K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi 23 (4), 1449-1466

Eğitim Kurumlarının Stratejik Plan Geliştirme ve Uygulama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri

The Problems Faced By Educational Institutions While Developing and Implementing A Strategic Plan and Suggestions For A Solution

İ.Bakır ARABACI
Fırat Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Elazığ

Aysel Namlı, Muhammed ZİNCİRLİ, Fulya ÖZER
MEB

Makalenin Geliş Tarihi : 25.03.2014 ***Yayına Kabul Tarihi: 10.02.2015***

Özet

Bu çalışma; eğitim kurumlarında stratejik planların geliştirilmesinde karşılaşılan sorunları belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada nitel araştırma desenlerinden durum araştırma deseni kullanılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu Diyarbakır ve Elazığ illerinde görev yapan 8 İl Denetmeni, 45 Okul Müdürü, 15 Müdür Yardımcısı, 36 Öğretmen ve 6 Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge personeli oluşturmuştur. Uygulanan görüşme formundan elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş, kategorilere ve temalara ayrılarak, yorumlanmıştır. Katılımcıların %64'ü stratejik planların başarıya ulaşma derecesini düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu bulguya rağmen katılımcıların % 27'si stratejik planlama çalışmalarının boş, yararsız ve işlevsel olmadığını düşünmektedir. Stratejik planların geliştirilmesi ve uygulamalarda karşılaşılan sorunlar ise; Planlamaya ilişkin genel sorunlar, stratejik plan geliştirme aşamasında yaşanan sorunlar, stratejik planların uygulama aşamasında yaşanan sorunlar, stratejik planlamaya ilişkin paydaşların bakış açılarından kaynaklanan sorunlar olarak temalandırılmıştır.

***Anahtar kelimeler**: Eğitim Kurumları, Stratejik planlama, Stratejik plan geliştirilmesinde karşılaşılan sorunlar*

Abstract

This study aims at determining the problems that arise while developing strategic plans at educational institutions. The situational research pattern, which is a qualitative research pattern has been used for this study. Working group of the study is composed of 8 Provincial Educational Supervisors, 45 School Principals, 15 Assistant Principals, 36 Teachers and 6 R&D personnel working at Provincial Directorate of National Education all of whom work in Diyarbakır or Elazığ. Content analysis has been done for the data obtained through the implemented interview forms, the data obtained has been divided into categories and themes, and then interpreted. 64% of the participants stated the success rate of the strategic plans is low. However, despite this finding, 27% of the participants think the strategic planning works

are futile, useless and are not functional. The reasons of strategic plans' failure to succeed have been divided into sub-themes such as "general problems experienced about strategic planning, problems that arise during the step of developing a strategic plan, problems that arise during the step of implementing strategic plans, problems arising from the point of views owned by the partners about strategic planning."

Keywords: *Educational Institutions, Strategic planning, problems faced while developing strategic plan.*

1. Giriş

Dünyada çeşitli nedenlerle çok hızlı değişim, gelişim ve ilerlemeler yaşanmaktadır. Örgütlerde varlıklarını sürdürmek için bu hızlı değişimlere uyum sağlamak zorundadır. Bu değişim örgütleri doğrudan ya da dolaylı olarak etkiyebilmektedir. Robbins'e (1994) göre teknoloji, yasal düzenlemeler, rekabet, tüketici tercihleri zamanla değişen faktörlerin en belirgin olanlarından bazılarıdır ve örgütler yaşamlarını devam ettirmek istiyorlarsa bu faktörlere uyum sağlamalıdır. Günümüz dünyasının rekabet koşulları, örgütlerin hızla değişen dinamik çevresi, beklentilerin yükselmesi ve değişmesi, örgütleri daha önce olmadığı kadar stratejik düşünmeye itmektedir. Bu nedenle geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi ve gelecek için stratejik planların yapılması önem arz etmektedir (Arabacı, 2007).

Öncelikle stratejinin tanımı incelenirse, bazı kaynaklarda, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki "stratum" kelimesinden geldiği belirtilmektedir (Mütercimler, 2006). Stratejiyi «bir örgütü, amacı doğrultusunda fırsatçı yapan şey» biçiminde tanımlayan Drucker (1999), yirmi birinci yüzyıla girerken dünyanın içinde bulunduğu hızlı değişim ve belirsizlik ortamında, belirli temellere dayanan stratejinin önemi üzerinde durmuştur. Stratejiyi, örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad" olarak tanımlamak mümkündür (Üzün, 2000: 1). Dinçer (1998) ise stratejiyi; örgüt ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek örgütün istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi olarak tanımlamıştır. Strateji örgütün, neyi başarmak istediğini ve etkinliklerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak görülmektedir (Aksu, 2002).

Planlama ise iç üniteleri için etkinliğini ve etkililiğini, örgütün iç ve dış çevresi ile etkililiğini sağlamayı garanti etmekle beraber analiz yapmayı ve karar vermeyi içeren geniş bir süreçtir (Gary, 1990). Çoban'a göre (1997) planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Kırım'a göre (2004) ise, gelecekteki faaliyetlerin bugünden belirlenmesine yönelik dinamik bir süreç, gelecekte ne yapılması gerektiği ile ilgili harekete geçme hazırlığıdır. Bu tanımlarla birlikte stratejik planlama öncelikle yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve

kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder (Bryson, 1995). Stratejik planlama bir örgütün misyonunun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa vadeli performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulması işidir (Thompson ve Strickland, 1996). Stratejik planlama örgütsel misyon, yapı, büyüme ve gelişme kavramları çerçevesinde yeni bir duruma varabilmek için yön gösteren bir metottur (Richard ve Harsberger, 1997). Eren'e (2002) göre stratejik planlama örgütün en uzun süreli planlaması iken, Porter (2003) stratejik planlamayı örgütler için önemli olanın, uzun dönemli gelecek yönelimlerinin planlaması olarak kabul etmektedir. Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı kolaylaştırabilir, farklı ilgi ve değerleri barındırabilir, akıllı mantıklı analitik kararlar almayı teşvik edebilir, başarılı uygulama ve güvenilirliği destekler (John, 2004). Stratejik plan örgüt içerisinde yer alan tüm bölümlerin yerlerini belirleyerek gerçekleştirilen etkinliklere odaklanarak krize yol açabilecek kararların alınmasını ve bunların uygulamalarından doğabilecek riskleri de en asgari seviyeye indirgeyen bir planlama şeklidir (Kathleen, 2003). Eğitim faaliyetlerin yürütüldüğü ortamlar olan okullar bu faaliyetleri yerine getirirken birçok etkinlikleri de gerçekleştirmektedir. Bu etkinliklerden biri stratejik planlama çalışmalarıdır. Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişim ve dalgalanmayla karşı karşıya olduğundan bu durum stratejik planlama çalışmalarının önemini arttırmaktadır (Zincirli, 2012). Ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel vs. alanlardaki değişmeler okulları da etkisine almaktadır. Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi, stratejik planlamanın gerçekçi biçimde yapılmasıyla mümkün olmaktadır. Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, merkezi veya ulusal planlamanın rolü de değişmekte ve buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir (MEB, 2009).

Eğitimde stratejik plan geliştirmeye yönelik birçok çalışma bulunmaktadır (Arabacı, 2003; Kanalan, 2004; Demirkaya, 2007; Karaman, 2007; Uluğ, 2007; Çanakçı, 2008; Kocatepe, 2010; Özgan ve Sabancı,2011; Zincirli, 2012). Ancak eğitim kurumlarında stratejik plan geliştirme ve uygulama açısından yaşanan sorunları doğrudan inceleyen araştırma oldukça azdır. Bu araştırma literatürde yapılan bu çalışmalardan farklı olarak katılımcıların görüşleriyle sınırlı olacak şekilde stratejik planlama çalışmalarının ne kadar başarıya ulaştığı, başarıya ulaşmasına engel olarak ortaya çıkan eksikliklerin neler olduğu, bu eksiklere sebep olan unsurların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve bu eksikliklerin giderilmesi için neler yapılabileceği sorularına cevaplar aramaktadır.

Problem cümlesi

Bu çalışma, eğitim kurumları için hazırlanan stratejik planların başarıya ulaşmaları konusunda süreçte rol alan paydaşların görüşlerini saptamayı, stratejik planların geliştirilmesi sürecinde ve uygulamalarda karşılaşılan sorunları ve sorunların çözümü konusunda ilgililerin görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

- Katılımcı görüşlerine göre stratejik planların başarıya ulaşma düzeyi nedir?

- Katılımcı görüşlerine göre eğitim kurumlarında stratejik plan geliştirilirken ve uygulamalar sırasında karşılaşılan sorunlar nelerdir?
- Stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşması için neler yapılabilir?

2. Yöntem

Araştırmada nitel ağırlıklı bir desen (durum çalışması) kullanılmıştır. Durum çalışması yöntemi, sınırlı sayıda değişkenleri incelemek, belirli kuralları takip etmek yerine tek bir durum ya da olayın derinlemesine boylamsal olarak incelenmesidir. Durum çalışmaları gerçek ortamda neler olduğuna bakma, sistematik bir biçimde verileri toplama, analiz etme ve sonuçları ortaya koyma yolu olarak tanımlanmaktadır (Davey, 1991). Durum çalışması türlerinden ise durum analizi yöntemi kullanılmıştır. Durum analizi, özel bir olayın farklı bakış açıları kullanılarak incelenmesidir (McMillian akt. Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2013). Veri toplama aracı olarak görüşme formu uzman değerlendirmesine sunulmuş, uzman değerlendirmesi sonucu düzenlenen görüşme formunda stratejik planların başarıya ulaşmasında karşılaşılan sorunlar; "Stratejik planların boş ve yararsız bir uğraş olarak görülmesi, ilgi eksikliği, bilgi eksikliği, yönetim desteğinin olmayışı, denetim eksikliği ve işlevsel olmayan bir plan olması" olmak üzere altı sorun belirlenmiştir. Katılımcılardan bu sorunların önem düzeyi en yüksekten düşüğe doğru olacak şekilde, 1 ile 6 arasında sıralamaları istenmiştir. Örneğin katılımcı en önemli gördüğü sorunu 1. sırada belirtirken daha az önemli gördüğü sorunları sırası ile 6'ya kadar sıralamışlardır. Ayrıca katılımcı görüşleri kategorik olarak kodlanarak temalar oluşturulmuştur.

Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma grubunu Diyarbakır ve Elazığ ilinde görev yapan stratejik planlamayla ilgili bilgisi olan ya da stratejik planlama ekibinde görev almış il eğitim denetmenleri, müdür, müdür yardımcıları, öğretmenler, M.E.M AR-GE çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda çalışmaya 8 İl Denetmeni, 45 Okul Müdürü, 15 Müdür Yardımcısı, 36 Öğretmen ve 6 Ar-Ge personeli katılmıştır.

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri dikkate alındığında beş başlık altında aşağıda görüldüğü gibi Tablo 1 oluşturulmuştur.

Tablo 1. Çalışma Grubunun Demografik Bilgilerine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenekler							Toplam
Cinsiyet		Kadın	Erkek				
	f	14	96				110
	%	12,7	87,3				100
Görev		İl Eğitim Denetmeni	Müdür	Müdür Yard.	Öğretmen	MEM AR-GE Gör.	
	f	8	45	15	36	6	110
	%	7,3	40,9	13,6	32,7	5,5	100

Seçenekler								Toplam
Okul türü		İlkokul alan	Orta okul	Meslek Lisesi	Anadolu Lisesi	Fen Lisesi ala	MEM	
	f	55	15	4	13	6	17	110
	%	50	13,6	3,6	11,8	5,5	15,5	100
Kıdem		1-5 yıl	6-10 yıl	11-15yıl	16-20 yıl	21 ve üstü		
	f	17	23	45	17	8		110
	%	15,5	20,9	40,9	15,5	7,3		100
Branş		Sözel	Sayısal	Yetenek				
	f	94	14	2				110
	%	85,5	12,7	1,8				100

Tablo 1. de görüldüğü gibi katılımcılardan çoğunluğunu ilkokullarda görev yapan erkek idarecilerden, genellikle hizmet yılı 11- 15 yıl arasında olanlar ve sözel branşa sahip bireyler oluşturmaktadır.

Geçerlilik ve Güvenirlik Çalışmaları

Çalışma grubunda yer alan kişilere yönelik "stratejik planların uygulamalarında karşılaşılan sorunları" belirlemek amacıyla görüşme formu geliştirilmiştir. Birinci kısımda katılımcıların özelliklerini içeren bilgiler, ikinci kısımda ise araştırma verilerini ölçmek amacıyla nicel sorular ve yarı yapılandırılmış açık uçlu soru formu yer almıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme tekniği sistematik ve aynı zamanda karşılaştırılabilir veriler sunması yönüyle araştırmacılara kolaylık sağlamaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Hazırlanan görüşme formu alan uzmanı üç akademisyen tarafından incelenmiş, son şekli verildikten sonra çalışma grubuna ulaştırılmıştır. Görüşme formu çalışma grubundaki kişilere araştırmacılar tarafından yüz yüze görüşülerek uygulanmış ve soruların daha iyi anlaşılması sağlanmıştır. Elde edilen veriler içerik analizine tabi tutulmuş, kategori ve temalara ayrılarak, yorumlanmıştır. İçerik analizinde veriler dört aşamada analiz edilmiştir: 1) Verilerin kodlanması, 2) Kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, 3) Kodların ve temaların düzenlenmesi, 4) Bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek,2005). Nitel araştırma yapılırken, toplanan verilerin ayrıntılı bir şekilde rapor edilmesi, araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını detaylı bir şekilde açıklaması geçerliliğin önemli ölçütleri içerisinde yer almaktadır (Yıldırım & Şimşek, 2005). Bu sebepten dolayı araştırmada kullanılan bu kavramsal kategorilere nasıl ulaşıldığı çalışmanın geçerliliği adına ayrıntılı bir şekilde anlatılarak yer verilerek anlatılmıştır. Öncelikle Katılımcıların görüşleri analiz edilirken, ifadelerin benzerliğine göre gruplamalar yapılmıştır. Çözümlemelerde görüşüne başvurulan katılımcılara birer kod numarası verilerek (K1,K2..) açıklamalar yapılmıştır. Görüşme tekniği ile elde edilen veriler sayısallaştırılarak frekans ve yüzde olarak ifade edilmiştir. İfadelerdeki benzer öğeler gruplandırılmış ve gruba uygun olarak temalar oluşturulmuştur. Araştırmada iç geçerliği sağlamak için; katılımcıların görüşleri doğrultusunda temalar kodlandıktan sonra, doğrudan alıntılarla bu kodlar desteklenmiştir. Bulguların anlamlılığı ve bütünlüğü araştırmacılar tarafından sürekli olarak gözden geçirilmiştir. Bulguların tutarlılığını sağlamak için temaları oluşturan

kavramların kendi aralarında ve diğer temalarla tutarlılığı değerlendirilmiş ve anlamlı bir bütün oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Araştırmanın güvenirliğinin sağlanması için öncelikle uzman görüşüne başvurulmuştur. Katılımcı görüşlerinden elde edilen yanıtların yerleştirildiği temayı temsil edip etmediğini belirleyebilmek için alan uzmanı bir araştırmacıdan, hiçbir cevap dışarıda kalmayacak şekilde belirlenen kategorilere yerleştirmesi istenmiştir. Ardından alan uzmanın yapmış olduğu eşleştirmeler ile araştırmacıların yapmış olduğu eşleştirmeler karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucunda, karşılaştırma işlemine ait görüş birliği ve görüş ayrılığı sayıları tespit edilmiş olup, araştırmanın güvenirliği Miles & Huberman' ın(1994) Güvenirlik= görüş birliği/ görüş birliği + görüş ayrılığı formülü kullanılarak hesaplanmıştır. Uzman ve araştırmacılar arasındaki uyumun % 90 ve üzeri olduğu durumlarda güvenirlik sağlanacağı dikkate alınarak çalışmaya özgü olarak gerçekleştirilen güvenirlik çalışmasında % 93 oranında bir uzlaşma sağlanmış olması, çalışmanın güvenilirliği açısından yeterli olarak görülebilir. Bu sayede araştırmanın iç geçerliği sağlanmıştır. Cevaplar form üzerine araştırmacılar tarafından kaydedilmiştir. Görüşme sonunda veri kaybını önlemek amacıyla araştırmacının kaydettiği veriler katılımcılara okunarak teyit ettirilmiş, ekleme veya çıkarma yapabilecekleri hatırlatılmıştır. Kâğıt-kalem kullanılarak kaydedilen veriler analiz edilmek üzere bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Araştırmanın dış geçerliğinin sağlanması için ise araştırmanın örneklemi genellemeye izin verecek şekilde seçilmesi sağlanmıştır.

Verileri toplama aracının hazırlanmasından, uygulama ve analiz aşamasına kadar araştırma süreci detaylarıyla açıklanmıştır. Bulgular, alan yazınla karşılaştırılarak, bulguların anlamı ve uygulamadaki gerçekliklere ulaşılmaya çalışılmıştır. Araştırmanın başka araştırmalarla test edilebilmesi için gerekli açıklamalar ayrıntılarıyla yapılmaya çalışılmış ve sonuçlar araştırmacılar tarafından tekrar kontrol edilmiştir.

3. Bulgular ve Yorum

Bu bölümde uygulamaların sonucunda ortaya çıkan bulgular ve bulgulara ait yorumlar yer almaktadır. Katılımcılara eğitim kurumlarında uygulanan stratejik planların başarıya ulaşma derecesi hakkındaki görüşünü yansıtan yüzdelik dilimi işaretlemesi istenmiş, katılımcıların verdikleri cevaplar analiz edilerek tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Stratejik Planların Başarıya Ulaşma Derecesine Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları

Seçenekler	%	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100	Toplam
Stratejik Planların Başarıya Ulaşma Derecesi	f	30	40	22	13	5	110
	%	27,3	36,4	20,0	11,8	4,5	100

Tablo 2. de görüldüğü gibi stratejik planların başarıya ulaşma derecesini katılımcıların %27,3'ü 0-20 aralığında, %36,4'ü 21-40 aralığında, %20 'si 41-60 aralığında, %11,8'i 61-80 aralığında, %4,5 'i 81-100 aralığında olarak değerlendirmiş-

tir. Buna göre katılımcıların %83,7'si stratejik planların başarıya ulaşma derecesinin %60'tan daha az olduğunu belirtmişlerdir. 1993 yılından beri 21 yıldır Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda (Müfredat Laboratuvar Okulları) stratejik plan hazırlanmakta ve katılımcı görüşlerine göre uygulayıcı konumunda olan denetmenler, yöneticiler, öğretmenler, AR-Ge çalışanları hazırlanan stratejik planların başarıya ulaşma derecesini çok düşük olarak değerlendirmişlerdir.

Veri toplama aracında katılımcıların stratejik planların başarıya ulaşmamasına neden olan faktörler için belirlenmiş olan altı başlığı önem derecesini göz önünde bulundurarak sıralama yapmaları istenmiştir. Her katılımcının yaptığı sıralamalar analiz edilmiş ve belirlenen altı başlığın hangi derecede önemli olduğuna ve yüzdelik olarak ne kadar katılım gösterildiğine ilişkin bilgiler tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3. Stratejik Planların Başarıya Ulaşmamasına Neden Olan Faktörlerin Sıralanmasına Ait Frekans ve Yüzde Dağılımları.

		Stratejik planların başarıya ulaşmasında karşılaşılan sorunlar Önem Düzeyi						
Seçenekler		1.	2.	3.	4.	5.	6.	Toplam
Stratejik Planların Boş Ve Yararsız Bir Uğraş Olarak Görülmesi	**f**	22	12	18	14	14	30	110
	%	20,0	10,9	16,4	12,7	12,7	27,3	100
İlgi Eksikliği	**f**	6	26	34	22	12	10	110
	%	5,5	23,6	30,9	20,0	10,9	9,1	100
Bilgi Eksikliği	**f**	27	25	21	16	13	8	110
	%	24,5	22,7	19,1	14,5	11,8	7,3	100
Yönetim Desteğinin Olmayışı	**f**	14	22	16	23	25	10	110
	%	12,7	20,0	14,5	20,9	22,7	9,1	100
Denetim Eksikliği	**f**	7	12	14	15	29	33	110
	%	6,4	10,9	12,7	13,6	26,4	30,0	100
İşlevsel Olmayan Bir Plan Olması	**f**	34	13	8	19	16	20	110
	%	30,9	11,8	7,3	17,3	14,5	18,2	100

Katılımcılara stratejik planların başarıya ulaşmamasına yönelik altı farklı neden verilmiştir. Katılımcılar kendilerince önem sırasına göre bu nedenlere numaralandırma yapmışlardır. En önemli nedenden daha az önemlisine olacak şekilde "1'den başlayarak 6'ya" kadar numara vermişlerdir. Bu değerlendirmeye göre Tablo 3. de görüldüğü gibi katılımcıların "Stratejik Planların Boş ve Yararsız Bir Uğraş Olarak Görülmesi" ne en yüksek %27,3 ile altıncı derece, en düşük ise %10,9 ile ikinci derecede olacak şekilde, "İlgi Eksikliği" başlığına yönelik en yüksek %30,9 ile üçüncü derece, en düşük ise %5,5 ile birinci derece olacak şekilde, "Bilgi Eksikliği" başlığına yönelik en yüksek %24,5 ile birinci derecede, en düşük %7,3 ile altıncı derecede olacak şekilde, "Yönetim Desteğinin Olmayışı" başlığına yönelik en yüksek %22,7 ile beşinci derecede, en düşük %9,1 ile altıncı derecede bir olacak şekilde, "Denetim Eksikliği" başlığına yönelik en yüksek %30 ile altıncı derece, en düşük %6,4 ile birinci derecede olacak şekilde ve son olarak "İşlevsel Olmayan Bir Plan Olması" başlığına yönelik ise en yüksek %30,9 ile birinci derece, en düşük %7,3 ile üçüncü derecede

olacak şekilde sıralama yapıldığı görülmektedir. Ayrıca tablo 3 incelendiğinde her bir başlığın hangi derecede daha çok tekrarlandığı da tespit edilmiştir.

Stratejik planlanın başarıya ulaşması için neler yapılabileceği sorusuna katılımcıların verdiği cevaplar göz önüne alınarak tablo 4 dört farklı tema oluşturulmuştur.

Görüşme formundaki "Stratejik planlamanın başarıya ulaşması için önerileriniz nelerdir" sorusuna verilen cevaplar ışığında oluşturulan temalar ve temalara ait atıf sayıları Tablo 4' de verilmiştir.

Tablo 4. Stratejik Planların Başarıya Ulaşmamasında Etkili Olan Faktörler

	Temalar	f
1	Stratejik Planlarda yaşanan genel sorunlar	72
2	Stratejik Plan geliştirme aşamasında yaşanan sorunlar	48
3	Stratejik Planlamada paydaşların bakış açılarından kaynaklanan sorunlar	40
4	Stratejik Planlamada uygulama aşamasında yaşanan sorunlar	40

Stratejik planlama çalışmalarının başarıyla ulaşması için yapılabilecekler ve sorunların tespiti için kodlanmış dört tema Şekil 1 ve Tablo 4'de gösterilmiştir. Stratejik Planlarda yaşanan genel sorunlar (f=72), Stratejik Plan Geliştirme Aşamasında Yaşanan Sorunlar (f=48), Stratejik Planlamaya Paydaşların Bakış Açıklarından Kaynaklanan Sorunlar (f=40), Stratejik Planların Uygulama Aşamasında Yaşanan Sorunlar (f=40) olarak frekans dağılımları belirlenmiştir. İfade edilme sıklığına göre frekansı en fazla tema olan Stratejik Planlamada yaşanan genel sorunlar ait alt temalar ve bulgular tablo 4.1' de gösterilmiştir.

Tablo 4.1 Stratejik planlarda yaşanan genel sorunlar

		f
1	Uygulanabilir olmaması	23
2	Okullara maddi ödenek verilmemesi	18
3	Merkeziyetçi yapıdan kaynaklanan sorunlar	9
4	Eğitime uygun hedefler belirlenmemesi	8
5	Planlamaların ilgi çekiciliğinin olmaması	6
6	Amaçların ulaşılabilirliğinin olmaması	3
7	İşlevsel olmama	3
8	Açıklık ilkelerine uygun olmama	2
9	Takım çalışmasını esas almama	1
10	Bölgesel koşullara uygun olmama	1
11	İnandırıcı olmaması	1

Tablo 4.1'de görüldüğü üzere stratejik planlamada yaşanan genel sorunlar temasına ait alt temalar belirlenmiştir. Stratejik planların uygulanabilir olmaması (f=23), Okullara maddi ödenek verilmemesi(f=18), Merkeziyetçi yapıdan kaynaklanan sorunlar (f=9), Hedeflerin uygun olmaması (f=8), İlgi çekici olmaması (f=6), Amaçların ulaşılabilir olmaması (f=3), İşlevsel olmaması (f=3), Açıklık ilkelerine uy-

gun olmaması (f=2). Bu tema ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

> "İşlevsel ve uygulamaya dönük olacak şekilde somut ve gerçekleştirilebilir amaçlar konulmalı" K66 "Stratejik planların ne olduğu ve önemi detaylı bir şekilde anlatılmalı. Gerçekten planlama çalışmalarının önemine inanmış insanlar eliyle yapılmalı. Ancak bu şekilde olursa planlamalar asıl amacı olan uygulanabilir olma özelliğini taşır." K98 "Stratejik planlama çalışmaları için sözde ve yazıda kalmayacak maddi destek sağlanmalı." K15 "Hazırlanacak planlar bölgesel farklılıkları dikkate alarak her bölgenin şartlarına uygun hazırlanmalı." K76 "Stratejik planlamaların işlevsel olacak bir niteliğe sahip olması başarıya olumlu etkide bulunacaktır." K95 "Her kurumun kendisine göre bir stratejik plan yapması gerekmektedir. Kurumlar kendi şartlarını değerlendirerek plan yapmalıdır." K110

Stratejik plan geliştirme aşamasında yaşanan sorunlara yönelik alt temalar ve bulgular tablo 4.2'de gösterilmiştir.

Tablo 4.2 Stratejik plan geliştirme aşamasında yaşanan sorunlar

		f
1	Yönetim - denetim mekanizmalarının yetersizliği	14
2	Yönetim desteğinin olmaması	9
3	Planların formaliteden ibaret olması	9
4	Çevre koşullarının göz önüne alınmaması	8
5	Fiziki şartlara göre düzenlenmemesi	5
6	Verilen eğitimlerin önemsenmemesi	3
7	Gerçek verilerin kullanılmaması	1

Bir başka tema olan Stratejik Plan geliştirme aşamasında yaşanan sorunlar temasına ait alt temalar şunlardır: Yönetim - denetim mekanizmalarının yetersizliği (f=14), Yönetim desteğinin olmaması (f=9), Planların formaliteden ibaret olması (f=9), Çevre koşulları göz önüne alınmaması (f=8), Fiziki şartların düzenlenmemesi (f=5), Verilen eğitimlerin önemsenmemesi (f=3). Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

> " Stratejik plan hazırlama bir gelişim sürecidir. Yönetim bu gelişim sürecini desteklemeli ve bununla beraber şeffaf ve anlaşılır bir denetim ve rehberlik yapmalı. Denetim korku aracı olarak değil en doğruya nasıl ulaşılır düşüncesiyle yapılmalıdır." K109 " Bu konu hakkında uygulayıcıların aklında tam ve standart bir bilgi olmadığından planlama çalışmalarının doğru ve düzenli yürümesi için denetimler yapılmalıdır." K86 "Yapılan stratejik planlamalar formalite yerine getirilsin diye kopyala yapıştır usulüne göre internetten isimler değiştirilerek yapılmaktadır. Kurumun kendisine göre plan yapması gerekir" K9 "Yönetim bu süreci

desteklemeli ve bu destek yapılırken de çalışanların motivasyonun göz önünde bulundurmalıdır." K109 "İstatistiksel değerlerin pozitif çıkması için hazırlanan planların verileri gerçek verilerden oluşmalı. Hayali ve gerçekten çok uzak hedefler ve veriler kullanılmamalı."K61

Stratejik planlamaya yönelik paydaşların bakış açılarından kaynaklanan sorunlara yönelik alt temalar ve bulgular tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4.3 Stratejik Planlara paydaşların bakış açılarından kaynaklanan sorunlar

		f
1	Düzenlenecek Kurs ve Seminerlerin olmaması	16
2	Uygulayıcılara Yönelik Etkili Eğitimin olmaması	14
3	Bilgilendirme Çalışmalarının eksikliği	10
4	Uzaktan eğitim platformunun eksikliği	1

Tablo 4.3' de görüldüğü gibi Düzenlenecek Kurs ve Seminerlerin olmaması (f:16), Uygulayıcılar Yönelik Etkili Eğitimin olmaması (f:14), Bilgilendirme Çalışmalarının eksikliği (f:10), Uzaktan eğitim platformunun eksikliği olmak üzere dört alt tema belirlenmiştir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazıları şöyledir;

"Öncelikle okullarda planı uygulayacakların ciddi bir eğitimden geçmesi gerektiğini düşünüyorum. Verilen eğitimler ne yazık ki formaliteden öteye geçemiyor." K2 "Planlama çalışmaları hakkında herhangi bir planlama tanıtım konferansı ve ya semineri yapılmamaktadır. özellikle okulların bu çalışmaları sadece yasal prosedür yerine gelsin diye yapmaları planları gerçeklikten soyutlamaktadır." K7 "Stratejik planlamalar ile ilgili güncel olarak bilgi paylaşımı yapılmalı ve gerektiğinde toplantılar düzenlenmeli." K19 "Stratejik planlamanın önemi herkes tarafından iyi kavranacak şekilde anlatılmalı. Bu amaçla çeşitli hizmet içi seminerler verilebilir. Bu seminerlerde uzmanlaşan personel diğer personellere bilgi paylaşımı yapabilir."K82 "Hazırlanan stratejik planlar konusunda okullarda çalışanlar yeterli bilgiye sahip değildir. Öncelikle eğitim kurumlarında çalışanlara bu konuda yeterli bilgi verilmesi gerekmektedir." K108

Stratejik planın uygulama aşamasında yaşanan sorunlar yönelik alt temalar ve bulgular tablo 4.4'de gösterilmiştir.

Tablo 4.4 Stratejik Planlamada Uygulama aşamasında yaşanan sorunlar

		f
1	Plana bütün paydaşların dâhil edilmesi	9
2	Planlamaların önemsenmemesi	9
3	İstekli kişiler seçimi	6
4	Teşvik - ödül verilmesi	5

		f
5	Konusunda uzman kişilerin katkısı	5
6	Alt yapı desteği	4
7	Yönetici ve Öğretmenlerin sık yer değişmesi	2
8	Gerçekçi planlamalar yapılması	1
9	Geleceğe yönlendirmeli	1

Tablo 4.4'de görüldüğü üzere Stratejik Planlamada Uygulama aşamasında yaşanan sorunlar şunlardır: Plana bütün paydaşların dahil edilmesi (f=9), Planlamaların önemsenmemesi (f=9), İstekli kişiler seçilmesi(f=6), Teşvik - ödül verilmesi (f=5), Konusunda uzman kişilerin katkısı (f=5), Alt yapı desteği (f=4), Yönetici ve Öğretmenlerin sık yer değişmesinden (tayin isteme veya rotasyon uygulaması gibi) dolayı planın uygulanamaması (f=2), Gerçekçi planlamalar yapılması (f=1) gibi alt temalarda görüşler tespit edilmiştir. Konu ile ilgili katılımcı görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

> "İlçelerde yönetici ve öğretmen değişiminin fazla olması planın başarıya ulaşmasını engellemektedir." K2 "Bu çalışmalar gerçek bir uzmanlık istemektedir. Bu konuda personellerin iyi seçilmesi gerekmekte ve akademik bilgi eksikliklerinin giderilmesi gerekmektedir." K12 "Stratejik planların gerçekçi olması gerekmektedir. Çok uçuk ve ütopik planlar yapılmamalı." K15 "Planlamaları yapanlara teşvik edici ödüller verilmeli yapmayanlara ise mutlaka bir yaptırım uygulanmalı. Başarı ancak bu şekilde sağlanır." K16

> "Stratejik planlar sadece kâğıt üzerinde kalmamalı. İdarecilerin desteği sağlanarak hazırlanmalı. Bu bilinç oturduktan sonra stratejik planlamanın uygulanması aşamasında hevesli ve istekli kişilerle işe başlanmalı" K23

4. Tartışma ve Sonuç

Araştırma sonuçlarına göre stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşma derecesinin çok düşük seviyede olduğu görülmüştür. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%64'ü) stratejik planların başarıya ulaşma derecesini %0- 40 aralığında olduğunu belirtmiştir. Bunun gerekçesi olarak katılımcıların planlamalara dair sahip oldukları olumsuz izlenim ve tutumların bu sonucu ortaya çıkardığı söylenebilir. Bu olumsuz izlenimlerin oluşmasına birçok sebep belirtilebilir. Bunların ilki katılımcıların stratejik planlama konusunda yaşadıkları bilgi eksiklikleri olduğu belirtilebilir. Toplam kalite yönetimi anlayışının bir gereği olan bu planlama çalışmalarını okullarda stratejik planlama ekipleri yürütmektedir. Bu ekipte görev alan öğretmen, müdür veya müdür yardımcıları ekipte yer almalarına rağmen yeterince bilgi sahibi olmadığı söylenebilir.

Çalışmamız sonucunda ortaya çıkan bir başka bulgu katılımcıların altı başlık altında stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşmasını engelleyen etkenleri önem sırasına göre sıralamalarıdır. Bu sıralama sonucunda katılımcıların bir bölümü

stratejik planlama çalışmalarının boş ve yararsız bir uğraş olarak görmektedir. Böyle bir algının oluşması stratejik planlama çalışmasının ne derecede önemli olduğunun yeterince anlaşılamamasından kaynaklandığı söylenebilir. Bunun sebebi olarak planlama çalışmalarının eğitim sisteminde somut bir karşılığının olmayışı, belirlenen amaçlara faklı nedenlerden dolayı ulaşılamaması gibi sebepler gösterilebilir. Bu da stratejik planlama çalışmalarını olumsuz etkilemekte ve paydaşlar tarafından dikkate alınamamaktadır. Katılımcıların bir başka başlıkta ise ilgi eksikliği yaşandığını belirtmesi çalışma sonuçlarımızın bu durumu desteklediğini göstermektedir. Birçok katılımcıda hazırlanan stratejik planların işlevsel olmadığı görüşündedir. Hazırlanan planlar okulun, çevrenin genel olarak eğitim sisteminin ihtiyaçlarını göz önünde bulundurmaktan yoksun olduğu için işlevsel olmaktan elbette uzak olabilir. Gerçeklikten uzak bir şekilde hayali olarak hazırlanmış ve her kurumun kendi analizlerini yapmadan vizyon ve misyonunu oluşturmadan ortaya çıkmış olan bir stratejik plan, çalışma sonucunda da olduğu gibi işlevsel olmayacaktır. Katılımcıların büyük bir kısmının belirttiği bir başka etken ise bilgi eksikliğidir. Stratejik planlama çalışmalarında yaşanan bilgi eksikliği bu konunun eğitim sistemimizde geçmişten beri var olmayışından kaynaklanabilir. Bu noktada katılımcıların belirttiği görüşlerle ortaya çıkan çalışma sonuçlarımızın da bu durumu desteklediği söylenebilir. Katılımcıların stratejik planlama çalışmalarında yönetim desteğinde eksikliklerin olduğunu vurgulamışlardır. Yapılacak olan planlamalara öncelikle yönetim kademesinde olanların katılımı ve planlamanın önemine inanması uygulayıcılar için motive edici olacaktır. Ayrıca katılımcıların görüşlerine göre yapılan planlama çalışmalarında denetim eksikliklerinin de yaşandığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre katılımcıların %83,7'si stratejik planların başarıya ulaşma şansının bulunmadığını belirtmişlerdir. Aynı durum Arabacı (2003)'nın yapmış olduğu araştırmada da söz konusudur. Arabacı (2003) araştırmasında katılımcıların % 86'sı okulun misyon ve vizyon ifadesini bilmediklerini ortaya çıkarmıştır. Şener'in (2009) eğitimde stratejik planlama adlı yaptığı çalışmasında; eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelere katılım ortalamalarının yüksek okul mezunlarında en üst düzeyde iken eğitim enstitüsü mezunlarında en düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Eğitimde stratejik planla ile ilgili ifadelere öğretmenlerin müdür yardımcılarına göre daha yüksek bir katılım ortalamasına sahip olduğunu belirtmiştir. Yine aynı araştırma, stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin ilgili görüşlerinin ortalamasının herhangi bir eğitim almayan öğretmen ve yöneticilere göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum araştırmamızda stratejik planlamaya paydaşların bakış açılarından kaynaklanan sorunlar teması altında açıkça görülmekte, Şener'in (2009) yaptığı çalışmayı teyit etmektedir. Ödemiş Anadolu öğretmen lisesi stratejik plan uygulaması adlı çalışmasında Uluğ (2007) şu sonuçlara ulaşmıştır: Uluğ'a göre Stratejik Planlama geleceğin planlanmasıdır. Yöneticilerin uzun vadeli kararlar alabilmesini gerektirir. Eğitim kurumlarında stratejik planlamaya o kurumun en üst seviyeden yöneticilerinin katılması ve sahiplenmesi, stratejik plan çalışmalarında uzun vadeli kararlar alınabilmesi açısından gerekli olduğunu belirtmiştir. De-

mirkaya (2007) çalışmasında yöneticilerin görüşlerini belirtirken stratejik planlamaya yönelik genellikle kağıt üzerinde kalan bir çalışma olduğunu belirtmiştir. Ayrıca planlama çalışmalarına yeteri kadar katılımın olmadığı, planların okulun ihtiyaçlarına cevap veremediğini belirtmiştir. Yaptığımız araştırmada da stratejik plan geliştirmeye yönelik sorunlar teması altında katılımcılar yapılan planların formaliteden ibaret olduğunu belirtmiştir. Çalışma sonucu Demirkaya'nın (2007) çalışma sonucunu teyit etmektedir. Karaman (2007) ise okul yöneticilerinin stratejik planlama çalışmalarına yönelik yüksek oranda olumlu görüş bildirdiklerini belirtmektedir. Ayrıca çağdaş yöneticilik yaklaşımlarını benimseyen öğretmenlerin bu planlamalara dair daha çok katkı sağladığını belirtmiştir. Özen (2011) yaptığı araştırmada ise, okullarca hazırlanan stratejik planlar amacına ulaşmadığı, belirlenen hedefler, hedeflerin gerçekleşme durumu okul örgütünce izlenemediği ve değerlendirilemediği sonucuna ulaşmıştır. Zincirli (2012) çalışmasında stratejik planlama çalışmalarının önemli bir basamağı olan izleme değerlendirme çalışmaları üzerinde doküman incelemesi yapmış ve 2011 yılı stratejik plan izleme raporlarına ait 105 performans göstergesi ve faaliyetler üzerinde inceleme yapmıştır. Bu 105 performans göstergesi ve faaliyetlerin 55'inin tamamlandığını, 44'ünün devam ettiğini, 6'sının da iptal edildiğini tespit etmiştir. Yani yüzdelik oransal olarak %53'ünün tamamlandığı, % 42 sinin devam ettiği, % 5'inin de iptal edildiği belirtmiştir. İptal edilen faaliyet ve performans göstergesinin nedenleri hakkında değerlendirme başlıkları incelendiğinde iptal edilenlerin "maliyet yetersizliği" veya "ödenek ayrılmaması" nedenlerinden olduğunu belirtmiştir. Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi, (2010) çalışmalarında ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin stratejik planlama kavramına ve amaçlarına ilişkin bilgilerinin yeterliği olduğu ancak uygulamada eğitim eksikliğinden ve ekonomik yetersizliklerden kaynaklanan sorunlar olduğu; bu sorunların da hizmet içi eğitimler ve finansal destek ile çözülebileceği yönünde görüş bildirdikleri belirtilmiştir. Özgan, Baş ve Sabancı (2011) çalışmalarında, okul stratejik planlarında yer alan amaçların; akademik başarı, sosyal etkinlikler ve fiziksel ihtiyaçlar kategorilerinden oluştuğu sonucuna ulaşmışlardır. Okulların, mesleki rehberliğin yapılması ve teknolojik alt yapının geliştirilmesinde kısa ve orta süreli hedeflerine genellikle ulaştıkları saptanmıştır. Stratejik planların temelini, öğrencinin akademik gelişimine katkıda bulunmak olduğunu tespit etmişlerdir. Kocatepe (2010) çalışmasında, İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin genel olarak stratejik planlamaya karşı olumlu (iyimser) bir tutum içerisinde oldukları sonucuna ulaşmıştır. Aydın (2010) iki farklı statüdeki öğretim kurumunda yaptığı çalışmada; her ikisi de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumları olmasına rağmen iki okuldaki paydaşların okullarından memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Bu sebeple aynı ilde eğitim veren iki okulun, bulunduğu ilçeler arası sosyoekonomik farklılıklar, okulların öğrenci aldıkları çevre ve ilköğretim okullarının yapısı, kurumlarda öğrenim gören öğrenci ve velilerinin okullarından beklentileri gibi etkenlerin memnuniyet düzeyini belirlerken göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmiştir. Memnuniyet düzeylerine etki eden faktörlerin stratejik planı da birbirlerinden farklı kılacağı ve okulların stratejik planlarının kendilerine özgü ola-

cağı sonucunu çıkarmıştır. Kanalan (2004) çalışmasında, okulların önem ve gerekliliğinin kurum ile çevresine yeterince anlatılması ve stratejik planlamaya tüm kurumun inanması gerektiğini vurgulamıştır.

Çalışma sonucunda ortaya çıkan ve yapılacak stratejik planlama çalışmalarına da öneri niteliği taşıyabilecek olan bir diğer önemli bulgu, stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşması için neler yapılabileceği sorusuna katılımcıların verdiği cevaplardır. Oluşturulan kodlanmış temalar ışığında stratejik planlama hakkında öncelikle eğitimlerin gerekliliği ortaya çıkmıştır. Hazırlanan stratejik planlamaların eğitim sistemimizdeki önemi günden güne arttığından bu eğitim çalışmalarının ivedilikle yapılması gerekmektedir. Stratejik planlama yapılırken bu konuda eğitim almış olan uygulayıcılar, hazırlayacakları planları daha fazla önemsemeli ve işlevsel olacak şekilde hazırlamalıdır. Bir başka bulgu sonucu ise stratejik planlama çalışmalarının yapısı veya içeriği hakkındadır. Hazırlanacak planlama çalışmalarının bazı özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Katılımcıların da görüşlerine göre, özellikle eğitim ile uyuşan hedeflerin seçilmesi, çevre ve toplum şartlarının dikkate alınması, şeffaf ve gerçekçi olması, uygulanabilir olması, okullara maddi destek sağlanması, nitelikli olması gibi özelliklere sahip olmalıdır. Stratejik planların uygulama aşamasında ise bütün paydaşların katılımının, özellikle istekli kişilerin seçiminin, çalışmalara katkı sağlayacak olanların bu konuda teşvik edilmesinin ve özellikle yönetimin desteğinin olmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Katılımcıların özellikle planlama çalışmalarında yönetim desteğinin olmayışı, planların işlevsel ve uygulanabilir olmayışı, çevresel ihtiyaçları göz önünde bulundurmayışı, yapılacak planlama çalışmalarındaki denetimsel eksiklikler gibi sorunları belirtmesi, bu sorunların ortadan kalkmasıyla stratejik planlama çalışmalarının başarılı olabileceği sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

5. Öneriler

Araştırmanın bulguları göz önünde bulundurulduğunda şu önerileri sunmak mümkündür;

• Stratejik planlama çalışmalarının boş bir uğraş olmadığı, etkili ve işlevsel hazırlanırsa eğitim sistemine önemli bir katkı sağlayacağı gerçeği tüm eğitim paydaşlarına benimsetilmelidir.

• Eğitim kurumlarında stratejik planlarla ile ilgili yapılan çalışmaların önem kazanması adına okulların maddi kaynağı ve bütçesi olmalıdır.

• Gerek yönetim kademesinde olanların gerekse denetim kademesinde olanların yapacakları objektif değerlendirme ve teşvik edici bir tutumla stratejik planlama çalışmalarının başarıya ulaşması sağlanabilir.

• Kurumlara ait stratejik planlar periyodik olarak rehberlik ve denetimden geçmelidir.

• Stratejik planlama ekiplerine hizmet içi eğitim, seminer, kurs veya toplantılar düzenlenebilir.

• Eğitim kurumlarının stratejik planları gerçekçi, kurum hedefleri ile uyumlu bir şekilde hazırlanmalıdır.

6. Kaynakça

Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi.* Ankara: Anı Yayıncılık.

Arabacı, İ.B. (2003). Müfredat laboratuvar okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi (Malatya ili örneği) "Yayınlanmamış Doktora Tezi". A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.

Arabacı, İ.B. (2007). Stratejik Planlamada Amaç, Misyon, Vizyon ve Örgütsel Slogan Gerçekleştirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *A. Ü. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, s.s 85-98.

Aydın, H. (2010). *"*Eğitimde Stratejik Planlama Meslek Lisesi ve Genel Lise Uygulamaları*"*. Uludağ üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. Bursa.

Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement),* San Francisco: Jossey Publishers.

Büyüköztürk, Ş., Kılıç, Ç. E., Akgün, Ö.E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem Yayıncılık, 14. Baskı, Ankara.

Çanakçı, H. (2008). Elazığ İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar İle İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans tezi. A.Ü. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Çoban, H. (1997). Bilgi *Toplumuna Planlı Geçiş*, İstanbul: İnkılâp Kitapevi.

Davey, L. (1991). Çeviri: Tuba Gökçek(2009), *Elementary Education Online*, 8(2), ç:1-3.

Demirkaya, D. (2007). *İlköğretimde Stratejik Plan Uygulamalarının Değerlendirilmesi.* Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması Ve Ekonomisi Bilim Dalı. Ankara

Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Timaş Matbaası.

Drucker, P. F. (1999). *21 Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları.* (Bahçıvangil, İ. Gülenay G. Çev.). İstanbul: Epsilon Yayınevi.

Eren, E. (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.

Gary, Y. (1990), *Skills For Managers And Laeders*. USA : Prentice Hall.

John, M. B. (2004). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, USA: Jossey-Bass.

Kanalan, E. (2004). Müfredat Laboratuar İlköğretim Kurumlarında Planlı Okul Gelişim Sürecinde Stratejik Plan Geliştirme Sorunları. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.* Çanakkale.

Karaman, H.(2007). *İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karsı Tutumları.* Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Kathleen, A. (2003). *Strategic Plannıng in the Universty*. Universty of Wisconsin-Madison, Copyright Universty of Wisconsin System Board of Regents.

Kırım, A. (2004). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim,* İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kocatepe, Ş. (2010). *"Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetime Uygulamalarının Okul Yöneticilere Tarafından Algılanması".* Yayınlanmış yüksek lisans tezi. Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

MEB. (2009). *Stratejik Plan Hazırlık Programı.* Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.

Mütercimler, E. (2006). *Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek.* (1.Basım) İstanbul: Alfa Yayınları.

Özen F. (2011). *İlköğretim Okulu Yönetici Ve Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Geliştirme Aracı Olarak Hesap Verilebilirlik*, Doktora Tezi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara Üniversitesi, Ankara.

Özgan, H, Baş M, Sabancı C. (2011). Liselerin Okul Stratejik Planlarında Yer Alan Stratejik Amaçlara Ve Hedeflere Ulaşma Düzeylerinin İncelenmesi. *E-Journal Of New World Sciences Academy Education Sciences,* 6, (2), 1453-1462.

Porter, M. (2003). *Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. (Bilgen G. U. Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Richard, S. A. ve Harsberger, R. (1997). *The Nuts and Bolts of Management Team Building*, Virginia: JPS Elastomenes Stuart.

Robbins S. B. (1994). *Örgütsel Davranışın Temelleri* Çeviren: Sevgi Ayşe Öztürk, , ETAM A.Ş

Şener, T. (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama.* Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

Thompson, A., Strıckland, A. J. (1996). *Strategic Management - Concepts & Cases.* Princeton: Irwin Mcgraw – Hill Publishing.

Uluğ, A.H. (2007). *Ödemiş Anadolu Öğretmen Lisesi Stratejik Planlama Uygulaması.* Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.

Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla ilişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.

Yanpar, Y. T., Kılıç F. Ve Üredi L. (2010). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri, *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, s.s 38- 50.

Yıldırım, A., Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 5. Baskı, Ankara: Seçkin yayıncılık.

Zincirli, M. (2012). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliğinin Yönetici-Öğretmen Görüşleri Ve İzleme Raporlarına Göre Değerlendirilmesi.* Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Elazığ.

Extended Absract

Purpose: *This study aims at depicting the problems that arise while developing strategic plans at educational institutions.*

Method: *An approach that is mostly qualitative (case study) has been used for the study. Case study can be described as examining a single situation or event in depth dimensionally instead of examining variables in limited number and following certain rules. Frequency and per cent calculations have been used for analyzing quantitative data.*

Working group of the study is composed of provincial educational supervisors, school

principals, assistant principals, teachers, R&D personnel of Provincial Directorate of National Education all of whom are working in Diyarbakır or Elazığ, have knowledge about strategic planning or have participated in a team of strategic planning. Accordingly, 8 Provincial Educational Supervisors, 45 School Principals, 15 Assistant Principals, 36 Teachers and 6 R&D personnel working at Provincial Directorate of National Education have participated in the study.

The prepared interview from has been examined by three academicians who are experts in the field, and the form has been presented to the working group after the necessary changes and amendments on the form. Interview form has been implemented to the people in the working group by the researchers through face to face interaction and it has been ensured that the questions are clear and understandable enough. Content analysis has been done for the data obtained through the implemented interview forms, the data obtained has been divided into categories and themes, and then interpreted. During content analysis, the data have been analyzed at four steps: 1) Coding the data, 2) Determining the themes of the coded data, 3) Arranging codes and themes, 4) Describing and interpreting the findings (Yıldırım and Şimşek, 2005). While analyzing the views of respondents, groups have been formed according to the similarity of the statements. During analysis, the respondents have been given a code number (K1,K2...) and then the explanations have been made. The data obtained through the method of interview have been digitized and expressed as frequency and per cent. The similar elements among the statements have been grouped and themes in accordance with the group have been formed.

Findings:*27.3% of the respondents evaluated the extent of success of strategic plans as in the range of 0-20; 36.4% of them evaluated it as in the range of 21-40; 20% evaluated it as in 41-60; 11.8% evaluated it as in 61-80 and 4.5% evaluated it as in 81-100.*

Respondents have made a gradation for "Thinking that strategic plans are nonsense and not useful" as the sixth grade with the highest 27,3% and as the sixth grade with the lowest 10,9%; for the theme of "Absence of Interest" as the third grade with the highest 30,9% and as the first grade with the lowest 5,5%; for the theme of "Absence of Knowledge" as the first grade with the highest 24,5% and as sixth grade with the lowest 7,3%; for the theme of "Absence of Support by the Management" as the fifth grade with the highest 22,7% and as the sixth grade with the lowest 9,1%; for the theme of "Absence of Supervision" as the sixth grade with the highest 30% and as the first grade with the lowest 6.4% and finally for the theme of "Non-functional Plan" as the first grade with the highest 30,9% and as the third grade with the lowest 7,3%.

There are four theme titles that have been coded in order to depict the problems and what can be done to ensure strategic planning studies to succeed. These titles and their frequency distributions have been determined as below; problems faced during strategic planning (f=72), problems that arise at the step of developing a strategic plan (f=48), problems arising from the point of views owned by the partners of strategic planning (f=40), problems that arise at the step of implementing strategic plans (f=40).

Conclusion and Discussion: *One of the most important findings obtained at the end of the study is that the extent to which strategic planning studies succeed is at a very low level. According to most of the respondents (64% of the respondents), the extent to which strategic planning succeeds has been determined to be between the interim of 0- 40%. The reason of this*

can be deemed to be the negative impression and attitude of respondents towards planning. There can be a number of reasons for these negative impressions. The first of these reasons can be stated as the absence of knowledge about strategic planning experienced by the respondents. These planning studies which are a necessity of total quality approach are carried out by teams of strategic planning at schools. It has been seen that the teachers, schools principals and assistant principals who are serving in these teams do not enough knowledge about strategic planning although there are included in these teams.

Another finding that we have come across at the end of our study is the fact that the respondents have graded the factors that prevent strategic planning studies from succeeding in order of priorities under six theme titles. At the end of this gradation, it is clear that some of the respondents think that strategic planning is nonsense and not useful. It can be said that such a perception may result from the fact that the importance of strategic planning is not perceived enough. The reason of this can be that planning studies do not have a concrete counterpart in educational system, that the determined goals cannot be reached because different reasons. This affects strategic planning in a negative way and strategic planning is not considered important by partners. Respondents have stated under another theme title that there is an absence of interest about strategic planning, and the results of our study are seen to support this view. A number of respondents think that the prepared strategic plans are not functional. The plans which are prepared may naturally not be functional because they do not consider the needs of the school, environment and educational system in general. A strategic plan which has been prepared unrealistically and which has come out without each institution making their own analysis and having a vision and mission will not be functional as is seen at the end of the study. Another factor stated by most of the respondents is absence of knowledge. The fact that there is an absence of knowledge about strategic planning studies can be the result of the fact that strategic planning has not always been a part of our educational system starting from the past times. It can be said that the results of our study that have come out through the views stated by the respondents support this situation. The respondents have emphasized that there is an absence of support by management about strategic planning studies. It will be motivating for those who implements strategic planning if the people at the administrative level participate in the planning studies firstly and believe in the importance of planning. In addition, it has come out that there is also an absence of supervision about planning studies carried out in accordance with the view of the respondents.