulmaya çalışıldığı için yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşmede sorulan soruların belirlenmesinden önce kaynaklar taranmış çalışmalar ve araştırmalar incelenmiştir. Sonuç olarak 4 açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme soruları ile veriler toplanmıştır.

Verilerin Toplanması ve Analizi

Katılımcıların izni ve onayı ile tüm görüşmeler kayda alınmıştır. Görüşmelerin her biri ortalama 45 dakika sürmüştür. Görüşmeler ve kayıtlar bazen bazı katılımcılar için durdurulmuş ve aradan sonra devam etmiştir. Görüşmeler bittiğinde ses kayıtları yazıya dökülmüş ve her görüşmeci için ayrı bir.docx dosyası kaydedilmiştir. Veri toplama teknolojileri kullanılarak toplanan bilgiler betimsel analiz ve yorumlayıcı fenomenolojik analiz metodolojileri kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler konu başlıklarına göre kategorize edildikten sonra içerik analizi yapılmıştır. Araştırma süreci boyunca toplanan veriler, betimsel analiz yaklaşımında araştırmacının önceden belirlediği temalar kullanılarak değerlendirilmiş ve sunulmuştur. Betimsel analiz olarak adlandırılan nitel veri analizi tekniği, katılımcıların görüşlerinin doğrudan alıntılanmasına olanak tanır.

Sayısal verilerin kapsamlı bir şekilde doğrulanması ve bulguların belgelendirilmesiyle nicel araştırmalar meşru ve güvenilir hale getirilebilir. Nicel araştırmalarda sayısal veriler kullanılırken nitel araştırmalarda böyle bir durum söz konusu olmadığından, nitel araştırmaların yapısına uygun geçerlilik ve güvenilirlik teknikleri oluşturulmuştur. Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik, olguları nesnel bir şekilde gözleme ve sonuçları nesnel bir şekilde sunma kapasitesini ifade eder. Nitel araştırmalarda geçerlilik ve güvenilirlik kavramları yerine inandırıcılık kelimesi kullanılmaktadır (Başkale, 2016). Katılımcı formları geliştirilirken ve veri analizi yapılırken, bu nitel araştırmada geçerlilik ve güvenilirliği sağlamak için eğitim bilimleri uzmanlarından yararlanılmıştır. Katılımcı doğrulaması, sonuçların iç geçerliliğini garanti altına almak için verilerin transkripsiyonu sırasında ve sonrasında yaygın olarak kullanılmıştır. Benzer kelimeler ve fikirler kategorize edilmiş ve bu araştırmada ana konunun alt temaları olarak sunulmuştur. Ana konu ve destekleyici temalar, analitik sürecin ardından tutarlılık ve mantıksal bütünlük açısından doğrulanmıştır. Betimsel analiz yaklaşımının mantığına göre, çalışmanın inandırıcılığını sağlamak amacıyla katılımcı görüşleri doğrudan alıntılanarak araştırmaya dahil edilmiştir.

BULGULAR

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Okulda stratejik planlama üzerine yapılan araştırmaları biliyor musunuz? açıklar mısınız?” sorusuna ilişkin katılımcıların verdiği cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Okulda Yapılan Stratejik Planlamalar Hakkındaki Düşüncelere İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Stratejik Planlamaya Ait Düşünceler	Belirsizlik	5
	Analiz	4
	Güncelleme	4
	Esneklik	3

Tablo 2 incelendiğinde okulda yapılan stratejik planlamalar hakkındaki düşüncelere ilişkin olarak “Stratejik planlamaya ait düşünceler” teması altında “belirsizlik”, “analiz”, “güncelleme”, “esneklik” olarak 4 kod şeklinde belirlenmiştir. Katılımcılar okulda yapılan stratejik planlamalar hakkındaki düşüncelere ilişkin olarak karmaşıklık ve belirsizlikten kurtaran planların stratejik plan olarak değerlendirildiği, stratejik planlama ile pek çok eğitim kriterinin analiz edilebileceği ve böylece verimin artacağı, planların esnek ve koşullara uyulanabilir olması gerektiği, stratejik planların 5 yılda bir yapıldığı ancak güncelleme konusunda sıkıntılar olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılardan bazılarının vermiş olduğu yanıtlardan oluşan doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Eğitim kurumları değişim sürecinde karmaşadan ve belirsizlikten, planlı bir değişim uygulaması olarak stratejik yönetim ve stratejik yönetim sürecinin bir ögesi olarak stratejik planlama, eğitim kurumlarının belirsizlik ortamında etkinliğini ve etkililiğini sürdürmesini yardımcı olan bir araçtır. Bu noktada eğitim kurumlarının verimliliği artırmak amacıyla stratejik planlama üzerine de sürekliliği araştırma ve geliştirme çalışmalarını yürütülmektedir. Bu çalışmalar görüşme anket çalışmaları, bilimsel dergiler yazıları, sahata rama çalışmaları şeklinde devam etmektedir” (K2)

“Okulun geçmişi, eski deneyimleri ve mevcut durumu araştırılır. Çevre analizi yapılarak, okulun çevresi, veli ve öğrenci profili ortaya konulur. Okulun güçlü ve zayıf yönleri araştırılır. Okulda geliştirilmesi gereken yönler okulun ne gibi yeniliklere ihtiyacı olduğu tartışılır. Grafik çalışmaları ile öğrencilerin geçmişten bugüne akademik ve sosyal gelişimleri incelenir. Öğrencilerin akademik başarılarının nasıl arttırılacağı ve sosyal becerilerinin nasıl geliştirileceği araştırılır”. (K5).

“Stratejik yönetim ve planlama, eğitim kurumunun ne yaptığı, varlık nedenini ve ilerleyiş süreciyle ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim planlamasıdır. Stratejik yönetim ve planlama, okulu hedeflerine ulaştırabilme için okulun tüm paydaşlarını kapsayan kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesidir. Bu bağlamda önceki dönem stratejik planlamalarının incelenmesi ve değerlendirilmesi değişim ve gelişen şartların ve bualandaki çalışmalarında ışığında yeni planlamanın yapılması gerekmektedir” (K2).

“Okullarda stratejik planlama araştırmalar konusunda bilgi sahibiyim. Bu plan kurumlar için, özellikle eğitim kurumları için çok önemlidir. Stratejik planların başarılı olması için tüm paydaşların konuya hakim olmaları gerekmektedir. Ayrıca planların esnek ve koşullara uyulanabilir olması gerekmektedir. Planlar okulun misyon, amaç ve stratejilerine yönelik olması gerekmektedir”. (K6)

“3 yılı geçti okul müdürüyüm. Meslek hayatım boyunca 3 farklı kurumda çalıştım. Stratejik planlama genelde gereksiz iş olarak görülür ve sadece yasal zorunluluk olduğu için yapılır. Müdürlüğe başladığımda araştırmıştım. Stratejik planlama 5 yılda bir yapıyor ancak her yıl sonunda güncelleme ve takip yapılması gerekiyor. Kurumlarda genelde 5 yıllık planlar yapıyor ancak takip ve güncelleme yapılmıyor.” (K9).

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Stratejik planlama hakkında hangi kaynaktan bilgi edindiniz? Nasıl?” soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3. Stratejik Planlamadan Haberdar Olma Şekline İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Stratejik planlama haberdar olma şekli	Okul içi faaliyetlerden	10
	Strateji Geliştirme Başkanlığı	4
	Yüksek lisans eğitimi	2
	İnternet	1
	Milli Eğitim Müdürlüğü	1

Tablo 3 incelendiğinde “Stratejik planlama haberdar olma şekli” teması altında “Okul içi faaliyetlerden”, “Strateji Geliştirme Başkanlığı”, “Yüksek lisans eğitimi”, “İnternet”, “Milli Eğitim Müdürlüğü” şeklinde 5 kod belirlenmiştir. Buna göre katılımcılar Stratejik planlama haberdar olma şekli olarak okul içinde yapılan faaliyetlerden haberdar olduklarını, Strateji Geliştirme Başkanlığı web sitesinden incelediklerini, Yüksek Lisans eğitimi sırasında konunun çok önemli olduğunu anladıklarını, internet vasıtası ile stratejik planlardan haberdar olduklarını ve Milli Eğitim Müdürlüğü’nün yaptığı çalışmalar vasıtası ile stratejik planlama konusunda bilgi sahibi olduklarını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazılarının vermiş olduğu yanıtlardan oluşan doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Stratejik planlama hakkında bilgilerimizi, okul stratejik planlarımızı hazırlama sürecinde internet üzerinden yaptığımız araştırmalar ve daha önce bu planı hazırlayan arkadaşlardan edindim. Ayrıca önceki yıllarda hazırlanmış planları incelemek suretiyle bilgisayar sahibi oldum”. (K6)

“Resmî kaynaklardan ve eğitim müfettişlerinden bilgi edindim. Bakanlığımızın Strateji Geliştirme Başkanlığının sitesinde gerekli bilgiler var. Plan yapmadan önce kurumun önceki planlarını da inceledim” (K9)

“Hiç bir araştırma yapmadan başka okullardan gelen planları kendi okuluma uyarlamaya çalıştık. İki kişiyi de değiştiriyor, sayı da oyna may yapıyorduk. Ancak geçtiğimiz yılda hem öğretmen kariyer basamaklarının hazırlanırken hem de yüksek lisansımız tamamlarken konunun öneminin ancak anlayabildim. Bunun üzerine stratejik planlama ile ilgili bilgi toplama yabışladım. İnternet sitelerinde stratejik planlama ile ilgili yazılanları okuyarak bilgisayar sahibi olmaya çalıştım” (K10)

“Okulumun önceden hazırlamış olduğu stratejik planları inceleyerek vizyon ve misyon hedeflerinden bilgi sahibi olarak gelecekteki planlamaya yönelik çalışmalar yaptım. Farklı okulların stratejik planları okulların web sitesinde yayınladığı için, internetten erişerek okuyarak inceledim. (K12)

“Üniversitelerin yayınlarından ve Milli Eğitim bakanlığının çalışmalarından bilgiler edindim. Okul yöneticisi olarak okullarımıza Bakanlığımızın göndermiş olduğu bu alandaki açıklamalar ve esaslar içeren dokümanlardan hizmet içi eğitim kurslarından bilgiler edindim”. (K14)

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Stratejik planlamanın önemli olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?” şeklindeki açık uçlu soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesi oluşturulan tema ve kodlar Tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4. Stratejik Planlamanın Öneme İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Stratejik Planlamanın Önemi	Öğrenci başarısı	10
	Değişim takibi	4
	Eksik yönlerin tespiti	2
	Önlem alma	1
	Kaynakların verimli kullanımı	1

Tablo 4 incelendiğinde “Stratejik Planlamanın Önemi” teması altında, “Öğrenci başarısı”, “Değişim takibi”, “Eksik yönlerin tespiti”, “Önlem alma”, “Kaynakların verimli kullanımı” şeklinde 5 kod olarak belirlenmiştir. Buna göre katılımcılar stratejik planlamanın önemine dair stratejik planlama yapılması öğrenci başarısını etkilemekte ve artırmaktadır. Değişimin kolay bir şekilde takip edilmesi yoluyla artı ve eksilerin tespit edilerek o doğrultuda çalışmalar yapılmasını kolaylaştırmaktadır. Mevcut durum değerlendirmesi yapılarak önlemler alınması ve kaynakların verimli kullanılması yönünde fayda sağlayacağı için önemli olarak değerlendirilmektedir. Katılımcılardan bazılarının vermiş olduğu yanıtlardan oluşan doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Eğitimsel açıdan stratejik planlama ortak bir vizyon temeline dayanan öğrenci başarısı için gerekli işlemlerin tanımlanmasından meydana gelir. Eğitim alanında stratejik planlama bireyin mevcut olanaklarını geliştirmek ve ülkenin sosyal kültürel ve ekonomik kalkınmasına yardım edecek bir eğitim olanağını bütün nüfusa sağlamak için zorunludur” (K2)

“Faydalı olduğunu düşünüyorum. Okulun ne durumda olduğunu görmek, okulun zaman içindeki değişimini görmek, okul çalışanları ve velilerin okul hakkındaki görüşleri hakkında bilgi sahibi olmak. Okulun gelişimine katkı sağlar ayrıca gelecek için seçilen 5 yıllık plan bize yol gösterici olur.” (K3)

“Evet. Stratejik plan bir kurumun eski deneyimlerini görmesini sağlayarak, gelecek birkaç yılı buna göre planlamasına imkan tanıyan bir yol haritasıdır. Özellikle eğitimde olmazsa olmaz niteliğindedir. Çünkü eğitimdeki plansızlık, sadece bir kurumu değil, bir toplumu etkileyebilir. Eğitim sistemini planlamadan, kalkınmadan söz etmek mümkün olmaz. Stratejik plan ile, gerek planlamayı yapan yönetici ve öğretmenler, gerekse sonraki dönemde o kurumda görev alacak olan yönetici ve öğretmenler, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini, geçmişini ve geleceğe yönelik hedeflerini bilerek hareket etme imkanı bulurlar. Öğretmenlerin ve diğer çalışanların da yönetime katılmasına fırsat veren stratejik plan sayesinde ayakları yere basan, gitgide başarıyı artıran, zaman ve maddi kaynakların israfını önleyen bir eğitim sistemi mümkün olur”. (K5)

“Stratejik planlamanın önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü çalışma ortamlarında ve kurumlar arasında rekabetin artması, sosyal ve çevre şartlarının değişmesi, teknolojik gelişmelerin hız kazanması sonucunda ortaya çıkan problemler ve durumların kurumu nasıl etkilediği ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı ancak bu planlarla değerlendirilebilmektedir”. (K6)

“Önemli olduğunu düşünüyorum. Çünkü biz politikaları stratejik plana

ekleyiptakibini yapıyoruz. Yılsonunda belli aralıklarda çalışmaların ne durumda olduğunu, nereleri eksikti yaptığımız görürüz ve o alana ağırlık veririz. Okulda planlı gelişimi için stratejik planın şart olduğunu düşünüyorum” (K9)

“Stratejik planın yapılması okul çalışanları açısından bir iyimserlik ve güven ortamı oluşturduğunu düşünüyorum. Paydaşlar arasında mevcut durumun iyileştirilmesi ve ileriye dönük hedeflerin konulması, olumsuz durumlara karşı alınacak önlemler ve başarıya odaklanma inancı sağlanabilirse stratejik planın gerçekleşme oranı çok yüksek olacaktır diye düşünüyorum. Ancak yasal zorunluluğu yerine getirmek, yasak savmak amacıyla yapılacak planlamanın okul içinde huzursuzluk ve geleceğe yönelik hayal kırıklığı oluşturacağı unutulmamalıdır. Bu durumda okul örgütünde karışıklık, uyumsuzluk ortaya çıkacaktır”. (K11)

Makul hedefler konulduğunda, karşılaşılabilecek tüm tehditlerin ve olumsuzlukların düşünüldüğünde işlerlik kazanmış bir plan ortaya çıkmış olacak ve kaynaklar verimli kullanılacaktır. Türk Milli Eğitim sisteminin merkezi olduğu düşünüldüğünde okullar arasında benzer hedeflerin ve tehditlerin olacağı muhakkaktır. Yapılacak planın okulu kapsamının yanında çevredeki okullar arasında da kurulacak sağlıklı iletişim ve etkileşimin başarıyı getireceğini düşünüyorum. (K13)

Araştırmacı tarafından geliştirilmiş olunan yarı yapılandırılmış görüşme formunda bulunan “Bir strateji oluştururken ne gibi sorunlarla karşılaşıyorsunuz? Açıklayınız?” soruya katılımcıların vermiş olduğu cevaplar neticesinde oluşturulan tema ve kodlar Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5. Strateji Oluşturmada Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Temalar ve Kodlar

Temalar	Kodlar	f
Strateji oluşturmada karşılaşılan sorunlar	İsteksizlik	10
	Direnç	4
	Fazla prosedür	2
	Taklit	1
	Paydaş katılımı	1

Tablo 5 incelendiğinde “Strateji oluşturmada karşılaşılan sorunlar” teması altında “İsteksizlik”, “Direnç”, “Fazla prosedür”, “Taklit” ve “Paydaş katılımı” şeklinde 5 kod olarak belirlenmiştir. Buna göre katılımcılar stratejik planlama yapılırken en fazla karşılaştıkları sorunun personel isteksizliği olduğunu, değişime ve gelişime karşı bir direnç bulunduğunu, kağıt üzerinde pek çok karmaşık işlerin ve prosedürün fazla olduğunu, diğer okullardan alınan stratejilerin kopyalama yolu ile uygulandığını, paydaş katılımının yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılardan bazılarının vermiş olduğu yanıtlardan oluşan doğrudan alıntılara aşağıda yer verilmiştir.

“Stratejik planlamanın okullarda etkin olarak kullanılmasına engel olan isteksiz personel, hedeflerin ulaşılabilebilirliğe okulun bulunduğu yere ekonomik, sosyalyapısı” (K1)

“Günümüze eğitim dünyasında azımsanmayacak bir oranda okulu yöneticisinin stratejik planlamaya yönelik güvensizlik ve değ işime ve gelişime karşı direnç gibi olumsuz tutumları, bu konuda bilgileri tecrübe eksikliği planlamaya sadece kağıt üzerinde bırakmaktadır” (K2)

“Anket uygulama ve değerlendirme kısmında çok fazla veri olduğu için değerlendirme yaparken zorlanmıştık. Farklı birimlerden yardım almıştık. Ancak şu an online formlar sayesinde bu sıkıntılar aşılar diye düşünüyorum. Stratejik plan hazırlama komisyonunda görevli kişiler eşit şekilde sorumluluk üstlenmemiş ve işler tek kişiye kalmıştı”. (K3)

“Elbette düşünüyorum. Ancak planlama okulun ve çevresinin imkanları doğrultusunda, misyon ve vizyonuna uygun ve onu destekleyip geliştirecek şekilde planlanırsa daha faydalı olacaktır. Başka kurumlar taklit edilmemeleri, okulun kendine göre gerçekçi hedefleri olmalı bu hedeflerin yerine getirilebilmesi için tüm personel çaba göstermesi gerekmektedir. Yapılan çalışmalar ise takip edilmeli, sonunda denetlenmelidir. Doğru ve gerçekçi planlanan bir stratejik planlama sistemli bir şekilde uygulamaya konursa kurumu her zaman ileriye taşıyacaktır”. (K10)

“Okulda uzun süre görev yapmış ve belirli bir düzene alışmış personelin “Eski köye yeni adet getirme” yönündeki tepkileri ile karşılaşılabılır. Her kurumda olduğu gibi okullarda da yeniliklere açık olmayan bir grup olabiliyor. Geliştirilen her yeni stratejiye karşı direnme gösteren bu grubun yeni stratejileri kabullenmesi zaman aldığı için, planlamadan istenilen zamanda sonuç alınamamasına sebep olabilir. Okulun yetkilerinin sınırlılığı, çevre ve kaynakların yetersizliği oluşturulan stratejilerde sorunlar yaşanmasına neden olabilir. Oluşturulan stratejilerin okulun tüm paydaşlarını hedef alması gerekir. Bu sağlanamazsa yine sorunlarla karşılaşılabılır”. (K7)

“Okulda stratejik plan tek başına oluşturulmaz. Komisyona aldığımız arkadaşlar pek istekli değil ve çoğuna katılmıyor gibi yapıyor. Genelde idarenin işi olarak görüldüğü için işin büyük bölümünü okul idaresi yapmaktadır. Stratejik planda başarılı olması için geniş katılım olması lazım. Ayrıca plana katkı olması için okullara bütçe ayrılması lazım”. (K9)

“Matbu evraklar üzerinden planlamaların yapılması gerçekçilik dışına çıkılması sebep oluyor. Taşrada bir 150 öğrencilik bir okulla, büyük şehirde 1500 öğrencilik bir okul aynı kriterler üzerinden plan yapmak zorunda kalıyor.

Ekipler kağıt üzerinde oluşturuluyor. Ancak planı hazırlamak için birkaç kişi uğraşiyor. Plan başka kurumlardan alınan örnekler üzerinden değiştirilerek yapılıyor. Üst kurumlarca da incelenmeden onaylanıyor. Yapılan plan daha sonra bir kenara atılıyor ve kimse bir daha planın yüzünü bile görmüyor. Okullar planlama yaparken bütçeleme kısmında sorun yaşıyor. Çünkü temel eğitimlerin belirli gelen bir ödeneği yok.” (K12)

“Etkili bir stratejik planın yapılmasından önce okuldaki tüm paydaşların katılımının ve inancının sağlanması gerektiğini düşünüyorum. Stratejik planı hazırlayan ekibin bu konuda araştırma yapması, bilgi birikimine sahip olması ve görüş ayrılıklarını gidermesi önemlidir. Uçuk kaçık hedeflere ulaşamayacağı gibi okul ve çevresinin gücünün yetmeyeceği tehditlere karşı yardım alınmaması başarıyı olumsuz etkileyecektir. Özellikle okul yöneticilerinin her kararı kendilerinin alması, paydaşları ile etkileşim ve iletişim kurmaması planı etkisiz hâle getirmektedir. Oysa stratejik plana göre iyi bir liderin okulu paydaşları ile yönetmesi iyi bir beklenen bir tutumdur. Kendisine değer verilmediğini ve alınan kararlarda düşüncesinin sorulmadığı paydaş, alınan kararları içselleştirmemekte sadece göstermelik faaliyetlerde bulunmaktadır. Duyarsızlaşan çalışanlar elini eteğini çekerek her şeyi idareden beklemektedirler. Örnek planlarda konulan hedeflerin bazılarının okul ortamında gerçekleştirilmesinin mümkün olmadığı halde maddelere eklenmesi zaman ve emek israfından başka bir sonuç vermemektedir. Hemen hemen tüm okul ortamlarında yapılan stratejik planlarda velilerin katkısı ve işbirliği yok denecek kadar azdır. Oysa eğitimin üç sacayağından birisinin veliler olduğu düşünülürse yapılan stratejik planların veli olmadan ne kadar eksik yapıldığı görülmektedir”. (K13)

SONUÇ

Katılımcılara okullarda oluşturulan stratejik planlar hakkındaki düşünceleri sorulmuştur. Stratejik planların karmaşıklıkla ve belirsizlikten kaçınan, çeşitli eğitim kriterlerini analiz eden, verimliliği artıran, esnek ve değişen koşullara uyum sağlayabilen planlar olduğunu, beş yılda bir oluşturulduğunu ancak güncellenmesinin zor olduğunu belirtmişlerdir. Katılımcılar, stratejik planlama konusunda Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yaptığı çalışmalar, okul içinde yapılan etkinlikler, Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın web sitesinde konunun incelenmesi, yüksek lisans eğitimleri sırasında konunun çok önemli olduğunu fark etmeleri gibi yollarla bilgi sahibi olduklarını belirtmişlerdir. Katılımcılara göre stratejik planlama öğrenci başarısını etkilemekte ve yükseltmektedir. Değişimi gözlemlemeyi kolaylaştırarak, fayda ve sakıncaları tartmayı ve o yönde ilerlemeyi kolaylaştırır. Mevcut durumu değerlendirerek önlem almak ve kaynakları en iyi şekilde kullanmak için avantajlıdır, bu yüzden hayati önem taşır. Katılımcılar, stratejik planlama sırasında en sık karşılaştıkları sorunların personel direnci, değişim ve büyümeye karşı direnç, kâğıt üzerindeki karmaşık iş ve süreçlerin fazlalığı, diğer okulların planlarının taklit edilmesi ve paydaş katılımının yetersizliği olduğunu belirtmiştir. Çalık (2003) "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Niteliksel Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmasında "Çalışmanın nitel araştırma bulguları da etkili iletişimin, üst yönetimin desteğinin ve eğitimle ilgili tüm tarafların bu planlama süreci hakkında yeterince bilgilendirilmesinin önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, stratejik planlama için çerçeve sağlamak, okul ortamına ilişkin farkındalığı artırmak, başarılı akademik çabalara yardımcı olmak ve tüm tarafların gönüllü katılımını teşvik etmek de önemlidir. Işık ve Apay'ın "Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar" (2004) başlıklı çalışmasına göre, katılımcıların önemli bir kısmı (%80'den fazlası) planlama faaliyetleri ile bütçenin birbiriyle uyumlu olduğuna ve çevre desteği olmadan planlama faaliyetlerinin bir anlam ifade etmeyeceğine inanmaktadır. Katılımcıların yarısından fazlasının çalışmaların etkililiği konusunda olumsuz bir değerlendirmeye sahip olduğu gösterilebilir. Yasal olarak, Türkiye'nin genel bütçesi eğitimin finansmanı için ne kadar harcanabileceğine dair bir sınır koymaktadır. Yöneticiler, okullar için genel bütçeden ayrılan fonun, bu kurumların taleplerine kıyasla ne kadar yetersiz olduğuna sık sık dikkat çekmektedir. Okulların gereksinimlerini desteklemek için çevre çok önemlidir. Balcı, Çanakç ve Tan'a (2012) göre, okullarda stratejik planlamadan sorumlu olanlar kişiler arası, kurumsal ve teknik düzeyde yardım almalıdır. Şahin ve Aslan'a (2008) göre, planlama süreciyle ilgili önemli sorunlar vardır; bunlar arasında bilgili bireylerin eksikliği ve anlamlı bir planlama eğitimi almamış personel yer almaktadır. Şahin ve Aslan (2008), planlama sürecinde karşılaşılan sorunlardan biri olarak planların oluşturulması ve yürütülmesinde uygun kaynakların eksikliği göstermiştir

Stratejik planlama seminerleri isteğe bağlı olmamalı ve tüm personel bu seminerlere katılmaya teşvik edilmelidir.

Sadece teorik materyal yerine stratejik planlamaya ilişkin başarılı vaka çalışmaları sunulmalı ve hatta katılımcılar benzer uygulamalar yaratmaya davet edilmelidir.

Stratejik planların başarılı bir şekilde uygulanıp uygulanmadığını, eksik kalan yönlerinin olup olmadığını değerlendirmek ve sorun yaşayan çalışanlara yardımcı olmak amacıyla Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde aktif birimler oluşturulmalıdır.

Milli eğitim müdürlükleri, okulların diğer ihtiyaçlarını karşılamadan yanı sıra, stratejik planlama için özel bir bütçe ayırmalı ve okulların ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamalıdır.

İş yükü engelini aşmak için her okula stratejik planlama ekipleri atanabilir. Bu ekipler, planlamanın yürütülmesinden sorumlu tek ekip olabilir ve çalışmalarını için kendilerine ödeme yapılabilir. Bu ekipler işlerini yerine getirmek için

çalışanlarla birlikte çalışabileceğinden, çalışanlar bu süreçte tamamen ortadan kaldırılmayacaktır. Düzenli toplantılar yoluyla çalışanları karar alma sürecine dahil edebilirler.

İşverenler, çalışanların motivasyonunu artırmak için övgü, maaş artışı ve ek kurslar için daha fazla ödeme gibi teknikler kullanabilir.

KAYNAKLAR

Allison, M. ve Jude K. (2005). *Strategic planning for non-profit organizations*. New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc.

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

Başkale, H. (2016). Nitel araştırmalarda geçerlik, güvenilirlik ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Fakültesi Elektronik Dergisi*, 9(1), 23-38.

Bayar, K. (2019). *Stratejik planlama gerekliliklerinin algılanan örgütsel performans üzerine etkisinde etkin yönetim uygulamaları rolünün incelenmesi*, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Blackerby, P. (1994). History of strategic planning, *Armed Forces Comptroller Magazine*, 39(1), 10-24.

Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and non-profit organization*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2004

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademik Yayıncılık

Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.

Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2):251-268.

Çekiç, O. ve Yaşar D. (2020). Okul müdür yardımcıları ve stratejik planlama süreci, *Uluslararası Eğitimde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi / International Journal of Innovative Approaches in Education* 4(3), 82-100

Eren, E. (1987). *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim*. İstanbul: Bayrak Matbaacılık.

Ergen, H. (2013). Türkiye’de eğitimde planlama yaklaşımları ve kullanılan eğitim göstergeleri, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9(2), 151-167

Gölpek, F. (2012). Eğitim Getirilerinin Özel ve Sosyal Açıdan İncelenmesi, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 43-53.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23(2), 61-85.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

Işık, H. ve Apay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir çalışma. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3):349-363

Johnsen, A. (2016). Strategic planning and management in local government in Norway: status after three decades, *Scandinavian Political Studies*, 39(4), 333-365

Johnson, G., Scholes K. ve Whittington R. (2005). *Exploring corporate strategy*. England: Harlow.

Karatepe, S. ve Mehmet K. (2018). *Eğitim sisteminde stratejik yönetim yaklaşımı: stratejik eğitim sistemi (SES) Modeli Önerisi*, Uluslararası Kültür ve Bilim Kongresi, Ankara, 223-230.

Mintzberg, H., Bruce A. ve Josef L. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.

Özer, M. ve Paşa B. (2017). Kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulaması olarak stratejik planlar, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(9), 174-188.

Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma (Gaziantep İli Örneği). *Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (1), 172-189.

Ülgen, H. ve Kadri M. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.

Ünalı, H. (2007). *Zirvenin yol haritası bireyden aileye şirketlerden kurumlara stratejik planlama*. İstanbul: Özal Matbaa.

- Yıldırım Becerikli, S. (2000). Stratejik yönetim planlaması: 2000’li yıllarda işletmeler için yeni bir açılım, *Amme İdaresi Dergisi*, 33(3), 97-109.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2020). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Yıldırım, H. ve Hava T. (2016). Türk kamu yönetimi stratejik plan uygulamasında sahiplenme ve katılım sorunları, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 181-196.
- Yıldız, S. (2017). Sosyal bilimlerde örnekleme sorunu: Nicel ve nitel paradigmalardan örnekleme kuramına bütüncül bir bakış. *Kesit Akademi Dergisi*, 3(11), 421-442.