

**International Journal of Original Educational Research**

*Research Article*

**ISSN: 3023-4778**

**Stratejik Planların İlköğretim Okullarında Uygulanmasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri**

**Zeynep Emekci**

zemekci@gmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

**Mahsuni Yalçın**

mahsuniyalcin0677@gmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

**Nur Koç**

nurulu72@hotmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

**Mine Beydağ**

mbeydag81@gmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

**Emine Öztürk**

keremceminecan@gmail.com

Milli Eğitim Bakanlığı

## Özet

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algılarını belirlemek, stratejik plan uygulamalarında karşılaştıkları sorunları ortaya koymak ve çözüm önerileri sunmaktır. Literatür tarandığında ilköğretim stratejik plan geliştirme ve stratejik yönetim uygulamaları açısından yaşanan sorunları inceleyen araştırmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Bu sebeple bu araştırmanın literatürdeki belirli bir boşluğu dolduracağı söylenebilecektir.

Bu araştırmada, veri toplamak amacıyla nicel bir yöntem kullanılmıştır. Araştırma, alan araştırmasına dayanmaktadır. Alan araştırması, pek çok insanın tutumunu, fikirlerini, duyguları ve düşünceleri ile demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Betimsel nitelikte olan bu araştırmada var olan durumu saptamaya yönelik “survey” ya da “tarama” modeli kullanılacaktır. Tarama modelleri geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yöntemidir (Karasar, 1994). Stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliği ile ilgili olarak Stratejik Planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliği konusunda İzmir İl merkezindeki ilköğretim okulları yöneticileri ve öğretmenlerin görüşlerinin tespit edilmesi olduğu için bu yöntemin kullanılmasının daha kapsamlı bilgi vereceği düşünülmüştür. Araştırmanın örneklemini İzmir il merkezinde farklı branşlarda görev yapan 31’i kadın, 88’i erkek olmak üzere toplam 119 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama araçları olarak “Okullarda Stratejik Planlama Algısı” ve “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçekleri kullanılmıştır.

Araştırmanın bulguları olarak öğretmenlerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları, yöneticilerin stratejik planlama hakkında bilgi düzeyine sahip oldukları, öğretmenlerin stratejik planlama hakkında yeterli eğitim almadıkları, yöneticilerin stratejik planlama hakkında yeterli eğitim aldıkları vb. bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçları olarak stratejik planlama sürecine katılırken öğretmenlerin gönüllü ve istekli, sorumluluk almada ise istekli olmadıkları, bu da öğretmenlerin etkin görev almada istekli fakat yeterli bilgilerinin ve zamanlarının olmadığını belirterek katılmak istemedikleri vb. sonuçlara ulaşılmıştır. Stratejik planlamanın bir ekip işi olduğu, uzun soluklu süreç olduğunun kavranması gerektiği, kurum içinde iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasının gerekli olduğu, değişime karşı direnç oluşacağından paydaşlar ile sürekli iletişimde olunması gerektiği vb. önerilere gidilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Planlama, İlköğretim, Yönetici, Öğretmen.

### **Problems Faced By The Application Of Strategic Plans In Primary Schools and Suggestions For Solutions**

#### **Abstract**

The purpose of this research is to determine the perceptions of administrators and teachers working in primary and secondary schools regarding strategic planning, to reveal the problems they encounter in strategic plan implementation and to offer solution suggestions. When the literature was scanned, it was seen that there were limited studies examining the problems experienced in terms of primary education strategic plan development and strategic management practices. For this reason, it can be said that this research will fill a certain gap in the literature.

In this research, a quantitative method was used to collect data. The research is based on field research. Field research aims to determine the attitudes, opinions, feelings and thoughts of

many people and their demographic characteristics. In this descriptive research, a "survey" or "screening" model will be used to determine the current situation. Survey models are research methods that aim to describe a past or present situation as it exists (Karasar, 1994). Regarding the applicability of strategic planning in primary schools, it was thought that using this method would provide more comprehensive information, since the aim was to determine the opinions of primary school administrators and teachers in Izmir city center regarding the applicability of Strategic Planning in primary schools. The sample of the research consists of a total of 119 teachers, 31 of whom are women and 88 of whom are men, working in different branches in Izmir city center. "Perception of Strategic Planning in Schools" and "Evaluation of Strategic Planning Applications in Schools" scales were used as data collection tools in the research.

The findings of the research are that teachers do not have sufficient knowledge about strategic planning, managers have sufficient knowledge about strategic planning, teachers do not receive sufficient training about strategic planning, managers do not receive sufficient training about strategic planning, etc. findings have been reached. As a result of the research, teachers are willing and willing to participate in the strategic planning process, but they are not willing to take responsibility, which means that teachers are willing to take an active role but do not want to participate by stating that they do not have sufficient knowledge and time, etc. results have been achieved. It is necessary to understand that strategic planning is a team effort, it is a long-term process, it is necessary to keep communication channels open within the institution, it is necessary to be in constant communication with stakeholders as there will be resistance to change, etc. suggestions were made.

**Key Words:** Strategic Planning, Primary Education, Manager, Teacher.

## GİRİŞ

Kurumların etki ve verimi ancak iyi bir planlama ile artırılabilir. Geleceğe yönelik belirsizlikleri görünür kılmak, hızla değişen şartlara uyum sağlamak, kaynakları etkili kullanma gereği, stratejik planlamanın önemini arttırmaktadır. “Stratejik planlama, çevredeki değişimleri anlamaya yardımcı olur. Aynı zamanda planlamanın örgütsel etkililiğinin artması için çözümler geliştirmeye katkısı olabilir. Günümüzde her kurum ve kuruluş için etkili bir strateji geliştirme ve uygulanabilir bir stratejik planlama gerekli görülmektedir” (Yolcu, 2014). “Stratejik planlama kurumun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara nasıl ulaşılacağını gösteren yöntemleri belirlemesini gerektirir. Her yönetim aracında olduğu gibi stratejik planlamada da temel amaç kurumda veya işletmede daha iyi işler yapmaktır” (Çetin, 2012).

Mevzuat gereği okullarda zorunlu olarak yürütülen stratejik planlama uygulamalarının amaca uygun yürütüldüğünü ve geliştirilen stratejik planların işlevsel olarak hazırlandığını söylemek güçtür. Okulların mevcut durumunun stratejik planlamaya uygun olmadığı, stratejik planlama kapsamında yapılan çalışmaların yalnızca kâğıt üzerinde kaldığı, stratejik planlama uygulamalarının amacına tam olarak hizmet etmediği sonuçlarını ortaya koymuştur (Ak & Şahin, 2021).

“Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur. Örgütün stratejisi o örgütün genel amaçlarına hizmet eder, güçlerin ve yeteneklerin bu amaçların gerçekleşmesi faaliyetlerinde toplanmasını sağlar. Yönetimde, oyunun kurallarını belirler, belirsizliği azaltır,

izlenecek yolları ve kuralları açıklığa kavuşturur” (Yenipınar, Göksoy, & Kusnacı, 2016). Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik” bir süreçtir. Stratejik yönetim pro-aktif bir yönetimdir. Şartları değiştirme çabası içinde olan, geleceği inşa etmeye yönelik ileriye bakan bir yönetimdir. Günümüz örgütleri stratejik yönetimi, çok hızlı gelişen değişim ve belirsizlik rüzgârına karşı can simidi olarak kullanmaya başlamıştır (Ertan, 2010).

Stratejik plan, kaynakların öncelik sırasına göre paylaştırıldığı, örgütün tüm paydaşlarının önemsendiği, paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun olduğu, çevre analizleri yapılarak var olan potansiyelin ortaya çıkarıldığı, geleceğe yönelik katılımcı bir belge niteliğindedir ve örgütün bulunduğu yerden arzuladığı yere gitmesini sağlayan faaliyetler bütünüdür (Mendühoğlu & Uçar, 2012). Eğitim örgütlerindeki stratejik planlamada öncelikli hedef, kısıtlı olan kaynakları tüm paydaşların hizmetine sunmak ve var olan kaynakları etkili kullanabilmek üzerine inşa edilmiştir. Eğitim örgütleri insan odaklıdır ve bu nedenle şirketler ya da ticari bir kuruluş gibi yönetilemezler. Eğitim stratejisi, eğitim kurumunun neleri yaptığını ve neleri yapmayı arzu ettiğini, nasıl bir eğitim kurumu olduğunu ve gelecekte nasıl bir eğitimi kurumu olmak istediğini tarif eden stratejik amaç, stratejik hedef ve stratejik faaliyetlerin tamamı ve yöntemleri olarak ifade edilmektedir (Şimşek, 2015).

### **Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu araştırmanın amacı, ilköğretim ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algılarını belirlemek ve stratejik plan uygulamalarında karşılaştıkları sorunları ortaya koymak ve çözüm önerileri sunmaktır. Yapılan araştırmalar incelendiğinde ilköğretim stratejik plan geliştirme ve stratejik yönetim uygulamaları açısından yaşanan sorunları doğrudan inceleyen araştırma yetersizliği görülmüştür. Bu araştırma hem öğretmenleri hem de yöneticileri kapsamakta olup stratejik plan uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerini içermektedir.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Modeli**

Bu araştırmada, veri toplamak amacıyla nicel bir yöntem kullanılmıştır. Stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliği ile ilgili olarak Stratejik Planlamanın ilköğretim okullarında uygulanabilirliği konusunda İzmir İl merkezindeki ilköğretim okulları yöneticileri ve öğretmenlerin görüşleri ile durum saptanmıştır. Bu çalışma, alan araştırmasına dayanmaktadır. Alan araştırması, pek çok insanın tutumunu, fikirlerini, duygu ve düşünceleri ile demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Betimsel nitelikte olan bu araştırmada var olan durumu saptamaya yönelik “survey” ya da “tarama” modeli kullanılacaktır. Tarama modelleri geçmişte veya halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yöntemidir (Karasar, 1994).

## **Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evreni İzmir ili okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerdir. 119 katılım olmuş olup katılımcıların yaş grupları, kıdemleri, cinsiyet ve branşları aşağıdaki Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmaya Katılan Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Bilgileri

<b>Değişken</b>	<b>Düzye</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Cinsiyet	Kadın	31	26,10%
	Erkek	88	73,90%
Görev	Öğretmen	80	67,20%
	Yönetici	39	32,80%
Yaş	21-30	14	11,80%
	30-40	52	43,70%
	40+	53	44,50%
Meslekte kaçınıcı yılınız?	0-10	29	24,4%
	11-20	55	46,2%
	21-30	24	20,2%
	30+	11	9,2%
Şu an çalıştığımız kurumda kaçınıcı yılınız?	1-5	47	39,5%
	6-10	48	40,3%
	11+	24	20,2%

## **Veri Toplama Araçları**

Bu araştırma veri toplama nicel araştırma, araç olarak da anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada kullanılacak bir anket geliştirmek için, benzer konudaki çalışma ve araştırmalar belirlenmiş ve incelenmiştir. “Okullarda Stratejik Planlama Algısı” ve “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçekleri alıntılanarak kullanılmıştır (Mendühoğlu, 2010).

## **Veri Toplanması ve Analizi**

Bu çalışmanın iki temel amacı vardır. Birincisi, yöneticilerin ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir.

Hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ait kişisel bilgiler yer alırken, ikinci bölümde okul yöneticilerinin ve öğretmen stratejik planların uygulama sürecinde yaşanan karşılaşılan sorunların tespiti ile ilgili maddeler yer almıştır. Bu beklentilere ilişkin düzey ise Likert tipi beşli dereceleme ölçeğiyle belirlenmiştir.

Veri toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmış, güvenilirlik katsayısı

$\alpha=0,843$ , yapılan geçerlik testinde geçerlik katsayısı 0,637 olduğu tespit edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen veri ve bilgilerin analizi SPSS paket programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

## BULGULAR VE YORUM

Ankete katılan ilkököl yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama düşüncesine ilişkin düzeylerinin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

**Tablo 2.** Ankete katılan ilkököl yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama düşüncesine ilişkin görüşleri

	$\bar{X}$	N	
6.Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim.	1,28	119	0,450
7. Stratejik planlama üzerine eğitim aldım.	1,60	119	0,493
8. Stratejik planlama sürecine isteğimle katıldım.	2,44	119	1,280
9. İlköğretim Okullarında Stratejik planlamanın gerekliliğine inanıyorum.	3,43	119	1,325
10. Okulumdaki stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim.	2,68	119	1,119
11. Stratejik planların uygulanmasından yönetim sorumludur.	3,34	119	1,251
12. Stratejik planların uygulanmasında sorumluluk alırım.	3,34	119	0,977
13. Stratejik planlar hazırlanan hedefler doğrultusunda uygulanmaktadır.	3,01	119	1,218
14. yöneticiler stratejik planın uygulanmasında yeterli özeni göstermektedir.	2,91	119	1,050
15. Stratejik planların uygulanmasında Okul Gelişim Yönetim Ekibinin (OGYE) etkin çalışmaktadır.	2,70	119	1,038
16. Stratejik planın uygulanması için kaynaklarımız (beşerî, mali, fiziki) yeterlidir.	2,22	119	1,059
17. Stratejik planın uygulanması için zaman ayırabiliyorum.	2,58	119	1,093
18. Stratejik planın uygulanmasında dış paydaşlardan yeterli destek alınmaktadır.	2,31	119	1,039
19. Stratejik planın uygulanmasında deneyimli ve yeterli personel bulunmaktadır.	2,39	119	1,106
20. Stratejik planın uygulanmasında paydaşlar arasında iletişim kuvvetlidir.	2,71	119	1,160
21. Stratejik Planları yöneticilerin isteğiyle uygulanır.	3,02	119	1,008
22. Düzenli değerlendirme, analiz ve revize çalışmaları yapılmaktadır.	2,92	119	0,944

Tablo 2’de yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algılarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde en yüksek puanlar, “İlköğretim Okullarında Stratejik planlamanın gerekliliğine inanıyorum” ( $\bar{X} = 3,43$ ), “Stratejik planların uygulanmasından yönetim sorumludur.” ( $\bar{X} = 3,34$ ), “Stratejik planların uygulanmasında sorumluluk alırım.” ( $\bar{X} = 3,34$ ) maddelerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algıları açısından en düşük puanlar, “Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim.” ( $\bar{X} = 1,28$ ), “Stratejik planlama üzerine eğitim aldım.” ( $\bar{X} = 1,60$ ), “Stratejik planın uygulanması için kaynaklarımız (beşerî, mali, fiziki) yeterlidir.” ( $\bar{X} = 2,22$ ) maddelerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

**Tablo 3.** Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Bilgi Düzeyleri

Göreviniz		6.Stratejik planlama	7.Stratejik planlama
		hakkında yeterli bilgiye sahibim.	üzerine eğitim aldım.
Öğretmen	Madde Sayısı	1	1
	N	80	80
	$\bar{X}$	1,23	1,45
	S	,420	,501
Yönetici	Madde Sayısı	1	1
	N	39	39
	$\bar{X}$	1,38	1,90
	S	,493	,307

Öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X} = 1,23$ ,  $S=0,420$ ) öğretmenler yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X} = 1,38$ ,  $S=0,493$ ) yöneticilerin kendilerini bilgi düzeyine sahip olduklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki eğitim alma ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X}=1,45$ ,  $S=0,501$ ) öğretmenler yeterli eğitim almadıklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki eğitim alma ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X} = 1,90$ ,  $S=0,307$ ) yöneticiler yeterli eğitim aldıklarını belirtmektedirler.

**Tablo 1.** Stratejik Planlama Sürecine Katılım İsteği

---

8.Stratejik planlama sürecine isteğimle katıldım.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	3	80	2,15	1,045
Yönetici	4	39	3,03	1,513
Toplam	4	119	2,44	1,280

---

Stratejik planlama sürecine katılım durumu incelendiğinde öğretmenler ( $\bar{X}$  =2,15, S=1,045) ile gönüllü katılma düzeylerinin düşük olduğunu belirtmektedirler.

Stratejik planlama sürecine katılım durumu incelendiğinde yöneticilerin ( $\bar{X}$  =3,03, S=1,280) ile gönüllü katılma düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmektedirler.

**Tablo 2.** Stratejik Planlamanın Gerekliliğine Olan İnanç Düzeyi

---

9.İlköğretim Okullarında Stratejik planlamanın gerekliliğine inanıyorum.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	3,25	1,288
Yönetici	4	39	3,79	1,341
Toplam	4	119	3,43	1,325

---

Stratejik planlama sürecine gerekliliğine olan inanç incelendiğinde öğretmenler ( $\bar{X}$  =3,25, S=1,288) ile gerekliliğine olan inanç düzeylerinin düşük olduğunu belirtmektedirler.

Stratejik planlama sürecine gerekliliğine olan inanç incelendiğinde yöneticilerin ( $\bar{X}$  =3,79, S=1,341) ile gerekliliğine olan inanç düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmektedirler.

**Tablo 3.** Okulundaki Stratejik Plan Bilgi Düzeyi

---

10.Okulumdaki stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	2,27	1,018
Yönetici	3	39	3,51	,823
Toplam	4	119	2,68	1,119

---



Okulundaki stratejik plan hakkında bilgi düzeyi incelendiğinde öğretmenler ( $\bar{X}$  =2,27, S=1,018) ile bilgi düzeyinin düşük olduğunu belirtmektedirler.

Okulundaki stratejik plan hakkında bilgi düzeyi incelendiğinde yöneticilerin ( $\bar{X}$  =3,51, S=1,119) ile bilgi düzeyinin yüksek olduğunu belirtmektedirler.

**Tablo 4.** Stratejik Planların Uygulanmasında Sorumlu Kişiler

---

11.Stratejik planların uygulanmasından yönetim sorumludur.

Göreviniz	Madde sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	3,56	1,065
Yönetici	4	39	2,87	1,472
Toplam	4	119	3,34	1,251

---

Okulundaki stratejik planların uygulamasından sorumlu kişiler incelendiğinde öğretmenler ( $\bar{X}$  =3,56, S=1,0,65) ile uygulamadan yüksek düzeyde yöneticilerin sorumlu olduğunu belirtmektedirler.

Okulundaki stratejik planların uygulamasından sorumlu kişiler incelendiğinde yöneticilerin ( $\bar{X}$  =2,87, S=1,472) ile uygulamadan sadece yöneticilerin sorumlu olmadığını belirtmektedirler.

**Tablo 5.** Stratejik Planlarının Uygulanmasında Sorumlu Kişiler

---

12.Stratejik planların uygulanmasında sorumluluk alırım.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	3,00	0,941
Yönetici	2	39	4,03	0,628
Toplam	4	119	3,34	0,977

---

Stratejik planların uygulamasında sorumluluk alma düzeyi bakımından öğretmenler ( $\bar{X}$  =3,00, S=0,941) sorumluluk almadıklarını belirtmektedir.

Stratejik planların uygulamasında sorumluluk alma düzeyi bakımından yöneticiler ( $\bar{X}$  =4,03, S=0,628) sorumluluk aldıklarını belirtmektedir.

**Tablo 6.** Hedefler Doğrultusunda Uygulama Düzeyi

---

13.Stratejik planlar hazırlanan hedefler doğrultusunda uygulanmaktadır.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	2,79	1,229
Yönetici	3	39	3,46	1,072
Toplam	4	119	3,01	1,218

---

Stratejik planların hedefler doğrultusunda uygulama düzeyine bakıldığında öğretmenler ( $\bar{X} = 2,79$ ,  $S=1,229$ ) hedefler doğrultusunda uygulanmadığını belirtmektedir.

Stratejik planların hedefler doğrultusunda uygulama düzeyine bakıldığında yöneticiler ( $\bar{X} = 3,46$   $S=1,072$ ) hedefler doğrultusunda uygulandığını belirtmektedir.

**Tablo 7.** Stratejik Planların Uygulanmasında Gösterilen Özen

14.Yöneticiler stratejik planın uygulanmasında yeterli özeni göstermektedir.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	3	80	2,75	1,108
Yönetici	2	39	3,23	0,842
Toplam	3	119	2,91	1,050

Stratejik planların uygulamasında özen düzeyine bakıldığında öğretmenler ( $\bar{X} = 2,75$ ,  $S=1,108$ ) uygulamada yeterli özenin gösterilmediğini belirtmektedir.

Stratejik planların uygulamasında özen düzeyine bakıldığında yöneticiler ( $\bar{X} = 3,23$ ,  $S=0,842$ ) uygulamada yeterli özenin gösterildiğini belirtmektedir.

**Tablo 8.** Okul Gelişim Yönetim Ekibinin (OGYE) Ekibinin Katılım Düzeyi

15.Stratejik planların uygulanmasında Okul Gelişim Yönetim Ekibinin (OGYE) etkin çalışmaktadır.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	2,70	1,060
Yönetici	3	39	2,69	1,004
Toplam	4	119	2,70	1,038

Stratejik planların uygulamasında Okul Gelişim Yönetim Ekibinin etkin çalışma düzeyine bakıldığında öğretmenler ( $\bar{X} = 2,70$ ,  $S=1,060$ ) çalışmalara etkin katıldığını belirtmektedir. Stratejik planların uygulamasında Okul Gelişim Yönetim Ekibinin etkin çalışma düzeyine bakıldığında yöneticiler ( $\bar{X} = 2,69$ ,  $S=1,038$ ) çalışmalara etkin katıldığını belirtmektedir.

**Tablo 9.** Stratejik Planların Uygulanması için Kaynakların Yeterliliği

16.Stratejik planın uygulanması için kaynaklarımız (beşerî, mali, fiziki) yeterlidir.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	2,27	1,018
Yönetici	3	39	2,10	1,142
Toplam	4	119	2,22	1,059

Stratejik planların uygulamasında kaynakların yeterlilik düzeyine bakıldığında öğretmenler ( $\bar{X} = 2,27$ ,  $S = 1,018$ ) kaynakların yeterli olmadığını belirtmektedir. Stratejik planların uygulamasında kaynakların yeterlilik düzeyine bakıldığında yöneticiler ( $\bar{X} = 2,10$ ,  $S = 1,142$ ) kaynakların yeterli olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 10.** Uygulamaya Zaman Ayırabilme Düzeyi

---

17.Stratejik planın uygulanması için zaman ayırabiliyorum.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	3	80	2,36	,958
Yönetici	4	39	3,03	1,224
Toplam	4	119	2,58	1,093

---

Stratejik planların uygulamasında zaman ayırabilme düzeyine bakıldığında öğretmenler ( $\bar{X} = 2,36$ ,  $S = 0,958$ ) zamanlarının yeterli olmadığını belirtmektedir.

Stratejik planların uygulamasında zaman ayırabilme düzeyine bakıldığında yöneticiler ( $\bar{X} = 2,2$ ,  $S = 1,224$ ) yeterli zamanı ayırabildiklerini belirtmektedir.

**Tablo 11.** Dış Paydaşlardan Destek Alma Düzeyi

---

18.Stratejik planın uygulanmasında dış paydaşlardan yeterli destek alınmaktadır.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	3	80	2,25	,974
Yönetici	3	39	2,44	1,165
Toplam	3	119	2,31	1,039

---

Stratejik planların uygulamasında dış paydaşlardan destek alma düzeyine bakıldığında öğretmenler ( $\bar{X} = 2,25$ ,  $S = 0,974$ ) desteğin yeterli olmadığını belirtmektedir.

Stratejik planların uygulamasında dış paydaşlardan destek alma düzeyine bakıldığında yöneticiler ( $\bar{X} = 2,44$ ,  $S = 1,165$ ) desteğin yeterli olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 12.** Deneyimli ve Yeterli Personel Bulunma Düzeyi

---

19.Stratejik planın uygulanmasında deneyimli ve yeterli personel bulunmaktadır.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	2,35	,995
Yönetici	4	39	2,49	1,315
Toplam	4	119	2,39	1,106

---

Stratejik planların uygulamasında deneyimli ve yeterli personel bulunma düzeyine bakıldığında öğretmenler ( $\bar{X} = 2,35$ ,  $S = 0,995$ ) deneyimli ve yeterli personel olmadığını belirtmektedir. Stratejik planların uygulamasında deneyimli ve yeterli personel bulunma

düzeyine bakıldığında yöneticiler ( $\bar{X} = 2,49$ ,  $S=1,315$ ) deneyimli ve yeterli personel olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 13.** Paydaşların İletişim Düzeyi

---

20. Stratejik planın uygulanmasında paydaşlar arasında iletişim kuvvetlidir.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	2,76	1,172
Yönetici	3	39	2,59	1,141
Toplam	4	119	2,71	1,160

---

Stratejik planların uygulamasında paydaşların iletişim düzeyine bakıldığında öğretmenler ( $\bar{X} = 2,76$ ,  $S=1,172$ ) paydaşların iletişim düzeyinin yeterli olmadığını belirtmektedir.

Stratejik planların uygulamasında paydaşların iletişim düzeyine bakıldığında yöneticilerin ( $\bar{X} = 2,59$ ,  $S=1,160$ ) paydaşların iletişim düzeyinin yeterli olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 14.** Yönetici İsteğiyle Uygulanma Düzeyi

---

21.Stratejik Planları yöneticilerin isteğiyle uygulanır.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	3,05	1,066
Yönetici	2	39	2,95	,887
Toplam	4	119	3,02	1,008

---

Stratejik planların uygulamasında sadece yönetici isteğiyle uygulanma düzeyinde öğretmenler ( $\bar{X} = 3,05$ ,  $S=1,066$ ) uygulama başarısının sadece yönetici isteğinin yeterli olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 15.** Değerlendirme, Analiz ve Revize Yapılma Düzeyi

---

22.Düzenli değerlendirme, analiz ve revize çalışmaları yapılmaktadır.

Göreviniz	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	S
Öğretmen	4	80	2,76	,889
Yönetici	3	39	3,23	,986
Toplam	4	119	2,92	,944

---

Stratejik planların uygulamasında düzenli değerlendirme, analiz ve revize çalışmaları yapıldığı yönünde öğretmenler ( $\bar{X} = 2,76$ ,  $S = 0,889$ ) sadece yönetici isteğinin yeterli olmadığını belirtmektedir.

**Tablo 16.** Kıdem Yılı ile Stratejik Plan Bilgi ve Eğitim Düzeyi

Meslekte kaçınıcı yılınız?		6.Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim.	7.Stratejik planlama üzerine eğitim aldım.
0-10	$\bar{X}$	1,34	1,62
	N	29	29
	S	,484	,494
11-20	$\bar{X}$	1,16	1,60
	N	55	55
	S	,373	,494
21-30	$\bar{X}$	1,42	1,58
	N	24	24
	S	,504	,504
30+	$\bar{X}$	1,36	1,55
	N	11	11
	S	,505	,522
Toplam	$\bar{X}$	1,28	1,60
	N	119	119
	S	,450	,493

Tablo 18’de Stratejik planlama hakkında en yüksek bilgi sahibi olduğunu belirten kıdem aralığı 21-30 yıl kıdeme ( $\bar{X} = 1,42$ ) sahip olan öğretmen ve yöneticilerdir.

Tablo 18’de Stratejik planlama hakkında en düşük bilgi sahibi olduğunu belirten kıdem aralığı 11-20 yıl kıdeme ( $\bar{X} = 1,16$ ) sahip olan öğretmen ve yöneticilerdir.

Stratejik planlama üzerine en fazla eğitim ( $\bar{X} = 1,62$ ) aldığını belirten kıdem aralığı 0- 10 yıl arası kıdeme sahip öğretmen ve yöneticilerdir.

Tabloya 18’e göre 10 yıl ve aşağı kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki bilgileri 21-30 yıl kıdeme sahip yönetici ve öğretmenlere göre farklı ve düşüktür.

### **Sonuç ve Tartışma**

Eğitim kurumlarında yasal bir zorunluluk olarak uygulanması gerekli olan stratejik planların, uygulanma düzeyine, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin İlköğretim Okulları yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin değerlendirilmesini amacıyla yapılan bu çalışma ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Stratejik planlar hakkında öğretmen ve yöneticilerin bilgi eksikleri olduğu belirlenmiştir. Özellikle öğretmenler yeterli eğitimi almadıklarını görmüştür. Yöneticilere bakıldığında eğitim aldıkları, fakat uzmanlık gerektiren stratejik planlama süreci için yeterli bilgilerinin olmadığı görülmektedir. Stratejik planlama, eğitim kurumlarında yeni bir uygulama olması sebebiyle bilgi eksiklerinin çok olduğu görülmektedir.

Bilgi eksikliklerine bağlı olarak sahiplenme sorunları görülmektedir. Katılım ve sahiplenme planlarının uygulanabilirliği bakımından en önemli unsurlar olduğu görülmektedir. Bilgi eksikleri, planlarda taklitçiliği, uygulamalarda da benzer süreçleri kullanmaya teşvik ettiği gözlenmiştir.

Stratejik planlama sürecine katılırken öğretmenlerin gönüllü katılımında istekli, sorumluluk almada istekli olmadıklarını görülmektedir. Bu da öğretmenlerin etkin görev almada istekli fakat yeterli bilgi ve zaman olmadığı için katılmak istemedikleri görülmektedir.

Öğretmenler, çalıştığı kurumdaki stratejik planlar hakkında da bilgilerin az olduğunu ifade etmişlerdir. Kıdem değişkenine bakıldığında çalıştığı kurumda 1-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin, kendi kurumunun stratejik planı hakkında daha çok bilgiye sahip oldukları görülmektedir. Bu da yeni öğretmenlerin sürece daha çok dahil edilmek istendiğini göstermektedir. Çalıştığı kurumda kıdem yılı arttıkça sürece katılma isteğinin azaldığı görülmektedir.

Uygulama sürecinde öğretmenler, sorumluluğun yöneticilere ait olduğunu ifade etmektedir. Sorumluluğun paylaşılması konusunda yöneticilere daha çok sorumluluk düştüğünü belirtmektedirler. Yöneticilerin zorlayıcı güç olarak işleri dikte ettiği bu nedenle sahiplenme ve etkin katılımın yeterli düzeyde gerçekleşmediği görülmektedir.

Okul yönetim gelişim ekibinin (OGYE) çalışmalarının yapıldığı, çalışmaların yeterli düzey olmadığını belirtmektedirler. Uygulama sürecinde yöneticilerin daha çok zaman ayırabildiğini, öğretmenlerin bu konuda zaman ayıramadıklarını ifade etmişlerdir.

Hedefler doğrultusunda uygulanmakta olduğunu belirten yöneticiler, uygulamada yeterli özenin gösterilemediğini de belirtmektedir. Öğretmenler bu konuda yüksek düzeyde özen gösterilmediğini ifade etmektedir.

Özellikle uygulama aşamasında gerekli kaynakların (fiziki, beşerî, mali) yetersizliği nedeniyle uygulamada sorunlar yaşandığı, dış paydaşlar ile yeterli desteğin alınamadığını, yeterli ve deneyimli personel bulunmadığını, paydaşlar arasında iletişimin zayıf olduğunu ifade edilmektedirler.

Okul yöneticilerine sorumluluk anlamında daha çok sorumluluk alması, izleme, değerlendirme ve revize konularında gerekli özenin gösterilmesi gerektiği belirtilmiştir. Süre bakımında 5 yılda bir yapılan stratejik planların, hızlı değişen personel yer değişiklikleri, çağın gereklerinin hızlı değişime uğraması sonucu değerlendirme ve

revize için uzun bir süre olduğu gözlenmiştir. Etkin katılım sağlamayan personelin sahiplenme düzeylerinin yetersiz kaldığı gözlenmiştir.

## **Öneriler**

İlköğretim okullarında stratejik yönetim uygulamaları gerekli midir? Öncelikli bu soruya cevap verilmelidir. Gerekli görülüyorsa zorunluluktan çıkarılmalıdır. Kendi kurumu için gerekli görülmesi halinde sahiplenme ve katılım duygusu artarak, iç ve dış paydaşlarca sahiplenilmeye başlar. Planlar uygulanabilirse faydalı olur. Sahiplenilirse uygulama iradesi ortaya konabilir. Bilgi eksikleri süreci olumsuz etkilemektedir. Stratejik yönetim ve stratejik planlamanın önemi kavranmalı. Bilgi eksiklikleri giderilmelidir.

Stratejik planlamanın bir ekip işi olduğu, uzun soluklu süreç olduğu kavranmalı. Kurum içinde iletişim kanalları sürekli açık tutulmalı. Tüm paydaşlar arası olumlu yönde iletişim kurulmalıdır. Değişime karşı direnç oluşacağından paydaşlar ile sürekli iletişimde olunmalı, fikirleri alınmalıdır.

Uygulamada yardımcı olabilecek uzmanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Gerekli desteği verecek, denetlemede bulunacak. Okullardaki yönetici ve öğretmenlerden bağımsız, her aşamasında destek sunacak uzmanların olması sürecin öğrenilmesi ve sürdürülebilmesi açısından şarttır.

Kendi bütçesi olmayan, personelin sürekli yer değişikliği içinde olduğu okullarda uzun soluklu planların uygulanabilmesi, kişilerden bağımsız, kurumsal olarak hazırlanacak planlara ihtiyaç bulunmaktadır. Kurum dışından uzman desteği bu nedenle önemlidir.

Tüm süreçlerin başlangıcı okul yöneticilerince yapılmaya çalışılmakta, bunun sonucunda Merkezi yönetimden gelen ve zorunluluk olarak görülen planlama süreçleri; kâğıt üstünde kalmaktadır. Ortak amaçlar doğrultusunda etkin katılım gereklidir.

Öğretmenlerin, stratejik planlama ve uygulama süreçlerinde herhangi bir ödeme veya ödüllendirme alamadığı; bunun sonucunda fazladan iş yükü olarak algılandığı ve görev almaktan kaçındığı gözlenmiştir. Planlama süreçlerine katılmada ek ödemeler yapılmalıdır. Ödeme yapılması durumunda planlama süreçlerinde uzmanlaşan öğretmen ve yöneticiler olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ak, Ö. F. & Şahin, S. (2021). Eğitim kurumlarında stratejik risklerin tespiti. *OPUS Dergisi*, 17(34), 980-1022.
- Çetin, H. (2012). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar:Denizli ilinde bir araştırma*. (Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Ertan, Y. (2010). *Stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında uygulanması ve sorunları*. (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karasar, N. (1994). *Araştırmalarda rapor hazırlama*. Ankara: 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.
- Mendühoğlu, H. B. & Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (23), 234-256.
- Şimşek, H. M. (2015). *Mesleki ve teknik ortaöğretim okullarındaki yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algıları (Malatya ili örneği)*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Yenipınar, Ş., Göksoy, S. & Kusnacı, S. B. (2016). Okullarda Stratejik Yönetim Uygulamaları. *Ihlara Eğitim Araştırma Dergisi*, 8-9.
- Yolcu, K. (2014). *Stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarında algılanışı: Bartın ili örneği*. (Yüksek Lisans Tezi). Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük.