



Original article

Okul Müdür Yardımcıları ve Stratejik Planlama Süreci

Assistant School Principals and Strategic Planning Process

Osman Çekiç ^{a,*} & Yaşar Dilber ^b

^a Department of Education Science, Faculty of Education, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey

^b Rüyeyde Dörtçelik Special Education Vocational School, Ministry of Education, Bursa, Turkey

Özet

Bu araştırma ile eğitim kurumlarında görev yapan müdür yardımcılarının stratejik plan ve stratejik plan hazırlama süreci ile ilgili görüş ve değerlendirmelerini almak amaçlanmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışmasının kullanıldığı bu çalışmada Bursa ili merkez iki ilçesinden maksimum çeşitlilik örnekleme tekniği ile farklı eğitim kurumlarında görev yapan toplam 50 müdür yardımcısından yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığı ile görüşleri alınmıştır. Verilerin içerik analizi sonucunda; müdür yardımcılarının kurumlarının misyon ve vizyonlarına tam olarak hâkim olmadıkları, stratejik plan hazırlama konusunda hizmet içi eğitim almadıkları fakat bu konuda eğitim almak istedikleri, kurumlarında hazırlanan stratejik planlarda özellikle iç paydaşların sürece dâhil olmadıkları, kurum müdürleri tarafından motive edilmedikleri, hazırlanan stratejik planların çeşitli nedenlerden dolayı çok işlevsel olmadığını fakat stratejik planlamanın kurumun geleceği açısından önemli gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanında stratejik planlar hazırlanırken özellikle tüm kurum çalışanları ve dış paydaşların sürece dâhil edilmesi gerektiği şeklinde beklentileri bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Plan, Müdür Yardımcıları, Stratejik Planların Değerlendirilmesi.

Abstract

This purpose of this research is to investigate the opinions and evaluations of assistant school principals' (elementary, middle, and High School) on strategic plans and strategic planning process at educational institutions. The research utilized a qualitative case study method. Participants were selected using maximum variation sampling. Fifty assistant principals (10 High, 18 Middle, and 22 Elementary School) from two counties of Bursa Province of Turkey were voluntarily selected for the study. The data was gathered using a semi-structured interview protocol. The content analysis of the data revealed a few major results: first, assistant principals were not specifically aware and well-informed about their institutions' mission and vision statements; second, the assistant principals did not received enough in service training on strategic planning but indicated that they want to participate in such trainings; third, the internal stake holders were not fully involved in strategic planning process, forth, assistant principals were not motivated enough by principals, and last strategic plans were operational and effective due to several reasons. Discussions, conclusions and suggestions were also included according to the findings of the study.

Keywords: Strategic Plan, Assistant School Principals, Strategic plan Evaluation, Plannin Process.

Received: 07 September 2020 * **Accepted:** 28 September 2020 * **DOI:** <https://doi.org/10.29329/ijiape.2020.271.2>

* Corresponding author:

Osman Çekiç, Department of Education Science, Faculty of Education, Çanakkale Onsekiz Mart University, Çanakkale, Turkey.
Email: osmancekic@gmail.com

GİRİŞ

21. yüzyılda örgütler, hızla gelişen teknolojik ilerleme, bilgi teknolojilerinde gözlenen inanılmaz gelişim ve bununla birlikte yaşanan küreselleşme ile karşı karşıya kalmışlardır. Bu hızlı değişim insanların ihtiyaç ve beklentilerinin de değişmesine sebep olmuş, bunun sonucunda örgütler bu yeni ihtiyaç ve beklentilere göre kendilerini tekrar gözden geçirme ve yenilenme gereği duymuşlardır. Yeni oluşan pazar koşullarında yer almak isteyen örgütler, kendilerini acımasız bir rekabet ortamı içerisinde bulmuşlardır. Bu rekabet ortamı içerisinde konumunu sağlamlaştırmayan, duruma uygun bir strateji geliştiremeyen örgütler yok olma tehlikesi karşı karşıya kalmışlardır.

Örgütler, bu yarışmacı ortamda her geçen gün eskisinden daha stratejik düşünmek ve planlarını bu stratejilere göre oluşturmak zorunda kalmaktadırlar. Kurumlar rekabet üstünlüğünü ele geçirmek veya bu rekabet üstünlüğünü devam ettirebilmek için var olan tüm kaynaklarını harekete geçirmek durumundadırlar. Stratejik plan yapmayan örgütlerin hayatını sürdürebilmesi bu rekabet ortamında pek mümkün görünmemektedir. Stratejik plan örgütün bir defaya mahsus oluşturduğu bir plan olmayıp dinamik bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, kurumların iç ve dış paydaşlarının etkin bir şekilde katılımını zorunlu kılmaktadır. Fakat her örgüt stratejik düşünmemektedir ve stratejik düşünemeyen örgütlerin de stratejik hedefler belirleyip plan yapmaları da olanaklı olmamaktadır (Cook, 1990; Işık ve Aypay, 2004).

Stratejik planlama, bir çabalar bütünüdür ve bir örgütte görev alan, örgütün faaliyetlerinden etkilenen birey ve kurumların yanı sıra, örgüt yöneticisinin tam desteğini almakla mümkün olan ve sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Geleneksel planlamaya alternatif olarak düşünülen stratejik planlama (Aksu, 2002; Bircan, 2002; Işık ve Aypay, 2004); paydaşların gereksinim ve beklentilerini kullanarak, karar vericiler ve uygulayıcılar arasındaki iletişim yolu ile örgüt misyonunun ve vizyonunun, hedef ve performans ölçütlerinin belirlendiği ve uygulandığı bir süreci ifade eder (Küçüksüleymanoğlu, 2008; Işık ve Aypay, 2004; Carron, vd., 2010).

Stratejik planlama sürecini tanımlamadan önce stratejinin kelime anlamına odaklanmakta fayda vardır. Stratejinin kelime anlamı “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmek” demektir (Acar, 2007, s. 6). Savunma ve askeri geleneğe ait olan bu kavram Eski Yunan da savaş zamanlarında seçilen yöneticilere verine unvan olan Strategos tan gelmektedir ve *stratos* (ordu) ve *agein* (idare) kelimelerinin birleşiminden oluşur. Strateji kavramı, yüzyıllar boyunca kullanılan ama daha çok askeri alanda yaygın bir şekilde kullanılan olan bir kavram olduğu söylenebilir. Askeri bağlamda karşımızdaki düşmanın neler yapabileceği, neler planladığı, ne kadar gücü hangi noktalarda konuşlandıracağı gibi soruların cevabına göre kendini hazırlama ve gerektiğinde tüm kuvvetleri ile birlikte harekete geçmek demektir (Carron, vd., 2010).

Başlarda daha çok savunma alanında kullanılan strateji kavramı, 2. Dünya savaşı sonrasında iş dünyasının yönetim alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. Bunu izleyen dönemlerde de kamu yönetimi ve sivil toplum kuruluşlarında kullanılmaya başlayan stratejik planlama, stratejik yönetimden ayrı düşünülemez (Bryson, 1988; Carron, vd., 2010; Memduhoğlu ve Uçar, 2012). Yönetim açısından bakıldığında, strateji örgütlerin genel amaçları düzenleyerek örgütün farklı fonksiyonlarını açıklığa kavuşturan, bu amaçlara ulaşmada izlenilecek yollar ile ilgili bir kararlar bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır (Eren, 2000). Planlama ise önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çabadır (Gözlükaya, 2007). Planlama hedeflenen her neyse ona, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi (Çiğdem, 2007) ve bunun takip edilmesi işlemidir.

Stratejik planlama, adından da anlaşılacağı üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Deyimde ikinci sırada yer alan unsur “planlama” olup yönetimin dört işlevlerinden biridir; işletmenin varmak istediği sonuçların/amaçlarının bu amaçlara erişebilecek yolların belirlenmesi sürecidir. Bu bağlamda işletme varmak istediği birden fazla sonucu önce belirler, daha sonra da bu sonuca seçeceği yollarla ulaşmaya çalışır (Mirze, 2014). Stratejik planlama, bir örgütün veya kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına yön veren ve istikamet sunan kararları ve faaliyetleri üretmek için oluşturulmuş eylemler diye tanımlanmaktadır (Bryson, 2011). Stratejik planlama örgütü varmak istediği noktaya ulaştıracak bir araçtır ve amaç olarak düşünülmemelidir.

Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Bu örgütler önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan, kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Stratejiden yoksun örgütlerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler (Eren, 2000). Bu nedenle stratejik planlama örgütün var olan kaynaklarını etkin ve verimli kullanmasını sağlarken diğer taraftan da örgütün yarına kalmasına yardımcı olmaktadır.

Geleneksel planlama ile stratejik planlama bazı durumlarda karıştırılmaktadır. Planlama örgütsel hedeflere ulaşmada yapılması öngörülen eylemlerin belirlenmesi ve bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğine karar verme sürecidir (Şişman, 2012; Özalp, 2012). Stratejik planlama ise “eski deneyimleri görmeye, yeni fırsatları ortaya çıkarmaya ve öncelikleri belirlemeye yarayan bir süreçtir” (Allison, 2005, 7). Kaufman ve Jacobs (1987) stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayırt edici özelliklerini şöyle sıralamıştır (aktaran Yarım, 2016, s. 15).

- Daha çok bir eylemin uygulamasına ve sonuçlarına dönüktür,
- Stratejik planlama sürecinde daha çeşitli katılımı öngörür,
- Stratejik planlama rekabetçi bir davranış benimser,

- Bir grubun, kabul görmesine daha çok odaklanır, çevreye dair analizden sonra fırsatları ve tehditleri saptamaya çalışır,
- Stratejik planlama bir grubun, avantaj ve dezavantajları bağlamında değerlendirilmesine vurgu yapar.

Eylem planı olarak adlandırılan operasyonel planlar ise stratejik planlara dayalı olarak geliştirilir ve stratejileri ayrıntılı bir şekilde gösterir. Kısa süreli bir zaman diliminde kurumun neyi, nasıl yapacağını açıklar. (Akçay, 2009; Lewis, 1982). Chang (2006) ise operasyonel planlama ile stratejik planlamayı Tablo 1. De görüldüğü gibi, çeşitli kategoriler altında sıralamıştır.

Tablo 1. Operasyonel ve Stratejik Planlama Karşılaştırması

	Operasyonel Planlama	Stratejik Planlama
Odak	Rutin eylemler	Hedefleri başarmak
Amaç	Mevcut kaynakların en iyi şekilde kullanılması	Eylem için en iyi rotanın planlanması
Ödüller	Verimlilik	Etkililik, etki
Bilgi	Var olan durum	Gelecekteki fırsatlar
Kurum	Bürokratik, durağan	Girişimci, esnek
Problem çözme	Geçmiş deneyimlere dayanır	Alternatifler ve yeni yollar bulur
Riskler	Düşük	Yüksek

Kaynak: Chang, G.C. (2006). *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps*, Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning

Stratejik plan hedefe varmak için tuttuğumuz yolda emin adımlarla yürümemizi sağlar. Bu yolda yürümeye başlamadan önce örgüt içindeki uygulayıcıların veya personelin stratejik planın önemini kavramış olması hedeflere ulaşılması açısından önemlidir. Bunun için öncelikle personelin stratejik plana inanması ve sahiplenmesi gerekmektedir. Kâğıt üzerinde kalması muhtemel bir stratejik planın örgütü geleceğe taşımayacağı bilinmelidir.

Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci durum analizi, misyon ve ilkeler, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler, faaliyetler ve projeler, izleme, değerlendirme ve performans ölçümü olmak üzere çeşitli basamaklara ayrılmıştır. Bu basamakları temel bilgi düzeyinde tanımlamakta fayda vardır. Durum analizi, örgütün neredeyiz sorusuna cevap bulması için yapılır (Acar, 2007). Durum analizinde; tarihi gelişim, kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi, kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi, paydaş analizi, kuruluş içi analiz ve çevre analizi yer alır (Gözlükaya, 2007).

Durum analizi, örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini de içine alan genellikle SWOT Analizi olarak bilinen GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsatlar-Tehditler) analizinin yapıldığı basamaktır. SWOT Analizi, bir kurumun güçlü ve zayıf yönlerini, dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirlemede kullanılan bir tekniktir. Örgütün iç ve dış değerlendirmesini yaparak olumlu ve olumsuz

yönlerini inceleyen bir analiz yöntemidir (Özköse vd., 2013). SWOT Analizi, stratejik planlamanın en önemli aşamadır. Örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile karşılaşacağı tehdit ve fırsatların haritası ayrıntılı bir şekilde ortaya konulur.

Misyon ve ilkeler, bir örgütün neden var olduğunu ve kesin olarak ne yaptığının, sorumluluklarının neler olduğunu açıkladığı basamaktır. Misyon, bir örgütün neden var olduğunu ve neler yaptığının açıklanmasıdır (Freeman, 2008; Küçüksüleymanoğlu, 2008; Heatfield, 2019). Misyon; stratejik planın temelini oluşturur ve örgütün stratejisinden önce uzun bir zaman dilimine (10 yıllık vs.) hitap edecek şekilde belirlenmesi, kesin ve açık bir dille ifade edilmesi gerekir (Özberk, 2007, Altinkurt ve Yılmaz, 2011). İlkeler her düzeyde karar alma süreçlerine rehberlik eden ve tüm örgüt tarafından benimsenmiş ortak değerlerdir (Küçüksüleymanoğlu, 2008). Diğer bir ifade ile ilkeler, örgütün misyon ve vizyonunun arkasındaki temel dayanaklardır.

Vizyon, örgütün ne olmak istiyoruz, gelecekte nereye ulaşmak istiyoruz sorusuna verdiği cevaptır (Küçüksüleymanoğlu, 2008; Demir ve Yılmaz, 2010; Mirze, 2014). Arzu edilen geleceğin bir tasviri olduğu için örgütün en güçlü motivasyon unsurudur (Demir ve Yılmaz, 2010; Altinkurt ve Yılmaz, 2011; Heatfield, 2019). Vizyon ifadesinin akılda kalabilmesi için kısa ve etkileyici bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar bu ifadeyle her karşılaştıklarında kendisini o kurumun önemli birer parçası olduğunu hissetmeli ve bununla heyecanlanıp kurumu ile gurur duymalıdır. (Heatfield, 2019). Vizyonu olmayan bir kurumun hedeflerinden yoksun olduğu ve nereye varmak istediği ile ilgili bir gelecek hayalinin olmadığı söylenebilir.

Örgütün amaçları, örgütün yaptığı işleri, faaliyetleri niçin yaptığını, neyi veya neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçlar olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Faaliyetler ve projeler stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin ve adımların detaylı bir tanımıdır. Her bir hedefin yerine getirilmesinden sorumlu olan birimlerin rol ve sorumlulukları ile yetkileri bu aşamada açıkça belirtilir (Kılıç ve Erkan, 2006).

İzleme ve değerlendirme aşaması ise stratejik planın işleyip işlemediğinin, belirlenen hedefe ulaşp ulaşmadığının veya ne kadarına ulaşıldığının takibi ve genel bir analizin yapıldığı son basamaktır. Birbirini doğrudan etkileyen aşamalardan oluşan stratejik planlama çalışmalarında planlamanın arzu edilen başarıyı yakalayabilmesi için bu aşamaların özenli ve kararlı bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008). Değişimin çok hızlı yaşandığı çağımızda hazırlanan stratejik plan ne kadar iyi olursa olsun bazen beklenmedik durumlarla karşılaşılabilir. Böyle durumlarda planda değişiklik yapmak için sürekli bir izleme, değerlendirme ve performans ölçümü yapılması gerekir (Öztop, 2007.) Bu da stratejik planların dinamik ve esnek bir yapıya sahip olduğunu gösterir.

Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlar

Eğitim örgütleri varlıklarını uzun bir süre koruyabilmeleri ve sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmeleri için kendilerini yenilemeleri gerekmektedir. Yenilenme süreci ise sistematik bir şekilde gerçekleşmelidir. Özellikle eğitim kurumları kendisini çağın gerisinde bırakacak tüm belirsizlikleri ortadan kaldırmak zorundadır. Eğitim örgütleri de stratejik plan yaparak yaşanabilecek belirsizlik ve kaosla baş edebilmektedir.

Eğitim örgütlerindeki stratejik planlamada öncelikli hedef, kıt 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). Stratejik planı eğitim kurumları için önemli ve işlevsel kılan nokta, gerçekte onun değişen çevre koşullarına göre okulların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için çevresel değişimler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olmasıdır (Erdoğan, 2002).

Eğitim örgütlerinde strateji kavramı özellikle 1990'lı yıllardan itibaren çoğunlukla planlama kelimesiyle birlikte kullanıldığı görülmektedir (Yeşilbağ, 2006). 2003 yılında yürürlüğe giren *5018 Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu* ile stratejik plan tüm kamu kurum ve kuruluşlarının yapmak zorunda oldukları bir uygulama olarak karşımıza çıkmaktadır. 2006 yılında MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından "Stratejik Planlama Hazırlık Programı" ve 2007 yılında MEB Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından "Planlı Okul Gelişim Modeli (Okulda Stratejik Yönetim)" adında bir kitap hazırlanmıştır. Daha sonra MEB stratejik plan anlayışının eğitim-öğretim ve yönetimde etkin olmasını ve bir kültür olarak benimsenmesini sağlamak amacıyla ilk kez 2010-2014 yıllarını kapsayan dönemler için tüm eğitim kurumlarında stratejik plan hazırlamayı zorunlu kılmıştır.

MEB stratejik planın hazırlanmasında aşağıda belirtilen ve Bryson (1995) tarafından geliştirilen on basamaklı Stratejik Değişim Döngüsü temel alınmaktadır (MEB, 2009, s. 8).

1. Stratejik plan sürecinde görüş birliğine varma ve süreci başlatma: Genelge yayımlanması, Hazırlık Programı oluşturulması, Stratejik Plan Üst Kurulu, Stratejik Plan Koordinasyon Ekibi ve Stratejik Planlama Ekipleri oluşturulması
2. Kurumsal yükümlülükleri tanımlama: Mevzuat analizi, yasal yükümlülüklerin ve üst politika belgelerindeki eğitim hedeflerinin incelenmesi
3. Kurumsal vizyon, misyon ve temel değerleri açığa çıkarma: Üst düzey yöneticiler ve sosyal paydaşlar tarafından kurumsal kimliğin tanımlanması

4. Kurumun dışsal ve içsel çevresini değerlendirme: Kurumun paydaşlarının belirlenmesi, görüşlerinin alınması, GZFT ve PEST analizlerinin yapılması
5. Eğitim sisteminin stratejik alanlarının belirlenmesi: Bakanlık hizmetlerinin “Tema” başlıkları altında gruplandırılması
6. Stratejik yönetim amacıyla stratejik planın oluşturulması: MEB Stratejik Planlama ve Koordinasyon Ekibi tarafından planın hazırlanması
7. Stratejik planı inceleme ve benimseme: Planın her aşamasında Bakanlık birimlerinin görüşlerinin alınması
8. Etkili bir vizyon geliştirme/oluşturma: Oluşturulan vizyon, misyon ve temel değerlerin gözden geçirilerek revize edilmesi
9. Etkili bir uygulama süreci: Performans programlarının hazırlanması.
10. İzleme ve değerlendirme: Faaliyet raporları, izleme değerlendirme raporları, gerektiği durumda stratejik planın güncellenmesi

MEB 2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Programı (2018)’nda, eğitim kurumlarında hazırlanacak stratejik plan “kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasına ve eğitim kurumların geleceğine yön verecektir” şeklinde ifade edilmiştir. MEB, kurumlarda hazırlanacak stratejik planlarda daha çok kıt kaynakların etkili kullanımı üzerine odaklandığı ve bunu özellikle vurguladığı görülmektedir.

Bu çalışma ile eğitim kurumlarında hazırlanan ve uygulanan stratejik planların genellikle okul yöneticileri tarafından hazırlandığına yönelik algı üzerine müdür yardımcılarının stratejik plan hakkındaki görüşleri ve değerlendirmelerini ortaya koyulması amaçlanmıştır. Bu amaçla aşağıdaki problem ve alt problemlere odaklanmış ve stratejik plan algı ve uygulamaları farklı okul düzeylerini kapsayacak şekilde yansıtılmaya çalışılmıştır.

Problem Cümlesi

Eğitim kurumlarında hazırlanıp uygulanan stratejik planlar konusunda müdür yardımcılarının düşünceleri nelerdir?

Alt Problemler

- Eğitim kurumlarında hazırlanıp uygulanan stratejik planlar konusunda müdür yardımcılarının farkındalıkları hangi düzeydedir?
- Müdür yardımcıları plan hazırlama ile ilgili nasıl bir eğitim almışlardır?
- Müdür yardımcılara göre hangi alanlar stratejik plan için öncelik taşımaktadır?
- Müdür yardımcıları kurumlarının misyon ve vizyonları hakkında neler bilmektedirler?

- Eğitim kurumlarındaki yapılan stratejik planlar amacına ulaşmakta mıdır?

Bu problem ve alt problemler oluşturulurken okul düzeyleri göz önüne alınmak istenmişse de araştırmacıların sorularına verilen yanıtlarda okul düzeyinin anlamlı bir farklılaşma oluşturmadığı görülmüş, bu nedenle müdür yardımcılarının cevapları okul düzeylerine ayrılmak yerine toplu olarak değerlendirilmiş ve aynı şekilde sunulmuştur.

YÖNTEM

Araştırmanın amacı doğrultusunda konunun derinlemesine incelenebilmesi için, bu çalışma; nitel araştırma yöntem ve prosedürlerine göre yürütülmüştür. Araştırma deseni durum çalışması olarak belirlenmiştir. Durum çalışmaları, nasıl ve niçin sorularını temel almakta, araştırmacıların kontrol edemediği bir olgu ya da olayı derinliğine incelenmesine olanak vermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2011). Diğer türlerinden farklı olarak durum çalışmalarında genel sonuçlara varmak bir amaç değildir. Temel amaç durumu, kişiyi ya da olguyu özgün ortamı içerisinde keşfetmek, ayrıntılı olarak betimlemek ve yorumlamaktır (Hays, 2004). Durum, zaman mekan, katılımcı gibi özelliklerle sınırlandırılmış bir örnek olarak düşünülmektedir. Bu çalışmada durum, Bursa ili merkez Yıldırım ve Gürsu ilçelerindeki devlet okulları olarak tanımlanmıştır.

Katılımcılar

Bu çalışma, 2017-2018 eğitim-öğretim yılı Bursa ili merkez Yıldırım ve Gürsu ilçelerinde maksimum çeşitlilik örneklem yöntemine göre seçilen farklı eğitim kurumlarında (ilkokul, ortaokul ve lise) görev yapan 50 müdür yardımcısının stratejik plan ve stratejik plan hazırlama konusunda görüşlerini esas almıştır. İki ilçede bulunan okul müdür yardımcılarını ile iletişime geçilmiş, konu hakkında katkı sağlamak isteyen 10 Lise, 18 ortaokul ve 22 ilkokul müdür yardımcısı çalışmanın katılımcılarını oluşturmuştur. Maksimum çeşitlilik örneklem yönteminde amaç çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Çeşitliliği sağlamak genelleme yapmak için değil, tam tersine çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi bir ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011).

Verilerin Toplanması

Araştırmada eğitim kurumları müdür yardımcılarında stratejik planlara ilişkin görüşlerini belirlemek üzere yedi açık uçlu sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme, araştırmacı görüşme sorularını önceden hazırlar, görüşme sırasında görüşülen kişi veya kişilere kısmi esneklik sağlayarak sorular yeniden düzenleyebilir (Patton 2002).

Görüşme formundaki soruların niteliğini ve yeterliliğini belirlemek için araştırmacılar tarafından katılımcılar arasında yer almayan üç müdür ilkokul müdür yardımcısı ile pilot uygulamalar yapılmıştır.

Pilot uygulama yapılan formlar değerlendirilmeye alınmamıştır. Pilot uygulama sonucunda bazı müdür yardımcılar için anlamlı gelmeyen sorular gözden geçirilerek tekrar düzenlenmiş ve görüşme formuna son hali verilmiştir.

Verilerin Analizi

Toplanan verilerden bazıları içerik analiz yöntemi ile çözümlenmiş, vizyon ve misyona ilişkin sorularda ise kurum belgeleri dikkate alınmıştır. İçerik analizinde amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır. Bu çerçevede, içerik analizi yoluyla verileri tanımlamaya, verilerin içinde saklı olabilecek gerçekleri çıkarmaya çalışırız. İçerik analizinde temelde yapılan işlem, birbirine benzeyen verileri belirli kavramlar ve temalar çerçevesinde bir araya getirmek ve bunları okuyucunun anlayabileceği bir biçimde düzenleyerek yorumlamaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2011). İki alt probleme yönelik yorumlamalar içerik analizi kullanılarak yapılmıştır.

Araştırma sorularından öncelikli alanları öğrenmeye ve planlarla ilgili farkındalık düzeyini belirlemeye yönelik olan; “stratejik planlama bir kurumun amaçlarına ulaşmada seçilecek yolların belirlenmesi sürecidir. Bu çerçevede okulunuzun yapısını düşünürseniz, okulunuzun sizce hangi yönlerden geliştirilmesi gerekmektedir” ile plana hazırlık ve etkililik konusuna odaklanan “Okulunuz için iyi bir stratejik plan hazırlanabilmesi için nelerin yapılması gerekmektedir” sorusuna yönelik temalar ve kodlar oluşturulmuştur. Diğer sorulara yönelik tema ve kodlar oluşturulmamıştır. Bunun nedeni ise soruların içeriklerinden kaynaklanmaktadır. Örneğin okulunuzun misyonu ve vizyonu hakkında neler biliyorsunuz sorusu tema ve kodların oluşturulmasına uygun değildir. Bu soruya kurum müdür yardımcılarının verdikleri yanıtları ile kurumlarının stratejik planlarında yer alan misyon ve vizyon ifadeleri karşılaştırma yapılarak belirlenmiştir. Elektronik ortama aktarılan veriler dikkatli bir şekilde okunarak kodlar ve temalar çıkarılmıştır. Tablo 1.de temalar ve kodlar gösterilmiştir.

BULGULAR

Bu bölümde Bursa ilinin iki merkez ilçesinde MEB’na bağlı eğitim kurumlarında görev yapan müdür yardımcılarının araştırma sorularına verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Bu bulgulardan ilki stratejik plana ve hazırlanma sürecine ilişkin farkındalıklar üzerine odaklanmaktadır.

Farkındalık

Müdür yardımcılarının kurum stratejik planı hakkındaki farkındalıkları kuruma ve müdür yardımcısına göre değişiklik gösterdiği görülmüştür. Bazı müdür yardımcılar plan hakkında hiçbir fikri olmadığını belirtmişlerdir ki bu oran azımsanamayacak durumdadır. Toplamda elli katılımcıdan 12 müdür yardımcısı (%24) plan hakkında bilgileri olmadığını belirtirken, bilgisi olduğunu belirten 17 müdür yardımcısı (% 34) da plan ve içeriği konusunda çok sınırlı bilgi sahibi olduklarını kabul etmişlerdir. Ancak 21 müdür yardımcısı (% 42) kurum stratejik planı hakkında bilgi verip yorum

yapabilmişlerdir. Müdür yardımcılarının beyanları değerlendirildiğinde, katılımcıların ancak yüzde 42 sinin plan hakkında değerlendirme yapacak durumda oldukları yaklaşık % 60'ında plan konusunda bilgisi olmadığı ya da sadece duyumları üzerinden görüş beyan ettikleri görülmüştür.

Müdür yardımcılarının stratejik planla ilgili detaylı bilgi sunamayışının en önemli nedenlerinden biri olarak kurumdaki iş bölümü öne sürülmüştür. Stratejik planı tanımlayan bir müdür yardımcısı planın bir yönetici tarafından yapıldığını vurgulamış; *stratejik plan, ilgili müdür yardımcısı tarafından her yıl güncellenerek yeni hedeflerle tüm paydaşların görüşleri alınarak hazırlanır* ifadesiyle planlarla ilgili algılara ışık tutmuştur. Başka bir yönetici ise *stratejik plan konusunda okulun ayrı bir müdür yardımcısı tarafından değerlendirildiği için bilgim yok* diyerek plan içeriğine vakıf olmama nedenini öne sürmüştür. Bunun yanında planla ilgili daha detaylı bilgi sunan müdür yardımcılarının ya plan kurulunda olduğu ya da planları kendileri yaptığı için konuya vakıf oldukları görülmüştür. Katılımcılardan bir müdür yardımcısı; *stratejik planı kendim hazırladığım için biliyorum. Okulun ana bileşenleri üzerine hedefler belirledik ve takibini yapıyoruz* diyerek, başka bir katılımcı da; *evet, stratejik planlama komisyonunda ben olduğum için tüm aşamalarını biliyorum* diyerek plana ve planlama sürecine ilişkin katılımın farkındalığı artırdığına ışık tutmuşlardır. Kendisi plan sürecine dahil olan bir yönetici ise; *amacımız önümüzdeki 5 yıl içerisinde devamsız öğrenci sayımızı düşürebilmek, mevcut teknolojik ağıımızı geliştirebilmek, üst kuruma gönderdiğimiz öğrenci sayımızı arttırabilmek* diyerek plan hedeflerine varıncaya kadar bilgi sunmuştur. Fakat stratejik planların, özünde bir ekip işi olduğu ve temel amaçlarından birinin paydaşları ve onların gereksinim ve görüşlerinin göz önünde tutulması (Heatfield, 2019; Bryson, 1988; Carron, vd., 2010) gerektiği düşünülürse, bu yaklaşım bir eksiklik olarak ortaya çıkmaktadır. Kurumdaki uygulamalar, plan hazırlamanın bir ya da birkaç kişinin işi değil değil okul paydaşlarından alınan maddi ve manevi girdiler ile kolektif olarak hazırlanması gerektiği gerçeğini göz ardı etmektedir.

Plan Hazırlama Eğitimi

Stratejik planların hazırlanması, düşünce anlayışında ve olaylara yaklaşımda normal yönetim anlayışından farklılık gösterir. Stratejik planlama ve bakış açısı stratejik yönetim anlayışının bir yansımasıdır. Bu nedenle, hem okul çalışanları hem de özellikle plan komisyonunda olanların iyi bir eğitim alması gerekebilir. Milli eğitim müdürlükleri ve merkez teşkilatı stratejik plan dönemlerinde bu tür eğitimlere ağırlık vermektedir. Fakat eğitimlerin etkililiği ve planlama konusunda ki alışkanlıklar plan sürecini olumlu ya da olumsuz etkilemektedir. Çalışmaya katılan müdür yardımcılarında büyük çoğunluğu (35) herhangi bir hizmet içi eğitim almadığını, planları örneklerle bakarak ve Milli Eğitim Bakanlığı'nın önerdiği şablonu kullanarak yaptıklarını ifade etmişlerdir. 15 müdür yardımcısı ise konuyla ilgili gerek il/ilçe milli eğitim müdürlüğünün eğitimlerine, gerekse de merkezi bir hizmet içi eğitime katıldıklarını beyan etmişlerdir.

Herhangi bir düzeyde eğitime katılan müdür yardımcıları da bu eğitimlerin her zaman etkili olmadığını ve plan hazırlama aşamasında kısmen zorluk yaşadıklarını beyan etmişlerdir. Bu tür eğitimlere katılan bir müdür yardımcısı; 30 saatlik bir eğitime katıldığını ifade etmiş ve “*ama çok verimli bulmadım. Plan hazırlama ile ilgili çoğu bilgiyi kendi araştırmalarımından edindim*” diyerek verilen eğitimin niteliğinin yetersizliğine vurgu yapmıştır ” (M44). Bu bağlamda, stratejik plan hazırlamaya yönelik eğitimlerin nicelik ve nitelik olarak yetersiz olduğunu belirtmek yerinde olacaktır.

Kurumların Geliştirilmesi Gereken Yönleri

Araştırmaya katılan kurum müdür yardımcılarında stratejik plan yoluyla kurumlarında geliştirilmesini bekledikleri alanlar konusunda sorular yöneltilmiş, kurumlarının öncelikli alanları ortaya çıkartılmaya çalışılmıştır. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Temalar 3 gruba ayrılarak, her bir temanın altında kodlar çıkarılmıştır. Tablo 2. de bu alanlar belirtilmiştir.

Tablo 2. Kurumlarda Gelişimi Öncelikli Alanlar

Tema	Kod	f
Tema 1: Fiziki/Donanım Eksikliği	Okulun fiziki yapısı	16
	Donanım ihtiyacı (internet, ses sistemi, ders araç gereçleri)	10
	Derslik sayısı	4
	Spor salonu/saha-zemin	3
	Güvenlik	2
	Atölye sayısı	2
	Laboratuvar	1
Tema 2: Sosyal Etkinlikler	Sosyal ve kültürel faaliyetler	8
	Veli katılımı	7
	Projeler/etkinlikler	4
	Veli eğitimi	2
Tema 3: Örgüt İçi Değerlendirme	Öğretmen/öğrenci davranışları	11
	Öğretmen ihtiyacı	4
	Öğretmen niteliği	4
	Hizmet içi eğitim	3
	Rehberlik	3
	İdari yönden gelişim	3
	Kurum kültürü	1
	Kurul ve komisyonların etkin çalışması	1
	Sınıf yönetimi	1
	Öğretmen yönetimi	1
Okul-çevre ilişkileri	1	
Öğrencilerin sosyoekonomik durumu	1	

Çalışmaya katılan müdür yardımcıları kurumlarının geliştirilmesi gereken yönlerini belirtirken daha çok fiziki alt yapı ve donanım eksikliklerine odaklanmış, okulların bu anlamda geliştirilmeye gereksinim duyduğunu vurgulamışlardır. Donanım ve fiziksel gelişmeleri, öğretmen öğrenci ilişkileri ve sosyal-kültürel faaliyetler takip etmiştir. Bu noktada MEB, İl, ve ilçe müdürlükleri stratejik planlarının da bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde düzenlemesi gerekir.

Son MEB stratejik planında belirtilen Kalite temasına vurgu sınıf mevcutları ve donanım üzerinden yapılmıştır. Bir müdür yardımcısı; *öncelikle kurumlar fiziki olarak yetersizdir. Yeni okullar yapıp öğrenci sayısının acilen azaltılması gerekir* (M15) diyerek bu eksikliği belirtmiştir. Başka bir müdür yardımcısı da *okulumuzun sınıf mevcutlarının düşürülmesi gerekir. Kaliteli bir ses sistemi ve sağlıklı internet bağlantısı* (M3) diyerek donanım ve fiziksel alt yapı konusunu vurgulamıştır. Bu iki konunun önceliğinden olsa gerek, okul işleyişi ve öğretmenlerle ilgili konular çok fazla vurgulanmamıştır. Kurumların gelişiminde öncelik arz eden konu başlıkları aslında vizyon ve misyonları ile doğrudan ilgili olan alanlardır. Bu nedenle yöneticilerin kurumlarının vizyon ve misyonlarına vakıf olmaları beklenir. Çalışmaya katılan müdür yardımcılarının kurumlarının vizyon ve misyonları ile ilgili sorular sorulmuş ve alınan cevaplar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Kurumların Misyon ve Vizyonları ile İlgili Bulgular

Kurumlarının misyonlarına vakıf olup olmadıklarını anlamak amacıyla müdür yardımcılarının kurumlarının misyonlarının ne olduğu soruldu. Müdür yardımcılarının 4'ü direkt olarak okullarının misyon ifadesini bilmediklerini ifade ettiler. Bunun yanında, 9 müdür yardımcısının ise misyon ifadelerini bildiklerini varsaydıkları fakat vizyon ifadesi ile karıştırdıkları görülmüştür. Bir müdür yardımcısı “Okula katkı sağlayacak olan eksikliklerin giderilerek tercih edilen okul olmak” (M9). İfadesi ile vizyona vurgu yapmıştır. Bir diğer müdür yardımcısı da misyon ve vizyon ifadelerini karıştırarak; “Ülkemizin milli birlik ve değerlerinin daha da güçlü bir konuma gelmesi vizyonumuzun önceliğidir” (M27) şeklinde bir misyonlarının olduğunu belirtmiştir. Başka bir müdür yardımcısı vizyon ile karıştırılan ifadesini “Okulumuz ve okulumuz öğrencilerinin adını Türkiye ve Dünya çapında başarıları ile duyurması” (M19) şeklinde belirtmiştir.

Geriye kalan 37 müdür yardımcısı kurumlarının misyonu hakkında bilgisinin olduğunu belirtmelerine rağmen, sadece 8 müdür yardımcısı kurumsal vizyon ifadesini şifahen ifade edebilmiş geriye kalan 29 müdür yardımcısının okullarının misyonunu kurumsal bir belgeye bakmadan ifade edemedikleri ortaya çıkmıştır. Bu misyon ifadeleri kontrol edildiğinde, kurumlarının web sayfalarında yer alan ifadelerle birebir aynı olduğu görülmüştür. Kurumsal misyon ifadelerine yönelik cevaplar değerlendirildiğinde müdür yardımcılarının çok azının okulun misyonu konusunda detaylı bilgiye sahip olduğu görülmüştür. Bu aynı zamanda okul müdür yardımcılarının stratejik planlama ile ne kadar iç içe olduklarının da bir göstergesi olarak kullanılabilir. Stratejik planlamanın en temel aşamalarından

birisi olan kurumsal vizyon ve misyon ifadelerinin daha işin başında yanlış ya da yetersiz olarak algılandığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan 6 müdür yardımcısı okullarının vizyonunu bilmedikleri görülmüştür. Geriye kalan 44 müdür yardımcısından 34'ü vizyon ifadelerini okullarının WEB sayfasında bulunan ifadelerden birebir aldıkları görülmüştür. Bunun yanında, 10 müdür yardımcısı da WEB sayfasında ya da kurumsal belgelerde olmasına karşın, okullarının vizyon ve misyonlarını karıştırdıkları ve birini diğeri yerine kullandıkları görülmüştür. Bu noktada Türk Eğitim Sistemi'nde yıllardır kullanılan stratejik plan uygulamalarının kavramsal olarak tam anlamıyla yerleşmediği, okul müdür yardımcılarının beyanları ile ortaya konulmuştur. Bu tür sonuçların daha önceki çalışmalarda da karşılaşıldığı görülmüştür.

Nitelikli Bir Stratejik Plan Hazırlama

Okul müdür yardımcılarında stratejik plan komisyonlarında olmaları ve okulun günlük işleyişine en çok katkıda bulunan bir pozisyonda olmaları ve stratejik plan hazırlama ve planın uygulanması konusunda birinci elden bilgiye sahip olmaları nedeniyle nitelikli ve uygulanabilir bir plan hazırlamak için neler yapılması gerektiği konusunda görüşleri sorulmuştur. Araştırmaya katılan kurum müdür yardımcılarında nitelikli bir stratejik plan hazırlanabilmesi için sizce nelerin yapılması gerekmektedir sorusuna verdikleri yanıtlardan kodlar ve temalar oluşturulmuştur. Temalar 3 gruba ayrılarak, her bir temanın altında kodlar çıkarılmıştır (Tablo 3).

Tablo 3. Nitelikli Bir Stratejik Plan İçin Yapılması Gerekenler

	Bulgular (N=50)	f
Tema 1: Hazırlık	Detaylı okul-çevre analizi	32
	Tüm paydaşların katılımı	19
	Ekip uyumu	10
	Stratejik plana yönelik önyargılarla mücadele	4
Tema 2: Planın Özelliği	Uygulanabilir olmalı	13
	Açık, anlaşılır ve kısa/öz olmalı	6
	Açık, anlaşılır ve kısa/öz olmalı	6
Tema 3: Uygulama Aşaması	Fiziki ortamları geliştirmeye yönelik eylemler	4
	Üst politikaların değişme endişesi	3
	Çalışanları motive etme	3

Birinci tema plan *hazırlık* süreci ile ilgilidir ve bu tema altında kodlar sırasıyla; detaylı okul çevre analizi (f=32), tüm paydaşların katılımı (f=19), ekip uyumu (f=10) ve stratejik plana yönelik önyargılarla mücadele (f=4) şeklinde ifade edilmiştir. Tablo 3 de görüldüğü gibi, stratejik planın ilk aşaması olan durum (detaylı okul-çevre) analizi katılımcılar tarafından en çok vurgulanan alan olmuştur. Buna göre durum analizi ve bunun bir parçası olan paydaşların tanımlanması, gereksinimlerinin ve beklentilerinin belirlenmesi en önemli iki konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir müdür yardımcısı,

“kurumun iyi analiz edilmesi fırsatların, risklerin ve zayıf yönlerin iyi analiz edilmesi gerekmektedir” (M16) diyerek konunun önemini belirtmiştir. Başka bir katılımcı ise “okulumuzun var olan durumu ortaya konulmalı, belirlenen hedeflere ulaşma ve eksikliklerin giderilmesi için iyi bir ekip çalışması ve planlaması yapılmalı” (M33) diyerek bu konuya dikkat çekmiştir.

Okul yöneticileri; gerçekçi ve kurumsal kapasitenin ve paydaşların iyi anlaşıldığı bir durum analizinin nitelikli bir planın ilk aşaması olarak görmektedirler. Bu görüş, tam olarak nerede durulduğu bilinmeden ulaşılabilecek hedefi belirlemek güç olacağından nitelikli bir planda durum analizlerinin gerçekçi ve detaylı olması gerektiğine iyi bir işaret olarak düşünülebilir. Ayrıca plan ekibi arasındaki uyum da yöneticiler tarafından vurgulanmış ve bu nitelikli bir plan için gerekli koşullardan birisi olarak belirtilmiştir.

Katılımcılar hazırlanan planın nitelikli olarak değerlendirilebilmesi için belli özellikler taşıması gerektiğine de işaret etmişlerdir. Planların uygulanabilir (f=13), açık, anlaşılır ve kısa/öz (f=6) ve dinamik-esnek (f=6) olması gerektiği vurgulanmıştır. Bir katılımcı, nitelikli bir planı “Uzun olmamalı, gereksiz detaylar olmamalı, formaliteden uzak hedeflere odaklı olmalı” (M48) şeklinde tanımlamıştır. Başka bir katılımcı ise planların öğretmenler tarafından benimsenmesi gereğine ve bunun için de net ve anlaşılır olması gerektiğine dikkat çekerek; “değişen strateji, planlama, ve anlayışların öğretmenler tarafından benimsenmesini sağlayıcı çalışmalar yapılması gerekmektedir. İstenilenler net ve anlaşılır olması gereklidir. Muğlak ve öznel ifade ve göstergelerden kaçınılmalıdır. Stratejik planın angarya ve ekstra bir yük olmaktan çıkarılması gereklidir” (M29). Okullarda hazırlanan planların kolay anlaşılır olması, muğlak olmaması ve net olmasının planı bir yük olmaktan çıkarıp, uygulanmasını kolaylaştıracağı konusunda vurgu yapılmıştır.

Stratejik planların uygulanma aşaması ile ilgili konular ise üçüncü tema olarak karşımıza çıkmıştır. Bu tema altında, fiziki ortam ve olanakların geliştirilmesi müdür yardımcılarını tarafından en önemli görülen konu olmuştur. Planların uygulanmasında politika yapıcıların etkisi bu tema altında ortaya çıkmış katılımcıların sürekli değişen kararlar sisteminden hoşnutsuzluklarını bir müdür yardımcısı; “sürekli değişmeyen bir eğitim sistemi oluşturmak gerekir” (M26) diyerek vurgulamıştır. Bunun yanında planların hazırlanması ve uygulanması arasındaki boşluktan söz eden bir katılımcı, plan hazırlama ve uygulamada deneyimin ve sistemli bir alt yapının olması gerektiğine vurgu yapmıştır; “iyi bir stratejik plan için plan ve proje hazırlama alışkanlığı konusunda deneyimlere ihtiyaç vardır. Ayrıca üst politikaların değişme endişesi uzun süreli plan hazırlamanın önünde motivasyon açısından engel olmaktadır” (M7). Bu tema altında ortaya çıkan kodlardan da anlaşılacağı gibi; altyapı eksikliği, plan hazırlama ve uygulamadaki tecrübesizlikler ve sürekli değişen kararlar ve eğitim politikalarının plan hazırlama ve uygulama konusunda en önemli noktada olan okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin motivasyonunu düşürdüğü ve planlara gereken önemin verilmesinin önüne geçtiği görülmektedir. Bu tür katılımcı görüşlerinin ortaya çıkması okul yöneticilerinin ve öğretmenleri planlara olan güveninin

sarsıldığı ve plan sürecine istekli katılıma ket vurduğu algısını oluşturduğundan, katılımcılara plan sürecine gönüllü katılım konusunda da sorular yöneltilmiş ve alınan dönütler izleyen bölümde verilmiştir.

Stratejik Plan Hazırlama Sürecine Gönüllü Katılım

Çalışmaya katılan müdür yardımcılarında stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine gönüllü olarak katılmak isteyip istemedikleri sorulmuştur. Katılımcılardan 35 müdür yardımcısı (katılımcıların %70 i) stratejik plan sürecinde gönüllü olarak rol almak istemiştir. Bu noktada istekli katılımın stratejik planların işlevsel olup olmamasından ya da usulüne uygun olarak yapıldığından mı yoksa kanuni bir zorunluluk dolayısı ile gönüllü olmaları gerektiği algısı sorgulanmamıştır. Bunun yanında 6 müdür yardımcısı kesin olarak katılmak istemediklerini belirterek neden sunmamışlar, 9 müdür yardımcısı ise belli nedenlerden dolayı katılmak istemediklerini belirtmişlerdir. Bu nedenler planların işlevsel olmaması, plan hazırlayıcı ve uygulayıcılarının motivasyon eksikliği, planların gerçekçi olmaması, planların uygulanmaması ve buna rağmen fazladan iş yükü getirmesi gönüllü katılım önündeki en büyük engeller olarak sıralanmıştır. Bir katılımcı planlama mantığını; “mevcut mantıkla hazırlanacaksa rol almak istemem. Mevcut plan mantığıyla hiçbir katkımız olamaz” (M1) şeklinde eleştirirken, başka bir katılımcı sonuç odaklı olduğunu ve; “motive edileceksem evet, en iyi plan hazırlanan değil, uygulanan olacaksa evet. Birileri sonucunu görsün diye ise hayır” (M17) diyerek katılımdaki isteksizliğini vurgulamıştır. Başka bir katılımcı ise plan sürecini gerçekçi bulmadığını; “uygulanması şuan ki haliyle gerçekçi olmadığından dolayı böyle bir sürecin içinde olmayı istemem” (M8) şeklinde değerlendirerek vurgulamıştır. Planların işlevsel olmaması isteksizliği artıran bir diğer unsur olarak karşımıza çıkmış ve başka bir katılımcının; “bunun bana fazladan bir yük getireceğini sonuçta pek bir değişiklik olmayacağını düşünüyorum” (M40) şeklindeki ifadesinde yer bulmuştur.

Stratejik plan hazırlanırken görev almak isteyen müdür yardımcılarını katkı sağlayacakları alanları; okul ve çevresini tanıma, mesleki bilgi ve tecrübe, uygulanabilir olmasına, GZFT analizi ve diğer analizler, eğitim-seminer çalışmaları, iletişim gücü ve çevresini kullanma, planlama-uygulama-denetim aşamaları şeklinde ifade etmişlerdir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Elde edilen bulgular doğrultusunda okul müdür yardımcılarının büyük çoğunluğu kurumlarının stratejik planlarının hazırlanması sürecinde aktif olarak görev aldıklarını ifade etmişlerdir. Kurumlarının misyonu sorulduğunda 37 müdür yardımcısının misyonlarını bildiğini söylemiş bunlardan 29 müdür yardımcısı kurumlarının misyonlarını okul web sayfalarından ya da stratejik plan dosyalarında yer alan ifadelerin bire bir aynısını yazmışlardır. Kurumlarının vizyonu sorulduğunda ise 34 müdür yardımcısının yine kurumun web sayfasında yer alan ifadelerinin birebir aynısını yazdıkları

gözlenmiştir. Kurum müdür yardımcılarını kurumlarının misyon ve vizyonlarına tam anlamıyla hâkim olmadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Stratejik planla ilgili herhangi bir hizmet içi eğitime katıldınız mı sorusuna ise 35 müdür yardımcı hayır cevabını vermiştir. Hizmet içi eğitimden geçen bir müdür yardımcının verilen hizmet içi eğitimin niteliği ile ilgili “evet, 30 saatlik bir stratejik plan hazırlama kursu aldım. Ama çok verimli bulmadım. Plan hazırlama ile ilgili çoğu bilgiyi kendi araştırmalarımından edindim” ifadesi ile verilen MEB tarafından verilen stratejik plan eğitiminin yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Işık ve Aypay (2004)’ın yaptıkları bir araştırmada katılımcılar, stratejik planlama ekibinin yeterli eğitim almadıklarını düşünmektedirler. Büyüköztürk (2009) bir çalışmada stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili herhangi bir eğitim almayan öğretmen ve yöneticilere göre sürece daha fazla katılım eğilimi göstermektedirler. Öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri stratejik planlama ile ilgili bir eğitim alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir. Bustler (1992) yaptığı bir çalışmada kurum personelinin planlamanın nasıl yapıldığı yönünde bilgi sahibi olmasıyla planlamanın yapılacağını ve kurum içinde destek bulabileceğini ifade etmiştir. Bunun yanında Altinkurt (2010)’un yaptığı bir araştırma ise çalışanların stratejik planlamaya karşı direncinin temel nedeninin bilgi eksikliği olduğunu göstermektedir. Yapılan bu çalışmada elde edilen bulgu bu araştırmalarla da örtüşmektedir.

Okul müdür yardımcılarının kurumlarında özellikle fiziki ve donanım eksikliği ile sosyal etkinliklerin yetersizliği ve öğretmen ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir. İyi bir stratejik plan hazırlanırken nelerin yapılması gerekir sorusuna ise detaylı bir okul-çevre analizinin yapılması, ekip uyumunun olması ve tüm paydaşların bu sürece dâhil olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu noktada paydaşların bu süreçte yer almadıkları, eğitim kurumlarında hazırlanan stratejik planlarla öğretmenlerin bu sürecin içerisinde aktif olarak çok fazla yer almadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Bu durumun örgüt ile özellikle iç paydaşlar arasında yaşanan iletişim problemlerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Ekici (2015) çalışmada okullarda uygulanan stratejik planların başarıya ulaşması için okul yönetimi tarafından okul içindeki iletişim süreçlerinin güçlendirilmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç yapılan araştırma ile örtüşmektedir.

Kurum stratejik planlarının dinamik bir yapıda, esnek ve uygulanabilir olması beklenmektedir. Ayrıca üst politikaların sürekli değişmesi veya değişme endişesi gibi durumlarında stratejik planın uygulanmasını zorlaştığı ifade edilmiştir. Bu araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ise katılımcılar, stratejik planlama yapmanın örgüt için önemli olduğunu, örgütü verimli ve etkili kılan bir araç olarak gördüklerini ortaya koymuştur.

Okulunuzda hazırlanacak stratejik planda rol almak ister misiniz sorusuna 35 müdür yardımcısı evet cevabını vermiştir. Bu bulgu okul müdür yardımcılarının bu sürecin etkin birer aktörü olduğunu göstermektedir. Eğitim örgütlerinde stratejik planlamaya yönelik olumlu algı ve tutumların eğitim

çıktılarını nitelikli hale getirmesi bakımından önem arz etmektedir. Karaman (2007)'ın ilköğretim ve ortaöğretim yöneticilerine yönelik yaptığı bir çalışmada yöneticilerin stratejik planlamaya karşı olumlu bir tutum içerisinde olduklarını ifade etmektedir. Bu çalışmanın bulgusu ile araştırmamızın bulgusu birbirine benzemektedir.

Araştırma sonucunda okullarda yapılan stratejik planların hazırlanması konusunda kurum müdür yardımcıları kendilerini yetersiz hissetmekte birlikte bu konuda kendilerini geliştirme isteğine de sahip oldukları görülmüştür. Öğretmenlere yönelik stratejik plan konusunda nitelikli hizmet içi eğitimler düzenlenmelidir. Eğitim kurumlarının sıklıkla değişen yönetici profili nedeni ile kuruma yeni atanan her yöneticinin stratejik plan konusunda hizmet içi eğitim alması bir gelenek haline getirilmelidir.

Kurumda stratejik plan hazırlanırken bir ekip oluşturulmuş olsa da toplanan veri ve karar aşamalarında tüm kurum çalışanlarının ve diğer paydaşların katılımı esas alınmalıdır. Özellikle eğitim kurumlarında stratejik planlama sürecinde paydaş katılımlarının artması istendik bir durum olarak ifade edilse de stratejik plan hazırlama sürecinde kurumlarda bu iş sorumlu birkaç öğretmen veya yöneticinin bu sürece dâhil olması, nitelikli bir stratejik plan hazırlamaya engel teşkil etmektedir. Bu nedenle bu sürece tüm kurum personeli ve dış paydalarında dâhil olması önemli olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik planlar ile ilgili var olan önyargılarla mücadele edilmeli bunun için stratejik planlar daha işlevsel hale getirilmeli ve bu planların doğası gereği dinamik bir yapısının olduğu kurumlara anlatılmalıdır. Kurum liderleri bu sürece dâhil olan ekip üyelerine yönelik motivasyonlarını artırıcı çalışmalar yapmalıdırlar.

Ayrıca il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri stratejik plan hazırlama konusunda kurumlara müşavirlik hizmeti vermelidirler. Özellikle sürecin kâğıt üzerinde kalmaması için takibinin dikkatli bir şekilde gerçekleştirilmesi ve iyi uygulamaların ödüllendirilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- Akçay, A. (2009). Kamuda Stratejik Plan Amaçlarının Gerçekleştirilmesine Yönelik Değerlendirme ve Denetim Modeli, *TÜBAV Bilim Dergisi*, 2(1), 29-45.
- Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı.
- Allison, M.(2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations. A Practical Guide and Workbook (2nd Edition)*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Altunkurt, Y. (2010). İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının ve Okul Müdürlerinin Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(4), 1927-1968.

- Altinkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme. *Akademik Bakış*, 23, 1-15.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*, San Fransisco: Jossey-Bass.
- Bustler, B.S. (1992). *The Role of Strategic Planning and Its Effect on Decision-making in Wisconsin Public Schools*, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), University of Wisconsin, Madison.
- Büyüköztürk, Ş. (2009). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (10. Baskı)*, Ankara: Pegem.
- Carron, G., Mahshi, K., De Grauwe, A., Gay, D. ve Choudhuri, S. (2010). *Strategic planning: Concept and rationale*. Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning.
- Chang, G.C. (2006). *Strategic Planning in Education: Some Concepts and Steps*, Paris: UNESCO, International Institute for Educational Planning.
- Cook, W. J. (1990). *Strategic planning for America's schools*. Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Çiğdem, T. (2007). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Ekici, R. (2015). *İlkokuldaki Stratejik Plan Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*, Ankara: PEGEM.
- Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (Genişletilmiş 5. Baskı)*, İstanbul: Beta
- Freeman J. (2008). Co-op Boards Demonstrate Leadership Through Strategic Planning Process, *Rural Cooperativess*, 75(6), 24-25.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli
- Hays P. A. (2004). Case Study Research. deMarrais K. & Lapan S.D. (Eds.) *Foundations for Research: Methods of Inquiry in Education and The Social Sciences* (s. 218- 234) LEA
- Heatfield, S.M (2019). *Build a Strategic Framework Through Strategic Planning: Mission Statemen, Vision Statements, Values, Goals and Strategies Identified* , <https://www.thebalancecareers.com/build-a-strategic-framework-through-strategic-planning-1916834> Erişim Tarihi: 17.01.2019
- Işık, H. ve Aypay, A.(2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- Karaman, H. (2007). *İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları: İstanbul İli Örneği*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93

- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Lewis, J. (1982). *Long-range and Short-range Planning for Educational Administrators*, Massachusetts: Allyn And Bacon Inc.
- MEB. (2009). *Milli Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı*, Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB. (2018). *2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Programı*, Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Memduhoğlu, H., B. ve Uçar, İ., H. (2012). Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 545-574.
- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*, Ankara: Nobel.
- Özalp, İ. (2012). *Yönetim ve Organizasyon*, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir
- Özberk, Y. (2007). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Özköse, H., Arı, S. ve Çakır, Ö. (2013). Uzaktan Eğitim Süreci İçin SWOT Analizi, *Middle Eastern & African Journal of Education Research*, 2 (5), 41-55.
- Öztop, S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Patton, Q. M. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. London: Sage.
- Şimşek, H. M. (2015). *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Şişman, M. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*, Ankara: PEGEM.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yarım, M.A. (2016). *İlkokullarda Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algıları ve Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar: Erzurum İli Örneği*, (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum.
- Yeşilbağ, Y. (2006). Eğitim Örgütlerinde Stratejik Yönetim, *Yaşadıkça Eğitim*, 21(4), 11-18.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2011). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.