



Araştırma Makalesi

Alındı: 29 Kasım 2016 - **Düzeltildi:** 22 Aralık 2016 – **Kabul Edildi:** 27 Aralık 2016 - **Yayımlandı:** 30 Aralık 2016

OKULLARDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

Şenyurt YENİPİNAR¹, Süleyman GÖKSOY², Songül BAL KUSNACI³

Öz

Bu çalışmanın amacı, resmî okullarındaki stratejik yönetim uygulamalarının okul yöneticilerine göre üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Çalışmada nitel araştırma yöntemi benimsenmiş olup; çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi ve buna bağlı olarak maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme teknikleri kullanılmıştır. 2015-2016 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde değişik eğitim kademelerinde görev yapan 12 yönetici (6 müdür, 6 müdür yardımcısı) katılımcı olarak belirlenmiştir. Çalışma sonucunda: Stratejik yönetim planlamasında vizyon ve misyonun varlığı, kurulan ekiplerin örgütlenerek okulun geleceği hakkında plan yapıp uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim planlamasının, ortak hareket edilmesine ortam sağladığı, tüm çalışanların katıldığı ekiplerin kurulmasına öncülük ettiği belirtilmektedir. Stratejik yönetimin planlama aşaması uzun ve detaylı bir çalışmayı gerektiren, özveri ve fedakârlık isteyen bir süreçtir. Ancak bu kadar yorucu bir süreç olmasına rağmen bazen hedefler gerçekleştirilememektedir. Planlama aşamasında, okullarda işin uzmanı kişilerin olmaması, destek sağlayacak yeterince eğitimcinin bulunmaması uygulamanın başarılı olmamasına sebep olabilmektedir. Katılımcılara göre stratejik planlamanın uygulama aşamasında yaşanan problemlerin başında maddi sıkıntılar gelmektedir. Onlara göre okullarda kaynak sıkıntısı yaşanmaktadır. Stratejik yönetimin değerlendirme boyutunun olumlu yönleri; uygulama aşamasında aşlamayan sorunların tespit edilmesi, gerçekleştirilemeyen hedeflerin bir sonraki dönemde tekrar ele alınması ya da sebeplerinin araştırılmasına olanak tanınmasıdır. Kurulan ekiplerin çalışmaları değerlendirilerek gerekirse değişiklik yapılması, öncelikle okula fayda sağlayacak yeniliklerin yapılıp yapılamayacağı üzerinde durulması, eksik ve yanlış olan konularda düzenleme yapılması yönünde kararlar alınmasını sağlaması, hataların tespit edilerek farkındalık kazandırması, grup üyelerinin işbirliği ve dayanışma içinde çalışmasını sağlaması, üyelerin öz eleştiri yaparak hatalarını düzeltmelerine fırsat sağlaması, gerçekçi ölçümler elde edilmesi, ölçümlerin istatistikî verilere bağlı olarak yapılmasını sağlaması ve yapılan analiz çalışmalarının yeni öngörüler oluşturmasıdır. Stratejik yönetimin değerlendirme aşamasının olumsuz yönleri: okullarda objektif değerlendirme yapabilecek uzman kişilerin olmaması, değerlendirmelerin amatörce (tecrübesizce) yapılması sonucunda doğru sonuçlara ulaşılamaması, paydaşların rekabet içinde hareket etmeleri nedeniyle yanlış değerlendirmeler yapılmasına sebep olması, planlanan hedeflerin gerçekleştirilmemesinin üyelerde bezginlik ve umutsuzluk yaratması, okulun vizyon ve misyonunun somut olarak değerlendirilememesidir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim; okul ve okul yönetimi

STRATEGICAL MANAGEMENT APPLICATIONS IN SCHOOLS

Abstract

The aim of the research is to determine and evaluate the superior and inferior aspects of strategical management applications in state schools according to principals. Qualitative research method was adopted in the research. Purposeful sampling method and accordingly maximum variation and criterion sampling techniques were used in determining the study group. The participants consist of 12 principals (6 principals, 6 deputy principals) who have been working in various educational stages in Düzce province in 2015-2016 academic year. Research results demonstrate that the presence of vision and mission has gained importance and that teams constituted should do

¹ Aksaray Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, yenipina@gmail.com

² Düzce Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü, Türkiye, slmngks@gmail.com

³ Bolu İzzet Baysal Anaokulu, Türkiye, songul-bal@hotmail.com

planning about the school development and apply the plans. It is stated that strategic management planning provides common action and leads to building teams which include full participation of the members. The planning stage of strategic management requires long and elaborate study and demands commitment and generosity. However, though it is an exhaustive process, sometimes the objectives are not profoundly accomplished. Schools may not contain expert staff or they may lack enough educators to provide support in the planning stage. The failure of the application may result from these factors. The participants state that the main problem of the application stage of strategic planning is the financial difficulties. They remark that the schools experience resource problems. The positive aspects of the evaluation stage of strategical management are that it determines the unachievable problems of the application stage, that it reconsiders the unaccomplished targets or that it enables further examination of the reasons. The evaluation stage suggests that the works of constituted teams should be evaluated and necessary changes should be made, that the innovations should be primarily based on school advantages and that necessary adjustment should be carried out about the deficiencies and mistakes. Moreover, it determines the mistakes and raises awareness, provides cooperative work of team members and enables self-corrections of the members by providing self-evaluation. It ensures more realistic measurements. These measurements are carried out in accordance with the statistical data and the evaluation stage provides that analysis study creates new visions. The negative sides of the evaluation stage of strategical management are that schools do not have expert staff to carry out objective evaluation, that the evaluations are done unprofessionally, that the results are not correct and that the shareholders work in a competition environment. The competition among the shareholders causes non-objective evaluations and unaccomplished targets creates weariness and despair in members. Also the vision and mission of the school are not evaluated perceptibly.

Key words: Strategical management; school and school management

GİRİŞ

Problem Durumu

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. Toplumsal yaşamın gereği olan insanlar arası ilişkileri, çeşitli etmenler altındaki davranışları inceler; en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. İnsan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir (Güçlü, 2003). Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür. Stratejik yönetim çağdaş yönetim modellerinden birisidir. Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğünde strateji kelimesini, birincil olarak İzlem; ikincil olarak; bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (www.tdkterim.gov.tr/bts, 2011). Adair stratejinin: Eski Yunancada, içerisinde liderlik, idare ve müttefiklerle birlikte çalışmak, aynı zamanda bir düşmanın savaşa nasıl çekileceğini, hangi taktiklerin uygulanacağını bilmek konularını ihtiva eden başkomutanlık sanatı anlamına geldiğini belirtmektedir (Adair, 2003, aktaran: Güneş, 2005; 160). Mintzberg'e göre strateji: karar akımı içerisinde bir örüntüdür (Mintzberg, 1977). Aktan (1999; 5) e göre strateji, "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" dır.

Yönetim alanında strateji; bir örgütün temel hedeflerini, politikalarını ve hareket düzenini birleştiren bir plan veya modeldir. İyi oluşturulmuş bir strateji, örgütü doğru hedefe götürür. Örgütün kaynaklarının; tek ve uygulanabilir yapıyı temel alarak, içsel yetenekleri ve eksiklikleri, çevredeki olası beklenen değişiklikler ve rakiplere bağlı eylemler doğrultusunda kullanılmasını sağlar (Quinn, Henry ve Robert, 1996). Stratejiler, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin yetersiz olduğu ileri derecedeki belirsizlikler altında yapılır (Ülgen ve Mirze, 2010). Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında

örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji; bir örgüte amaçları doğrultusunda fırsatçı olma ve yeteneklerini etkin kullanma imkânı sağlamaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000). Stratejinin çıkış noktası temel olarak rekabet olsa da zaman içinde kavram daha geniş bir perspektif almış ve örgütün geleceği ile ilişkili bütün konuları içeren bir anlam kazanmıştır (Volkan; 2008). Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren karmaşıklığın belirmesi ile birlikte modern düşünceye paralel olmayan fikirler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunlara göre; örgütler insanların ve toplumların başarılı olmalarında önemli unsurlar olmakla birlikte tek başlarına sorunları çözmekte yetersiz kalmaktadırlar. Artık; daha önce yapılanların nasıl daha verimli hale getirileceğinin yanı sıra yeni nelerin yapılması gerektiği de bilinmelidir. Yönetimin ve yöneticilerin başarılı olması için: daha önce yapılanları daha hızlı, daha ekonomik, daha iyi yapmaları yetmemekte; yeni değerler doğrultusunda nelerin yapılması gerektiğinin de bulunması gerekmektedir (Özden, 2002). Yöneticiler sadece kendi örgütlerini değil, kendileriyle aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütleride anlamak, gelişmelerini kestirmek; örgütlerini bu anlamlandırmalara ve kestirime göre yönlendirmek durumundadırlar (Hax ve Majluf, 1996). Machiavelli, Hükümdar adlı eserinde: Akıllı yöneticilerin, yalnız halin karışıklıklarına değil, geleceğe de dikkat ederek bütün yetenekleri ile bunlara karşı hazırlıklı olmaları gerektiğini, geleceği önceden görerek gerekli tedbirleri almanın akıllılara ve uzağı görenlere verilmiş bir vergi olduğunu belirtmektedir (Machiavelli, Aktaran: Türk, 1996: 18).

Stratejik yönetim, örgütün gelecekte nereye ve hangi yöne gitmesi gerektiğinin ve uzun dönemli örgüt hedeflerine nasıl ulaşılacağına belirlendiği, örgüt için geçerli değerlerin ve yönetim felsefesinin saptandığı ve örgüte onu diğerlerinden ayıran bir nitelik kazandırıldığı yönetim biçimidir. Amaç, örgütün gelecekte devam etmesi ve büyümesi için güçlerin birleştirilmesini sağlamaktır (Bircan, 2002). Barutçugil (2004: 53)'e göre stratejik yönetim: "Organizasyonu bir bütün olarak çevresi ile uyumlu tutmak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen belli çabaları ifade eder. Varılacak bir nokta ya da elde edilecek bir sonuç değil kesintisiz sürdürülecek bir yönetim anlayışıdır." David (1997: 4) e göre stratejik yönetim; "Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çok yönlü işlevsel kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilim ve sanattır." John M. Bryson'a göre; "Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir" (Bryson, 2004: 5). Genel bir tanım yapılmak istenirse, stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmenin yapılması, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejileri uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan süreçler toplamıdır (Eren, 2000).

Stratejik yönetimin temel öğelerinin; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve örgütün kaynakları olduğu söylenilebilir (Dinçer, 1994; Güçlü, 2003; Üzün, 2000). Üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması nedeniyle stratejik yönetim tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Özellikle stratejinin tasarlanması, örgütün herhangi bir birimine veya bölümüne devredilemez. Üst yöneticiler ilk olarak, dikkatlerini örgütün ana yön motifleri, amaçları, stratejileri ve ana problemleri üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli daha sonra örgüt sistemindeki bağılıkları yönetmeli, fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidirler. Böylece hem örgütün çevreye uyum problemleri çözülecek hem de kısa süreli amaç

ve hedefler uzun sürede belirli bir istikamet doğrultusunda koordine edilebilecektir (Dinçer, 1994; Ülgen ve Mirze, 2010).

Örgütün kendisini veya yaptığı işi tanımlayabilmesi için “Ne tür bir örgütüz” ve “Niçin bu işi yapıyoruz” sorularının cevaplarını vermesi gerekir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. Bir örgütün misyonu, kendisini diğer aynı tip örgütlerden ayıran eğilimidir. Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturmaktadır (Dinçer, 1994; Güçlü, 2003).

Örgütler kuruldukları ve yaşadıkları ortamda kendi başlarına değillerdir. Her birinin bir sistemin içinde başka sistemlerden oluşmuş bir yapı olduğu, sistem yaklaşımı tarafından ileri sürülmüştür. Bu yaklaşım örgütlerin sadece kendilerine dönük çalışmalar yaparak başarıya ulaşmalarının mümkün olmadığını belirterek, başarının çevresiyle uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren örgütler tarafından gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu görüşün bir sonucu olarak örgütlerin başarılı olabilmek için, içinde faaliyette buldukları dış çevreyi ve kendi içlerinde bulunan iç çevrelerini anlamaları gerektiği ortaya çıkmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise örgütün sahip olduğu kaynaklardır. Örgüt sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri en etkili şekilde kullanarak uzun dönemde başarılı olmaya ve gelişmeye çalışır (Dinçer, 1994; Güçlü, 2003). Stratejik yönetim özellikleri aşağıda sıralandığı gibi belirtilebilir.

- Uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, örgütün uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için rutin karar ve işlerden kesinlikle ayrılır. Örgütün gelecekteki performansının artırılmasını amaçlar.
- Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek önlemler almaya yöneliktir.
- Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik” bir süreçtir.
- Esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alan stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir.
- Geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Ancak bu organizasyonel başarı için yeterli değildir. Amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Mevcut durumu analiz etmek ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için yeni ve orijinal sentezlere varma yeteneği olmalıdır.
- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur. Örgütün stratejisi o örgütün genel amaçlarına hizmet eder, güçlerin ve yeteneklerin bu amaçların gerçekleşmesi faaliyetlerinde toplanmasını sağlar.
- Örgütün bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yönetir ve faaliyete geçirir.
- Strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmaz, oyunun kurallarını belirler, belirsizliği azaltır, izlenecek yolları ve kuralları açıklığa kavuşturur.
- Stratejik yönetim proaktif bir yönetimdir. Etrafında olanlara tepki gösteren (reaktif), onlara uyum sağlayan (simbiyotik) bir yönetim değildir. Şartları değiştirme çabası içinde olan, geleceği inşa etmeye yönelik ileriye bakan bir yönetimdir.

- Muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin, yönetimi iyileştirmenin kısaca büyüme ve dinamizmi sağlamanın en iyi aracıdır.
- Örgütü bir sistem olarak görür. Bir bütün olarak örgüt ile ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçalar üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.
- Örgütün amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır (Aktan, 1999; Dinçer, 1994; Eren, 2000; Ertuna, 2008; Ülgen ve Mirze, 2010).

Günümüz örgütleri stratejik yönetimi, çok hızlı gelişen değişim ve belirsizlik rüzgârına karşı can simidi olarak kullanmaya başlamıştır (Ertan 2010). Bir yandan operasyonel etkinliği artıracak içsel bir bakış; öte yandan tüm örgütü saran dışa yönelik bir bakış açısı. Yirmi birinci yüzyılın kurumlarını oluşturmak ancak böyle bir kurum kültürü ile mümkündür (Kırım; 2009: 60). Günümüzde ve gelecekte başarılı olmanın ve bunu süreklileştirmenin yolu, öğrenme yarışına kaymaktadır. Rakiplerine göre daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar daha önde gidecektir. Bu da ancak "stratejik düşünme" ve davranma ile mümkün olacaktır. Değişimin an mertebesine geldiği, zaman-mekân ayırımının ortadan kalktığı günümüz dünyasında stratejik yönetim hızla gelişen bir inceleme alanı haline gelmiştir (Koç ve Taşçı, 2006).

Küreselleşen ve bunun sonucunda da karmaşıklığı artan dünyamızda hayatta kalmanın şartı gelişmişliği yakalayarak sürekli kılmaktır. Gelişmişliği ve ilerlemeyi yakalayarak sürekliliğini sağlamak bilgileri öğrenmekle veya öğretmekle değil, eldeki mevcut bilgilerden orijinal sentezler yapmakla mümkündür. Çünkü yirminci yüzyılda üretilen hızla üreten ve bilinmeyen arayan insanlar çağa hakim olacaktır. İnsanlarımızı bu niteliklerle donatabilmek ancak çağdaş ve demokratik bir eğitim sistemi ve amaçlarını etkili olarak gerçekleştiren bir okul örgütleri ile mümkün olabilir (Bilgen, 1994: III). Okul yöneticileri, okulları yaşatmak, geliştirmek ve toplumlarının verdiği görevi yerine getirebilmek için diğer bütün örgütlerde olduğu gibi, okulları dünün ve anın şartlarına göre değil, geleceğin şartlarına göre yönlendirmek zorundadırlar (Drucker, 1995: XI).

Eğitim sistemleri, geleceğin toplumunu oluşturacak bireyleri yetiştirme amacıyla kurulan sistemler olduğundan evrensel değerlere uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içinde olmalıdırlar (Çelik, 1995). Bu nedenle toplumun geleceği için, sürekli gelişerek, oluşabilecek tehditlere karşı bilinçli hareket etmeleri ve kendilerini geleceğe taşımaları gerekmektedir. Bu da yönetim anlayışlarını, örgütsel yapılarını ve liderlik yaklaşımlarını güncel zamanın anlayışına göre yeniden ele alıp değerlendirmelerini, değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için etkili stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir (Besler, 2003). Bu bağlamda eğitim örgütleri, orta ve uzun dönemde önlerini görebilmek ve geleceklerine yön verebilmek için, örgütlerinin nasıl değişeceğini, gelişeceğini ve bu süreçte rollerin ne olacağı konularını açıklama gereksinimi duyarlar (Preedy ve diğerleri, 2003: 6).

Türkiye açısından değişim ve gelişim, Avrupa Birliği (AB) ile yakından ilgilidir (Terzi, 2005: 1). Türkiye'deki kamu ya da özel her örgüt, AB'nin siyasi, ekonomik, sosyal vb. her türlü politikalarından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. Bunun sonucunda Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de toplumun taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf ve etkin bir kamu yapılanmasının gereği olarak "Stratejik Yönetim"

yaklaşımı benimsenmiştir. Türkiye’de kamu kuruluşlarında uygulanması için yasal zemin oluşturulmuş ve 2003 yılından bu yana bazı kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmaya başlanmıştır (MEB, 2010). Milli Eğitim Bakanlığı, 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk dönemde stratejik yönetime geçmiştir. Bakanlık öncelikle kendi örgüt yapısında gerekli düzenlemeleri yapmış, Merkez teşkilatı başta olmak üzere il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile okullarda stratejik yönetim çalışmalarına başlamıştır. Stratejik planlar 2010 yılı sonunda bitirilerek ilk uygulama devresi tamamlanmıştır. Ancak; stratejik yönetimin “Stratejik düşünme”, "stratejik analiz yönlendirme, strateji oluşturma" ve “Stratejik uygulama, değerlendirme” olmak üzere bütün boyutlarının etkin olarak uygulanabilmesi için önemli olan süreçtir. Yalnız başına stratejik plan dokümanının bir önemi yoktur. Yöneticilerin ve tüm örgüt çalışanlarının değerleri, anlayışları ve birlikte hareket etmeleri önemlidir (Bush ve Coleman, 2008: 15). Stratejik yönetim okulun vizyonunu belirleyen, planlı programlı ve gelecek yönelimli bir uygulamadır. Bir anlamda okulun gelecekteki değişiminin planlamasıdır. Nerede olduğumuzun ve nereye gitmek istediğimizin ön hazırlığıdır. Bütçe ve kaynak planlaması yapılarak önlem alınmasına imkân tanıyan profesyonellik isteyen bir yönetimdir. Olumsuz durumların değerlendirilmeye alınıp düzeltilmesine imkân tanır. Bu yönleriyle olumlu ve okulu her anlamda başarıya taşıyacak bir uygulamadır.

Eğitim sistemlerinde asıl üretim işlemi okullarda yapılmaktadır ve okullar eğitim sisteminin stratejik, vazgeçilmez ana öğeleridir. Okullarda uygulanan stratejik yönetim çalışmalarının başarısı ya da başarısızlığı tüm eğitim sisteminin amaçlarını gerçekleştirmesini derinden etkileyecek niteliktedir. Bu bağlamda stratejik yönetimin okullarda uygulanması ile ilgili görüşlerin tespit edilmesi, durumun saptanması, değerlendirilmesi, eksikliklerin giderilmesi ve yeni yeterliklerin geliştirilmesi açılarından yaşamsal öneme sahiptir. Bu nedenle araştırmanın amacı: stratejik yönetimin, okullarda uygulanmasına ilişkin güçlü ve zayıf yönlerin neler olduğuna ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve önerilerde bulunulmasıdır. Bu amaçla araştırmada aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır.

1. Stratejik yönetimin planlama (stratejik düşünme, stratejik analiz, yönlendirme, strateji oluşturma) aşamasının, okulda uygulanmasına ilişkin olarak;
 - a. Olumlu yönler nelerdir?
 - b. Olumsuz yönler nelerdir?
2. Stratejik yönetimin uygulama aşamasının, okulda gerçekleştirilmesine ilişkin olarak;
 - a. Olumlu yönler nelerdir?
 - b. Olumsuz yönler nelerdir?
3. Stratejik yönetimin değerlendirme aşamasının, okulda uygulanmasına ilişkin olarak;
 - a. Olumlu yönler nelerdir?
 - b. Olumsuz yönler nelerdir?

YÖNTEM

Araştırma Modeli

Bu çalışmada nitel araştırma yöntemi ve nitel durum çalışması kullanılmıştır. Nitel durum çalışmasının en temel özelliği bir ya da birkaç durumun derinliğine araştırılması, güncel bir olgunun kendi yaşam çerçevesi içinde çalışılması ve birden fazla kanıt veya veri kaynağının mevcut olduğu durumlarda kullanılabilmesidir. Durum çalışması hedeflenen durum derinlemesine ve ayrıntılı olarak irdelemek istendiğinde kullanılmaktadır (Yin, 2003). Durum çalışmasında bir ya da birkaç duruma ilişkin etkenler bütüncül bir yaklaşımla araştırılıp ilgili durumu nasıl etkiledikleri ve ilgili durumdan nasıl etkilendikleri üzerine odaklanılmaktadır (Yıldırım, Şimşek, 2005).

Çalışma Grubu

Çalışma grubunun belirlenmesinde amaçlı örnekleme yöntemi ve buna bağlı olarak maksimum çeşitlilik ve ölçüt örnekleme teknikleri kullanılmıştır. Amaçlı örnekleme zengin bilgiye sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine çalışılmasına olanak sağlamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Bu amaçla, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Düzce ilinde değişik eğitim kademelerinde görev yapan ve stratejik yönetim uygulamaları konusunda bilgi verebileceği düşünülen 12 (6 okul müdürü, 6 müdür yardımcısı) eğitimci katılımcı olarak belirlenmiştir. Bulgularda okul müdürü için (M1) müdür yardımcısı için ise (Y1) şeklinde kodlamalar yapılmıştır. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1' de sunulmuştur.

Tablo 1'deki veriler incelendiğinde araştırmaya katılan eğitimcilerin %34'ü yüksek lisans, diğerleri lisans mezunudur. Cinsiyet değişkeni ve müdür, müdür yardımcılığı görevleri açılarından sayıların bir birine yakın olmasına özen gösterilmiştir

Tablo 1. Eğitimcilere İlişkin Kişisel Bilgiler

Değişkenler	Alt Kategoriler	f	%
Cinsiyet	Kadın	7	59
	Erkek	5	42
Yaş	26-30	1	9
	31-35	2	17
	36-40	3	25
	41-45	2	17
	46-50	4	34
	51-55	-	-
	56-60	-	-
	61 ve üzeri	-	-
Görev	Müdür	6	50
	Müdür yardımcısı	6	50
Eğitim Durumu	Ön lisans	-	-
	Lisans	8	67
	Y. Lisans	4	34
	Doktora	-	-
Yönetici olarak çalışma süresi	1-5 yıl	7	59
	6-10 yıl	2	17
	11-15 yıl	3	25
	16-20 yıl	-	-
	25 ve üstü	-	-

Veri Toplama Aracı

Araştırmada veriler yarı-yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken, ilgili mevzuat incelenmiş, iki müdür yardımcısı ve iki okul müdürü ile ön görüşme yapılmıştır. Elde edilen veriler ışığında form hazırlanarak eğitim yönetimi alanından iki öğretim üyesine incelettirilmiş onların görüş ve önerileri doğrultusunda son haline getirilmiştir. Görüşme formu açık uçlu üç genel soru, her bir sorununun da iki alt sorusu olmak üzere toplamda altı sorudan oluşmaktadır. Görüşmeler okullarda yöneticilerin idare odalarında yaklaşık 30'ar dakika sürmüştür.

Verilerin Analizi

Verilerin analizinde içerik analiz yöntemi kullanılarak dört aşamada analiz edilmiştir: Verilerin kodlanması, kodlanan verilerin temalarının belirlenmesi, kodların ve temaların düzenlenmesi, bulguların tanımlanması ve yorumlanması (Yıldırım ve Şimşek, 2005). Buna göre veriler düzenlenerek kodlanmış, kodlanan verilerden temalar oluşturulmuş ve bu doğrultuda bulguların tekrarlanma sıklığı frekans ve yüzdelerle ifade edilerek tanımlanmış ve yorumlanmıştır. Analiz edilen formlara sıra numaraları verilerek gösterilmiştir. Kavramsal çerçeve ile uyumlu veriler bulgular halinde tanımlanmış ve İki araştırmacı tarafından bağımsız olarak yürütülen analizler sonunda ulaşılan ortak kavramlar ve temalar araştırma bulguları olarak sunulmuştur.

BULGULAR ve YORUMLAR

Bu bölümde, verilerin analizi sonrasında belirlenen ana temalar/tanımlar ve kodlar (alt temalar) çerçevesinde yöneticilerin görüşleri sunulmaktadır.

1-Stratejik Yönetimin Planlama Aşamasının Olumlu Yönleri

Yöneticilerin, okullarda uygulanan stratejik yönetimin planlama aşamasının olumlu yönlerinin neler olduğu ile ilgili görüşlerini içeren temalar ve bu temaların kodları Tablo 2' de sunulmaktadır.

Tablo 2. Stratejik yönetimin planlama aşamasının olumlu yönleri

Tema	Tanım	Kodlar (Alt Temalar)	n	%
Vizyon	Okulun gelecek planlamasını yapmak	<i>Uzak hedef</i>	7	60
		<i>Gelecek planlaması</i>	4	34
Ekip Ruhu	Ortak hedefler belirleyip birlikte hareket etme	<i>Tüm çalışanların katılımı</i>	7	60
		<i>Örgüt olabilme</i>	2	17
Sorun Tespiti	Planlamada mevcut sorunların ortaya konulması	<i>Ön bilgilendirme</i>	2	17
		<i>Kısa sürede çözüm</i>	2	17
Sürece Aktif Katılım	Paydaşların sürece ve kararlara dahil olması	<i>Başarı</i>	3	25
		<i>Bilgi paylaşımı</i>	2	17
		<i>Sürecin benimsenmesi</i>	2	17
Çok Faktör Etkisi	Hedeflerin belirlenmesinde çok yönlü düşünme	<i>Çeşitlilik</i>	2	17
Misyon	Kurumdaki görevler	<i>Bugün</i>	2	17
Ön Analiz	Tedbir almak için önceden incelemelerde bulunmak	<i>Önlem Almak</i>	2	17
		<i>Çatışmayı önlemek</i>	2	17

Tablo 2'de görüldüğü gibi: Katılımcı görüşlerine göre okullardaki stratejik yönetimin planlama aşamasında: Vizyon, ekip ruhu, sorun tespiti, sürece aktif katılım, çok faktör etkisi, misyon ve ön analiz

şeklindeki olumlu yönler öne çıkmaktadır. Bu konudaki görüşleri içeren doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

M1.) Planlama aşamasında okuldaki tüm paydaşlar sürece aktif olarak katılmaları nedeniyle çok yararlı, orijinal ve uygulanabilir görüşlere ulaşabilmektedir. Ayrıca paydaşların fikir ve düşüncelerin planlamaya alınması kurumu ve stratejik süreci daha benimsenebilir bir hale dönüştürmektedir.

M2.) Okulun bir vizyonu olduğunu gösterir. Geleceğe dayalı bir takım gerçekleştirilmesi gereken hedefler konmuştur. Hedefi olmayan okul hiçbir zaman başarıyı düşünemez. Bir şeyler başarıldıkça (yapıldıkça) yönetici ve öğretmenlerde kendine güven gelecek ve bir ileri adım için hedefler konacaktır.

M3.) Kurumun hedeflerinin ve yapılacak değişikliklerinin hemen her konuda belirlenecek birçok faktörün etkilerinin dikkate alınması, gerekli durumlar için ise tedbir alınması.

M4.) Ortak vizyon oluşturma bakımından öğretmenler, personel ve yöneticilerin birlikte hareket etmelerinin olumlu olduğunu düşünüyorum. Ortak hedefler için birlikte çalışma ve hareket etmek gerekir. Okulun gelişimi için alınmış bir karardan okulun tüm çalışanlarının bilgisi olmalıdır. Stratejik planlama çalışmalarının planlama sürecinin doğru anlatılması ve yapılacak çalışmalarda ekip ruhuyla hareket edilmesi gereği açıklanmalı. Yönetici iletişim kaynaklarını doğru kullanarak okulun vizyonunu, programın, temel değerlerini herkesin anlamasını sağlayarak okulda bulunan öğretim kadrosu arasındaki iletişimi güçlendirmesi, sinerji yaratması ve her zaman görünür bir kişi olması gerekir.

M5.) Okul çalışanları arasında hedeflerin belirlenmesi, örgüt olabilme, birlikte karar verme kararları uygulayabilmede sorumluluk almayı sağlar. Okul yönetimi güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditleri belirler. Yapacağı çalışmaları bunlara göre planlar.

M6.) Stratejik yönetimin planlama aşamasının okulda uygulanması Stratejik yönetimin gerçek anlamda uygulanması ve sonuçlanmasında oldukça verimli sonuçlar elde edilmesine olanak sağlayacaktır. Okul çalışanlarıyla bütünlük sağlanacak ve okuldaki her türlü gelişim ya da ortaya çıkan sorun sadece yöneticiyi değil okulun bütününe ilgilendirecektir. Farklı bakış açıları ortaya çıkan farklı fikirlerin değerlendirilmesi açısından planlama kısmı okulda uygulanmalıdır. Planlama da bir eğitim kurumu olduğu asla unutulmamalıdır.

Y1.)Planlama yaparak sorun tespitleri ile ilgili ön bilgilendirme ve sorunların çözülmesi ile ilgili çözümler oluşturulabiliyor. Planlama ile sorunlar ve problemler daha kısa sürede çözümlenip sonuç değerlendirme ve takip yapılabilir olması.

Y2.) Stratejik Planlama okulun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Yönetim planı okulda sürekli iyileştirme, kaliteye yönelik çabalar bütçeleme, kaynak planlaması, performans değerlendirmesi, gelişmemize yönelik haritamızı saptayabiliriz. Şu anda neredeyiz? Nerede olmak istiyoruz? Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz? Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliyoruz? Gibi sorunlara cevap verdiğimizde iyi bir stratejik planlama yapmış oluruz. Planlama yaparken okuldaki tüm paydaşların aktif olarak görev almaları başarıyı her zaman artırmaktadır.

Y3.) Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında uygulanmasının olumlu yönleri bulunmaktadır. Kurum stratejik planlama ile kurumun ulaşmak istediği hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin uygulanırken planlı ve programlı yürütülmesi açısından önem teşkil etmekte, bununla birlikte eğitim kurumunun en büyük hedefi olan uygun eğitim öğretim ortamının sağlanmasında önemli rol almaktadır.

Y4.) Kurumun geleceğini şekillendirmede önemli rol oynamaktadır. Yöneticilerin olumsuzluklara karşı tedbir almasını sağlar. Hedeflerin ve net olarak belirlendiği için başarının artmasını sağlar. Sistemik, mantıklı yollar bulunarak okulu istediği hedefe taşıyarak fırsatlar ve tehditlerin bulunmasını sağlar.

Y5.) Okulun düzenini, disiplinini, misyonunu ve vizyonunu geliştirmeye yardım eder.

Y6.) Okulda uygulanan stratejik yönetim idarecilere okul için gerçekçi hedef koymaları açısından önemlidir. Stratejik yönetimde öğretmenleri yönlendirmedeki başarı artacaktır, okulda oluşabilecek çatışma ortamlarını önceden önlemek ön analizler yaparak önlem alır, çalışanlar arasındaki dengeyi daha kolay sağlayabilir, çünkü okul için bir yönetim şekli belirlenmiştir ve herhangi bir olumsuz durumda düşündüğü bir çözüm yolu mevcuttur.

2-Stratejik Yönetimin Planlama Aşamasının Olumsuz Yönleri

Yöneticilerin, okullarda uygulanan stratejik yönetimin, planlama aşamasının olumsuz yönlerinin neler olduğu ile ilgili görüşlerini içeren temalar ve bu temaların kodları Tablo 3' de sunulmaktadır.

Tablo 3'te görüldüğü gibi: Katılımcılara göre: Stratejik yönetim sürecinin planlama aşamasında: detay, kısa vadeli yapılması, iyi ekip zorluğu, tecrübe eksikliği, okulla sınırlılık, okul kaynaklarının sınırlı olması, planlamayı önemsememe, yanlış lider-yönetici seçimi şeklindeki olumsuzluklar öne çıkmaktadır. Katılımcıların bu konudaki görüşlerini içeren doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

M1.) Planlama süreci uzun ve detaylı bir çalışmayı gerektirmektedir. Zaman yönüyle özveriye gerekli kılmaktadır. Paydaşların özel zamanlarından fedakârlık etmesiyle mümkün olmaktadır.

M2.) Stratejik Planlama yapmanın olumsuz bir yönü olduğunu düşünmüyorum.

M3.) Planlama aşamasında sadece okul değil yörenin mülki amiri, belediye başkanı ve sivil toplum örgütlerinin de fikirlerine yer verilmeli ki doku uyumu sağlanabilsin.

M4.) Çalışanların önyarguları olabilir. Fazladan iş yükü getirileceği düşünülebilir. Liderlerin doğru seçilmemesi çalışmaların düzgün gitmesini engeller. Stratejik planlamada okullarda özellikler yönetim tarafından doğru anlatılmalı. Yapılan tüm planlamaların dışında bir uygulama olmadığı belirtilmeli.

M5.) Stratejik yönetim planının kırtasiye işlerinin çok olması.

M6.) Planlama kısmının okulda uygulanması gerçek anlamda uygulanabilirse çok olumlu olacaktır. Çalışanlar gerçek düşüncelerini yansıtabilirlerse ve bütün fikirler değerlendirilebilirse başarıya ulaşır. Söz hakkı verilmeden ortaya sunulan bir plan kimsenin benimsemediği bir plan olacaktır.

Y1.) Üretilen ya da belirlenen sorunların konuyla ilgili profesyonel kişilerce analiz edilmemesi. Geçerliliğinin düşük olması. Yapılan planlamanın orta vadeli olması.

Y2.) Planlama süreci uzun ve sistemli çalışmayı gerektirir. Bu çalışma aynı zamanda bir ekip işidir. Ekip iyi çalışmadığı sürece aksamlar, eksiklikler olabilir.

Y3.) Okul idaresi stratejik planlamayı yaparken önemsemediğinde, kurumun yakın ve uzak hedeflerine ulaşmakta başarılı olamayacak ve elde ettiği başarılarında ise tesadüfi sonuçlara ulaşacaktır. Bu durumda okulun etkin öğrenme sürecinde ve akademik başarısında düşüş olduğu gözlenecektir.

Y4.) Okul kaynaklarının sınırlı olması sıkıntılar çıkarmaktadır. Yeni yöntemlerin uygulanmasına tereddütle yaklaşılması çalışmalarda işbirliğine girilmemesi, alışkanlıkların yeniliklere engel olması.

Y5.) Olumsuz bir yönü yoktur. Her okulun bir stratejik plan hazırlaması gereklidir.

Y6.) Stratejik yönetimi hedefleyen yöneticilerin uzun bir zaman ve enerji harcamaları gerekmektedir. Süreç ve kapsam bakımından eksik ve hatalı planlama yapılması halinde belirlenen hedeflere ulaşmak yerine başka istekleri yansıtan bir durum ortaya çıkar ve ya da istenmeyen durum ortaya çıkabilir. Uzun süreli geleceğe yönelik planlama ve analizlerde isabet seviyesi azalabilir. Yöneticiler içinde buldukları andan daha çok sürekli geleceğe yönelirlerse de bulunduğu durumu ihmal edip eksik bir yönetim sergileyebilir.

Tablo 3. Stratejik Yönetimin Planlama Aşamasının Olumsuz Yönleri

Tema	Tanım	Kodlar (Alt Temalar)	n	%
Detay	Uzun ve detaylı bir çalışma gerektirmesi	Özveri	3	25
		Uzun zaman	3	25
		Fedakârlık	2	17
Kısa vade	Planlamanın kısa vadeli yapılması	Sürenin hemen dolması	2	17
		Hedeflerin gerçekleşmemesi	2	17
İyi ekip zorluğu	İyi organize olmuş bir ekip çalışması gerektirmesi	Ekibin iyi organize olamaması	2	17
		İşlerin aksaması	2	17
Tecrübe eksikliği	Analizin profesyonel kişilerce yapılmaması	Profesyonellik olmaması	2	17
		Analiz yapanların konu ile ilgili bilgisizliği	2	17
Okulla sınırlılık	Planlama aşamasının sadece okulla sınırlı olmaması	Planlamaya diğer örgütlerin katılmaması	2	17
		Okulun üzerinde çok yük olması	2	17
Okul kaynaklarının sınırlı olması	Maddi imkânların yeterli olmaması	Tereddüt	2	17
		İş yükü	2	17
		Kırtasiye masrafı	2	17
		Tesadüfi başarı	2	17
Planlamayı önemsememe	Okul idaresinin özensiz çalışması	Akademik başarıda düşme	2	17
		İşlerin düzgün gitmemesi	2	17
Yanlış Lider – Yönetici Seçimi	Doğru yönetici seçiminin olmaması	Yanlış planlama	2	17

3-Stratejik yönetimin uygulama aşamasının olumlu yönleri

Okullarda yapılan stratejik planların, uygulama aşamasının olumlu yönlerinin neler olduğu ile ilgili yöneticilerin görüşlerini içeren temalar ve bu temaların kodları Tablo 4' de sunulmaktadır.

Tablo 4. Stratejik Yönetimin Uygulama Aşamasının Olumlu Yönleri

Tema	Tanım	Kodlar (Alt Temalar)	n	%
İşbirliği	Görev ve sorumluluk üstlenmekte üzerine düşeni yapmak	Dayanışma	4	34
		Sorumluluk alma	2	17
		Sorun çözme	2	17
Planlı olmak	Yapılacak işlerin önceden belirlenmesi	Hedefleri gerçekleştirme	3	25
		İşlerin aksamaması	2	17
		Uygulayabilme	2	17
		Zaman yönetimi	2	17
Sorumluluk	Yerine getirilmesi gereken yükümlülüklerin zamanında yapılması	Okulu benimseme	3	25
		Planlı çalışma	2	17
Kaynak ve Bütçe Kullanımı	Kaynakların hedeflere uygun kullanımı	Dengeli dağılım	3	25
		Kaliteli yönetim	2	17
Öğretmen desteği	Stratejik yönetime öğretmenlerin de katılımı	Uzmanlık	2	17

Tablo 4. Stratejik Yönetimin Uygulama Aşamasının Olumlu Yönleri (devamı)

İletişim	Bilgi ve becerilerin aktarılması	<i>Bilgi paylaşımı</i>	2	17
		<i>İyi ilişkiler</i>	2	17
		<i>Yeni fikirlere açıklık</i>	2	17
Vizyon ve Misyon	Okulun bugünü ve geleceği	<i>Başarı</i>	2	17
Motivasyon	Yapılan işe odaklanma	<i>Okulu benimseme</i>	2	17
		<i>Üretkenlik</i>	2	17
		<i>Bağlılık</i>	2	17

Tablo 4'te görüldüğü gibi: Katılımcılara göre; stratejik yönetimin uygulama aşamasında: işbirliği, planlı olmak, sorumluluk, kaynak ve bütçe kullanımı, öğretmen desteği, iletişim, vizyon ve misyon ile motivasyon unsurları olumlu yönler olarak belirtilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerini içeren doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

M1.) Kurumun işleyişinin planlı ve öngörülebilir bir süreçte yürümesini sağlaması nedeniyle yararlıdır. Sorumluluklar, faaliyetler, zamanlama, yapılacak çalışmalar bellidir. Ulaşılabilecek hedef belirlenmiştir. Bu yönüyle sürprizlere kapalıdır. Tüm paydaşlar sorumluluk alır ve kurumu benimser.

M2.) Stratejik planlamanın okulda uygulanması aşamasında okulun belirlenen ilkeler doğrultusunda gerçekleştireceği hedeflerin planlı biçimde yürütülmesine olanak sağlar.

M3.) Okulda uygulama aşamasının olması kadar doğal bir şey olamaz. Ancak bu uygulama sırasında paydaşların ne ölçüde birbirine destek olacağıdır. Öğretmenlere öncelikle büyük görev düşmektedir.

M4.) Okuldaki liderlerin öncelikle "öğretim lideri" konumunda olmaları nedeniyle yapılan işlemlerde daha uzman yaklaşım içinde bulunmaktadır. Okulun ilke ve değerleri konusunda davranışlarıyla çevresine örnek olmaktadır. Ekiplerindeki diğer öğretmenlerin işlerini en iyi şekilde yapabilmelerini sağlayabilmek için gerekli çalışmalarını yapar. Yönetici öğretmenlerle iletişim kurarak onların yeni öğretim materyallerini ve öğretim stratejilerini kullanmalarını sağlar. Yeni materyaller ve öğrenme stratejileri, statik durağanlık ve her yıl aynı uygulamaların yapıldığı bir sistemin sıkıcı yanını bırakarak yenilenmeyi sağlar. Yenilikler motivasyonu ve üretkenliği artırır.

M5.) Öğretmenler ve öğrenciler okulun vizyonunu, misyonunu ve hedefleri kendileri belirledikleri için bunları gerçekleştirme de daha hevesli olurlar.

M6.) Uygulanabilir bir planlama yapıldığında ve uygulama kısmında bütün okulda uygulama şansı bulunan bir stratejik yönetimin olumlu etkileri olacak belirlenen hedeflere ilerlerken ne kadar hedefin gerçekçi olduğu görülecektir. Okulda bütünlüğü sağlayacaktır.

Y1.) Kurulan ekiplerin işbirliği içinde sorunları çözmeleri.

Y2.) Uygulama aşamasında disiplin, motivasyon ve bağlılık çok önemlidir. Öğretmen yönetici ilişkisi, karşılıklı güven, iyi iletişim kurma, sorumluluk alma, okulu benimseme stratejik uygulamanın başarısı için önemlidir. Stratejiyi uygulamada kaynak kullanımı çok önemlidir. Kaynakların öncelikli hedeflere uygun olarak kullanılması gerekmektedir.

Y3.) Eğitim kurumlarında stratejik yönetim planlaması yapıldıktan sonra en önemli aşama uygulama aşamasıdır. Okulun başarıya ulaşmasında ve arzu ettiği hedeflere ulaşmasında planlamanın adım adım uygulanması, uygulanma sırasında oluşacak aksaklıklar tespit edilerek gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Y4.) Temel problemler anlaşılabilir, çözüm yolları geliştirilebilir. Bireysel projelere imkân sağlayarak kaynak eleman ve bütçe dağılımını dengeli yapmayı sağlar.

Y5.) Okulun işleyişini kolaylaştırır. Eğitim öğretim ortamını düzenler. Çalışanlar arasında işbirliği ve dayanışmayı artırır.

Y6.) Uygulama aşamasında açık amaçlar ve yönelimlere ulaşmak için araştırma yapmaya teşvik ederek hem okul idarecilerinin hem de öğretmenlerinin mesleki gelişimlerine katkıda bulunulmuş olur, alınan kararların sistematize edilmesine katkı sağlar, ayrıca öğretmenlerin bireysel projelerinin koordinasyonuna, bu projeleri için ihtiyaç duyduğu kaynakların sağlanmasına ve bunlara bütçe oluşturma aşamalarında başarılı olmayı sağlar. Ayrıca uygulama aşamasında okulun çevresi ile iyi ilişkilerde bulunma, uyum sağlama, bu süre zarfında geleceği öngörme özelliği kullanılarak kaliteli bir yönetim ortaya çıkacaktır.

4- Stratejik Yönetimin Uygulama Aşamasının Olumsuz Yönleri

Okullarda yapılan stratejik planların, uygulama aşamasının olumsuz yönlerinin neler olduğu ile ilgili yöneticilerin görüşlerini içeren temalar ve bu temaların kodları Tablo 5' de sunulmaktadır.

Tablo 5. Stratejik Yönetimin Uygulama Aşamasının Olumsuz Yönleri

Tema	Tanım	Kodlar (Alt Temalar)	n	%
Maddi imkânsızlıklar ve tedarikçi bulmada zorluk	Kaynakların okulla sınırlı olması	Ümitsizlik	2	17
		Gerçekleşmeyen hedefler	3	25
Görev değişiklikleri	Atamalarla görev yerinin sabit olmaması	Uygun olmayan planlama	2	17
		Tayinler	2	17
		Göreve odaklanama	2	17
Kapalı İletişim	İletişimin karşılıklı olmaması	Başarısızlık	2	17
Amatörlük	Yapılacak işlerin profesyonel kişilerce yapılmaması	Profesyonel olmayan işler	2	17
Okul dışı faaliyetlerin aksatması	Okulu dışardan etkileyen işler	Gerçeklikten uzak amaçlar	2	17
		Aksayan çalışmalar	2	17

Tablo 5'te görüldüğü gibi: Katılımcılara göre; maddi imkânsızlıklar, görev değişiklikleri, kapalı iletişim, amatörlük, okul dışı faaliyetlerin aksatması olumsuz yönler olarak belirtilmektedir. Stratejik planlamanın uygulama aşamasında yaşanan problemlerin başında maddi sıkıntılar gelmektedir. Onlara göre okullarda kaynak sıkıntısı yaşanmaktadır. Stratejik planlamanın 5 yıllık yapılmasından dolayı süreklilik isteyen bir uygulamadır. Ancak okul müdürü görevlendirmelerinin 4 yıllık sürelerle yapılması planlamada kopukluk yaşanmasına neden olabilmektedir. Uygulamayı profesyonel olmayan kişilerin yürütmesi uygulamaların aksamasına ve başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olduğu dile getirilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerini içeren doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

M1.) Okul imkânlarının kısıtlı olması nedeniyle uygulamada zorluklar yaşanabilmektedir. Stratejik yönetim bütçe gerektirir. Bütçe gerektiren, okul dışı faaliyetleri gerekli kılan durumlarda zorunlu olarak okulun kendi çalışmaları aksayabilmektedir. Uygulanması ve gerçekleşmesi zor olan amaçlar, stratejik planı gerçeklikten uzaklaşabilmektedir.

M2.) Kurum yönetici ve ya personelindeki değişiklikler sonucunda belirlenen hedeflerin ve yapılan planlamaların gerçekleştirilmesi zor olabilir. Yapılan planlama uygun bulunmayabilir.

M3.) Öğretmenlerde görev sürekliliğinin olmaması, sık sık yer değiştirme, eş durumu tayini, özür grubu tayini, norm fazlası tayini derken öğretmen kendini bulunduğu okula ait hissedememekte ve uygulama aşamasının sekteye uğradığı yerin odak noktası olmaktadır. Diğer bir husus maddi desteğin sınırlı ya da hiç olmaması da cabası. Bazen kısıtlı imkânlarla okul yöneticileri okulu çevirmeye çalışmakta bu da beraberinde ümitsizliği getirmektedir.

M4.) Ekiplerde çalışanların mesleki bilgi, doğru adil iş dağılımı yapma becerisi ve iletişim sorunları yoksa herhangi bir olumsuzluk olacağını düşünmüyorum.

M5.) Maddi kaynak yetersizliği ve tedarikçi bulmada yaşanan zorluk, okulun belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesini zorlaştırıyor.

M6.) Yapılan stratejik planlar gerçek anlamda uygulanabilir okul, çevre ve çalışanların özelliklerine dikkat edilerek hazırlandıysa olumsuz bir etki görülmeceğini düşünmüyorum. Eğer şartların çok üstünde hedefler varsa ve yönetici bu hedeflerin sonuçlarını dikkate almadan uygulamaya çalışırsa bu stratejik yönetim ilerleme yerine karşılıklı gerilemeye yol açacaktır.

Y1.) Ekiplerin işleri amatör olarak yürütülmeleri yapılan çalışmalar ve eksikliklerin giderilmesinin bütçe olarak Okul Aile Birliği ve çevresel katılımcılar tarafından karşılanıyor olması.

Y2.) Strateji uygulaması, sürecin zor bir evresidir. Öğretmen yönetici ilişkisi istenen düzeyde değilse yöneticinin belirlediği stratejiyi başarıyla uygulamak mümkün değildir. Kaynağın yönetici tarafından iyi kullanılmaması bir olumsuzluktur.

Y3.) Planlamanın uygulanmasında olumsuz sonuçlar elde edilebilir. Fakat bu durumlar tespit edilerek anında müdahale edilmesi ve planlamanın istenilen yönde ilerlemesi sağlanmalıdır.

Y4.) Uygulamada görev dağılımını net ve yapılabilir şekilde dağıtılmamasına karşı gerçekleştirilmede engeller olur. Yöneticilerin yetersizliği en büyük olumsuzluktur.

Y5.) Uygulama aşaması zordur. İdarecinin bu aşamada adaletli davranması gerekir. Çalışanlar isteksiz davranabilir. İdarecinin gerekli önlemleri alması lazımdır.

Y6.) Uygulama aşamasında alınan kararlara ve belirlenen çalışma temposuna uymak istemeyen personellerin olması ya gereken kaynakların ve ya bütçenin sağlanamaması durumunda yarım kalan tamamlanamayan süreç ortaya çıkabilir. Yöneticinin araştırma yapmadan uygulama sürecine geçmesi de öğretmenler açısından lider izleme boşluğu yaratacaktır ve personel yönlendirme de eksik kalınabilir.

5- Stratejik Yönetimin Değerlendirme Aşamasının Olumlu Yönleri

Okullarda yapılan stratejik planların, değerlendirme aşamasının olumlu yönlerinin neler olduğu ile ilgili yöneticilerin görüşlerini içeren temalar ve bu temaların kodları Tablo 6' de sunulmaktadır.

Tablo 6'da görüldüğü gibi; Katılımcılara göre; stratejik yönetimin değerlendirme boyutunun olumlu yönleri; fayda, düzeltme, grup desteği, öz eleştiri, objektif değerlendirme, sayısal veriler, ekip çalışması ve analiz olarak belirtilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerini içeren doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir.

Tablo 6. Stratejik Yönetimin Değerlendirme Aşamasının Olumlu Yönleri

Tema	Tanım	Kodlar (Alt Temalar)	n	%
Fayda	Okul açısından faydalı yenilikler yapılıp yapılmadığını görmek	Başarı	2	17
Düzeltilme	Eksik ve yanlış olan konularda düzeltme imkânı	Hata Farkındalık	2	17
Grup desteği	Grup üyelerinin birbirine yardımcı olmaları	Dayanışma	2	17
		Yardımlaşma İşbirliği	2	17

Tablo 6. Stratejik Yönetimin Değerlendirme Aşamasının Olumlu Yönleri (devamı)

Öz eleştiri	Grup üyelerinin kendi kendilerini eleştirmeleri	<i>Bireysel düşünme</i> <i>Hatalarını görme</i>	2	17
Objektif değerlendirme	Değerlendirmeyi kişisel görüşlerden bağımsız yapmak	<i>Gerçekçi ölçüm</i>	2	17
Sayısal Veriler	Ölçümü istatistiki verilere bağlı olarak yapmak	<i>Kesin sonuç</i>	2	17
Ekip Çalışması	Grup olarak hareket edip karar almak	<i>Görev paylaşımı</i>	2	17
Analiz	Detaylı incelemede bulunmak	<i>Yeni öngörüler</i>	2	17

M1.) Değerlendirme aşamasında ne kadar yol aldığımız, hedeflerin ne kadarına ulaşıldığı, eksiklerin neler olduğu aksayan yanların neler olduğu tespit edilerek düzeltme yapılabilmektedir. Bu yönüyle oldukça yararlıdır.

M2.) Okul açısından faydalı değişiklikler ve yenilikler yapılıp yapılamadığını kontrol etme imkânı sağlar.

M3.) Değerlendirme bir ön eleştiridir okul için. Bu da gelişmeye götürür. Ancak objektif yapılmayan bir değerlendirme ise okulun yerinde saymasına sebep olur.

M4.) Uygun değerlendirme araçlarının kullanılması önemli. Amaçları gerçekleştirmek için okulun ihtiyaçlarını ve okuldan beklentileri öğrenmek için anketler düzenlenir. Süreçler objektif olarak ölçüldükten ve değerlendirildikten sonra süreç sahipleri tarafından gözden geçirilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır. Ekipler gerekli iyileştirmeleri önceliklendirme çalışması ile okul yönetimine sunar. Yönetim bu doğrultuda destek sağlaması konusunda olumlu olmaktadır. Paydaşlardan gelen geribildirimler doğrultusunda hareket edilerek sürekli gelişme içinde olunur.

M5.) Hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğinin sayısal verilerle tespit edilebiliyor olması.

M6.) Değerlendirmenin öncelikle çok önemli olduğunu düşünüyorum. Kazanılan başarılar gerçekleştirilen hedefler çalışmalara ivme kazandıracaktır. Karşılaşılan sorunlar farklı yollar aranmasına, başarısızlıklar düşünmeye ve sorunların önündeki engellere odaklanmaya yardımcı olacaktır.

Y1.) Uygulamalar da ekip çalışanlarının görev paylaşımı, fikirlerin uygulanması sırasında birbirlerine destek olmaları.

Y2.) Okulda stratejik değerlendirme süreci bir bütünlük taşır. Hem stratejinin planlanması, hem de stratejinin uygulanması bir bütün olarak değerlendirilir. Değerlendirme de okulun verimini ve başarısını artırmak ve böylece okulun yenileşmesini sağlamaktır. Hedeflere ne derece ulaştığımızı ve buna göre geleceğe yönelik planlar yapabiliriz.

Y3.) Değerlendirme aşaması oldukça önemlidir. Kurumun elde ettiği kazançların olumlu ya da olumsuz yanları sorgulanmalı, planlama yapılırken dikkate edilmesi gereken hususlar ortaya çıkartılmalıdır.

Y4.) Problemlerin nerede olduğu saptanarak, çözüm yolları üretilir. Okulun bulunduğu konumunun nerede olduğu saptanarak çevreye uyumu sağlanır. Okulun güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek yönetimin kalitesinin artması sağlanır.

Y5.) Değerlendirme aşamasında hedeflerin amaçlara ulaşıp ulaşılmadığı incelenir. Eksiklikler tespit edilir. Bir sonraki yıla gerekli önlemler alınır.

Y6.) Değerlendirme aşamasında sistematik olarak takip edilen sürecin raporlanması ve yeni kararların alınması bir sonraki dönemde belirlenecek hedeflerin daha gerçekçi ve ulaşılabilir olmasına katkı sağlar. Uygulama sonuçlarının amaç ve hedefler göz önünde bulundurularak ölçülmesi ve tutarlılığının saptanması analiz edilir bu

da yeni öngörülerin oluşmasını sağlar. İlerleme sağlanan konular belirlenip yenileri eklenebilir ya da çıkartılabilir. Hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar gözden geçirilir ve karşılaştırma fırsatı bulunur. Değerlendirme aşaması hem idarecilere hem de öğretmenlere öğrenme durumu yaratır ve kendini geliştirme ve yenileme fırsatı yaratır.

6- Stratejik Yönetimin Değerlendirme Aşamasının Olumsuz Yönleri

Okullarda yapılan stratejik planların, değerlendirme aşamasının olumsuz yönlerinin neler olduğu ile ilgili yöneticilerin görüşlerini içeren temalar ve bu temaların kodları Tablo 7' de sunulmaktadır.

Tablo 7. Stratejik Yönetimin Değerlendirme Aşamasının Olumsuz Yönleri

Tema	Tanım	Kodlar (Alt Temalar)	n	%
Objektif olmayan değerlendirme	Değerlendirmenin tamamen tarafsız olan kişilerce yapılamaması	<i>Olumsuz değerlendirme</i>	3	25
		<i>Taraflı olma</i>	3	25
Rekabet	Paydaşların yarış halinde hareket etmeleri	<i>Yanlı değerlendirme</i>	3	25
Gerçekleşmeyen hedefler	Başarısızlıkla sonuçlanan hedeflerin grup üyelerinde yarattığı olumsuzluklar	<i>Bezginlik</i>	2	17
		<i>Umutsuzluk</i>	2	17
Bilgi donanım yetersizliği	Konu ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmama	<i>Konuya hakim olamama</i>	2	17
		<i>Savunmasızlık</i>	2	17
Dış tehditler	Stratejik yönetime dışardan gelen müdahaleler	<i>Ekibi ve yönetimi çökertme</i>	2	17
		<i>Engellenme</i>	2	17
Yapıcı ve onarıcı olmayan tutum	Olumsuz ve teşvik edici olmayan tutum sergileme	<i>Boş verme</i>	2	17
		<i>Okuldan uzaklaşma</i>	2	17
		<i>Kurum içi olumsuzluk</i>	2	17
Somut değerlendirme yapılamaması	Vizyon ve misyonun somut olarak değerlendirilmemesi	<i>Zorluk</i>	2	17
Yanlı değerlendirme	Bazı kişilere imtiyaz tanıma objektif davranmama	<i>Profesyonelce davranmama</i>	2	17
		<i>Adamına göre davranma</i>	2	17

Tablo 7'de görüldüğü gibi: Katılımcı görüşlerine göre stratejik planlama değerlendirme aşamasının olumsuz yönleri: Objektif olmayan değerlendirme, rekabet, gerçekleşmeyen hedefler, bilgi donanım yetersizliği, dış tehditler, yapıcı ve onarıcı olmayan tutum, somut değerlendirme yapılamaması ve yanlı değerlendirme olarak ortaya çıkmakta; değerlendirmelerin amatörce (tecrübesizce) yapıldığı, bunun sonucunda da doğru sonuçlara ulaşamadığı, paydaşların rekabet içinde hareket etmeleri nedeniyle yanlı değerlendirme yapılmasına sebep olduğu, planlanan hedeflerin gerçekleştirilememesi üyelerde bezginlik ve umutsuzluk yarattığı, okulun vizyon ve misyonun somut olarak değerlendirilemediği belirtilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerini içeren doğrudan alıntılar aşağıda verilmiştir:

M1.) Değerlendirme aşamasında gerçekleştirilemeyen amaçlar gerek sorumluları gerekse okul yönetimini olumsuz etkileyebilmekte ve bezginliğe neden olabilmektedir.

M2.) Değerlendirme aşamasında tüm paydaşlara yer vererek gerçekleştirilemeyen hedeflerin nedenleri ve paydaş sorumlulukları hatırlatılarak bir sonraki planlamada tüm paydaşların desteği alınmalı.

M3.) Stratejik yönetimin her safhasını destekliyorum. Ancak bu planı denetleyen organ tarafsız olmalı, objektif kriterlere göre karar vermelidir. Bir fotokopi makinası kazandırmak ile Fen lisesini kazanan öğrenci sayısı bir iken iki olması aynı değerlendirilmemeli. Öğretmen ve okul müdürü de ödüllendirilmeli.

M4.) Herhangi bir olumsuz yönünün olmadığını düşünüyorum.

M5.) Vizyon ve misyonun gerçekleşip gerçekleşmediğinin somut olarak değerlendirilmesi zorluğu.

M6.) Değerlendirme yapılırken takınılan tutum burada çok önemli. Yapıcı onarıcı ve teşvik edici bir değerlendirme Stratejik yönetimi başarılı kılacaktır. Aksi takdirde okuldan uzaklaşma, boş verme, umursamama, kurumsal havayı benimsememe gibi sonuçları olacak bu da hem eğitimi hem de kurum içi ilişkileri olumsuz etkileyecektir.

Y1.) Uygulamalarda maddi yetersizlik ve personelin donanım eksikliği (Bilgi eksikliği).

Y2.) Yönetici, okulun gelişimini ve uygulanan stratejinin başarısını etkileyen dış tehditleri ortadan kaldırmak zorundadır. Dış tehditler, daha sonra uygulanacak stratejilere de zarar verir.

Y3.) Olumsuz yönleri değerlendirme yapmamaktır ya da değerlendirme yapılırken objektif değerlendirme yapılmayarak yanlış sonuçlara ulaşmaktır.

Y4.) Uygulamada profesyonelce davranılmaması, bürokratik engeller değerlendirmedeki olumsuzluklara neden olmaktadır. Yöneticilerin adamına göre değerlendirme yapması. Olumsuz yönlerin görmezden gelinmesi.

Y5.) Olumsuz bir yönü yoktur. Değerlendirme amaçlara ulaşıp ulaşılmadığının tespitidir. Ulaşılmadıysa gerekli önlemler alınır.

Y6.) Değerlendirme aşamasında, yapılan etkinlik ve faaliyetler eleştirilirken öğretmenlerin başarısı konusuna da değinildiğinde olumsuz bir rekabet ortamı ortaya çıkabilir veya ölçme araçlarının veya kriterlerinin o anki fiziki veya manevi şartlara uygun olamaması yanlış değerlendirmeye neden olabilir. Hedeflenen başarıya ulaşılmadığında yeni yöntemler aranırken işten kaçan personelin olması diğer personelin iş yükünü artırabilir ve bundan sonraki uygulama aşamasında idareciye güven azalabilir. Değerlendirme aşaması tecrübe gerektirdiğinden araştırma yapılmadan kişisel kriterler baz alınırsa personelin görüş ve fikirleri alınmazsa yanlış yorumlamalar ortaya çıkabilir. Gelecekte planlanan ve sonuçları değerlendirilen etkinliğin analiz aşaması yapılırken uzun zaman harcanması diğer işlerin aksamasına zemin hazırlayabilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Eğitim kurumlarında uygulanması yasal bir zorunluluk olan stratejik yönetimin, okullarda ne ölçüde uygulandığına ilişkin okul yöneticilerinin görüşlerinin değerlendirilmesini amaçlayan bu çalışma ile aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Stratejik yönetimin planlanmasında vizyon ve misyonun varlığı, kurulan ekiplerin örgütlenerek okulun geleceği hakkında plan yapıp uygulamalarının önemi ortaya çıkmaktadır. Okulun vizyon ve misyonu geleceği planlama aşamasında yol göstererek ve mevcut durumun nasıl daha iyi seviyeye getirileceği üzerinde çalışma yapılmasına katkı sağlayabilecektir. Stratejik yönetim planlamasının, ortak hareket edilmesine ortam sağladığı, tüm çalışanların katıldığı ekiplerin kurulmasına öncülük ettiği belirtilmektedir. Sürece aktif olarak katılan katılımcılar süreci daha iyi benimsemekte, ekipte çeşitlilik ve çok yönlü düşünme imkanı olmakta hem de bilgi paylaşımı yoluyla süreç daha başarılı yönetilmektedirler. Sorun tespiti ile elde edilen ön bilgiler ve ön analizlerle karşılaşılabilecek çatışma ve problem durumlarına müdahale edilebilmekte, çözümler önerilebilmektedir.

Stratejik yönetimin planlama aşaması uzun ve detaylı bir çalışmayı gerektiren, özveri ve fedakârlık isteyen bir süreçtir. Ancak bu kadar yorucu bir süreç olmasına rağmen bazen hedeflerin gerçekleştirilememesi ile sonuçlanabilmektedir. Ayrıca stratejik yönetim planlanması iyi bir ekip çalışmasını gerektirmektedir. Birbiriyle uyum içinde çalışmayan ekip, işlerin aksamasına dolayısıyla planlama sürecinin uzamasına neden olabilmektedir. Planlamanın sadece okulla sınırlı olması da okullar üzerinde oldukça yük olmakta ve okullar maddi imkânsızlıklar içinde süreci planlamak

zorunda bırakılmaktadırlar. İmkanlar dahilinde planlama yapmak zorunda kalınması hedeflerin gerçekleştirilememesine sebep olabilmektedir. Ayrıca okullarda işin uzmanı kişilerin olmaması aslında profesyonellik isteyen planlamanın başarılı olmamasına sebep olabilmektedir. Bu durum (Erdem, 2006) da kamu örgütlerinde daha çok orta ve alt kademe yöneticilerinin stratejik planlama konusunda yetiştirilmesi gerektiği şeklinde belirtilmektedir.

Okullardaki stratejik planlama sürecinde yaşanan problemlerden biri de yanlış yönetsel liderlerin seçimidir. Bu sonuç; Altınkurt, 2007; 121) İnsan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin okul müdürlerinin liderlik uygulamalarının düşük düzeyde başarılı olduğu sonucu ile örtüşmektedir. Profesyonel yönetim anlayışına sahip olmayan yöneticiler çoğunlukla yanlış planlama yapılmasına ve işlerin aksamasına neden olabilmektedir. Stratejik yönetimin planlama aşamasında, okullarda işin uzmanı kişilerin olmaması, destek sağlayacak yeterince eğitimcinin bulunmaması aslında profesyonellik isteyen bu uygulamanın başarılı olmamasına sebep olabilmektedir. Çünkü planlama aşaması uzmanlık ve iyi bir ekip çalışması gerektirmektedir.

Stratejik yönetim uygulaması öncelikle işbirliği içinde çalışmayı gerektirir. Ekipteki üyelerin dayanışma içinde sorumluluklarına bağlı olarak çalışmalarını sorunların çözümünde daha hızlı yol alınması bakımından önemlidir. Planlı çalışan sorumluluk sahibi ekip üyeleri okulu daha iyi benimsediklerinden etkili yönlendirmelerde bulunabilmektedirler. Uygulama aşamasının önceden planlanması hem uygulamada zorluk yaşanmamasına hem de zamanın verimli kullanılmasına imkân tanıyabilmekte ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sağlayabilmektedir. Öğretmenlerin uygulama aşamasında okul yönetimine desteği oldukça önemlidir. Uzmanlık alanını en iyi şekilde kullanan ve yeni fikirlere açık, iyi ilişkiler kuran, bilgi ve becerilerini aktarabilen öğretmenin önemi artmaktadır. Stratejik yönetim ekibinin okulun misyon ve vizyonunu ihtiyaçlar ve yönelimler dahilinde en iyi şekilde belirlemesi üretken, başarı odaklı, okulu benimseyen katılımcılarla uygulama aşamasını sürdürmesi gerekmektedir. Uygulama aşamasında diğer paydaşların sürece dahil edilmesi de daha verimli ve etkili sonuçlar elde edilmesini sağlamaktadır.

Katılımcılara göre stratejik planlamanın uygulama aşamasında yaşanan problemlerin başında maddi sıkıntılar gelmektedir. Onlara göre okullarda kaynak sıkıntısı yaşanmaktadır. Stratejik planlamanın 5 yıllık yapılmasından dolayı süreklilik isteyen bir uygulamadır. Ancak okul müdürü görevlendirmelerinin 4 yıllık sürelerle yapılması planlamada kopukluk yaşanmasına neden olabilmektedir. Yönetimin değişmesinin ardından yeni gelen yönetimin ve diğer üyelerin mevcut planlamayı tamamlaması gerekmektedir. Ayrıca ekipte görev alan üyelerin gerek birbirleriyle gerekse okul yönetimi ile sağlıklı iletişim kuramaması, uygulamayı profesyonel olmayan kişilerin yürütmesi uygulamaların aksamasına ve başarısızlıkla sonuçlanmasına sebep olduğu dile getirilmektedir.

Stratejik yönetimin değerlendirme boyutunun olumlu yönleri; uygulama aşamasında aşılabilen sorunların tespit edildiği, gerçekleştirilemeyen hedeflerin bir sonraki dönemde tekrar ele alınmasına ya da sebeplerinin araştırılmasına olanak tanıdığı. Kurulan ekiplerin çalışmaları değerlendirmeye alınarak gerekirse değişiklik yapılmasına karar verildiği, öncelikle okula fayda sağlayacak yeniliklerin yapıp yapılmayacağı üzerinde durulmasını sağladığı, eksik ve yanlış olan konularda düzenleme yapılması yönünde kararlar alınmasını sağladığı, hataların tespit edilerek farkındalık kazanıldığı, grup üyelerinin işbirliği ve dayanışma içinde çalışmasını sağladığı, üyelerin öz eleştiri yaparak hatalarını düzeltmesine

fırsat sağladığı, gerçekçi ölçümler elde edilmesini ve ölçümleri istatistikî verilere bağılı olarak yapmasını sağladığı ve yapılan analiz çalışmaları yeni öngörüler oluşturduğudur.

Stratejik planlama değerlendirme aşamasının olumsuz yönleri: okullarda objektif değerlendirme yapabilecek uzman kişilerin olmaması, değerlendirmelerin amatörce (tecrübesizce) yapılması, bunların sonucunda doğru sonuçlara ulaşılamaması, paydaşların rekabet içinde hareket etmeleri nedeniyle yanlış değerlendirmelerin yapılması, planlanan hedeflerin gerçekleştirilememesinin üyelerde bezginlik, umutsuzluk ve çaresizlik yaratması, okulun vizyon ve misyonunun somut ve net olarak değerlendirilememesidir. Bu sonuç (Altınkurt, 2007; 125) Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarından, stratejik değerlendirmenin, insan kaynaklarını geliştirme ve etik değerlere ilişkin uygulamalarda zayıf düzeyde başarılı olduğu sonucu ile örtüşmektedir.

Araştırma sonuçlarından hareketle aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

Bu çalışma da stratejik yönetimin kendi boyutlarındaki uygulamalar temelinde nitel bir araştırma yapılarak üstünlük ve zayıflıklar belirlenmeye çalışılmıştır. Stratejik yönetim uygulamaları bir yönetim modelidir. Bu modelde yönetim süreçlerindeki uygulamaların güçlü ve zayıf yönlerin belirleneceği nitel ve nicel çalışmalar da yapılarak uygulamaları etkinleştirmek için veri elde edilebilir. Ayrıca bu çalışmalar karşılaştırılarak stratejik yönetim uygulamalarının model ve süreç olarak anlaşılması ve etkinleştirilmesi sağlanabilir.

Stratejik yönetim sürecinde sorunların bir kısmının yöneticilerin alanlarında uzman kişiler olmamasından kaynaklandığı anlaşılmaktadır. Eğitim ve eğitim yöneticiliği toplumun istenen geleceğini oluşturmada vazgeçilemez değere sahiptir. Okulların ve toplumun stratejik değişimi ve gelişimi için eğitim yöneticileri eğitim yönetimi alanında bilgiye ve bilince sahip olmalıdırlar.

Stratejik yönetimin uygulamalarının etkinleştirilebilmesi için bütçeleme önemli bir faktördür. Okulların bir kısmında planlamalar ve faaliyetler için bütçe oluşturulamamaktadır. Kurumların tam olarak stratejik yönetime geçebilesi içi Milli Eğitim Bakanlığı bütçeleme sürecini bir sistem dahilinde çözmelidir.

KAYNAKÇA

- Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev. S. Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri 2- stratejik yönetim*. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- Altınkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2000). Stratejik yönetimde örgütün rolüne ilişkin bir değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 4, (Cilt 2), 19-27.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Besler, S. (2003). Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1-2, (Cilt 19), 75-86.
- Bilgen, N. (1994). *Çağdaş ve demokratik eğitim ders geçme ve kredi uygulaması*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, Ankara: DPT Yayınları, 11-19.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bush, T. ve Coleman, M. (2008). *Leadership and strategic management in education*. California: Sage Publications Inc.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Eğitim Yönetimi*. Sayı1, 47-52.

- Çelik, V. (1998). Geleceğin okul yöneticilerinin liderlik özellikleri. VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Cilt: 2, 711-716.
- David, F. R. (1997). *Concepts of strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Drucker, P., F. (1995). *Gelecek için yönetim*, (Çev: Fikret Üçcan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:327.
- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Erdem, A. (2006). *Stratejik yönetim ve kamu örgütlerinde uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayınları.
- Ertan, Y. (2010). *Stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında uygulanması ve sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(23), 61-85.
- Hax, A. C. ve Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kırım, Arman. (2002). *Farklı Olan Kazanır: Farklılığımızı Ölçebildiğiniz An*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Koç, U ve Taşçı, D. (2006). Yarımnın organizasyonları için bugünden ipuçları. *Journal of İstanbul Kültür University*, 4, 145-152.
- Machiavelli. (1996). *Hükümdar*. (çev. Y. Türk). İstanbul: Düşünen Adam Yayınları.
- MEB. (2010). *Eğitimde stratejik planlama-okul/kurumlar için*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Mintzberg, H. (1977). Strategy formulation as a historical process. *International Studies of Management and Organization*, 7, 28-40.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Preedy, M., Ron, G. And Christine, W. (2003). *Strategic leadership and educational improvement*. London: Open University in Association with P. Chapman Publishing.
- Quinn, J. B, Henry M. ve Robert M. J. (1996). *The strategy process*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Terzi, Ç. (2005). *Uyum sürecinde Türkiye eğitim politikalarının Avrupa birliği eğitim politikaları doğrultusunda değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları
- Volkan, E. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2005). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (5. bs.), Ankara: Seçkin.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research: Design and Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.