

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**RESMİ OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK
PLANLAMAYA YÖNELİK ALGILAR İLE STRATEJİK PLANLAMA
UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Elif ÇETİN

Anabilim Dalı: EĞİTİM BİLİMLERİ
Program: EĞİTİM YÖNETİMİ ve PLANLAMASI

Danışman: Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR

HAZİRAN 2021

T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**RESMİ OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK
PLANLAMAYA YÖNELİK ALGILAR İLE STRATEJİK PLANLAMA
UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Elif ÇETİN

1900004891

Anabilim Dalı: EĞİTİM BİLİMLERİ
Program: EĞİTİM YÖNETİMİ ve PLANLAMASI

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR
Jüri Üyeleri: Doç. Dr. Sultan Bilge KESKİNKILIÇ KARA
Dr. Öğr. Üyesi Demet ZAFER GÜNEŞ

HAZİRAN 2021

ÖNSÖZ

Bu araştırma, resmi okul öncesi kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılmıştır. Geçmişten günümüze yaşanan değişim rüzgârı ile öncelikle kamusal alanda, ardından eğitim sektöründe stratejik yönetimin önemli hale gelmesi, eğitimin var olan şartlara ve değişime uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. Geleneksel planlama anlayışından uzaklaşan okullar, stratejik planlama uygulaması ile toplumun ihtiyaçlarına göre şekillenen, aynı zamanda toplumu değişime hazırlayan kurumlar olarak varlığını her daim sürdürecektir.

Tez çalışmam süresince yol gösterici rehberliğiyle doğru bilgiye ulaşmamda desteğini esirgemeyen danışman hocam Sayın Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR'e, araştırma sürecimde yardımları için minnet duyduğum, değerli müdürlerim Sehne ADIGÜZEL, Mustafa ADIGÜZEL ve Barış BAYRAKTAR'a, vakit ayırıp araştırma sürecime katılım gösteren tüm meslektaşlarıma teşekkür ederim.

Her zaman arkamda olduklarını hissettiren, en büyük destekçilerim; annem Şengül ÇETİN, babam Bayram ÇETİN, biricik kardeşim Tolgahan ÇETİN, sevgili ablam Selen KURT, eniştem Serhat KURT ve Defne'ye sevgilerimi sunarım.

Haziran, 2021

Elif ÇETİN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	ix
SİMGE LİSTESİ.....	x
ÖZET.....	xi
ABSTRACT	xiii
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Araştırmanın Amacı.....	4
1.3. Araştırmanın Önemi	5
1.4. Varsayımlar	7
1.5. Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar.....	7
2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....	8
2.1. Okul Öncesi Eğitim	8
2.2. Okul Öncesi Eğitimin Önemi	10
2.3. Geçmişten Bugüne Türkiye’de Okul Öncesi Eğitim	13
2.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama	18
2.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Önemi	27
2.6. Eğitimde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama.....	29
2.7. İlgili Araştırmalar	37
2.7.1. Yurt İçi Araştırmalar	37

2.7.2. Yurt Dışı Araştırmalar.....	46
3. YÖNTEM.....	51
3.1. Araştırmanın Modeli.....	51
3.2. Evren ve Örneklem	51
3.3. Veri Toplama Araçları.....	54
3.4. Verilerin Toplanması	56
3.5. Verilerin Analizi	56
4. BULGULAR	58
4.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerine İlişkin Bulgular	58
4.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Görev Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	59
4.1.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular.....	60
4.1.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular.....	61
4.1.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular.	61
4.1.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Stratejik Planlama Hakkında Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	62
4.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular	63
4.2.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamaların Yönelik Görüşlerinde Görev Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular.....	65

4.2.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinde Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	67
4.2.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinde Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular.....	67
4.2.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinde Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular.....	68
4.2.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinde Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	69
4.2.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	69
4.2.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	70
4.2.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular.....	71
4.2.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	72
4.2.10. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinde Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular.....	74
4.2.11. Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinde Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	74

4.2.12. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinde Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	75
4.2.13. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinde Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	76
4.2.14. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarını Yönelik Görüşlerinde Stratejik Planlama Hakkında Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	77
4.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algıları ile Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşleri Arasında İlişki Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular	78
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	81
5.1. Sonuç ve Tartışma	81
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ile Tartışma	81
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ile Tartışma	84
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ile Tartışma	94
5.2. Öneriler	96
5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler.....	96
5.2.2. Araştırmacılara Öneriler.....	97
KAYNAKÇA	99
EKLER.....	112

KISALTMALAR

AÇEV	: Anne Çocuk Eğitim Vakfı
COVID-19	: Yeni Koronavirüs Hastalığı
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ERG	: Eğitim Reformu Girişimi
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
KB	: Kalkınma Bakanlığı
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development/ Ekonomik Kalkınma ve İş birliği Örgütü
PwC	: PricewaterhouseCoopers/ Çok uluslu profesyonel hizmetler ağı şirketi
SHÇEK	: Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
SWOT	:Strength, Weakness, Opportunity, Threat
TEDMEM	: Türk Eğitim Derneği/ MEM sosyal ve kültürel kod anlamındadır.
TÜSİAD	: Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği
UNESCO	: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization/ Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür Örgütü

TABLO LİSTESİ

Tablo 3. 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler	53
Tablo 3. 2. OSPAÖ ve OSPUDÖ'ne Ait Yorumlama Düzeyleri	55
Tablo 3. 3. Ölçekler ve Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlilik Analizi Bulguları.....	55
Tablo 3. 4. Ölçekler ve Alt Boyutlara İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	57
Tablo 4. 1. Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	58
Tablo 4. 2. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Görev Değişkenine Göre T-testi Sonuçları	59
Tablo 4. 3. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	60
Tablo 4. 4. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	61
Tablo 4. 5. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	61
Tablo 4. 6. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Stratejik Planlama Hakkında Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine Göre T-testi Sonuçları...	62
Tablo 4. 7. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği ile Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	63
Tablo 4. 8. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği ile Ölçek Alt Boyutlarına Yönelik Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre T-testi Sonuçları	65
Tablo 4. 9. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	67
Tablo 4. 10. Katılımcıların Kurumsal Yapının Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	68
Tablo 4. 11. Katılımcıların Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	68
Tablo 4. 12. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	69
Tablo 4. 13. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	70
Tablo 4. 14. Tamamlayıcı Post-Hoc Testi Sonuçları	70
Tablo 4. 15. Katılımcıların Kurumsal Yapının Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	71
Tablo 4. 16. Tamamlayıcı Post-Hoc Testi Sonuçları	71
Tablo 4. 17. Katılımcıların Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları..	72
Tablo 4. 18. Tamamlayıcı Post-Hoc Testi Sonuçları	72

Tablo 4. 19. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	73
Tablo 4. 20. Tamamlayıcı Post-Hoc Testi Sonuçları	73
Tablo 4. 21. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	74
Tablo 4. 22. Katılımcıların Kurumsal Yapının Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	75
Tablo 4. 23. Katılımcıların Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	75
Tablo 4. 24. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları.....	76
Tablo 4. 25. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşleri ile Ölçek Alt Boyutlarına Yönelik Görüşlerinin Stratejik Planlama Hakkında Eğitim Alma Durumları Değişkenine Göre T-testi Sonuçları	77
Tablo 4. 26. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algıları ile Stratejik Planlama Uygulamaları ve Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Korelasyon Testi Sonuçları.....	79

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2. 1. Stratejik Yönetim Süreci	24
--	----



SİMGE LİSTESİ

d	: Kabul edilebilir sapma toleransı
N	: Örneklem Sayısı
n	: Örneklem büyüklüğü
P	: Anlamlılık Düzeyi
Ss	: Standart Sapma
Sd	: Serbestlik Derecesi
t	: Güven düzeyine karşılık gelen tablo z değeri (0.05 için 1.96)
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama

Enstitüsü	: Lisansüstü Eğitim
Anabilim Dalı	: Eğitim Bilimleri
Programı	: Eğitim Yönetimi ve Planlaması
Tez Danışmanı	: Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR
Tez Türü ve Tarihi	: Yüksek Lisans – Haziran 2021

ÖZET

RESMİ OKUL ÖNCESİ EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK ALGILAR İLE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Elif Çetin

Bu araştırmada, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında stratejik planlamaya yönelik algılar ile stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırma, nicel yöntemde, ilişkisel/korelasyonel araştırma modelinde desenlenmiştir. Araştırmada, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri ortaya konulmuş, kişisel bilgilere göre (görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görev yapılan okulda çalışma süresi, stratejik planlama hakkında eğitim alma durumu) farklılık bulunma durumu incelenerek, algılar ile uygulamalar arasındaki ilişki araştırılmıştır.

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Küçükçekmece ve Esenyurt ilçelerindeki resmi okul öncesi eğitim kurumunda görev yapmakta olan 459 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Çalışmanın örneklemi ise 54'ü yönetici ve 241'i öğretmen olan, toplam 295 yönetici ve öğretmenden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak, “Kişisel Bilgi Formu”, “Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği” ve “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Verilerin analizi özel bir istatistik programı ile yapılmış, araştırmanın amaç ve alt amaçlarına yönelik olarak parametrik testlerden Bağımsız Gruplar T Testi, Tek Yönlü ANOVA, çoklu karşılaştırmalar için Scheffe testi ve Pearson Moment-Çarpım Korelasyon analizleri yapılmıştır.

Araştırma sonucunda, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algı düzeyleri, “yüksek” olarak tespit edilmiştir. Elde edilen bulgu, yönetici ve öğretmenlerin, okullarda uygulanan stratejik planlamaların etkin kaynak kullanımı sağladığı, okulun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkardığı, sorunlara ilişkin çözüm yolları sunduğu, amaçlara ulaşılmasını sağladığı yönünde olumlu görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algı düzeyleri, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alanlar lehine, manidar bir farklılık göstermektedir.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri, ölçeğin tamamı ve alt boyutları için “yüksek” olarak tespit edilmiştir. Buna göre yönetici ve öğretmenlerin, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygun olduğu, stratejik planlamaların hazırlık ve uygulama süreçlerinin doğru yürütüldüğü ve okullarda stratejik planlamaların uygulanmasında sorun teşkil edecek durumlarla karşılaşmadığı yönünde görüşe sahip olduklarını söylemek mümkündür. Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde, görev değişkenine göre, öğretmenler lehine manidar bir farklılık tespit edilmiştir. Ayrıca resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde, öğrenim durumu değişkenine göre, ön lisans mezunu olanlar lehine manidar bir farklılık görülmektedir.

Araştırmanın sonucunda, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasında, pozitif yönde “orta” düzeyde ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgulardan yola çıkılarak stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitimlerin artırılması, hizmet içi eğitim alan öğretmenlerin hazırlık ve uygulama sürecinde aktif görev alması, stratejik planlamanın okullardaki en önemli yürütücüsü olan yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarına, tüm paydaş katılımını sağlaması önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Okul Öncesi Eğitim, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama

University : **Istanbul Kültür University**
Institute : **Institute of Graduate Studies**
Department : **Education Sciences**
Programme : **Education Management and Planning**
Literature Supervisor : **Doç. Dr. Ali ÖZDEMİR**
Degree Awarded and Date: **MA- June 2021**

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN PERCEPTIONS REGARDING STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC PLANNING PRACTICES IN OFFICIAL PRESCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS

Elif Çetin

These trainings communicate with strategic planning objectives and strategic planning in preschool education. The research was designed in the quantitative method, in the relational/correlational research model. In the research, information about the perspective on educational practices planned to serve in formal pre-school education was examined, the current situation was examined, and practices related to perceptions were investigated.

The universe of the research consists of 459 administrators and teachers working in the official pre-school education institutions in the districts of Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Küçükçekmece and Esenyurt in Istanbul in the 2020-2021 academic year. The sample of the study consists of 295 administrators and teachers, 54 of whom are administrators and 241 are teachers. “Personal Information Form”, “Strategic Planning Perception Scale in Schools” and “Scale for Evaluating Strategic Planning Practices in Schools” were used as data collection tools. The analysis of the data was made with a special statistical program, for the purpose and sub-objectives of the research, Independent Groups T-Test, One-Way ANOVA, Scheffe test and Pearson Moment-Product Correlation analyzes were performed for multiple comparisons.

As a result of the research, the perception levels of administrators and teachers working in official pre-school education institutions towards strategic planning were determined as "high". The findings show that the administrators and teachers have a positive opinion that the strategic planning applied in schools provides effective resource use, reveals the strengths and weaknesses of the school, offers solutions to problems, and ensures the achievement of goals.

In addition, the perception levels of the administrators and teachers working in official pre-school education institutions towards strategic planning show a significant difference in favor of those who receive in-service training on strategic planning.

The opinions of the administrators and teachers working in official pre-school education institutions on strategic planning practices were determined as "high" for the whole scale and its sub-dimensions. Accordingly, it is possible to say that administrators and teachers have the opinion that the institutional structure is suitable for strategic planning, that the preparation and implementation processes of strategic planning are carried out correctly, and that there are no situations that will pose a problem in the implementation of strategic planning in schools. According to the task variable, a significant difference was found in favor of the teachers in the views of the administrators and teachers working in official pre-school education institutions on strategic planning practices. In addition, there is a significant difference in the views of the administrators and teachers working in official pre-school education institutions on strategic planning practices, in favor of the associate degree graduates, according to the variable of educational status.

As a result of the research, it has been determined that there is a positive "moderate" relationship between the perceptions of the administrators and teachers working in official pre-school education institutions towards strategic planning and their views on strategic planning practices. Based on the findings, it is recommended to increase in-service training on strategic planning, to take an active role in the preparation and implementation process of in-service teachers, and to ensure the participation of all stakeholders in strategic planning practices of the administrators, who are the most important executives of strategic planning in schools.

Key Words: Preschool Education, Strategic Management, Strategic Plannig

1. GİRİŞ

Araştırmanın giriş bölümünde, problem durumu, araştırmanın amacı ve önemi hakkında açıklamalara yer verilmiştir. Ayrıca varsayımlar, sınırlılıklar ve araştırmada geçen temel kavramların tanımları ile ilgili bilgi verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

Yirmi birinci yüzyılın en büyük gerçeği, teknolojiden haberleşmeye, ulaşımdan bilgiye erişime kadar tüm alanlarda yaşanan hızlı gelişim ve değişimdir. Değişime uyum sağlamak, tüm kurumlar için olduğu gibi eğitim kurumları içinde kaçınılmazdır. Toplumlar için gelişimin, değişimin ve ilerlemenin temel dayanağını eğitim oluşturmaktadır. Bir ülkenin kalkınması, ancak iyi bir eğitim planlamasına sahip olmasıyla gerçekleşebilecektir. Toplumda yer alan tüm bireylerin, doğru planlanmış eğitime erişebilir ve eğitim imkânlarından faydalanabilir olması, bu bakımdan önem taşımaktadır. Eğitim hizmetinin sürekli ve nitelikli hale gelmesinde, değişen ihtiyaçlara yanıt verebilmesinde, yapılan eğitim planlamalarının stratejik kararlar içermesinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Strateji kavramının literatüre girişi oldukça eski zamanlara rastlamaktadır. Daha çok askeri bir terim olarak kullanılmaktayken, 1960'lı yıllarda, işletmeler için de kullanılmaya başlanmıştır. İzlenen yol, yöntem anlamı taşıyan strateji kavramı, örgüt yönetimlerinde rekabet, sürdürülebilirlik, verimlilik ve devamlılık sağlanması adına, alınan kararların belirlenmesinde önemli yer tutmuştur. Yıllar içinde değişim gösteren yönetim faaliyetleri, insan ve çevre faktörünün gündeme gelmesiyle yeni bir döneme girmiştir. Bu dönemin ardından ortaya çıkan stratejik yönetim modeli, örgütler tarafından ihtiyaca yanıt veren bir uygulama olarak görülmüştür (Ünaldı, 2007; Güçlü, 2003).

Örgütlerin faaliyet alanlarında yaşanacak değişim ve yeniliklere yönelik duyarlı olması, orta ve uzun vadeli problemlerle baş edebilme kapasitesi, stratejik yönetim olarak ifade edilmektedir (Taner, 2015). Stratejik yönetim, geleceğe yönelik olası durumların şekillendirilmesi, olacakların tesadüfi biçimde karşılanması önüne geçilmesidir (Yılmaz, 2019). Stratejik yönetim, bir süreçtir. Bu süreçte örgütsel hedefleri, var olan kaynaklar çerçevesinde hayata geçirebilmek amaçlanır. Stratejik planlama ise örgütlerin mevcut durumlarını ortaya koyup, belli süre sonra olmak istedikleri konumu belirleyebildikleri, örgütsel anlamda güçlü ve zayıf yönlerinin belirlendiği, fırsat ve tehditlerin ortaya konulmasıyla yapılan uzun vadeli planlamalardır (Aslanargun, 2016). Stratejik planlama ve stratejik yönetimde, ortak akıl ile hareket edilmelidir. Kurumdaki tüm paydaşların, yönetsel süreç ve planlama sürecine katılımı sağlanmalıdır. Burada önemli olan, alınan kararların birlikte ortaya konulması ve paydaşlarca benimsenmiş olmasıdır (Çetin, 2012).

Stratejik planlamaların eğitim kurumlarındaki amacı, çevreyi inceleyerek okulun geleceğine ilişkin çıkarımlarda bulunmak ve bu çıkarımlara yönelik kaynak kullanımını etkili biçimde gerçekleştirebilmektir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012b). Okullar, çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak amaç ve hedeflerini belirlemekte olup buna yönelik olarak stratejik planlamalar oluşturmaktadır. Stratejik planlar ile okulların maliyetlendirme çalışmalarında şeffaflık sağlanabilmekte, finansal yönetimde hesap verilebilirlik sağlanmaktadır (Sağlam, 2019).

Çocukların eğitim yolculuğuna başlarken, profesyonel anlamda ilk öğrenmeleri okul öncesi eğitim hizmeti veren kurumlarca sağlanmaktadır. Bu eğitim kademesinde çocuklara, doğru ve güzel bir biçimde Türkçe konuşma, motor becerileri yerine getirebilme, bilişsel olarak akademik öğrenmelere hazırlık, sosyal yaşama dair kazanımların yanı sıra öz bakım ihtiyaçlarını karşılayabilme davranışları verilmektedir (Oktay, 2007:186). Böylece çocuk, ilkokula başlayabilmek için hazır bulunuşluk sağlamak ve gerekli olan temel becerileri kazanmaktadır. Okul öncesi eğitim hizmetleri 0-6 yaş dönemi çocukları için, alanda yetişmiş öğretmenlerce ve okul öncesi eğitim kurumlarında, uygun planlamalar yoluyla verilmektedir (Ogelman, Seçer, Gündoğan ve Bademci, 2015).

Okul öncesi dönem öğrenmeleri, ileriki yaşlarda telafi edilmesi çok güç olan öğrenme deneyimlerinin yaşandığı yıllardır. Yetişkin bir bireyin kişiliğine dair oluşumlar, büyük oranında bu yaş dönemi içerisindeki kazanımlar ile şekillenmektedir. Aynı zamanda, çocuğun hayatı boyunca eğitim ve sosyal yaşamında başarılı bir insan olmasının alt yapısını sağlamaktadır (Polat, 2019:7-8).

Kendini gerçekleştirebilmiş insan olmasında oldukça önemli olan bu yıllar, dolayısıyla bireyin içinde yaşadığı toplumun ilerlemesinde de büyük rol oynamaktadır. Okul öncesi eğitime yapılan, her 1 dolarlık yatırım ile ülke halkının gelecek yıllarda 13 dolarlık kazanç sağlayacağı ifade edilmektedir. Okul öncesi dönemde yer alan çocukların eğitimleri için yapılan yatırım ve harcamaların, ekonomi, sağlık ve sosyal alanda gelişime fayda sağlayacağı açıklanmaktadır (TÜSİAD, AÇEV ve PwC, 2019). Bu bakımdan yapılan eğitim faaliyetleri, okul öncesi eğitim kurumlarında kıt kaynakların en verimli biçimde kullanılması adına, özenli bir planlama, yönetim ve değerlendirme kapsamında olmalıdır. Hem eğitim hem de yönetim anlamında, işin uzmanı yönetici ve öğretmenler tarafından, uygun öğrenme ortamları ve süreçleri planlanmalıdır (Polat, 2019:8).

Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne uyum süreci, ekonomi politikalarından sosyal politikalara kadar, hemen her alanda değişimi gerektirmiştir. Türkiye'de bulunan kamu kurum ve kuruluşlarında yönetsel anlamda yeniden yapılanma yoluna gidilmiştir. Saydamlık, hesap verilebilirlik, toplumsal gereksinimleri ön planda tutma gibi maddeler, eğitim kurumları için de stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamalarını beraberinde getirmiştir (Yenipınar ve Akgün, 2017). 2003 yılında yayımlanan 5018 sayılı *Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*'nun 9. maddesi ile, kamu kurumları için stratejik plan hazırlanması ve uygulanması mecburi kapsama alınmıştır. 2006 yılında ise Devlet Planlama Teşkilatı (Çe) tarafından, "*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*" ile kamu idarelerinin 2009 yılı sonuna kadar, ilk stratejik planlarını oluşturmaları gerektiği açıklanmıştır. Böylece, tüm kamu kurumları, var olan bütçeleri ile misyon, vizyon ve hedefler yönünde stratejik planlamalar hazırlamıştır (DPT, 2006a).

Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde bulunan eğitim kurumları, üst politika belgeleri ışığında, stratejik planlamalarının ilkinin, 2010-2014 yıllarını kapsayıcı şekilde hazırlamışlardır. İkinci stratejik planlamalar, 2015-2019 yıllarını kapsayıcı biçimde hazırlanmış ve uygulaması yapılmıştır. Üçüncü planlama dönemi olan 2019-2023 stratejik planlama dönemi ise 2023 Eğitim Vizyonu belgesi, uygulama süreci devam eden 2015-2019 stratejik planlamalarının değerlendirilmesi ve üst politika belgelerinin analizi hazırlanmıştır (MEB, 2019).

Aksu (2002), Türkiye’de eğitim örgütlerinin, stratejik planlama uygulamalarına yeteri düzeyde hazır olmadığını, eğitim planlamalarına olması gerekenden daha az önem verildiğini ifade etmektedir. Alana yönelik yapılan araştırmalar incelendiğinde (Erenkaya, 2020; Çekiç ve Dilber, 2020; Izgar, 2020; Kaya, 2019; Memiş, 2019; Yenipınar ve Akgün, 2017; Can 2017; Koçak, 2016; Kocaoğlu, 2016; Yıldızbaş, 2016; Yarım, 2016; Akbaba ve Yıldızbaş, 2016; Radmard ve Daş, 2016; Yılmaz, 2016; Arslan ve Küçüker, 2016; Arabacı, Namlı, Zincirli ve Özer, 2015; Şimşek, 2015; Bulut, 2014; Ayrancı, 2013; Memduhoğlu ve Uçar, 2012b) stratejik planlamaya yönelik mevcut algının yetersiz olduğu ve stratejik planlamaya yönelik uygulamalarda sorunlar tespit edildiği görülmüştür. Yapılan araştırmalara dayanarak, eğitimin ilk kademesi olan okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik görüşleri merak konusu olmuştur.

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında, stratejik planlama uygulamalarının en önemli paydaşları olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasında ilişki olup olmadığı araştırılmaya değer görülmüştür. Bu araştırmada, “Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında stratejik planlamaya yönelik algılar ile stratejik planlama uygulamaları arasında ilişki bulunmakta mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın genel amacını, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki ilişkinin incelenmesi oluşturmaktadır. Bu genel amaç çerçevesinde, aşağıda yer verilmiş olan alt amaçlara yanıtları aranmıştır:

1. Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ne düzeydedir?
 - a) Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algı düzeylerinde; görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görev yapılan okulda çalışma süresi, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumu değişkenlerine göre farklılık bulunmakta mıdır?
2. Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri ne düzeydedir?
 - a) Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde; görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görev yapılan okulda çalışma süresi, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumu değişkenlerine göre farklılık bulunmakta mıdır?
3. Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasında ilişki bulunmakta mıdır?

1.3. Araştırmanın Önemi

Stratejik yönetim anlayışının eğitim sistemi içerisinde yerini alması beraberinde, Millî Eğitim Bakanlığı ve bünyesinde bulunan resmî eğitim kurumları tarafından stratejik planlama çalışmalarının yapılmasını zorunlu kılmıştır. Stratejik planlama çalışmaları ile kurum olarak var oluş amacı, varılmak istenen yer, bu amaçla yapılması gerekenler ile izlenecek yol, kurum kaynakları, paydaş katılımı, mali çalışmalar ve uygulamanın izlenip, değerlendirilmesi yapılır. Süreç içerisinde yürütülen hemen her aşamada, stratejik yönetim anlayışıyla davranılması, şeffaf bir uygulamanın ortaya konulmasını, yapılmak istenen ile gelinen noktanın değerlendirilmesi yoluyla başarının ölçülebilmesini sağlayacaktır. Eğitimde sağlanacak başarı için ise yalnızca yöneticilerin uygulamaları değil, öğretmen katılımlarının da önemi büyüktür. Uzun vadede yapılacakların yer aldığı stratejik planlamalar, süreci etkileyen ve süreçten etkilenen herkes tarafından inançla sahiplenilmelidir.

Kişilerin, içinde bulunduğu ortamın yarattığı algının, yapılan iş ve işin değerlendirilmesiyle ilişkili olduğu düşünülmektedir. Öyleyse faaliyetler ve uygulamalar, kişisel algılara göre yönlenebilen yapılardır. Okullarda uygulanmakta olan stratejik planlamaya yönelik oluşan algının, uygulama sürecin değerlendirilmesini etkileyeceği düşünülmektedir.

Verilen bilgiler doğrultusunda, alan yazınına yönelik çalışmalar incelenmiş olup, eğitimde stratejik planlama uygulamaları ile stratejik planlamaya yönelik, yönetici ve öğretmenlerin algı düzeylerinin ve stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerin araştırıldığı çalışmalara rastlanmıştır. Fakat okul öncesi eğitim kurumları hakkında yapılan çalışmaların kısıtlı olduğu görülmüştür. Okul öncesine yönelik çalışmaların, diğer eğitim kademeleri bünyesinde yer alan anasınıfları bazında veya farklı eğitim kademeleriyle birlikte dahil edildiği araştırmalarda yapılmış olduğu görülmüştür (Aslanargun, 2011; Radmard ve Daş, 2016; Can, 2017; Erenkaya, 2020). Fakat yalnızca okul öncesi eğitimin verildiği, yöneticilerin ve öğretmenlerin, anaokulu ya da okul öncesi öğretmenliği bölümü mezunu olduğu, bağımsız anaokullarında, alana yönelik gerçek algı durumun tespit edilebileceği ve uygulamaların değerlendirilmesine yönelik daha geçerli verilere ulaşılacağı düşünülmüştür. Bu bakımdan yapılan çalışma, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki ilişkiyi araştıran ilk çalışma özelliğini taşımaktadır.

Bu bağlamda İstanbul ilinde yer alan Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Esenyurt, Küçükçekmece ilçelerinde bulunan, tüm resmi okul öncesi eğitim kurumunda (bağımsız anaokulu) görev yapan, yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki ilişkinin incelendiği kapsamlı bir çalışma olması, araştırmanın önemini oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin analizi ile ortaya konulacak sonuçlar, diğer kurumlar ile alanda araştırma yapmak isteyen kişilere yol gösterici olması bakımından değerli görülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan, resmi okul öncesi kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, sorulara nesnel bir bakış açısıyla ve içtenlikle yanıt vermiş oldukları varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Bu çalışma, 2020-2021 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Esenyurt ve Küçükçekmece ilçelerinde bulunan resmi okul öncesi eğitim kurumunda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin katılımıyla sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

Stratejik planlama: Kurum ve kuruluşların bulundukları nokta ile varmak istedikleri hedefleri arasındaki yolu ifade eder. Bir stratejik planlama kuruluşa ait amaç, hedef ile bu amaç ve hedefe ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin ortaya konulmasını gerektirmektedir. Uzun süreli ve geleceğe dair bir bakış açısı sunar. Kurumun bütçesi göz önünde bulundurularak, kaynakların yönlendirilmesinde ve şeffaflık sağlanmasında yol göstericidir (DPT, 2006b:7).

Stratejik yönetim: Stratejik planlamanın hazırlık aşamasından itibaren başlayarak, uygulanma süreci, maliyetlendirme ve değerlendirilme aşamalarında amaçlara uygunluk durumlarının ve kazanımların ortaya konulduğu üst yönetim tarafından yapılan kontrol faaliyetleridir (Eren, 1987:1)

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Kuramsal çerçeve kapsamında okul öncesi eğitim, okul öncesi eğitimin önemi, Türkiye’de okul öncesi eğitimin gelişimi, stratejik planlama ve stratejik yönetim konuları ayrıntılı biçimde açıklanmış, eğitimde stratejik yönetim ve planlama hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca yurt içinde ve dışında yapılmış olan araştırmalar incelenmiştir.

2.1.Okul Öncesi Eğitim

Okul öncesi eğitim çocuğa, hayata uyum sağlamasında gerekli olan temel becerilerin kazandırıldığı, hızlı biçimde yaşadığı zihinsel gelişimi için ihtiyaç duyduğu bilgileri edindiği, 3 yaş itibariyle vermeye başlanan, planlanmış eğitimi ifade eder. Bu eğitim çocuğun bedensel, zihinsel, dil, sosyal ve öz bakım alanlarında gelişim göstermesini, ileriki eğitim basamaklarına temel oluşturarak, toplumsal yaşama hazırlanmasını sağlar (Sak, Şahin Sak, Öneren Şendil ve Taşkın, 2020). Eğitim kademelerinin temelini oluşturan okul öncesi eğitim, çocukların ilkokula hazırlanmalarını sağlarken, sosyal ve dil becerilerindeki eksiklikleri gidermeyi de amaçlamaktadır (Aslanargun ve Tapan, 2011).

Okul öncesi eğitim ile erken çocukluk eğitimi tanımları birbiri yerine ya da birlikte anılmaktadır. Fakat bu iki kavramın bir yönden farklı olduğu bilinmelidir. Erken çocukluk eğitimi kavramı, 0-6 yaş döneminde çocuğa verilen eğitim faaliyetini ifade ederken; okul öncesi eğitim kavramı ise çocuğun 3 yaşından itibaren ve daha çok ilkokula hazırlık amaçlı verilen, planlanmış eğitim sürecini ifade etmektedir. Erken çocukluk eğitiminin, okul öncesi eğitim kavramını kapsayan, daha geniş bir süreci açıkladığı görülmektedir (Özkanlı Ertuğrul, 2019:7). Okul öncesi eğitimin, günümüze gelinceye değin farklı yaklaşımların etkisinde gelişim gösterdiği söylenebilir.

İlk olarak Pestalozzi tarafından ortaya konulmuş olan öğretiler çerçevesinde, çocuk eğitimi değer kazanmış, uygulamanın eğitim için olmazsa olmaz bir faaliyet olduğuna dikkat çekilmiştir. Froebel ise 1800’lü yıllarda kurmuş olduğu iki anaokulu ile erken çocuklukta planlı eğitime önem verilmesi gerektiğini savunmuştur. Aynı zamanda oyunun, çocuk gelişimindeki değerine dikkat çeken ilk isim olmuştur (Oktaş, 2007). Günlük yaşam becerilerinin uygulanması yolunu temel alarak, geliştirmiş olduğu özel eğitim metodu ile dikkat çeken Maria Montessori’nin de okul öncesi eğitime yön veren bir diğer isim olduğu bilinmektedir. (Önal ve Sarıbaş, 2019).

İnsanın gelişim serüveni, doğum öncesinden başlayarak hayat boyu süreklilik taşıyan bir yapıya sahiptir. Bu süreklilik zarfında, pek çok faktör, insanın kişiliğine şekil verir. Her birey için aynı olan gelişim aşamaları, karşılaşılan dış etkenler sebebiyle farklı biçimlerde gözlemlenir. İnsanın, yetişkin bir birey olduğunda içinde bulunduğu toplumu nasıl etkileyeceği, 0-6 yaş arası dönemde kazandıkları edinimlerle belirlenir. Bu yaş dönemi, insan hayatında oldukça önemli ve kritik bir süreci barındırmaktadır (Polat, 2019).

Okul öncesi dönemde çocuklar, yaşadıkları çevreden oldukça etkilenirler. Çocuğa ne kadar çok deneyimleme fırsatı sunulursa, zihinsel gelişimi de o denli hızlı gerçekleşmektedir. Okul öncesi eğitim süreci, çocuğun zihinsel gelişiminin yanında, sosyal-duygusal gelişimi için de oldukça önemlidir. Bu süreç, çocuğu hem ilkokula hem de toplumsal yaşama hazırlamaktadır (Kuru Turaşlı, 2008:8-11).

Toplumu şekillendirecek olan çocuğun gelişim süreci, yetkin kişilerce ve planlanarak yürütülmesi gereken kıymetli zamanlar olarak görülmektedir. Okul öncesi eğitim hem çocuklara okul olgunluğu kazandırmasından hem de kültürel ilerleme sağlamasından dolayı önem verilen bir eğitim kademesidir (Polat, 2019). Bu dönemde çocuğa yapılan her yatırımın, ilerleyen yıllarda toplumsal ve ekonomik kalkınmaya pozitif dönüt sağlayacağı bilinmektedir (TÜSİAD, AÇEV ve PwC, 2019).

Türkiye’de okul öncesi eğitim, Millî Eğitim Bakanlığı bünyesindeki ilkokullar içinde bulunan anasınıfları, ortaöğretim kurumlarında yer alan uygulama anaokulu veya anasınıfları, bağımsız anaokulları gibi kurumlarda verilmektedir. Ayrıca Sosyal Hizmetler Çocuk Esirgeme Kurumu’na (SHÇEK) bağlı olarak da hizmet veren kurumlar bulunmaktadır (Taner Derman ve Başal, 2010).

2012 yılında, eğitim sisteminin 4+4+4 modeline geçmesiyle birlikte, 2012-2013 yılı için 30 Eylül baz alınarak, 36-66 aylık çocukların anaokulu ya da uygulama anasınıflarında; 48-66 aylık olan çocukların ise anasınıflarında eğitim alabilecekleri açıklanmıştır. Ardından, ilkokula başlama yaşı da 66 aydan 69 aya çekilmiştir. Türkiye’de, okul öncesi eğitim zorunlu eğitim kapsamı dışında tutulmaktadır. Çocukların bu eğitimden yararlanabilmesi, ailelerin inisiyatifinde bulunmaktadır (Eurydice ve Eurostat, 2020).

2.2. Okul Öncesi Eğitimin Önemi

Okul öncesi dönemin, çocuk gelişiminde önem taşıyan, apayrı bir gelişimsel dönem olduğunun anlaşılması Eski Yunan’a dayanmaktadır. 16-17. yüzyıldan itibaren, yeniden gündeme alınan çocukluk kavramının, 20. yüzyılda eğitimsel ve gelişimsel yönden farklılık taşıyan bir dönemi işaret ettiği anlaşılmıştır. Bu tarihten sonra, okul öncesi dönem, okul öncesi eğitim ve okul öncesi eğitim kurumu terimleri literatüre girmiştir (Oktay, 2007;63). Okul öncesi eğitim, bir süreci ifade etmektedir. Bu süreç, belli bir yaş aralığını kapsamanın yanı sıra çocuğun, öz bakım, dil, motor, sosyal-duygusal ve bilişsel alanlarını geliştirmeye yönelik faaliyetleri içermektedir. Bu faaliyetler, gelişigüzel birer etkinlik olamayacağı gibi, alanda yetkin kişilerce ve belli bir planlama ile sürdürülmelidir (Polat, 2019).

Çocuğun zihinsel gelişiminin en yoğun biçimde gerçekleştiği dönem, okul öncesi eğitim dönemidir. İletişim becerileri, kişilik gelişimi, sosyal davranışları, benlik algısı gibi yönlerden desteklenebilmeleri için deneyim fırsatlarının çeşitlendirilmesi önemlidir. Bu deneyimler neticesinde, tüm hayatının olumlu yönde gelişim göstermesi, okul öncesi eğitim ile paralellik göstermektedir (Sak, Şahin Sak, Öneren Şendil ve Taşkın, 2020). Uzmanların görüşleri, bir kişinin, yaşamı boyunca edineceği bilgi ve verilerin %70’ini, 5 yaşına kadar aldığı yönündedir. Çocukların aile ortamı, ilk öğrenmelerin yaşandığı yerdir. Bu durum göstermektedir ki, ebeveynlere çocukluk eğitiminin önemini aşılama, çocuğun gelişiminde oldukça önemlidir. Anaokulu ise çocuğun dünya algısı kazanmasında ve sosyal bir varlık olmasında önemli bir yer tutmaktadır. Sağlıklı bir nesil oluşumunda, etkili okul öncesi eğitim sistemi oluşturulması, değerli bulunmaktadır (Narimbaeva, 2020).

Çocukların, okul öncesi dönemde karşılaşmış oldukları kaliteli eğitim, bireysel ve toplumsal anlamda yarar sağlayabilmektedir. Uluslararası beceri çalışmalarının sonuçları, erken çocukluk eğitimi alan öğrencilerin, okuma ve matematik alanlarında daha başarılı olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, yapılan araştırmalar, kaliteli bir erken çocukluk eğitim ile sağlık, refah ve hatta adalet alanlarında kamu harcamalarını azaltmanın mümkün olacağını göstermektedir (Eurydice ve Eurostat, 2014).

Okul öncesi eğitim programları, çocukların öğrenmesi ve gelişimi üzerinde olumlu etkilerde bulunur. Ancak bu etkiler, program türüne göre boyut ve kalıcılık açısından farklılık gösterir. İyi tasarlanmış okul öncesi eğitim programları, uzun vadede, okul yaşamında daha yüksek başarı sağlanmasına katkıda bulunur. Okul öncesi eğitim alan çocuk için, daha az özel eğitim ihtiyacı görülürken; sınıf tekrar oranında da azalma görülmektedir. Çocukluk ve yetişkinlikte, suça karışma ve suç oranlarında azalma olduğu ortaya konulmuştur. Etkili okul öncesi eğitim programlarına, kamu yatırımını artırmak yoluyla, özellikle dezavantajlı çocuklarda önemli ölçüde eğitici, sosyal ve ekonomik faydalar sağlanmış olacağı yönünde görüş bildirilmiştir (Barnett, 2008; Martı, 2020).

Yukarıda yer verilmiş olan açıklamalara benzer sonuçlara ulaşılan ve Amerika’da yapılmış olan bir çalışmadan bahsetmek yerinde olacaktır. Amerika’da yapılan Perry Okul Öncesi Projesi, okul öncesi eğitimin, kişinin ömür boyu kazanç sağlamasında büyük katkısı bulunduğunu; aynı zamanda suç oranlarını düşürmesi yoluyla, kamu gelirlerinin artış göstermesini de sağlayıcı bir rolü olduğunu ortaya koymuştur. Bu dışsal getirisi nedeniyle, ekonomistler kamu politikalarında okul öncesi eğitimi genişletme görevinin öneminde hemfikir olmuşlardır (Cascio ve Whitmore Schanzenbach, 2013). Bu açıklama ile görülüyor ki, okul öncesi dönemde yapılan harcama ve yatırımlar, toplumsal yaşama doğrudan ve pozitif etki sağlamaktadır. Bu nedenle hem ekonomi uzmanları hem de kamu yönetimlerince, gereken desteğin sağlanması görüşü değer kazanmıştır. Okul öncesi eğitime daha küçük yaşlarda başlanması, sosyal ve kişisel yönlerden daha iyi sonuçlar verdiğinden, 4 yaş altındaki çocuklarda, okul öncesi eğitime erişimi genişleten politikalar yapılması, önemli görülmektedir (Barnett, 2008).

Çocuklara, küçük yaşlarda verilen eğitim ile sonraki eğitim kademeleri için hazır bulunuşluk kazandırıldığı, bu çocukların okul terki yaşamadıkları, maddi bağımsızlıklarını kazanabildikleri, sigara vb. olumsuz alışkanlıklardan uzak durdukları, psikolojik ve sosyolojik sorunlarla karşılaşmadıkları, suç teşkil eden eylemlerden uzak durdukları sonuçlarına erişilmiştir (Martı, 2020). Okul öncesi dönem, temel sosyal beceriler ile öğrenmelerin büyük oranda kazanıldığı dönem olarak bilinmektedir. Bu dönemde çocuğun maruz bırakıldığı olumlu ya da olumsuz çevresel faktörler, zihinsel ve duygusal dünyasında deneyimler olarak yer alacaktır. Bu deneyimler, çocuğun ilerleyen yaşamında, toplumda nasıl bir birey olarak var olacağını şekillendirecektir. Bu denli büyük etkisi bulunan erken çocukluk eğitimi, en etkili biçimde çocuğa verilmelidir (Ogelman vd., 2015).

Bu bilgilerin yanı sıra, erken çocukluk eğitimi ile çocukların güvenli ortamda barınma ve eğitim alma hizmeti sağlanmış olduğundan, kadınlar iş yaşamı ve toplumsal yaşamda daha aktif rol alabilmektedir. Çocuklarını güvenle teslim edebildikleri okul öncesi eğitim kurumlarının varlığı ile kadınlar, ekonomik bağımsızlıklarını kazanmak adına iş hayatına katılabilirken, sosyal yaşamda da varlıklarını sürdürerek, toplumsal kalkınmaya katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda okul öncesi eğitimde görev alan öğretmenlerin büyük çoğunluğunu kadınların oluşturması, kadının iş gücünü ortaya koyan bir diğer unsur olarak görülmektedir (TÜSİAD, AÇEV ve PwC, 2019).

Yapılan bu açıklamaları destekleyici nitelikte olan çalışma şöyledir: Okul öncesi eğitimin zorunlu eğitim kademesi olmamasına rağmen, okul öncesi okullaşma oranının Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) ülkelerinde oldukça yüksek bir orana sahiptir. Ayrıca, okul öncesindeki okullaşma oranlarının, kadınların iş hayatında çalışma oranları ile eş değerde artış gösterdiği belirtilmiştir. Fakat Türkiye için okullaşma oranı, eğitim bütçeleri, kişi başına düşen harcamalar yönünden OECD verilerinin çok altında seyrettiği bilinmektedir. Bu oranların artış göstermesi için, aileleri bilinçlendirme çalışmaları yapılmasının yanında, okulların yapısal manada kullanışlı hale getirilmesi önerilmiştir (OECD, 2019). İlkokul çağından bir yıl evvel, okul öncesi eğitimin en az bir yıllık süreyle çocuklara verilmesi, okul öncesi eğitimin yaygınlaştırması için gereklidir (Aktan ve Akkutay, 2014).

Okul öncesi dönemde verilen eğitimin yetersiz olmasının, insani gelişimi ve ekonomik büyümeyi yavaşlattığı düşünülmektedir. Sonraki eğitim kademelerinde, daha fazla yatırım yapılsa da ekonomik büyümeye olan katkısı, erken çocuklukta yapılan faaliyetler kadar yarar sağlamada yetersiz kalabilmektedir. Bu bakımdan, erken çocukluk dönemi eğitime yapılan harcamalar, yatırımlar ve eğitim fırsatları, fayda-zarar etkisi göz önünde bulundurularak yönetilmelidir. Özellikle, dezavantajlı çocukların eğitime öncelik verilmelidir. Kamu politikaları, çocuğun ilk 6 yılını, en verimli biçimde sürdürebilmesine olanak tanıyacak programlamalar olarak hayata geçirilmelidir (Dünya Bankası, 2013).

2.3. Geçmişten Bugüne Türkiye’de Okul Öncesi Eğitim

Türkiye’de, okul öncesi eğitiminin geçmişten bugüne gelişiminden bahsederken, öncelikle Osmanlı Dönemi’nde uygulanmaya başlanan çalışmalara değinmek yerinde olacaktır. Osmanlı Dönemi’nde, ilk kez okul öncesi eğitimin ne zaman verildiği araştırıldığında, sıbyan mektepleri ile karşılaşmaktayız. Bugün bahsedilen okul öncesi eğitim kavramını tam karşılamasa da Osmanlı Dönemi sıbyan mekteplerinde, 5-6 yaş dönem çocuklarına dini eğitim olmak suretiyle, 3 ila 4 yıllık eğitim hizmeti veriliyordu. Verilen bu hizmet, çocuğun gelişimine yönelik olmaktan ziyade, ailenin ihtiyaç duyduğu rahatlamaya yönelik amaç taşımaktaydı. Ayrıca, 2-7 yaş dönemindeki kimsesiz çocukların eğitim ve barınmasına yönelik, ıslahhane ve Darüleytam adı verilen yerlerde, anasınıfları bulundurulduğu bilinmektedir (Deretarla Gül, 2008: 164; Çelik ve Gündoğdu, 2007).

Tanzimat Fermanı ile gündeme gelen okul öncesi eğitim, II. Meşrutiyet ile yaygınlaşmaya başlamıştır. Öncelikle, özel anaokulları açılmaya başlanmış, 1913-1917 yıllarından sonra ise ilk resmi anaokulları açılmıştır. Anaokulları, ilk kez kanun maddesi olarak, 1913 yılında yayımlanan, Tedrisat-ı İptidaiye Kanun-ı Muvakkati ile gündeme alınmıştır. Bu madde ile, 4-7 yaş arası çocuklar için hizmet verileceği, bu mekteplere yönelik bir nizamname oluşturulması gerektiği, ifadelerine yer verilmiştir. Ayrıca, belli bir bütçe ayrılarak, İstanbul’da 10 adet kurum açılması planlanmıştır (Özkanlı Ertuğrul, 2019; Turan, 2021).

Açılan eğitim kurumlarında, eğitim verilebilmesi için öğretmen yetiştirilmesine yönelik çalışmalara, yine bu dönemde başlanmış olduğunu görmekteyiz. Türkiye’de, Cumhuriyetle birlikte, ülkenin içinde olduğu güç koşullar göz önünde bulundurularak, okul öncesi eğitime yönelik çalışmalar sektöre ugramıştır. Bu dönem, var olan okul öncesi kurumlarının kapatıldığı ve daha çok ilköğretim yaygınlaştırmaya yönelik çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Fakat, kadınların da çalışma hayatında yer almaya başlamaları üzerine, çocukların daha çok öz bakım ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla, yeniden anaokulları açılmaya başlanmıştır (Çelik ve Gündoğdu, 2007).

Okul öncesi eğitim için ilk önemli gelişme, 1960’larda görülmeye başlanmıştır. 1962’de gerçekleştirilen, VII. Millî Eğitim Şurası’nda, “Anaokulları ve Anasınıfları Yönetmeliği” yayımlanarak, okul öncesi eğitime yönelik düzenlemeler gündeme alınmıştır. Bir sonraki eğitim öğretim yılı olan 1963-1964 tarihinde, Kız Meslek Liselerinde, çocuk gelişimi ve eğitimi bölümü açılmış; burada verilen eğitim ile okul öncesi öğretmeni ihtiyacının karşılanması hedeflenmiştir (Özkanlı Ertuğrul, 2019).

1978-1979 yıllarında, Ankara Gazi Üniversitesi, 1980-1981 yıllarında Konya Selçuk Üniversitesi bünyesinde; Mesleki Teknik Eğitim Fakültelerinde ön lisans olarak, anaokulu öğretmenliği bölümü açılmasıyla, öğretmen yetiştirme çalışmaları, yükseköğrenim kademesinde devam etmiştir. 1987 yılında Marmara Üniversitesi, Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Yüksek Okulu bünyesinde, Anaokulu Öğretmenliği Anabilim Dalı açılmış, okul öncesi öğretmeni yetiştirme görevi fakülteler tarafından gerçekleştirilmeye başlanmıştır (Aktan ve Akkutay, 2014).

Okul öncesi eğitim hizmetleri 1992 yılına kadar, Millî Eğitim Bakanlığınca birtakım müdürlüklere bağlı olarak yürütülmüş, 3797 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri kanunu ile Okul Öncesi Eğitimi Genel Müdürlüğü oluşturulmuştur. (Taner Derman ve Başal, 2010). 2011 yılında, iki farklı genel müdürlük olarak bulunan İlköğretim ve Okul Öncesi Eğitim Genel Müdürlükleri birleştirilerek, Temel Eğitim Genel Müdürlüğü olarak adlandırılmıştır. 2004 yılında, okul öncesi eğitim işlerinin yürütülmesi amacıyla, Erken Çocukluk Eğitimi Daire Başkanlığı oluşturulmuştur (Özkanlı Ertuğrul, 2019).

Okul öncesi eğitime yönelik hazırlanan programlara, ilk olarak 1989 yılında tasarılan programlar olarak rastlamak mümkünken, resmi olarak, okul öncesi eğitim programının 1994 yılında hazırlanmış olduğunu söyleyebiliriz. Sonraki dönemlerde geliştirilen programlar 2002, 2006 ve 2012 yıllarındadır (Aktan ve Akkutay, 2014). Bugün halen, okul öncesi eğitimde kullanılan eğitim programı, 2012 yılında güncellenmiş olan programdır.

Eğitim Reformu Girişimi [ERG] raporunda, Türkiye’de 2000’li yıllarda, okul öncesi eğitime verilen değerin artmaya başlaması ile Millî Eğitim Bakanlığı tarafından projeler geliştirilmeye başlandığı yer almaktadır. 2008-2009 yılında, 32 ilde 60-72 ay yaş grupları için okullaşma oranını %100’e ulaştırma hedefi ile çalışmalar başlatılmış, bu sayı 2010-2011’de 51 ile, 2011-2012’de ise 71 ile yükseltilmiştir. 2010 yılında, Avrupa Birliğinin finansmanını sağladığı, UNICEF iş birliği ile “Okul Öncesi Eğitimin Güçlendirilmesi” projesiyle, 10 pilot ilde, dezavantajlı bölgelerde yaşayan çocukların, eğitime erişimine yönelik ve aynı zamanda kurum niteliklerini artırıcı çalışmalara başlanmıştır (ERG, 2013).

2012-2013 eğitim öğretim döneminde, 4+4+4 eğitim sistemi uygulanmaya başlanmasıyla, ilköğretime başlama yaşı (66-72 ay) aşağı çekilmiş, okul öncesi yaş grubu, 48-66 ay olarak düzenlenmiştir. Bu düzenleme sonucunda, 2013 yılında okul öncesi okullaşma oranında büyük bir düşüş meydana gelmiştir. Daha sonra, veli isteğine bağlı olarak, 66-72 ay arası çocukların kayıt edilebilmesine yönelik düzenleme yapılmıştır. 2014-2015 eğitim öğretim yılında hayata geçirilen, 48-72 aylık çocukların eğitim yardımı alabilmesi uygulamasıyla, okul öncesinde okullaşmaya yönelik önemli bir çalışma yapılmıştır (ERG ve AÇEV, 2017). Okul öncesi eğitim, zorunlu eğitim kapsamı dışında bırakılmasına rağmen, 2018 yılında okul öncesi eğitime talepte bir artış görülmüş ve okullaşma oranı oldukça yükselmiştir. Yaşanan bu artışın sebepleri arasında gösterilen, farklı etkenlerden söz etmek mümkündür. Değişen yaşam şartları ile birlikte, kadınların iş yaşamında aktif rol almaları, erken çocukluk eğitiminin öneminin fark edilmesi, çocukların sosyalleşme ihtiyaçlarının, gelişim sürecinde ne kadar önemli bir yer tuttuğunun anlaşılmış olması, bu etkenlerden bazılarıdır (TEDMEM, 2020).

Türkiye’de, okul öncesi eğitim alanında, geçmişten günümüze pek çok çalışma ve iyileştirme faaliyetleri yürütülmüş olmasına karşın, istendik düzeyde okullaşmanın sağlanamamış olduğu ve erişimde sıkıntılar yaşanıyor olduğu bir gerçektir. Okul öncesi kurumlarına öğrencilerin dağılımına ilişkin ERG raporunda, 2018-2019 eğitim öğretim yılı, Türkiye’de bölgeler ve iller bazında okullaşma oranları değerlendirilmiştir. Net okullaşma oranı, 5 yaş için %93,5 ile Burdur’da ve %90,9 Kocaeli’nde en yüksektir. Bu oran, %51,3 ile Şanlıurfa ve %55,4 ile İstanbul’da ise en düşük oranlar olarak görülmektedir. 2017-2018 eğitim öğretim dönemi için, bu oranının en düşük olduğu il Gümüşhane (%47,0) olarak görülmüştür (ERG, 2019).

Türkiye’de son 20 yılda, erken çocukluk eğitimine talep artmış olsa da katılımın hâlâ istenen düzeyde olmadığını ve bölgesel anlamda eşit bir dağılım göstermediğini görmekteyiz. Bu durumun en önemli sebebi olarak, okul öncesi eğitimin zorunlu olmaması ve dezavantajlı bölgelere yeterli finansmanın sağlanamaması gösterilebilir. 2018-2019 eğitim öğretim yılı için net okullaşma oranları, 3-5 yaş grubunda %39,1; 4-5 yaş grubunda %50,8; 5 yaş grubunda %68,3 olarak tespit edilmiştir (ERG, 2019).

Görüldüğü üzere, yıllar içinde toplam öğrenci sayısında yükseliş olsa da eğitime katılan öğrenci sayıları hiçbir dönemde %100’e ulaşamamıştır. Bu veriler OECD ülkeleri ile karşılaştırıldığında, Türkiye’de okul öncesi eğitimin ne kadar gerilerde olduğu daha net anlaşılmaktadır. OECD (2019) raporu Education at a glance incelendiğinde, OECD ülkeleri ortalamasında, her üç çocuktan biri erken çocukluk eğitiminden yararlanırken, Türkiye’de, her bin çocuktan yalnızca üçünün yararlandığı görülmektedir. Eğitim değerlendirme raporları göz önünde bulundurularak, Türkiye’de okul öncesi eğitimin içinde bulunduğu durum ve yapılması hedeflenen çalışmalar sayısal verilerle ortaya konulabilir.

Millî Eğitim Bakanlığı’nın okul öncesi eğitime yönelik çalışmaları arasında, 2019 yılına kadar okul öncesi eğitimi mecburi eğitim kapsamına alacağı; yaş grubu kademelerine göre, erişimin %90 oranında yaygınlaştırılacağı yönünde hedefi bulunmasına rağmen, bu hedef gerçekleştirilememiştir (TEDMEM, 2018). Millî Eğitim Bakanlığı’nın, 2015-2019 dönemine ait stratejik planında, okul öncesi eğitime yönelik hedefi olarak yer alan, yaygınlaştırma ve yeterlilik çalışmaları, Eğitim Değerlendirme Raporunda, *zayıf* olarak ifade edilmiştir (TEDMEM, 2019).

TEDMEM (2020) raporunda, erken çocukluk hizmetinden yararlanma ve yıllık harcama oranları, OECD ortalamasında, 3 yaş altı çocukların için %34 olarak görülürken, Türkiye için bu oran %0,2 olarak tespit edilmiştir. Okullaşma oranının, 3-5 yaş için en düşük olduğu ülkenin, Türkiye olduğunu görmekteyiz. Ayrıca, 2017 yılında, okul öncesi eğitim döneminde bulunan çocuk başına harcanan yıllık rakam, Türkiye’de 5250 dolar iken, OECD ülkeleri ortalamasında ise 9079 dolardır. Bu bilgiler ışığında, Türkiye’de, erken çocukluk eğitime yapılan harcamaların ne kadar eksik kaldığı ortaya konulmaktadır.

Türkiye’de, Mili Eğitim Bakanlığı, belediyeler, Sivil Toplum Kuruluşları (STK), özel sektörler yıllar içerisinde sürdürdüğü politikalar ve uyguladığı çalışmalarla, okul öncesi eğitimde okullaşmanın artırılması, erişim ve yaygınlaştırılmanın sağlanması için önlemler almıştır. Bu çalışmalarla, her ne kadar belli bir başarı yakalanmış olsa da %100 oranında okullaşmaya ulaşamamıştır. 23 Ekim 2018 yılında yayımlanan 2023 Eğitim Vizyonunda yer alan, okul öncesi eğitimin yaygınlaştırılması ve okul öncesi eğitime erişim hedefleri şunlardır (MEB, 2018):

- Okul öncesi eğitimde, 5 yaş zorunlu eğitim kapsama alınacak.
- Nüfus yoğunluğu az olan ve kırsal yerlerde, erken çocukluk eğitiminde farklı eğitim modelleri uygulanacak.
- Pilot okullar öncelikli olarak, aile ve çocuk talebi gözetilerek yaz okulu uygulamaları hayata geçirilecek.
- İhtiyaç duyan ailelerin çocuklarına, eğitim materyali temin edilecek.
- İhtiyaç duyan ailelerin çocuklarına, beslenme imkânı sağlanacak ve araç gereç temini yapılacaktır.
- Gezici eğitim otobüsleri, atölyeler ve yaygınlaştırılan merkezler ile erken çocukluk eğitiminde toplum temelli yaklaşım benimsenecektir.

2023 Eğitim Vizyonu ile ortaya konan hedeflerin, okul öncesi eğitime erişim ve yaygınlaştırmaya yönelik olduğu görülmektedir. Hedeflerin gerçekleşmesi halinde, okul öncesinde okullaşma oranlarının %100 seviyesine çıkması öngörülmüştür (MEB, 2018).

UNESCO Türkiye Komitesi (2015), sürdürülebilir kalkınma için küresel hedefler kapsamında, 2030 yılına kadar, kız ya da erkek fark etmeksizin tüm çocukların, donanımlı biçimde ilkokula başlayabilmeleri için okul öncesi eğitime erişim olanağına kavuşmalarının sağlanması adına, güvence oluşturulacağına yönelik açıklamada bulunmuştur. Bu açıklama, çocuklar arası cinsiyet farklılığından doğan eşitsizliği gidermeye yönelik olumlu bir çalışma olarak algılanmaktadır.

Türkiye'nin, Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi'ne geçiş yapmasından sonra hazırlanmış kalkınma planlarının ilki olan On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023) ile, eğitime yönelik hedefler, amaçlar ve eğitim gündeminde yer alacak konulara değinilmiştir. Kalkınma planları, birer üst politika belgeleridir ve yapılacak olan uzun vadeli planlamalar olan stratejik planlamalar için yol gösterici özellik taşımaktadır (Korlu, 2020). Var olan On Birinci Kalkınma Planı'nın hedefleri doğrultusunda oluşturulan stratejik planlamaların uygulanmasının ardından, yeni bir değerlendirme dönemine girilecek; elde edilen veriler, sonraki dönem kalkınma planlarına ışık tutulacaktır. Türkiye'de, erken çocukluk eğitiminin beklenen düzeye gelmesi adına yapılması gerekenler, net biçimde ortaya konulabilecektir.

2.4. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Stratejik yönetim ve stratejik planlama hakkında açıklama yapmadan önce plan, planlama, strateji ve yönetim kavramları hakkında bilgi verilmesi yerinde olacaktır. Plan, en geniş ifadesi ile bir karardır. Planlar, yapılması düşünülen yahut istenen bir iş veya eylemin, nasıl ve nerede yapıldığında istendik sonuca ulaşılabileceğini ortaya koyan araçlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Planlama, amaçların belirlenmesi ile, amaçlara ulaşmak için farklı yolların değerlendirilme sürecidir (Eren, 1987: 41). Planlamanın yapılma amacı, hedefe ulaşmak için uygulanacak seçeneklerin irdelenmesi, bunun sonucunda en faydalı olanın seçimidir (Mintzberg, 1994:9).

Planlamada, plan ile ortaya konan hedefe yönelik yapılan bir hazırlık vardır. Planlamalar, eldeki kaynakların en mantıklı şekilde kullanılmasına yönelik birer araçtır. Planlama aşamasında, yapılacaklara dair uygun kaynağın mevcut olup olmadığı belirlenir, var olan kaynağın amaca yönelik kullanılması bir program hazırlanır. Planlama, objektif ve çok yönlü bir bakış açısı gerektirir (Özer ve Bozkurt, 2017). Gelecek ile ilgili olan planlamalar; amaç, eylemler, karar alma, harcamalar gibi faktörlerden oluşmaktadır (Ergen, 2013).

Strateji ise kavram olarak incelendiğinde, iki anlam ile karşılaşmak mümkündür. İlki “stratum” çizgi, yol manasındaki Latince karşılığı; ikincisi ise Eski Yunan Generali olan Strategos’un ismine karşılık gelen ve bu generalin mesleki yetenek ve bilgi birikimini ifade eden anlamıdır (Eren, 1987:3). Bu kavramın ilk olarak ortaya çıkış tarihi ise MÖ. 500 yıllarına dayanmaktadır. Çinli düşünce insanı Sun Tzu’ya ait olan “Savaş Sanatı (The Art of War)” adlı eserde, strateji kavramı ilk kez yer almıştır. Osmanlı Dönemi’nde de strateji kavramının “Sevkülceş” kelimesi olarak kullanıldığı görülmektedir. Bu kelime, siyasi olarak belirlenen amaca varmada, askeri gücün kullanım sanatı anlamını taşımaktadır (Ünaldı, 2007:34).

Strateji kavramının, tarihi çok öncelere dayanan hem siyasi hem askeri alanda kullanılmış olan eski bir kelime olduğu görülmektedir. Yıllar içinde kullanım alanı genişleyen strateji kavramı, kurumlar için de önemli bir tanımlama olarak literatüre geçmiştir. Örgütsel anlamda stratejiyi tanımlayan Yıldırım Becerikli (2000: 99), kuruluşun sahip olduğu misyonu iletme, iç ve dış erklerle kuruluşa bir vizyon oluşturma, hedeflere yönelik kararlar alma ve bu kararları uygulama sürecini strateji olarak ifade eder.

Strateji, bir plandır. Bir yön, bir rehber, geleceğe yönelik bir eylem, bulunulan noktadan ileriye ulaşmak için bir yoldur. Örgütlerin, geçmiş davranışlarına bakarak, gelecek için plan yapmalarıdır (Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998:9). Strateji, örgütlere kaynaklar ve yeterlilikler açısından rekabet avantajı sağlar ve yeni fırsatlar sunar. Örgüt stratejileri hem iç dinamiklerden hem de dış çevreden etkilenir. Bu bakımdan tüm paydaşların, stratejilerde etkiye sahip olduğu söylenebilir (Johnson, Scholes ve Whittington, 2005:7).

Yönetimin tanımı yapılmak istendiğinde, kavram olarak evrensel bir tanım ile karşılaşılmaktadır. Yönetimin temel uğraş alanı insandır. İnsanlar, nerede ve ne zaman ne yapacakları hakkında tahminde bulunulması zor olan varlıklardır. Diğer insanlarla sürekli bir ilişki ve iletişim içinde bulunurlar. İnsan faktörü, örgüt içerisinde beşerî kaynak olarak bulunur. Beşerî kaynakların, diğer kaynaklarla doğru biçimde ilişkilendirilerek örgütsel hedefe ulaşılması süreci, yönetim olarak tanımlanır (Güçlü, 2003).

Yönetim, üç evreden geçerek günümüzde kabul gören halini almıştır. İlk olarak, örgüt yapılarının daha çok önemsendiği klasik yaklaşım dönemi, ikinci olarak insan faktörünü ele alan ve insanı önemseyen neo-klasik yaklaşım dönemi, son olarak da örgüt çevresinin de örgütün varoluşunda önem arz ettiğinin fark edildiği ve önemsendiği modern yaklaşım dönemi şeklinde gelişim göstermiştir. 1970'lerde modern yaklaşım döneminde, sistem yaklaşımı ile durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim ise bu iki yaklaşımın birlikte uygulanması ile var olmuştur. Çevresel etkenlerin mevcut yönetim süreçlerine dahil edilmesiyle, stratejik yönetim kavramının oluşumu sağlanmıştır (Dalay, 2015).

Stratejik yönetim kavramının örgüt ve yönetim alanlarında kullanılmaya başlanması, 20. yüzyılın ikinci yarısı itibariyle olmuştur. 1960'lı yıllarla birlikte, toplumun ve pazarlamanın gelişmesi, yönetsel olarak köklü değişimlerin yaşanmasını beraberinde getirmiştir. Ürünün pazarlanma yöntemi, insanların istek ve beklentilerine yönelik yapılan araştırmalar, rekabet ortamı ile artık yönetsel faaliyetler konusunda stratejik düşünme ve davranma gerekli hale gelmeye başlamıştır. 1970'li yıllarla birlikte, gelişen rekabet ortamı, bu rekabet karşısında ayakta kalmaya çalışan örgütler için stratejik politikalar geliştirmeye yönelim olmuştur. Böylece, strateji terimi, yönetim faaliyetleri içerisinde kendine yer bulmuştur (Güçlü, 2003).

Amerika'da bulunan bazı işletmelerdeki yönetim süreçlerini ve yaşanan küresel değişimler sonrasındaki politikalarını inceleyen Alfred D. Chandler, 1960'larda yayımlamış olduğu kitabında, stratejik yönetim kavramı için önemli bir adımda bulunmuştur. O dönemki araştırmalarıyla ortaya koyduğu strateji ve yönetime dair kavramlar, sonraki yirmi yıl içinde stratejik yönetim kavramının günümüze ulaşmasında etkili olmuştur. 1980 yılında, yine Amerika menşeli bir yayında, stratejik yönetim kavramı açıklanmış, bu tarihten itibaren çevre unsuru stratejik yönetim kavramının içerisine dahil edilmiştir. 1980 yılı aynı zamanda, kamusal alanda stratejik yönetim uygulamalarının kullanılmaya başlandığı yıl olmuştur (Sakin, 2018). Stratejik yönetim uygulamalarıyla, örgütsel değerlendirmeler göz önünde bulundurularak, hedeflere ilişkin, sistemli ve uzun vadeli planlamalar yapılmaktadır (Yılmaz, 2019).

Örgütlerin stratejik yönetimi benimsemesi ve uygulaması, belirsiz zamanlarda meydana gelebilecek her türlü kriz ya da risk durumuna hazırlıklı olunmasını sağlar. Herhangi bir stratejisi bulunmayan kurumlar, rotası belirsiz bir yolda ilerleyen gemiye benzetilebilir. Bu geminin kötü bir havada ya da karşılaştığı ilk dalgada, yolunu kaybetmesi kaçınılmaz bir sonuçtur (Acar, 2003).

Johnsen (2016)'a göre, stratejik yönetim, stratejik planlama ve uygulama misyonunun yerine getirilmesi, sürekli öğrenme sağlayarak ve kamusal değer oluşturulması, örgütün çevreyle bütünleştirilmesidir. Stratejik yönetim süreci, temelde, üç basamaktan meydana gelir. Bunlar; stratejik planlama, planın uygulanması ve sonucun değerlendirilmesi/ denetlenmesidir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin temel taşı olarak kabul edilir. Fakat stratejik planlamanın, diğer yönetim süreçleriyle bütünleşmesi sağlanmalıdır. Çünkü süreçler birbirini tamamlar ve uygulamayı olanaklı hale getirir.

Stratejik yönetim, kurumun misyon, vizyon, aksiyon ve stratejilerini kapsayan geniş bir yapıyı ifade etmektedir. En geniş tanımıyla stratejik yönetim; kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşmak için benimsemiş olduğu karar geliştirme sürecidir (Sarıpınar,2017:9). Bu süreç dinamik ve katılımcı bir yapıdadır. Her türlü iç ve dış, avantaj ile dezavantajın işe koşularak planlama yapılmasını sağlayıcı yönetim faaliyetidir. Stratejik yönetim faaliyeti, örgütün içsel yapısındaki güçlü ve zayıf yönler, dışsal çevrede bulunun fırsat ve tehditlerin belirlenip, çözümlenmesi; sonuçlara göre stratejik planlar oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesidir (Söyler, 2007).

Stratejik yönetimin temel işlevi, kurumsal misyonu göz önünde bulundurarak amaçlar belirlenmesi ve bu amaçlara yönelik alınan kararların uygulanmasıdır. Kurumun neyi nasıl yapması, nereye ulaşmak istediği yönünde kararlara varmak, stratejik yönetim sürecini ifade eder. Örgütlerin başarılı olmalarına etki eden yönetsel etkinlikler bütünü, stratejik yönetimdir (Özer ve Bozkurt, 2017). Örgütlerin çağdaş kararlarla yönetilebilmesi, değerlendirmelerin bütüncül şekilde yapılabilmesi, stratejik yönetimin uygulanabilmesiyle sağlanabilir. Stratejik yönetimin amacı, örgüt içinde çağdaş yapının benimsenip, şeffaf ve hesap verilebilir işleyişe ulaşılmasıdır (Erçetin, 2019).

Bonsu (2019)'ya göre, etkili stratejik yönetim uygulaması, işletmelerin sürdürülebilirliğinin ve rekabet avantajının belirleyicisidir. Stratejik yönetimin temel amacı, diğer işletmelerle rekabettir. Diğer bir deyişle, bir iş rakibini etkili bir şekilde geride bırakmak veya yenmek anlamına gelmektedir. Bir işletmede stratejik yönetimi benimsemiş, stratejik bir yönetici aşağıdaki soruları göz önünde bulundurabilir:

1. Kimler müşterimiz değil ve onları nasıl müşterimiz yapabiliriz?
2. Mevcut müşteri potansiyelimizi nasıl korumaktayız?
3. Mevcut ürün ve hizmetlerin kalitesini nasıl yükseltebiliriz veya yeni ürün ve hizmetler sunmak için neler yapabiliriz?
4. Nasıl yeni pazarlara girebiliriz?
5. Pazar lideri veya öncü olmak için neler yapabiliriz?
6. Fiyatları nasıl düşürebiliriz ve aynı zamanda müşteriler için nasıl değer yaratabiliriz?
7. Maliyetleri düşürmede, kaliteyi etkilemeden neler yapılabilir?
8. Çalışanları bir araya getirirken, yetenekli ve görev odaklı kişilerden seçmek için neler yapabiliriz?
9. Mevcut kaynakları nasıl iyileştiririz veya alternatif kaynakları nasıl buluruz?
10. Nasıl bir destek ile çalışanların görevlerinde üstünlük sağlamalarını sağlayabiliriz?
11. Toplumsal refahı nasıl iyileştiririz?

Stratejik yönetimin uygulandığı bir işletmede, öncelikle, içinde bulunulan mevcut durumun ortaya konulması adına, sorular yöneltilmeye başlandığını görmekteyiz. Ardından, işletmenin daha ileriye taşınmasında yapılabilecekler hakkında sorular yöneltilerek, yanıt arandığını görüyoruz. Elbette bu sürecin, paydaşlar ile sürdürülebileceğinin farkında olan yönetici, çalışanların seçimindeki kriterlere yer vererek, üstün başarı sağlanabilmesinin nasıl gerçekleştirilebileceğini sorgulamaktadır. Gelişim sürecinde önemli bir faktör olan kaynakların, ek kaynaklarla beslenmesine yönelik yapılabilecekler sorgulanmaktadır. Sonuç olarak çevreden bağımsız var olamayan işletmenin, toplumsal kalkınmaya sunacağı faydalar da bu süreçte göz önünde bulundurulmaktadır.

Çoban (2007:43), stratejiyi yönetsel manada kullanabilmenin planlama sayesinde olacağını söyler. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama için şunlar söylenebilir:

- Yönetsel planlama modelidir.
- Bir karar verme aracıdır.
- Ani gelişimler karşısında, sürece adapte olabilmek için yatırımda bulunmadır.
- Örgütlerin, uzun vadede nerede olmak istediklerini ifade ettikleri süreçtir.

Stratejik planlar, disiplinli ve sistemli davranmayı gerektiren yapıya sahiptirler. Tüm paydaşları sürece dâhil etmesi bakımından, demokratik bir yapısı olduğu söylenebilir. Stratejik planlar, bütçe ve insani kaynakların planlanmasını sağlarken, zamana bağlı değişikliklere hazır olunmasını olanaklı kılar (Bayar, 2019:9). Stratejik planlama, stratejik yönetim kavramının alt unsurları arasında bulunmaktadır. Bu nedenle, stratejik yönetim kavramı, daha kapsayıcı bir modeli ifade ederken, stratejik planlama ise bu model içerisindeki ilk basamağı işaret etmektedir. Stratejik yönetim modelinde stratejik planlar yapılır, kaynak yönetimi sağlanır, örgüt üyeleri güdülenir, hedefe yönelik planlar uygulanır, uygulama süreçleri izlenir ve sonuçlar değerlendirilir.

Stratejik yönetim sürecinin ilk basamağı olan stratejik planlamanın tanımına bakıldığında, bir kuruluşun varlığı ile neyi neden yaptığını gösteren, yönlendirici kararlar ve aksiyonlar yapabilmek için uygulanan sıkı bir düzen, bir çaba olarak ifade edildiği görülmektedir (Bryson, 2004:7). Stratejik planlama, sistemattir. Süreç hem yapılandırılmış hem de veri tabanlıdır. Planlamacıların geçmiş deneyimleri incelemesine, eski varsayımları test etmesine, şimdiki zaman hakkında yeni bilgiler toplayıp dahil etmesine ve kurumun gelecekte içinde bulunacağı ortamı tahmin etmesine dayanmaktadır. Ayrıca, stratejik plan, hedefler ile vizyonun nasıl birleştiğini ve bütünleştiğini de ortaya koyar (Allison ve Kaye, 2005:2).

Bir stratejik planlamada, şu sorulara yanıt aranmaya çalışılır (Özdemir, Özalp ve Akkaya, 2021):

1. Örgütsel anlamda neyiz?
2. Ne olmak istiyoruz?
3. Hedefe ne şekilde ulaşabiliriz?

Bu sorulardan ilkinde örgütün kendini, faaliyet alanını, hizmet sunduğu kitleyi ve benimsediği yönetim stilini açıklaması beklenmektedir. İkinci olarak, yapılmak istenenler, örgütün sahip olduğu insan kaynaklarının kullanımı ve teknolojik alt yapının geliştirilmesi için yapılması gerekenler ortaya konulmalıdır. Son olarak, hedefe yönelik uygulanması beklenen yönetim stratejilerinin belirlenmesi gerçekleştirilmelidir.

Şekil 2.1’ de stratejik yönetim sürecine ve sürecin nasıl ilerlediğine dair basamaklara yer verilmiştir:

- Planın sahiplenilmesi - Planlama sürecinin organizasyonu - İhtiyaçların tespiti - Zaman planı - Hazırlık programı	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
- Kurumsal tarihçe - Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi - Mevzuat analizi - Üst politika belgeleri analizi - Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi - Paydaş analizi - Kuruluş içi analiz - PESTLE analizi - GZFT analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Misyon - Vizyon - Temel değerler	GELECEĞE BAKIŞ	
- Amaçlar - Hedefler - Performans göstergeleri - Stratejiler	STRATEJİ GELİŞTİRME	Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Faaliyetler - Sorumlular	EYLEM PLANLARI	
- Performans hedefleri - Performans göstergeleri - Faaliyetler - Projeler - Maliyetlendirme - Bütçeleme	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Stratejik plan izleme raporu - Stratejik plan değerlendirme raporu - Stratejik plan gerçekleştirme raporu - Faaliyet raporu - İç denetim	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Şekil 2. 1. Stratejik Yönetim Süreci (KB, 2018:14).

Şekil 2.1 incelendiğinde, stratejik yönetim sürecinin ilk olarak stratejik plana yönelik hazırlık ile başlanıldığı görülmektedir. Stratejik yönetim sürecinin ilk basamağını oluşturan stratejik plan hazırlık sürecinde, planın örgüt tarafından sahiplenilmesi ve sürecin işleyişinin organize edilmesi ifade edilmiştir. Bu sürece, planın planlanması da denilebilir. İkinci basamakta, “Neredeyiz?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Bu soru kapsamında, SWOT analizi yapılarak, örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehdit unsurları değerlendirilir. Mevcut durum net olarak ortaya konularak, planların hazırlanmasında yol gösterici olacak, üst politika belgelerinin incelenmesi yapılır. Bu süreç aynı zamanda, paydaşların da belirlendiği dönemdir. Yapılan durum analizinin ardından, örgütün misyon ve vizyonu ışığında hedefler belirlenir. Hedeflere ulaşmada, stratejik adımlar planlanır. Gerçekleştirilecek faaliyetler ve projeler tanımlanarak, ihtiyaç duyulacak bütçe çalışmaları yapılır. Bu noktada önemli olan, gerçekçi hedeflerin belirlenmesi ve maliyet çalışmalarında var olan kaynağın en etkin şekilde kullanılmasının planlanmasıdır. Stratejik planlama süreci, dinamik bir yapıya sahip olduğundan, izleme, takip çalışmaları yapılarak ihtiyaç duyulduğunda güncellenmelidir. İzleme ve değerlendirme çalışmalarıyla, sürecin sağladığı başarı ya da başarısızlık fark edilerek, örgütün iç denetimi sağlanır. Ewy (2009), stratejik planlamayı, oluşturulan stratejik planlama ekibinin misyona ulaşmak, vizyonu oluşturmak, zorlukları ele almak ve hedefe ulaşmak için yapılması gerekenlerin planlanması, olarak ifade etmiştir. Bu ekip, kurumun misyon ve vizyonunu belirler, bölgenin zorluklar listesini göz önünde bulundurarak, önünde bulunan beş yıllık hedeflerin belirlenmesini sağlar.

Stratejik planlamalar, birer büyük resimdir. Amaca, değerlere ve önceliklere odaklanması açısından, geleneksel planlamadan farklıdır. Stratejik planlamalarda, öncelikle, temel örgütsel sorunlar tanımlanır. Çevre dikkate alınarak, paydaşlar sürece dahil edilir. Planlama, büyük ölçüde, üst yönetime bağlı şekilde gerçekleştirilir. Planlama, taahhüt oluşturmak için kritik konulara, eylemlere ve uygulamaya odaklanır. Bu nedenle stratejik planlama ile stratejik yönetim iç içe geçmiştir (Johnsen, 2016). Bu iki kavramın girift hali, stratejik planlama ile stratejik yönetimin tarihsel gelişimi incelenmek istendiğinde benzer dönemlerde sektörlerce kullanılmaya başlandığını ortaya koymaktadır.

Blackerby (1994), kökeni askeri literatüre dayanan stratejik planlamanın, ilk kez 1920’li yıllarda, Harvard İş Okulunda geliştirilerek özel sektörde kullanıldığını; 1950 yıllarına doğru yönetim, pazarlama konularının stratejik planlamanın gözlemine girdiğini; 1980’lerin ortalarına değin özel sektörde kullanıldığını ve ardından kamu kurumlarının da tercih ettiği bir yönetim aracı olarak gündeme geldiğini ifade etmiştir. Bu dönemden sonra, kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için stratejik planlama yaparak ilerlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesi önemli hâle gelmiştir. Türk kamu yönetiminde, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının yer edinmesi, 1980’li yıllar ile olmuştur. Bu dönemde, geleneksel yönetim anlayışından uzaklaşıp, yeni model yer almaya başlamıştır. 2000’li yıllarda, globalleşme ve Avrupa Birliği’ne uyum sürecinin de etkisiyle, izlenebilir, değerlendirilebilir yapıya sahip olan stratejik planlamalar gündeme gelmiştir. Ülke ekonomisine düzen sağlaması, kamu kaynaklarının harcamalarına denge getirilmesi amacıyla, stratejik planlamaların kamusal alanda uygulanması gerekliliği oluşmuştur (Yıldırım ve Tahtahoğlu, 2016).

Türkiye’de, 2003 yılında yayımlanmış bir kanun olan, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile kamu sektöründe yer alan kurumlar için stratejik planlama uygulamalarına geçiş yapılmış, aynı kanunun 9. Maddesi ile kamu kurumlarına stratejik planlama yapma, bütçelerini oluşturulan bu plana göre belirleme yükümlülüğü getirmiştir. Bu madde şöyle der: *“Kamu idareleri; kalkınma planları, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde, geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla, katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”* (KMYKK, 2003).

Kamu kurumları tarafından oluşturulan stratejik planların, Kalkınma Planları ile uyumlu olarak hazırlanması gerekmektedir. 2011 yılına kadar, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından Kalkınma Planları hazırlanırken, stratejik planların denetim işi de yine aynı teşkilat tarafından sağlanmakta idi. DPT’nin ismi, 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı (KB) olarak değiştirilmiş, 2018 yılında ise Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü ile birleştirilerek, Strateji ve Bütçe Başkanlığı şeklinde isimlendirilmiş ve Cumhurbaşkanlığına bağlanmıştır.

2006 yılında DPT tarafından yayımlanan *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* ile, kamu kurumlarının stratejik planlamalarını hazırlık takvimi sunulmuştur (Coşkun ve Pank Yıldırım, 2018). Bu bağlamda, Millî Eğitim Bakanlığı ve bağlı bulunan eğitim kurumları tarafından, ilk kez 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik planlar hazırlanmıştır (Ergen, 2013).

2.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Önemi

Bir uygulamanın önemi ortaya konulmak istendiğinde, sağladığı faydanın değerlendirilmesiyle bir sonuca ulaşılabilir. Stratejik yönetim ve planlama uygulamaları için gerek özel sektör örgütleri gerekse kamu kurumlarına sağladığı faydanın açıklanması, önemi hakkında bilgiye ulaşılmasına imkân tanıyabilir.

Stratejik yönetim, örgütün öz değerlendirmesini yaparak, sektörde yer alan diğer kurumlar ile farklı olduğu yönleri ortaya koyabilmesini sağlamaktadır. Böylece, örgütün mevcut sorunlarını süratle fark etmesine ve uygulanacak çözüm önerilerini belirleyebilmesine olanak sunmaktadır (Kaya, 2019). Kamu kurumları için stratejik planlamaların önemi, toplumun ortak görüşü göz önünde bulundurularak, toplumun ihtiyaçlarına cevap verebilecek eylemlerin yapılmasıdır. Devletin vatandaşına hesap verebilir şekilde, şeffaf bir yönetim tarzını benimsediğini ve vatandaşına karşı sorumluluğunun bilincinde olduğunu göstergesidir. Kamu yönetimi ile mali kaynakların, etkili biçimde kullanılması, uzun vadeli planlamalar ile hedeflere yönelik eylem planlarının ve hizmet uygulamalarının yer aldığı stratejik planlamalar, sürecin değerlendirilmesine yönelik işlemlerin ardından istedik, şeffaf yönetimi sağlamaktadır (Usta, 2014). Stratejik planlamalar, özellikle sosyal devlet anlayışı ile vatandaşın ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yapılmasına olanak sağlaması, katılımcılık ilkesini benimsemesi ve yapılan iş ve işlemler sonucunda ortaya çıkan mali durumlara ilişkin şeffaflık sunması; kamusal alanda, stratejik planlama uygulamalarının önemli hâle gelmesini sağlamıştır (Küçüktığı ve Aydın, 2017). Stratejik planlamalar, her tür kurum ve kuruluş için önem taşımaktadır. Kurumların hedeflediği büyüme ve ilerleme, çevresel beklenti ve ihtiyaçlar, pazar içi rekabet unsurları, mevcut kaynakların yeterli olma durumu gibi unsurların göz önünde bulundurularak hazırlanan uzun vadeli planlamalar olan stratejik planlar, aynı zamanda kurum ve kuruluşların devamlılığını da sağlamaktadır. Beklenmedik durumlara hazır olmayı sağlayan stratejik planlar, çok yönlü bir bakış açısını ve öngörüyle davranmayı gerektirir (Özer ve Bozkurt, 2017).

Stratejik planlamanın, “Bugün neredeyiz? Gelecekte nerede olmayı istiyoruz? Nasıl bir ortamın içinde bulunuyoruz?” sorularını cevaplamayı sağladığı için oldukça yararlı bir uygulama olduğunu ifade edilmektedir. Stratejik planlamanın faydalarını şöyle sıralayabiliriz (Ünaldı, 2007):

- Yöneticiye, rekabet ortamında doğru ilerleme yolunu gösterir.
- Kurum için gelişim fırsatı sağlar.
- Gelişimin nasıl sağlanacağına dair tasarımı gösterir.
- Kurumun önünü aydınlatarak, varılacak noktayı gösterir.
- Yöneticiye kendini geliştirme fırsatı sağlarken, stratejik yönetim uygulamasını olanaklı kılar.
- Kurumsal kaynaklar ile elde edilecek, azami verimi sunar.
- Değerlendirme sürecinde göz önünde tutulması gereken noktaları gösterir.

Bayar (2019) ise stratejik planlamanın özelliklerini ve sağladığı faydaları şöyle ifade etmiştir:

- Planlamalar zamana bağlıdır.
- Gerçekçi planlamalar yapılmasını sağlar.
- Kurumun ilerleyeceği yönün tayin edilmesinde sistemli ilerlenmesini sağlar.
- Stratejik planlamalar demokratiktir. Paydaş katılımı önemlidir.
- Hedeflerin gerçekleştirilmesine kolaylık sağlar.
- Stratejik planlama süreci dinamik yapıya sahiptir.
- Maddi kaynaklar ile insan gücünün planlama sürecinde etkin kullanılmasına

imkân verir.

Gerek özel sektör kuruluşları gerek kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için uygulanabilir olan stratejik planlama çalışmaları, kurumların varlıklarını uzun yıllar sürdürebilmesine olanak sağlamaktadır. Bu bakımdan, tüm sektörler tarafından uygulanabilir olduğunu söylemek mümkündür.

2.6. Eğitimde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

Eğitim, içinde bulunulan dönemin gereksinim duyduğu, kalifiye insan ihtiyacına yanıt verebilecek, önemli bir süreci ifade eder. Bu süreç, bilgiyi en doğru ve etkin şekilde, eğitimden faydalanan kişilere ulaştırmayı gerektirir. Günümüzde hemen her alanda hızlı bir değişimin yaşanması, bilginin de hızlı değişim göstermesini kaçınılmaz hâle getirmiştir. İletişimdeki ve teknolojideki gelişmelerin, dünyanın hemen her yerine tek tuşla ulaşmayı sağlarken, bilgiye de aynı kolaylıkla ulaşmayı olanaklı kıldığı söylenebilir.

Dünya ülkeleri arasında yer alabilmek ve söz hakkı sahibi olabilmek için bilgili, donanımlı ve çağa uyum sağlayan ulusa sahip olunmalıdır. Çağın ihtiyaç duyduğu bireye, geleneksel yönetimler ve planlama yöntemleri ile ulaşılmasının mümkün olmaması, dönemin şartlarına uygun biçimde yapılacak eğitim yönetimini ve planlamasını düşündürmektedir (Karatepe ve Kapusızoğlu, 2018).

Eğitim kurumları, belirli dönemlerde gerçekleşmesi hedeflenmiş olan amaçlara ulaşmak için planlamalar yapar. Bu planlamalar, eğitimin planlanması, yönetim ve denetimin planlanması ile öğretimin planlanması şeklinde gerçekleşmektedir. Öğretimin planlanması, eğitim kurumunun içsel sürecini ifade etmektedir. Eğitimin planlanması ile eğitim alan kişilere kazandırılacak özellikler ile öncelikler belirlenir, mali politikalar göz önünde bulundurularak, kullanılacak bütçenin planlanması yapılır. Böylece, geleceğe yönelik kararlar alınır (Ergen, 2013).

Ülkelerin eğitim sistemleri, sadece var olan eğitim politikaları ile değil, istihdam politikaları ve iktisadi kalkınma planlarıyla da ilişkilidir. Eğitimli insan gücünün artışıyla beraber, bilim, teknoloji ve ekonomi gibi tüm alanlarda gelişmişlik sağlanması, millî gelire doğrudan katkı sunar (Karatepe, Kapusızoğlu, 2018). Bu bakımdan, eğitimin her türlü gelişim ve değişime hazırlıklı olarak, stratejik becerilerle yönetilmesi ve planlanması önemlidir. Rutherford (2007), eğitimde stratejik planlamanın önemine dikkat çekmek için, “öğrenmeyi planlayanlar, planlamayı öğrenmelidir” demiştir. Sürekli değişen dünyada, eğitim kurumları da değişimin baskısıyla karşı karşıya kalmaya devam etmektedir. Değişim sürecinin getirdiklerinin, sorunsuz ve verimli bir şekilde sistemin içine yerleşmesinin, eğitimcilerin stratejik planlama hakkında olumlu yönde bir algıya sahip olmaları ile mümkün olacağı düşünülmektedir.

Okullar, millî gelişim ve ilerleme için temel oluşturmaktadır. Nitekim stratejik planlamanın özelliği olan, yeni durumlara hazırlıklı olmak, çevresel koşullara uyum sağlamak, beklenti ve talepleri karşılayabilmek, okullar için azami derecede önem arz etmektedir. Bu nedenle, eğitim kurumları için stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları oldukça değerlidir (Çalık, 2003:267). Eğitim, kısa ve uzun vadede hem bireysel hem de toplumsal açıdan kazanım sağlayan bir sistemdir. Eğitime yapılan yatırımlar, dar bir bakış açısı ile harcama olarak görünse de geniş perspektif ile bakıldığında ülke gelişimine ve kalkınmasına katkı sunmaktadır. Eğitim hizmeti alan kişilerin, çalışma hayatına geçiş yaptıklarında üretime ve ülke gelişimine katkı sunacak olmaları, bireysel ve ülke bazında maddi kazanç elde edilmesini sağlayacaktır (Gölpek, 2012).

Eğitim kurumları için, stratejik planlama uygulamalarında ilk olarak, var olan sınırlı kaynakların belirlenmesi, paydaş hizmetinde en verimli şekilde kullanılabilmesi hedeflenmektedir. Okulların, çevresel faktörleri, toplumsal beklentileri göz ardı etmesi beklenemez. Bu bakımdan, yönetsel planlamaları da diğer kuruluşların planlamalarından farklı olmaktadır. Eğitim planlaması, geleceğe dönük hedef, amaç ve stratejiler oluşturulması, çevrede gerçekleşecek değişim ve gelişime hazırlıklı olunması yönünde yapılmaktadır (Çekiç ve Dilber, 2020).

Okulların, çevreden etkilenme oranlarının daha düşük, çevreyi etkileme ve dönüştürme oranlarının ise daha yüksek olması beklenmektedir. Bunun sağlanabilmesi için, eğitim yöneticisi tarafından liderlik özellikleri etkili biçimde kullanılmalıdır. Kurum yöneticisi, okul ortamında değişim rüzgârı estirebilmesi, gelişmeye yönelik planlamaları hazırlaması ve uygulama sırasında birlik halinde davranılması için, yönetsel süreç becerilerini benimsemiş olmalıdır. Bu amaçla uygulanacak yönetim tarzı ise stratejik yönetimdir. Çağın ihtiyacını karşılayabilecek etkili okullar için stratejik planlamalar hazırlanmalı, hedefler doğrultusunda uygulanmalıdır (Gümüşçü, 2019). Özellikle okul öncesi dönem eğitime dair yapılan incelemeler, bu dönem eğitime yapılan yatırımların, ülke ekonomisine oldukça büyük katkı sağladığı yönündedir.

Dünya Bankası'nın raporunda, okul öncesi eğitime yapılan yatırımın, ileriki yıllarda yapılan yatırıma göre çok daha büyük mali getiri sağladığı belirtilmiştir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda, okul öncesi dönem eğitiminin önemine ilişkin elde edilen veriler sonucunda, bu eğitime yatırım yapmasına karar verilerek, Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda buna yönelik hedefler ifade edilmiştir (Martı, 2020). Türkiye'de, eğitim kurumları için, stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının yer bulmaya başlaması 2006 yılında yayımlanmış olan Dokuzuncu Kalkınma Planı ile olmuştur. Bu planda, eğitilmiş insana dair yapılan vurgu ile hayat boyu öğrenmenin önemine dikkat çekilirken, aynı zamanda eğitimin planlanmasına yönelik çıkarımlarda bulunulması mümkündür. Dokuzuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı, içerisinde farklı eğitim kademeleri için birtakım amaçların bulunduğu ve okul öncesi eğitime yönelik, eğitimin yaygınlaştırılması hedefi yer almaktadır (Ergen, 2013).

Millî Eğitim Sistemi'nde, merkeziyetçi ve hiyerarşik bir yapı mevcuttur. Kararların üst kademelerde alınarak, uygulamasının merkezi bünyede yer alan alt kademelerce yürütülmesi beklenir. Fakat, alınan kararlar ulusal boyutta olacağından, ülkenin farklı bölgelerinde yer alan kurumlar için uygulanabilir ve yarar sağlayabilir olması beklenemez. Stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ve Bakanlıkça oluşturulan planlamalar, okullar tarafından kurumsal stratejik planların oluşturulmasına yol gösterici olur (Aslanargun, 2016). Bu sayede, yerel olarak ihtiyaca yönelik yapılan eğitim planlamaları, maksimum fayda gözeterek, okul ve çevresi için kalkınma sağlayıcı bir rol üstlenecektir. Dolayısıyla, dezavantajlı bölgelerde eğitim gören çocukların, eğitimde belli bir standarta erişmelerine yönelik çalışmalar yapılması olacaktır.

Eğitim kurumlarında uygulanması istenen stratejik planlama uygulamaları, 2010 yılında, Bakanlıkça yayınlanmış olan, "Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar İçin" isimli çalışma rehber alınarak gerçekleştirilmektedir. Eğitim kurumu müdürünün başkanı olduğu, müdür yardımcısı ve bir öğretmenin yanı sıra okul aile birliği başkanı olan kişi ile yönetim kurulu üyesi bir kişi olacak şekilde beş kişiden meydana gelen üst kurul oluşturulmaktadır. Oluşturulan ekip, stratejik planlama hazırlanmasında ve uygulanmasında aktif olarak görev almaktadır.

Millî Eğitim Bakanlığınca stratejik planlama çalışmasının basamakları şu şekilde sıralanmıştır: Hazırlık Dönemi Çalışmaları, Durum Analizi, Geleceğe Yönelim ve İzleme ve Değerlendirme (MEB, 2013).

1. Hazırlık Dönemi Çalışmaları: Hazırlık döneminde, ilk olarak kurum çalışanları ile stratejik plan arasında ilişki kurulması gereklidir. Yani planlama sürecini yürütecek “Stratejik Plan Üst Kurul ve Stratejik Plan Ekibinin” oluşturulması beklenir. İhtiyaç duyulması halinde oluşturulan ekibe eğitim verilmesi planlanarak, çalışma takvimi oluşturulur (Keser Özmantar, 2011). Bu dönem için, planlamanın fikri aşaması da denilebilir. Hazırlık döneminde oluşturulan ekiplerle yapılan istişareler doğrultusunda, ihtiyaçlar tespit edilerek (danışmanlık ihtiyacı, veri ihtiyacı ve mali kaynak ihtiyacı), zaman planlamaları da yapılır.

2. Durum Analizi: Bu aşamaya, stratejik planlamanın esas başlama noktası olduğunu söylemek mümkündür. Bu süreçte, kurumun geçmiş çalışmaları ile tarihi incelenir. Paydaşlardan toplanan bilgilerin derlenme aşamasıdır (Allison ve Kaye, 2005:49). Mevcut durum tespitinde, “neredeyiz?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Kurumun mevcut durumu, sahip olduğu kaynakları ortaya konulur. Durum analizi ile izlenecek olan yol daha net biçimde belirlenebilir. Kurumun kendi durumu ile ilgili farkındalığı sağlanmış olur. Durum analizi çerçevesinde bazı aşamalar bulunmaktadır. Aşağıda bu aşamalara yer verilmiştir.

a) Tarihsel Gelişim: Kurumun, kurulduğu tarihten içinde bulunduğu zamana kadar geçen dönemin ayrıntılı biçimde sunulduğu bölümdür (Türk ve Ünsal, 2010).

b) Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi: Yürürlükteki yasalar ile mevzuatlar bazında kurum olarak yapılabilişliklerin belirlendiği bölümdür. Kurumsal misyon, vizyon, program ile faaliyet bağlantısı arasındaki yükümlülükler hakkında yapılan analizlerdir (Türk ve Ünsal, 2010).

c) **Paydaş Analizi:** Kurumun içi ve dış paydaşlarının ifade edildiği bölümdür. Bu paydaşların kimler tarafından oluşturulduğu açıklanır (Türk ve Ünsal, 2010).

d) **Çevre Analizi:** Çevre analizinde, iç çevre ve dış çevre olarak iki tür analiz yapılması beklenir. İç çevre analizinde finansal kaynaklar, işgücü niteliği, teknolojik donanım, yasal, politik ve sosyokültürel çevre ile kurum içi hiyerarşik yapı iç çevreyi meydana getiren etmenlerdir. Bu etmenlerin analiz edilip değerlendirilmesiyle, kurumun güçlü ve zayıf noktaları belirlenir (Yıldızbaş, 2016:23). Dış çevre analizinde ise kurum dışında bulunan ve kurumu dolaylı yoldan olumlu yahut olumsuz etkileyen unsurlardır. Dış çevre analizi ile çevrede bulunan fırsat ve tehdit durumları ortaya konulmaktadır. Bu fırsat ve tehditlere yönelik değerlendirmeler sonucunda, başarı sağlayan stratejik planlar yapılabilmektedir (Yıldırım, 2015).

e) **SWOT (GZFT) Analizi:** SWOT kısaltması, İngilizce “strength, weakness, opportunity ve threat” kelimelerinin ilk harflerinden oluşmaktadır. Örgütün, güçlü/zayıf yönleri ve fırsat/tehdit analizidir. Burada sözü edilen güçlü ve zayıf yönler, kurumun iç faktörleri iken, fırsat ve tehditler ise çevresel faktörleri temsil etmektedir. Bu analizin amacı, faktörlere göre iç ve dış stratejik konuların tanımlanması ve yönetilmesidir. Kurumlar, SWOT analizi ile güçlü yönlerini kullanarak fırsatları değerlendirmeye yönelik, dışsal tehditlerden zarar görmemek için de zayıf yönlerini iyileştirme amaçlı stratejileri geliştirmeye çalışırlar (Ünaldı, 2007:111).

3. **Geleceğe Yönelim:** Kurumların varlığını idame ettirebilmesi misyon, vizyon ve sahip olduğu değerleri reel bir şekilde ortaya koymasını gerektirir. Sahip olunan bu değer, misyon ve vizyon kavramları kurumun varmak istediği hedefe ulaşma yollarını göstermektedir (Yıldırım, 2015:64).

- a) **Misyon:** Kurumların neyi, nasıl ve kimin için yaptığını ortaya koymaları amacıyla var olma sebeplerini tanımlamaları misyon kavramını açıklar (DPT, 2006b:27). Bir eğitim kurumunun misyonu, yetenekleri ortaya çıkarılmış, kendini tanıyan, bilgi sahibi bireyler olabilmeleri için öğrencilerine günün gerektirdiği şartlara uygun eğitimi sağlamaktır.
- b) **Vizyon:** Misyonlarını tanımlayan kurumlar, stratejik planlamanın gerektirdiği kurumun geleceğini aydınlatarak olan vizyon tanımlaması yapılmalıdır. Vizyon ifadesi ile, gelecekte olmak istenen yer ve yapılması arzu edilenlerin açıklandığı kısa ifadeler anlaşılmalıdır. Kurumlar uzun vadeli olarak yapmayı istediklerini bu ifade ile anlatmış olurlar (Yıldırım, 2015:67). Kurumların vizyonlarını belirleme süreçlerinde önemli olan, gerçek bir temele dayandırmalarıdır. Yani amaçlar, kaynaklar ve üstlenilen misyona yönelik gerçekçi hedefler belirlenmeli, buna uygun yön oluşturulmalıdır. Ayrıca tüm paydaşlara açıklıkla ifade edilebilir, onlar tarafından benimsenmiş olan ve amaç olarak görülebilen bir vizyon geliştirilmelidir.
- c) **Temel Değerler:** Kurumun sahip olduğu temel değerler, tüm paydaşlarla paylaşılmalı ve benimsenmelidir. Ancak bu şekilde oluşacak kurum kültürü, değerlerin yaşatılması için gereklidir. Yönetimsel anlamda başarıya götüren unsurlardan biri olarak görülen temel değerler, kurumları tanımlamanın yanında yönetim biçimini de ortaya koyar (Yıldırım, 2015:70).
- d) **Stratejik Amaçlar:** Kurumun uzun vadede ulaşmak istediği amaçlardır. Stratejik planlamaların geleceğe yönelik olması sebebiyle, amaçlar da geleceğe yöneliktir (Türk ve Ünsal, 2010). Ünalı (2007:87), stratejik amaçların özellikleri şöyle açıklar: Kurumu vizyonu ile misyonuna uygun olmalıdır. Kurumun değerleriyle uyum içinde olmalıdır. Belirlenmiş olan orta vadeli bir süreyi kapsamalıdır. İyi tanımlanmış olmalıdır. İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. ‘Nereye ulaşmak istiyoruz?’ sorusuna cevap vermelidir.

- e) **Stratejik Hedefler:** Hedefler, amaçlara bağı olarak belirlenirler. Belirlenen hedefler ulaşılması mümkün ve paydaşlarca kabul gören şekilde seçilmelidir. Hedef ifadelerinde göz önünde bulundurulması gereken noktalar şunlardır: Örgüt misyonu ile amaçları ortaya konulur. İstendik neticelere karar verilir. Bu neticelere yönelik süre belirlenir. Amaçlanan durumlara yönelik hedefler ile ölçütler oluşturulur (Türk ve Ünsal, 2010).
- f) **Stratejik Faaliyetler:** Bu aşamada, yapılması gereken faaliyetlerin neler olduğu, kuruma dair sorunların ve sorunlara yönelik çözümlerin neler olduğu, hedefler ve amaçlar doğrultusunda tercih edilecek yolların hangileri olduğu, bu yolların arasında maddi olarak farklılaşma durumları olup olmadığına yanıt aranır (Benli ve Yıldırım, 2020).
- g) **Eylem Planları:** Eylem planlarında dikkat edilmesi gerekenler şöyle açıklanır: Uygulama süreci için sorumlu olacak kişiler belirlenir. Aşamalar ayrıntılı biçimde ifade edilir. Sürecin zamanı belirtilir. Planın tamamlanmasına yönelik gerekli olan kaynak belirlenir (Yıldırım, 2015:76).
- h) **Performans Göstergeleri:** Ulaşılması planlanan hedeflere ulaşılma durumunun ortaya konmasında, performans göstergelerinden yararlanılır. Ulaşılması sağlanmış olan hedeflere, ne derece ulaşılmış olduğu da ortaya konulabilmelidir. Bu nedenle, göstergelerin ölçülebilir özellikte olduğu söylenebilir (KB, 2018).
- i) **Maliyetlendirme:** Planlanan stratejiler ile amaçlar ihtiyaca yönelik olarak öncelik sırasına konulmalıdır. Buna yönelik olarak kaynak yeterliliğine bakılmalıdır. Gerçekçilikten uzak hedefler belirlememek için mevcut kaynak baz alınmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008:410).

Ulaşılması amaçlanan hedeflere planlanan zamandan önce ulaşılabilmesi düşünüldüğünde maliyetler kısa zaman dilimini kapsayabilir. Detaylı maliyetlendirmeler performans programı kapsamında yapılırken, bir hedefe dair maliyetlendirme stratejik planlama kapsamında yapılmalıdır (KB, 2018).

- 4. İzleme ve Değerlendirme:** Bu bölümde, raporların ne sıklıkta, hangi birimlerce, izlemenin nasıl gerçekleştirileceği ve ne sıklıkta yapılması gerektiğine ilişkin bilgiler yer almalıdır. Planların uygulanabilir olması, yönetimlerce benimsenmesi ve takip edilmesiyle gerçekleşebilir (DPT, 2006b:45). Değerlendirmeler, ayrıntılı olarak yapılan incelemelerdir. Amaç ve hedefe ne kadar ulaşıldığını ölçmeyi sağlar. Bu inceleme ve ölçme sonucunda, karar alma sürecine yapılan katkı belirlenir. Etkin bir izleme ve değerlendirme için yapılması gerekenler şunlardır: Hedeflere ilişkin sorumluluklar netleştirilmeli, hedefler objektif ve ölçülebilir işaretlerle ilişkilendirilmeli, performans göstergesi değerleri belirlenmeli, istatistikler ile veriler doğru ve uyumlu şekilde elde edilmeli, ihtiyaç halinde verileri kimin, ne şekilde hangi aralıklarla elde edeceği belirlenmelidir (KB, 2018).

Açıklamaları yapılan stratejik planlama basamakları takip edilerek, okulların stratejik planlamalarını oluşturmaları ve beş yıllık süreyle uygulamaları beklenmektedir. Millî Eğitim Bakanlığı bünyesinde yer alan eğitim kurumlarının, ilk stratejik planlarını 2010-2014; ikinci stratejik planlamalarını ise 2015-2019 yıllarına yönelik hazırlamış oldukları bilinmektedir (Özdemir vd., 2021). İçinde bulunan eğitim öğretim yılında, 2023 Eğitim Vizyonu belgesi ışığında hazırlanmış olan, 2019-2023 eğitim öğretim yıllarını kapsayan stratejik planlar kullanılmaktadır (MEB,2019).

2018 yılında yayımlanmış olan 2023 Vizyon Belgesi, eğitim kurumları için ileride yapılacaklar ve atılacak adımlara yönelik bir mesaj niteliği taşımaktadır. Eğitim paydaşları açısından, gelecekte Türkiye'nin bulunacağı yer hakkında zihinlerde fikir oluşmasına imkân sağlamaktadır. Ayrıca bu belge ile insan için ve insan yararına hedefler sunulduğunu söylemek mümkündür (Ertürk, 2020).

Eğitim kurumları, üçüncü stratejik planları uygulama sürecindedir. Bu planlamalara ilişkin değerlendirmelerin belli aralıklarla yapılarak, sürecin amaca uygun biçimde yürütülmesi beklenmektedir. Aynı zamanda, süreç sonunda yapılacak olan değerlendirmeye, yeni planlama dönemine dair alınacak kararlara ışık tutulacağını söylemek mümkündür. Planlamaların, süreçlerin birbirini etkileyen ve birikimli olarak ilerleyen yapılarından dolayı, eğitim kurumlarının, hazırlanmış olan stratejik planlamalara önem vermeleri ve sahiplenmeleri beklenmektedir.

2.7. İlgili Araştırmalar

Bu bölüm çerçevesinde, araştırılan konuya dair yurt içinde ve yurt dışında yapılan araştırmalara yer verilmiştir.

2.7.1. Yurt İçi Araştırmalar

Yapılan çalışma çerçevesinde benzer nitelikler taşıyan araştırmalara tarihsel sıralamaları dikkate alınarak değinilmiştir.

Erenkaya (2020) tarafından yapılan çalışmada son stratejik planlama dönemi olan 2019-2023 planlarının hazırlanmasında yaşanan sorunları tespit etmek ve yöneticilerin görüşlerine ulaşmak amaçlanmıştır. 2019– 2020 yılı Denizli ili merkez ilçeleri Merkez Efendi ve Pamukkale’de görev yapmakta olan 226 okul yöneticisinin katılımı ile veri toplanmıştır. Okul yöneticilerinin eğitim planlaması / stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunlara dair görüşlerinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, üye oldukları sendika ile çalışma süresi değişkenleri arasında istatistiksel açıdan manidar bir farklılık bulunamamıştır. Fakat çalıştıkları pozisyonları, okul yöneticiliğinde çalışma süreleri ve stratejik planlama hakkında eğitim alma durumları değişkenlerine göre manidar bir farklılık tespit edilmiştir. Okul yöneticilerinin eğitim planlaması / stratejik planlama sürecinde yaşadıkları sorunlara dair görüşleri değerlendirildiğinde, müdür yardımcılarının görüşleri müdürlere kıyasla olumsuz olarak bulunmuştur. Okul yöneticilerinin eğitim planlaması / stratejik planlama sürecinde yaşadıkları sorunlara dair görüşleri ile okul yöneticiliğinde çalışma süreleri değişkeni arasında manidar bir farklılık tespit edilmiştir. Kıdem grupları arasındaki farklılığa bakıldığında çalışma yılı az olanlar ile yüksek olan gruplar arasında fark bulunmuştur.

Araştırmacı tarafından bu farklılığın nedeni olarak mesleki tecrübe eksikliğinden kaynaklı yaşanan sorunlar olabileceği görüşüne varılmıştır. Okul yöneticilerinin eğitim planlaması/stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunlara dair görüşleri ile stratejik planlama hakkında eğitim alma durumları değişkeni arasında manidar bir farklılığa ulaşılmıştır. Eğitim alan kişilerin daha az sorun yaşadıkları, almayanların ise daha fazla sorunla karşılaştıkları bulunmuştur.

Çekiç ve Dilber (2020) tarafından yapılan çalışmada müdür yardımcılarının stratejik planlamaya yönelik görüşlerini öğrenmek amaçlanmıştır. Bu çalışma için Bursa ilinin iki merkez ilçesinde görev yapan müdür yardımcılarıyla yapılan görüşmeler ile veri toplanması sağlanmıştır. Verilerin sonuçları şu yönde olmuştur: Katılımcıların büyük çoğunluğu etkin olarak görev alırken, stratejik planlamanın ilk basamakları olan misyon, vizyon ifadeleri konusunda tam anlamıyla bilgiye sahip olmadıkları, dolayısıyla kurumun mevcut misyon ve vizyon ifadelerine hâkim bulunmadıkları görülmüştür. Ayrıca bu iki tanımın birbirine karıştırıldığı da bir diğer tespit olmuştur. Bu bakımdan stratejik planlamanın ilk adımları olan misyon ve vizyon ifadelerinde dahi eksiklikler bulunması, araştırmacı tarafından yetersiz ve yanlış algıların mevcut bulunduğu şeklinde yorumlanmıştır. Stratejik planlama hakkında eğitim alma durumu sorulduğunda 35 müdür yardımcısı bu konuda eğitim almadığı, 15 müdür yardımcısı ise hizmet içi eğitim aldığı yönünde yanıtta bulunmuştur.

Izgar (2020) tarafından yapılan çalışmada yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama kavramlarına yönelik algılarını tespit etmek amacıyla nicel bir çalışma yapılmıştır. 2019-2020 yılı devlet üniversitelerinde tezsiz yüksek lisans yapmakta olan ve MEB'e bağlı olarak çeşitli eğitim kurumlarında görev yapmakta olan 55 öğretmen ile müdürün katılımı ile veri toplanmıştır. Katılımcılara stratejik plan, vizyon, misyon kavramları ile bazı kelimeler üretmeleri istenmiştir. Araştırma sonucunda stratejik plan, misyon ve vizyon kavramlarının ilişkilendirilmelerinde yanlışlıklar olması, stratejik planlamalara dair algılara olumsuz yönde etkide bulunacağı şeklinde olmuştur.

Kaya (2019) tarafından yapılan çalışmada yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya dair görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmaya, Sivas ili merkez ortaokullarında görev yapmakta olan 37 yönetici ile 303 öğretmen katılmıştır. Ölçek uygulanması yoluyla veri toplanması sağlanmıştır.

Stratejik planlama uygulamalarının kurum yapısına uygun olduğu, planlama ile ilgili istendik rehberlik ve danışmanlık hizmeti alınmadığı, hazırlık ve uygulama süreci için çalışmaların yetersiz olduğu, kaynakların, durum analizlerinin ve paydaş katılımının yetersiz olduğu, sorunlara yönelik olarak yeterli zaman ayrılmadığı, inanç eksigi bulunduğu, çevre faktörünün göz önünde bulundurulmadığı, stratejik planlama uygulamalarının yeteri kadar uygulanmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır. Hizmet süresi fazla olan katılımcıların olumlu görüşte oldukları, görev değişkenine göre görüşlerinde herhangi bir farklılık bulunmadığı, eğitim alma durumlarının uygulamaya dair görüşlerinde farklılık bulunmadığı görülmüştür.

Memiş (2019) tarafından yapılan çalışmada Bursa’da resmi ve özel ortaokullarda görev yapan 521 öğretmen ve 62 yöneticinin stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri ve stratejik planlamaya ilişkin algıları ortaya konulmuş ve ilişkileri incelenmiştir. Görev, kurum türü, kıdem, öğrenim durumu, stratejik plan eğitimi alma, stratejik plan ekibinde görev alma, ilçe, mali durum değişkenlerine göre stratejik planlama algısı ve stratejik planlama uygulamaları araştırılmıştır. Araştırma sonucunda öğretmenler ile yöneticilerin stratejik planlama algıları “çok katılıyorum”, stratejik planlama uygulamalarının değerlendirmesine dair görüşleri “çok katılıyorum” biçiminde bulunmuştur. Yöneticilere ait stratejik planlama uygulamalarının değerlendirmesi sonucu ise “biraz katılıyorum” olarak tespit edilmiştir. Stratejik planlama algısı ile stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ölçekleri arasındaki ilişki öğretmen ve yöneticiler bazında “orta düzeyde” bulunmuştur. Maddi durum, okul türü ve ilçe değişkenlerine göre stratejik plan algı ölçeği, stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeği ile ölçeğin üç alt boyutunda istatistiki değerler bakımından manidar bir farklılık bulunmuştur. Kıdem ve eğitim seviyesi değişkenleri ise stratejik plan algı ölçeğinde, stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeği ile ölçeğin üç alt boyutunda fark bulunmamıştır. Görev değişkenine göre, stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeği ile ölçeğin alt boyutu olan uygulamada karşılaşılan sorunlar alt boyutunda anlamlı bir fark görülmüştür. Eğitim seviyesi değişkeni ise kurumsal yapının uygunluğu ile hazırlık ve uygulama süreci alt boyutlarında anlamlı bir fark ortaya konulmuştur. Stratejik planlama ekibinde görev alma ya da almama değişkeni uygulamada karşılaşılan sorunlar alt boyutunda, anlamlı bir fark olarak bulunmuştur.

Yenipınar ve Akgün (2017) tarafından yapılan çalışmada stratejik yönetimin ilkokullarda uygulanma düzeyine ilişkin yöneticiler ve il denetmenlerinin görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma sonunda stratejik yönetime dair müdürler ile müdür yardımcılarının stratejik düşünme/analiz/yönlendirme ve strateji oluşturma boyutları için yüksek; il eğitim denetmenlerinin stratejik düşünme boyutunun düşük, stratejik analiz/yönlendirme ve strateji oluşturma ile stratejik uygulama ve değerlendirme boyutları için orta düzeyde sonucuna ulaşılmıştır. Her üç boyut için katılımcıların tamamının yüksek düzeyde uygulanmakta olduğu, ilkokullarda stratejik yönetim uygulanma düzeyi ile yaş, öğrenim düzeyi ve kıdem değişkenlerine göre manidar farklılıklar bulunmuştur.

Can (2017) tarafından yapılan çalışmada okul öncesi yöneticileri ve öğretmenlerinin stratejik plan algılarını tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmanın katılımcı grubunu ilköğretim kademesinde görev yapan 40 okul öncesi kurum yöneticisi ile 46 okul öncesi öğretmeni oluşturmaktadır. Bu araştırma sonucunda yöneticilerin yaş grubu arttıkça stratejik planlama tutumları olumsuz yönelim göstermekte, stratejik yönetimin uygulanabilir olması ile stratejik planlama beklentisi azalış göstermekte olduğuna dair sonuç bulunmuştur. Okul yöneticileri ve öğretmenler stratejik planlama algıları ile demografik değişkenlere (görev, yaş, cinsiyet, kıdem, okulda çalışma süresi) göre anlamlı bir fark bulunamamıştır. Stratejik planlama uygulamalarına dair kurumsal yapı uygunluğu, hazırlık ve uygulama süreci ile stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar için demografik değişkenlere göre farklılık görülmemiştir. Ancak stratejik planlamaların, eğitim niteliğini artırıcı yönde gerekli olduğunu düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır.

Koçak (2016) tarafından yapılan çalışmada öğretmenlerin stratejik plan algıları ile okul kültürü algıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırma için 2015-2016 yıllarında Bolu Merkezde bulunan ilkokullarda görev yapmakta olan 412 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmanın stratejik planlama algıları, uygulamaların değerlendirilmesi ile okul kültürü algısına yönelik sonuçları çok katılıyorum düzeyinde olmuştur. Öğretmenlerin stratejik planlama algılarının demografik özellikler kapsamında anlamlı bir farklılık göstermediği görülmüştür. Stratejik planlama uygulamalarına yönelik öğretmen algıları için cinsiyet, stratejik planlama eğitimi alma durumu, alan ve okulda çalışma süresi değişkenlerine göre manidar bir farklılık tespit edilmemiştir.

Değerlendirme ölçeği alt boyutu olan kurumsal yapının uygunluğu bakımından kıdem değişkeni açısından farklılığa bakıldığında, 0-10 yıl ile 21 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmen puanlarının diğer yıllara oranla yüksek bulunduğu görülmüştür. Demografik değişkenler (planlama çalışmasına katılım, yaş, mezun olunan düzey, mesleki kıdem) bağlamında bakıldığında stratejik planlama algısı için 50 yaş üzeri ve lisans mezunu öğretmenlerin lehine sonucu bulunmuştur. Stratejik planlama algısı ile uygulamaların değerlendirilmesi sonuçlarının, ilişkisel olarak olumlu, yüksek seviyede ve manidar ilişki tespit edilmiştir.

Kocaoğlu (2016) tarafından yapılan çalışmada anaokullarında görev yapan öğretmenlerin stratejik plan uygulamalarını, müdürlerin stratejik liderliklerine göre değerlendirmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya, Gaziantep ili merkez ilçelerinde görev yapmakta olan 318 anaokulu öğretmeni katılmıştır. Stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi sonuçlarında, araştırmaya katılan okullar için anaokullarında stratejik planlama uygulamalarına istenilen değerin verilmediği, stratejik planlamanın kurum yapısına uygun görüldüğü, stratejik planlama konusunda yeterince bilgilendirilmedikleri, yapılan stratejik planlama uygulamalarının geliştirilmeye açık olduğu, hazırlık ve uygulama sürecinde eksikler bulunduğu ve tam katılım sağlanabilmesi için yönetimin destek vermesi gerektiği, stratejik planlama konusunda eğitim eksikliği bulunduğu yönündedir. Uygulamada karşılaşılan sorunlar boyutu sonuçları ise şu şekildedir: Sorunlarla başa çıkmakta yetersiz kalındığı, stratejik planlama için gereken zamanın ayrıldığı, okulun sahip olduğu zayıf yönlerin ve tehditlerin dikkate alınmadığı ve fazlaca sorunla karşılaşıldığı görüşüne varılmıştır.

Yıldızbaş (2016) tarafından yapılan araştırmada Van Merkez'deki ilköğretim okullarında görev yapmakta olan öğretmenlerin, stratejik plan uygulamalarına dair görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada özel ve resmi okullar karşılaştırılmış, 10 resmi ilköğretim kurumunda görev yapan 220 sınıf öğretmeni ve 250 branş öğretmeni ile özel ilköğretim kurumlarındaki tüm öğretmenler olmak üzere toplam 700 kişiye uygulanan ölçek ile şu sonuçlara ulaşılmıştır: Özel okullarda çalışan ve 11-15 yıl arasında kıdemi bulunan, stratejik planlama hakkında eğitim almış olan branş öğretmenlerinin görüşleri için, yöneticilerin stratejik planlamaya dair yeterli düzeyde bilgiye sahip oldukları, okullarında stratejik planlama politikası bulunduğu, yeterli danışmanlık hizmeti aldıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Resmi okullarda çalışan sınıf öğretmenleri, stratejik planlama hakkında eğitim almayan öğretmenler ve 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında kıdemi bulunan öğretmenlerin, okullarında bulunan kurumsal yapının stratejik planlamaya uygun olmadığı düşüncesinde oldukları sonucuna varılmıştır. Nedenine bakıldığında ise yöneticilerin stratejik planlama hakkında bilgi eksiği bulunduğu, rehberlik ve danışmanlık hizmetinin yeterli olmadığı, stratejik planlamaya uygun bir işleyişin olmadığı görülmüştür. Bu durumda yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarını doğru algılayamadıklarını ve amaçları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşündürmektedir.

Yarım (2016) tarafından yapılan çalışmada ilkokul yöneticileri ile öğretmenlerinin stratejik plan algıları ve stratejik yönetimde yaşanan sorunları tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırma, 2015-2016 yıllarını kapsamakta ve Erzurum merkez ilçelerde görev yapan 420 öğretmen ve yöneticinin katılımıyla gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda stratejik planlama algısı bakımından yöneticilerde olumlu, öğretmenlerde ise olumsuz bir algının mevcut olduğu bulunmuştur. Yöneticilerin kıdemleri arttıkça stratejik planlamaya yönelik bilgilerinin artmakta olduğu görülmüştür. Öğretmenlerde ise kıdem ve cinsiyet değişkenine göre stratejik planlama algısında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarının gerekliliğine dair inanç taşıdıkları görülmüştür. Stratejik yönetim uygulamalarında sorunlarla karşılaşılmasından dolayı uzman desteğine gerek duyulduğu tespit edilmiştir. Bu sorunlar ise inanç, iletişim ve bilgi eksikliği kaynaklı olarak bulunmuştur. Cinsiyet ve kıdemin stratejik yönetim sorunlarında anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Akbaba ve Yıldızbaş (2016) tarafından yapılan çalışmada okullarda uygulanan stratejik planlamaya dair ilk ve ortaokul öğretmenlerinin görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Nicel yöntem ile gerçekleştirilen araştırmada 2014-2015 yıllarında Van ili Tuşba ve İpekyolu ilçelerindeki ilkokul ve ortaokullarda görev yapmakta olan 108 sınıf, 92 branş öğretmeninden veri toplanmıştır. Çalışmanın sonucunda stratejik planlama konusunda eğitim almış olan öğretmenlerin, uygulanan stratejik planlamalara yönelik daha olumlu görüşleri bulunmuştur.

Stratejik sorunlar kapsamında ise personel tarafından bir duyarsızlık mevcut olduğu, uygulamalara yönelik inanç düzeylerinin az olduğu, yöneticiler tarafından stratejik planlama çalışmalarına önem vermeyerek zaman ayırma konusunda yetersiz oldukları, var olan kaynağın verimli kullanılmadığı, mevcut tehdit unsurlarının yapılan planlamalarda yok sayıldığı tespit edilmiştir.

Radmard ve Daş (2016) tarafından yapılmış olan çalışmada Bahçelievler’de yer alan okullarda görev yapan eğitimcilerin stratejik planlama algılarını ortaya koymaktır. Araştırma sonucunda eğitimcilerin geleneksel yönetim anlayışı ile planlamalardan memnuniyet duymadıkları bulunmuştur. Ayrıca stratejik planlama süreci için yararlı olma algısının çok yüksek olduğu, konuya ilişkin bilgi eksikliği bulunduğu, paydaş katılımının yeterli düzeyde sağlanamadığı, dolayısıyla kuruma dair vizyon, misyon, amaç ve hedef kavramlarına istendik düzeyde farkındalık geliştirilemediği tespit edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun stratejik planlama eğitimi almadığı, eğitim alan kısmın ise algısının düşük olduğu bulunmuştur. Mesleki kıdem açısından bakıldığında, mesleğe yeni başlayanların stratejik planlama algısının düşük olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyi açısından bakıldığında ise eğitim düzeyini yüksek olanların algılarının da yüksek olduğunu tespit edilmiştir. Görev değişkeni açısından bakıldığında öğretmenlerin bilgi ve inanma algısının müdür yardımcılarında yüksek olarak bulunmuştur.

Yılmaz (2016) tarafından yapılan çalışmada taşrada stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ile çözüm önerilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada elde edilen sonuçlarda okul yöneticilerinin yarısından fazlası için stratejik yönetim alanında eğitim görmemiş oldukları, stratejik planlama ve stratejik yönetime dair yeterlilik düzeyleri bakımından çoğunluğunun algıları, kendilerini orta ve daha üst düzeyde yeterli görüyor oldukları şeklinde bulunmuştur. Azımsanmayacak sayıda katılımcının ise stratejik planlama ve stratejik yönetime yönelik yeterli olma durumunda “hiç bilmiyorum” ve” az düzeyde” biçiminde görüşlere ulaşılmış olması, konuya ilişkin önlem alınması gerekliliğini göstermiştir. Stratejik planların yapılmasında kalkınma planları ile hamlelerinin, bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerinin istendik düzeyde değerlendirilemediği sonucuna varılmıştır. Araştırmaya katılan azımsanmayacak sayıdaki katılımcının stratejik planının gerekliliği konusunda olumlu düşünceye sahip olmadığı, konuya ilişkin bilgi düzeyinin yeterli olmadığı ya da önemsiz görüldüğünü ortaya koymuştur.

Stratejik planlama ekibinin hem niceliksel hem de niteliksel bakımdan yetersiz olduğu, stratejik planlama için uygun sürenin ayrılmadığına ulaşılmıştır. Stratejik plan uygulamalarında yaşanan en büyük sorunun ne olduğu sorusuna ast ve üst arasındaki ilişki yetersizliği, örgütsel yetersizlik, parasal düzeydeki yetersizlikler ile çalışanlar düzeyindeki yetersizlikler olarak var olan sorunların çözümü ve olası sorunlarda özellikle de parasal yetersizliklerle ilgili önlemlerin alınması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Arslan ve Küçüker (2016) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin planlamaya dair düşünceleri, planlama etkinlikleri ve stratejik planlamalarda yaşanan sorunlar ile çözüm önerileri araştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda katılımcılar stratejik planlamaların faydalı olduğunu belirtirken, çoğunluğu planlamalar konusunda kendisini yetersiz görmektedir. Stratejik planlamaların hazırlanması ve uygulanması sürecinde karşılaşılan sorunlar şu şekilde tespit edilmiştir: planlamaların MEB tarafından zoraki yaptırıldığı ve bu bakımdan kullanılmayan bir evrak niteliği taşıdığı; planlama formlarının standart şekilde düzenlenmesinin okulları orijinallikten uzaklaştırdığı, hazırlık sürecine okul personelinin gönüllü katılım göstermedikleri; okul bütçelerine merkezi katkının bulunmamasının bütçe planlamalarında sorun teşkil ettiği; okullarda görev yapan yöneticiler ve öğretmenlerin yer değiştirme işlemleri ile planın hazırlayan ve uygulayan kişilerinin değişiklik göstermesinin sorun olduğu tespit edilmiştir.

Arabacı vd. (2015) tarafından yapılan nitel çalışmada eğitim kurumlarında stratejik plan geliştirme ve uygulamada karşılaşılan sorunlar ile çözüm önerilerini tespit etmek amaçlanmıştır. Araştırmaya Elâzığ ve Diyarbakır'da görev yapmakta olan il denetmenleri, okul müdürleri ve yardımcıları, öğretmenler ile Millî Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge çalışanları katılmıştır. Veriler görüşme formu ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda katılımcı grubun büyük oranı stratejik planlamanın başarı gösterme oranını düşük olarak yanıtlarken, başarıya ulaşmayı engelleyen faktörler olarak boş ve faydasız görüldüğü, bu algıya sahip olunmasında önemine dair bilgi eksikliği bulunduğu yorumu yapılmıştır. Katılımcılar da diğer sorularda stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları yönünde görüş bildirmişlerdir. Stratejik planlama için yapılan çalışmalarda yöneticiler tarafından yeterli motivasyonun sağlanmadı ifade edilmiştir. Bunun yanında denetim alanında da yetersiz yönlerin bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Katılımcıların %83,7'si stratejik planların başarı sağlama şansına sahip olmadığı, stratejik planlamanın yöneticiler tarafından sahiplenilmediği daha çok bu çalışmaların formaliteye dayalı gerçekleştirildiği yönünde olmuştur.

Şimşek (2015) tarafından yapılan çalışmada mesleki ve teknik ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmenler ile yöneticilerin stratejik plan algılarını tespit etmek amaçlanmıştır. Yapılan çalışmaya 25 yönetici ve 336 öğretmen olmak üzere toplam 361 kişi katılım göstermiştir. Öğretmenlerin görev değişkenine göre planlamaya hazırlık, plana yönelik tutum düzeyi, planlama süreci, planın uygulanmasına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Öğretmenlerin stratejik planlama eğitimi alma değişkeni baz alındığında ise tutumlar, planlama süreci ve planın uygulanmasına ilişkin görüşlerde anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Öğretmenlerin okulda çalışma süresi değişkenine göre ise stratejik planlamaya yönelik tutumlar, planlama süreci ve planın uygulanmasına ilişkin görüşlerde anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre bakıldığında ise katılımcıların planlama sürecinde, planın uygulanmasına ilişkin görüşler, planın okul yönetimine ve okul gelişim sürecine etkisi ile okuldaki çalışma süreleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, planlamaya hazırlık ve plana yönelik tutumları ile görevleri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların eğitim durumu ile yine aynı maddeler karşılaştırıldığında önemli bir ilişkiye varılamadığı görülmüştür.

Bulut (2014) tarafından yapılan çalışmada Tekirdağ'da görev yapmakta olan okul yöneticilerinin, stratejik planlamaya ilişkin algıları ile okullarda var olan stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırma neticesinde algılarının olumlu olduğu ortaya konulurken, var olan stratejik planlamaların amaca uygun şekilde yürütülmediği yönünde görüşe sahip oldukları bulunmuştur. Bunun yanı sıra yöneticilerin stratejik planlamaya yönelik algıları ile var olan uygulamalara dair düşünceleri arasında zayıf ilişki tespit edilmiştir.

Ayrancı (2013) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin stratejik planlama ile uygulamalarına dair görüşlerini tespit etmek amaçlanmıştır. Bu çalışmada yer alan katılımcıların birçoğunun stratejik planlamanın kolay olmadığını ve uygulama aşamasında zorluklarla karşılaşıldığını düşünmektedir.

Stratejik planlama kavramının Türkiye’de yeni gündeme gelmeye başlamış olması, kararların merkezi oluşu ve buna uygun hareket edilmesi gerekliliği, verilen eğitimlerin daha çok teorikte kalması ve uzman desteği alınamamasının hazırlık ve uygulamalarda çekilen zorlukların nedeni olarak görülmüştür. Stratejik planlamada karşılaşılan bir diğer sorun gerekli bilgiye sahip olunmadığı ve eksik bilgiler nedeniyle stratejik plan hazırlamaya dair eğitim ihtiyacı olduğu görüşüdür. Araştırmaya katılanların büyük bir kısmı için stratejik planlamanın okullarda uzman ekiplerce yapılmasının daha doğru olacağı yönünde sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca okul yöneticilerinin çoğunluğu tarafından öğretmenlerin konuya karşı isteksiz oldukları düşüncesine ulaşılmıştır.

Memduhoğlu ve Uçar (2012b) tarafından yapılan çalışmada ilköğretim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algıları ile okullarda var olan stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek ve aralarındaki ilişkiyi ortaya koymak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama hakkında olumlu bir algıya sahip oldukları bulunurken, var olan stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun biçimde yürütülmediği yönünde görüşe sahip oldukları ortaya konulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin algıları ile uygulamalara dair görüşleri arasında ise zayıf ilişki bulunduğu tespit edilmiştir.

2.7.2. Yurt Dışı Araştırmalar

Ramlal, Jones ve Kingston (2020), tarafından nitel bir çalışma yapılmıştır. Araştırma kapsamında Trinidad ve Tobago'daki okuryazarlık ve aritmetikte yüksek başarı gösteren sekiz ilkokulda görev yapan müdürlerden veri toplanmıştır. Araştırma, müdürlerin stratejik planlama çalışmaları için bir yol belirlemelerinde yardımcı olan deneyimlerini tespit edebilmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmanın sonucunda müdürlerin bu iki alana fazlaca eğilim göstermesi, derinlemesine planlama ve izleme çalışmaları uyguladıkları görülmüştür. Bunun yanı sıra öğretmenlerin de mesleki gelişim göstermeleri yönünde desteklendikleri tespit edilmiştir. Buradan yola çıkılarak değişim süreci ve iyileştirme çalışmaları için stratejiler belirlenmesinin faydalı olduğu sonucuna varılmıştır. Başarı düzeyi düşük okullar için etkili stratejik planlama uygulamaları geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi çalışmaları tavsiye edilmiştir.

Al Basel ve Osman (2020) tarafından nicel bir çalışma yapılmıştır. Araştırma Damietta Üniversitesi Eğitim Fakültesi yöneticilerinin, stratejik planlama uygulamalarının öğretim üyeleri tarafından değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. 63 öğretim üyesinden veri toplanmıştır. Sonuç olarak stratejik planlama uygulamaları zayıf olarak tespit edilmiştir. Stratejik planlamaya yönelik hazırlık aşaması için orta, analiz, uygulama, değerlendirme ve gözetim sağlama alanları alt olarak derecelendirilmiştir.

Kiprotich Chepkwony, Kibett ve Manduku (2020) tarafından nicel ve nitel olarak karma bir çalışma yapılmıştır. Kericho ilçesindeki öğretmen ve müdürlerden veri toplanmıştır. Çalışmanın amacı stratejik planlama uygulamalarının algılanan etkisi ve müdürlerin performansı arasında bulunan ilişkinin incelenmesidir. Sonuç olarak müdür performansı ile stratejik planlama süreci uygulaması arasında manidar bir ilişki bulunamamış, öğretmenler açısından vizyon, misyon, eylem planları, çevre analizi çalışmalarına katılım göstermelerinin öğretmen performansına önemli bir etkisi olmadığı tespit edilmiştir. Stratejik planlama uygulamaları ile izleme ve değerlendirme çalışmalarının bazı bölgelerdeki okul müdürlerinin performansına pozitif katkısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Mensah (2020) tarafından nitel bir çalışma yapılmıştır. Çalışmanın amacı olarak gelişmekte olan ülkelerde yüksek öğretim kurumlarında stratejik planlamaya ve stratejik planın etkili şekilde geliştirilip uygulanabileceği konusunda görüş bildirmek olarak ifade edilmiştir. Araştırmacı tarafından literatür taranması yapılarak, analizler ortaya konulmuştur. Stratejik planlamanın avantajları olarak yönetime katılım fırsatı, hedefler doğrultusunda planları etkin duruma getirmek, verimli kaynak kullanımı sağlamak ile paydaşları sürece dahil etmek şeklinde açıklanmıştır. Başarı sağlayan bir stratejik planlama uygulaması için yetkin uygulayıcılar, paydaşlar ve değerlendiriciler arasında iş birliğinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra gelişmekte olan ülkelerin yüksek öğrenim kurumlarının stratejik planlama uygulamalarında güçlükler yaşamalarında kısıtlı kaynaklar, uzman kişilerin yetersiz oluşu, planlara bağlılık sağlanmaması ve değişime karşı gösterilen direnç olarak açıklanmıştır.

Al-Mawdieh (2020) tarafından nicel bir çalışma yapılmıştır. Araştırmanın amacı Ürdün’de bulunan özel üniversitelerin eğitim bilimleri bölümlerinde stratejik planlama uygulamalarını ortaya koymaktır. Bu bağlamda 84 öğretim üyesinin katılımıyla veri toplanmıştır. Sonuç olarak Ürdün’de bulunan özel üniversitelerinde stratejik planlama derecesi ile akademik mükemmellik derecesi yüksek olarak bulunmuştur. Aralarındaki korelasyonel ilişkiye bakıldığında pozitif ve manidar olarak tespit edilmiştir.

Yaakob, Musa, Habibi ve Othman (2019) tarafından yapılan çalışmada Malezya’da bulunan okullarda stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamalarını araştırmak amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda stratejik yönetim ve planlamanın öğretmenler tarafından öneminin anlaşılmadığı, öğretmenlere bu konuda eğitim verilmesi gerektiği, stratejik planlama çalışmalarının gerekliliği hakkında bilgi sahibi olmadıklarından iş yükü olarak gördükleri ve faaliyetlerin etkililiği anlaşılmadan stratejik yönetim uygulandığı tespit edilmiştir. Öğretmenler üzerindeki iş yükünün ortadan kaldırılmasına yönelik iyileştirme çalışmaları yapmak için etkili stratejik yönetime ihtiyaç olduğu sonucuna varılmıştır.

Oyedele ve Chikwature (2016) tarafından nitel bir çalışma yapılmış, okul gelişiminde stratejik planlamanın rolüne ilişkin öğretmen algısı araştırılmıştır. Bu çalışmanın sonucunda katılımcı öğretmenlerin stratejik planlamanın okul gelişimine katkı sağladığını anlamadıkları yönünde olmuştur. Çalışma sonucunda öğretmenlerin gelişimine önem verilmesi, toplantı ve seminerler ile gelişimlerine yönelik çalışmalar yapılması, stratejik planlamanın okul gelişimine katkı sağlayan temel faktörlerden biri olduğunun anlaşılması, çalışanların kurumlar için en kıymetli kaynak olma özelliği taşıdığının unutulmaması gerektiği önerileri sunulmuştur.

Chukwumah (2015) tarafından nicel bir çalışma yapılmış, ortaokullarının gelişimine yönelik kalite stratejik planlarının okullar tarafından ne ölçüde geliştirildiği araştırılmıştır. Araştırmaya konu olan okulların büyük kısmında stratejik plan hazırlandığı görülmüştür. Hedefler, Beklenen Çıktılar ve Performans Göstergeleri gibi bazı temel ve gerekli bileşenler yer aldığı ancak istendik ölçüde bulunmadığı ortaya konulmuştur. Hedeflerine ulaşılabilmesi için müdürlerin ve personelin bağlılık düzeyinin desteklenmesi gerektiği, müdürlere, okullarının stratejik planlarını geliştirmede kararlılık göstermeleri önerisinde bulunulmuştur.

Ikediugwu ve Chuck (2015) tarafından nicel bir çalışma yapılmış, Nijerya, Güneydoğu Eyaletindeki devlet ortaokullarında görev yapmakta olan 217 müdürden veri toplanmıştır. Çalışmanın amacı stratejik planlama uygulama ve izleme çalışmalarının okul müdürlerinin yönetim rollerini nasıl geliştirdiğini incelemektir. Sonuç olarak stratejik planlamaları orta düzeyde uyguladıkları, stratejik planlarının uygulanmasını izlemelerinin düşük düzeyde olduğu, şehirde yer alan okulların stratejik planlama uygulamaları açısından kırsalda yer alan okullara göre önemli ölçüde farklı olduğu tespit edilmiştir. Araştırma ile okul müdürlerinin stratejik planlama sürecini yeterli düzeyde anlamadıkları görülmüştür. Bu nedenle kurs ve seminerler ile planlamaya olan güvenlerinin artırılması önerilmiştir.

Wanjala ve Rarieya (2014) tarafından nitel bir çalışma yapılmış, Kenya'da bulunan iki okullun stratejik planlamaya yaklaşımları ile karşılaşılan zorluklar belirlenmiştir. Çalışma sonucunda stratejik planlama hakkında sınırlı anlayışa sahip olduğu bulunmuştur. Stratejik planlama yapılması ve uygulama sürecinde başarılı olunmasında beceri ve teknik bilgi eğitiminin gerektiği ortaya konulmuştur.

Okul yöneticilerinin lider davranışları stratejik planlamada başarı sağlayıcı önemli bir faktör olarak görülmüştür. İyi tasarlanmış bir stratejik planın, uygulanma aşamasının kötü olması okullarda kaosa neden olacağı yönünde tespit edilmiştir.

Wyk ve Moeng (2014) tarafından yapılan çalışmada Güney Afrika'daki Kuzey-Batı Eyaletinde bulunan iki ilkokulda görev yapan müdür ve Okul Yönetim Organları (SGB) başkanları ve 8 öğretmen ile yapılan görüşmelerle veri toplanmıştır. Bu ilkokullarda stratejik planların nasıl hazırlandığı ve uygulandığı hakkında bilgi edinilmesi amaçlanmıştır. Sonuç olarak stratejik planların üç faktör altında hazırlandığı ve uygulandığı bulunmuştur. Bunlar; paydaş katılımıyla oluşturulan stratejik analiz, öncelikler ile yön belirlenmesi ve misyon, vizyon ile oluşturulan stratejik seçimler, planlamaları uygulamaya dönüştürme süreci olan stratejik eylemlerdir. Ayrıca stratejik planların uygulanması için teknik bilgiye ve beceriye ihtiyaç olduğu, iş birliği ve sorumluluğun herkes tarafından paylaşılması gerektiği, paydaş katılımının stratejik planlama hazırlık ve uygulanmasında önemli olduğu tespit edilmiştir.

Arimavičiūtė ve Požeckienė (2013) tarafından bir çalışma yapılmıştır. Araştırmada Litvanya’da bulunan ortaokullarda stratejik planlama özellikleri ve sorunlarına ilişkin durum tespiti yapılmak istenmiş, bu amaçla müdür ve öğretmenlerden veri toplanmıştır. Planlama sorunlarına dair tecrübe eksikliği bulunması, stratejik planlama eğitiminin eksik olması, yöntemlerin karmaşıklığı, güdülenme eksikliğinin olması sonuçlarına ulaşılmıştır. Ayrıca müdürlerin planlama görevlerini yerine getirmeleri ile ilgili birtakım sıkıntılar bulunduğu, görevlerini başkalarına devrettikleri ve planlama için zaman ayırmadıkları tespit edilmiştir.

Al-Zboon ve Hasan (2012) tarafından yapılan çalışmada Ürdün’ün Amman şehrinde bulunan devlet liseleri için stratejik planlama uygulamaları değerlendirilmiştir. Müdürler ile eğitim müfettişlerinin görüşlerine ulaşılmıştır. Araştırmanın sonucunda okullarda stratejik planlama uygulamalarının analiz, planlama, uygulama, değerlendirme düzeylerinde orta olduğu sonucuna ulaşılarak yetersiz bulunmuştur.

3. YÖNTEM

Yöntem bölümü kapsamında araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi incelemeye yöneliktir. Çalışma nicel araştırma yönteminde, ilişkisel/korelasyonel araştırma modeli olarak tasarlanmıştır. Nicel yöntemde ilişkisel/korelasyonel araştırmalar, iki veya daha çok değişken arasındaki ilişkinin belirlenip, neden-sonuca yönelik ipucu elde etmek gayesiyle yapılan araştırmalar olarak ifade edilmektedir. Bu modeldeki araştırmalar, doğal olarak ortaya çıkan olgular arasındaki var olabilecek ilişkinin bulunmasında, olguların hiçbir surette değiştirilmediği çalışmalardır (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2019:16-17). İki değişken arasında (algı ve uygulamalar) ilişki bulunma durumu incelenmek istendiğinden, bu çalışma için ilişkisel/korelasyonel araştırma modelinin uygun olduğu kanaatine varılmıştır.

3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, 2020-2021 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Esenyurt ve Küçükçekmece ilçelerindeki resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan, yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır. Belirtilen ilçelerde yer alan, 38 resmi okul öncesi eğitim kurumu bulunduğu ve bu okulların 3'ünün özel eğitim anaokulu olduğu görülmüştür. Özel eğitim anaokulları kapsam dışı tutularak, 35 resmi okul öncesi kurumunda (bağımsız anaokulu) görev yapan yönetici ve öğretmenler evren olarak belirlenmiştir.

İstanbul ili Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Esenyurt ve Küçükçekmece ilçelerindeki okul öncesi eğitim kurumlarının resmi internet sayfaları incelenerek yönetici ve öğretmen sayılarına ulaşılmıştır. Belirtilen ilçelerdeki resmi okul öncesi eğitim kurumlarında, 66 yönetici ve 393 öğretmen olmak üzere, toplam 459 yönetici ve öğretmenin görev yapmakta olduğu tespit edilmiştir. Evrenin büyüklüğü ve içinde bulunan Covid-19 pandemi şartlarından dolayı, evrenin tamamına ulaşılmasında güçlük yaşanabileceği göz önünde bulundurularak, örneklem seçiminin yapılması uygun görülmüştür. Örneklemin, evreni temsil gücüne yönelik hesaplama yapılmasına karar verilmiştir.

Aşağıda yer alan örneklem hesaplama formülü kullanılarak örneklem sayısına ulaşılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018:129).

$$n_0 = \frac{t^2 \cdot s^2}{d^2} \quad n = \frac{n_0}{1 + n_0/N} \quad n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,16 \quad n = \frac{384,16}{1 + 384,16/459} = 209$$

Yapılan hesaplamalar sonucunda örneklem büyüklüğü, 209 kişi olarak tespit edilmiştir. Bu bağlamda, örneklem yöntemi olarak basit seçkisiz örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Basit seçkisiz örnekleme yöntemi, her bir örnekleme birimine eşit olarak seçilme olasılığı vererek, seçilen birimlerin örnekleme alınmasını sağlayan bir yöntemdir. Bu yöntem ile evrende yer alan tüm bireylerin seçilebilme şansı aynıdır (Büyüköztürk vd., 2019:88).

Araştırmacı tarafından belirlenmiş evrende yer alan yönetici ve öğretmenlere ulaşmaya çalışılmış; katılımın gönüllülük esasına dayanması ve içinde bulunan pandemi koşulları sebebiyle okulda bulunamayan yönetici ve öğretmenin olmasından dolayı, örneklem olarak 295 yönetici ve öğretmene ulaşılmıştır. Bu sayının, örneklemin evreni temsil edebilme gücüne yönelik belirlenmiş olan örneklem büyüklüğünü (209) sağladığı görülmektedir.

Çalışmanın örneklemini oluşturan yönetici ve öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de gösterilmiştir.

Tablo 3. 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Özellikler

Demografik Özellik	Kategori	N	Yüzde (%)
Görev	Yönetici	54	%18
	Öğretmen	241	%82
Mesleki Kıdem	1-5 yıl	94	%32
	6-10 yıl	98	%33
	11-15 yıl	68	%23
	16 yıl ve üzeri	35	%12
Öğrenim Durumu	Ön Lisans	29	%10
	Lisans	209	%71
	Lisansüstü	57	%19
Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi	1-3 yıl	196	%66
	4-6 yıl	65	%22
	7-9 yıl	23	%8
	10 yıl ve üzeri	11	%4
Stratejik Planlama Hakkında Hizmet İçi Eğitim Alma Durumu	Eğitim Alan	62	%21
	Eğitim Almayan	233	%79

Araştırmaya katılım gösteren yönetici ve öğretmenler görev değişkenine göre incelendiğinde %18,3'ü (54 kişi) yönetici, %81,7'si (241 kişi) ise öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılım gösteren yönetici ve öğretmenlerin %31,9'ü (94 kişi) 1-5 yıl, %33,2'si (98 kişi) 6-10 yıl, %23,1'i (68 kişi) 11-15 yıl ve %11,9'u (35 kişi) 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahiptir.

Araştırmaya katılım gösteren yönetici ve öğretmenlerin %9,8'i (29 kişi) ön lisans, %70,8'i (209 kişi) lisans, %19,0'u (56 kişi) yüksek lisans, %3'ü (1 kişi) ise doktora düzeyinde öğrenim durumuna sahiptir. Doktora düzeyinde öğrenime sahip olan bir kişi bulunduğu için veriyi analiz sürecine dahil edebilmek amacıyla yüksek lisans ile doktora seçenekleri lisansüstü olarak birleştirilerek analiz sürecine tabi tutulmuştur.

Araştırmaya katılım gösteren yönetici ve öğretmenlerin %66,4'ü (196 kişi) 1-3 yıl, %22,0'si (65 kişi) 4-6 yıl, %7,8'i (23 kişi) 7-9 yıl, %3,7'si (11 kişi) 10 yıl ve üzeri bulunduklarında okulda çalışma süresine sahiptir.

Araştırmaya katılım gösteren yönetici ve öğretmenler stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre incelendiğinde %21,0'i (62 kişi) evet, %79,0 'u (233 kişi) ise hayır yanıtı vermiştir.

Araştırmaya katılanlara ilişkin kişisel verilere göre çoğunluğun öğretmenlerden oluştuğu, 6-10 yıl aralığında mesleki kıdeme sahip olduğu, lisans düzeyinde eğitim aldıkları, bulundukları okulda çalışma sürelerinin 1-3 yıl olduğu, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim almadıkları tespit edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan ölçme araçları üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgilerine ulaşmak amacıyla görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görev yapılan okulda çalışma süresi, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumu olmak üzere beş sorudan oluşan “Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. İkinci bölümde veri toplama aracı olarak, Memduhoğlu ve Uçar (2012a) tarafından geliştirilmiş olan, Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği (OSPAÖ) kullanılmıştır. Bu ölçek, kısaca (OSPAÖ) olarak ifade edilmektedir. Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği, 20 maddeden oluşmaktadır ve ölçek yapısı tek boyutludur.

Üçüncü bölümde ise yine Memduhoğlu ve Uçar (2012a)’a ait olan, Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği (OSPUDÖ) kullanılarak veri toplanması sağlanmıştır. Bu ölçek, kısaca (OSPUDÖ) olarak ifade edilmektedir. Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği, 22 maddeden ve üç boyuttan meydana gelmektedir. Alt boyutların ilki, “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” boyutu 1,2,3,4,5; ikincisi “stratejik planlama hazırlama ve uygulama süreci” boyutu 6,7,8,9,10,11,12,13,14,15; üçüncüsü “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar” boyutu 16,17,18,19,20,21,22 numaralı ölçek maddelerinden oluşmaktadır. Her iki ölçek de beşli likert tipindedir. Bu ölçeklerde yer alan yanıt seçenekleri, “Hiç Katılmıyorum (1)”, “Pek Katılmıyorum (2)”, “Biraz Katılıyorum (3)”, “Çok Katılıyorum (4)”, “Tamamen Katılıyorum (5)” şeklindedir.

Her iki ölçeğin yorumlama düzeylerine ilişkin puan aralıkları hesaplanmıştır. OSPAÖ ve OSPUDÖ’nin ortalama puan aralıkları tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3. 2. OSPAÖ ve OSPUDÖ'ne Ait Yorumlama Düzeyleri

Yanıt Seçenekleri	Puan Değerleri	Aralık Değerleri	Düzy
Tamamen Katılıyorum	5	4,21-5	Çok Yüksek
Çok Katılıyorum	4	3,41-4,20	Yüksek
Biraz Katılıyorum	3	2,61-3,40	Orta
Pek Katılmıyorum	2	1,81-2,60	Düşük
Hiç Katılmıyorum	1	1-1,80	Az

OSPUDÖ' nün “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar” adlı üçüncü alt boyutunda yer alan maddeler olumsuz sorulardan oluşmaktadır. Bu nedenle, analiz sürecine geçmeden önce bu maddeler için ters kodlama yapılmıştır. Bu maddelere verilen yanıtların düzeyine dair yorumlama yapılırken, yüksek düzeyde sonuca ulaşılması, uygulamalarda karşılaşılan sorunlara ilişkin olumlu yönde görüşe sahip olduğu, sorun yaşanmadığı yönünde görüşe sahip olduğunu göstermektedir. Analizlere başlamadan önce ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için Cronbach's Alpha güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Ölçek alt boyutları ve ölçeklerin tamamına ilişkin hesaplanan Cronbach's Alpha değerleri Tablo 3.3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. 3. Ölçekler ve Alt Boyutlara İlişkin Güvenirlik Analizi Bulguları

Ölçekler	Alt Boyutlar	Memduhoğlu ve Uçar (2012a) Cronbach's Alpha (α)	Mevcut Araştırma Cronbach's Alpha (α)
OSPAÖ		.95	.97
OSPUDÖ (Toplam)		.93	.95
	Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu	.88	.92
	Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci	.93	.94
	Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar	.87	.94

Tablo 2 incelendiğinde Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeğinin güvenilirlik katsayısının $\alpha = .97$, Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği güvenilirlik katsayısının $\alpha = .95$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin üç alt boyutu için kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu alt boyutu güvenilirlik katsayısının $\alpha = .92$; stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci alt boyutu güvenilirlik katsayısının $\alpha = .94$; stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutu güvenilirlik katsayısının $\alpha = .94$ olduğu görülmektedir. Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısının .70'ten büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2019). Dolayısıyla kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu söylenebilir.

3.4. Verilerin Toplanması

Verilerin toplanması amacıyla, Avcılar, Beylikdüzü, Büyükçekmece, Esenyurt ve Küçükçekmece ilçelerinde bulunan, 35 resmi okul öncesi eğitim kurumunda görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlere anket uygulama izni, İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır (bkz: EK C). Ölçek formlarının belirlenen ilçelerdeki okullara dağıtımı uygulayıcı tarafından yapılmıştır. İçinde bulunulan Covid-19 pandemi süreci nedeniyle öğretmenler ile görüşme yapılamamış, kurum yöneticileri bilgilendirilerek ölçek formlarının öğretmenlere ulaştırılması sağlanmıştır. Evrende yer alan 35 resmi okul öncesi eğitim kurumunda görev yapan yönetici ve öğretmene dağıtılmış olan ölçek formlarından, 306'sı için dönüş sağlanabilmiştir. Yanıt seçenekleri için çift işaretleme yapılması, bir ölçeğin tamamının boş bırakılması ve ölçek formunda yer alan sorulara eksik yanıt verilmiş olması sebebiyle, 11 ölçek formu analiz dışı tutulmuştur. Analiz dışı tutulan bu ölçek formlarının çıkarılmasıyla, kalan 295 ölçek formu değerlendirmeye alınarak analiz sürecine dahil edilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

Veri toplama araçları ile toplanan veriler, özel bir istatistik programına işlenmiştir. Hangi analizlerin yapılacağına karar verebilmek için öncelikle, veri setinin normallik varsayımını sağlayıp sağlamadığı incelenmiştir. Normallik varsayımı için, ölçeklere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır.

Basıklık ve çarpıklık değeri, veri setinin normal dağılımdan ne düzeyde saptığını gösteren değerlerdir. Normal dağılımda, çarpıklık ve basıklık değeri 0 (sıfır)'dır. Tabachnick ve Fidel (2013), basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olmasının veri setinin normallik varsayımını karşılaması için yeterli olduğunu belirtmektedir.

Ölçeklere ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 3.4'te gösterilmiştir.

Tablo 3. 4. Ölçekler ve Alt Boyutlara İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçekler	Alt Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık
OSPAÖ		-.698	.436
OSPUDÖ (Toplam)		-.445	.055
	Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu	-.432	-.225
	Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci	-.379	-.104
	Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar	-.723	-.262

Tablo 3.4 incelendiğinde Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği ve Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği ile alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerinin $\pm 1,5$ aralığında olduğu görülmektedir. Bu durumda, veri setinin normallik varsayımını sağladığını söylemek mümkündür. Normallik varsayımı sağlandığından, verilerin analizinde parametrik testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Bu bağlamda, araştırmanın amaç ve alt amaçlarına cevap verebilmek için parametrik testlerden Bağımsız Gruplar T Testi, Tek Yönlü ANOVA, çoklu karşılaştırmalar için Scheffe testi ve Pearson Moment-Çarpım Korelasyon analizleri yapılmıştır.

4. BULGULAR

Bu bölümünde, yapılan analizler sonucunda elde edilmiş olan bulgulara yer verilmiştir.

4.1.Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algi Düzeylerine İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algı düzeyini tespit edebilmek için Okullarda Stratejik Planlama Algi Ölçeğinin her bir maddesine verdikleri yanıtların ortalama puanları hesaplanmış ve Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 1. Okullarda Stratejik Planlama Algi Ölçeği Maddelerine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	$\bar{X}$	Ss
1. Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.	4.12	.77
2. Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.	4.20	.75
3. Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.	4.21	.79
4. Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.	4.23	.72
5. Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.	4.22	.76
6. Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.	4.31	.69
7. Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.	4.14	.83
8. Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.	4.18	.79
9. Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.	4.25	.73
10. Kaynakların etkin kullanımını sağlar.	4.16	.86
11. Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.	4.11	.81
12. Okulun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.	3.99	.92
13. Okulda planlama anlayışını güçlendirir.	4.29	.77
14. Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.	4.30	.70
15. Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.	4.09	.86
16. Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.	4.24	.75
17. Okul-çevre iş birliğini geliştirir.	4.05	.90
18. Zamanın verimli kullanılmasını sağlar.	4.19	.81
19. Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.	4.24	.78
20. Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır.	4.11	.92
Okullarda Stratejik Planlama Algi Ölçeği (Toplam)	4.18	.65

Tablo 4.1. incelendiğinde katılımcıların Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği için toplam puan ortalaması 4,18 olarak tespit edilmiştir. Bulunan sonuç değer aralığına göre (çok katılıyorum= 3,41-4,20), resmi okul öncesi kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algı düzeylerinin “yüksek” olduğunu göstermektedir. Yönetici ve öğretmenlerin, (Tamamen Katılıyorum=4,21-5) “çok yüksek” düzeyde katıldıkları maddeler incelendiğinde; stratejik planlamalar ile okulların güçlü ve zayıf yanlarını ortaya koyabildiği, paylaşılan bir vizyon sağladığı, orta ve uzun süreli olarak sorunlara dair çözüm getirdiği, okulun yenilik ve gelişmelere hazır olmasını sağladığı, sahip olunan fırsatları ortaya koyduğu, planlamaya dair anlayışlarını güçlendirdiği, okulun ihtiyaçlarının belirlenmesini sağladığı, stratejik düşünce/strateji geliştirme anlayışında güçlendirme sağladığı, okulun önceliklerini ortaya koymada sistemli bilgi edinme yoluna götürdüğü yönündeki maddeler olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algılarının yüksek tespit edilmesinden ve çok yüksek düzeyde katılım olan maddelerin varlığından yola çıkılarak, okullarda stratejik planlamaların işlevine ilişkin olumlu bir algının bulunduğunu söylemek mümkündür.

4.1.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Görev Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algılarında, görev değişkenine göre farklılık bulunma durumuna ilişkin Bağımsız Gruplar T Testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 2. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Görev Değişkenine Göre T-testi Sonuçları

Değişken	Görev	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	p
Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği	Yönetici	54	4.24	.68	293	.662	.508
	Öğretmen	241	4.17	.64			

Tablo 4.2 incelendiğinde, yöneticilerin aldıkları puana dair aritmetik ortalama 4,24 olarak bulunurken, öğretmenlerin almış oldukları puana dair aritmetik ortalama 4,17 olarak hesaplanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algılarında, görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ($t_{(293)} = .66, p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları, görev değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.1.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algılarında, mesleki kıdem değişkenine göre farklılık bulunma durumuna ilişkin Tek Yönlü ANOVA testi yapılmıştır. İlgili bulgular Tablo 4.3'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 3. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Kıdem	N	$\bar{X}$	SS	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Okullarda	1-5 yıl	94	4.12	.55	Gruplar	.661	3	.220	.519	.669
Stratejik	6-10 yıl	98	4.17	.76	arası					
Planlama	11-15 yıl	68	4.24	.63	Grup İçi	123.494	291	.424		
Algı Ölçeği	16 yıl ve üzeri	35	4.24	.56	Toplam	124.155	291			

Tablo 4.3 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre, stratejik planlamaya yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı ($F(3, 291) = .519; p .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algı düzeyleri, mesleki kıdemlerine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.1.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algılarında, öğrenim durumu değişkenine göre farklılık bulunma durumuna ilişkin Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 4.4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 4. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği	Ön Lisans	29	4.33	.64	Gruplar	.709	2	.354	.838	.434
	Lisans	209	4.16	.63	arası					
	Lisansüstü	57	4.18	.71	Grup içi	123.447	292	.423		
					Toplam	124.155	294			

Tablo 4.4 incelendiğinde katılımcıların öğrenim durumlarına göre stratejik planlamaya yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı ($F_{(2, 292)} = .519$; $p .05$) görülmüştür.. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algı düzeyleri, öğrenim durumlarına bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.1.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algılarında, görev yapılan okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık bulunma durumuna ilişkin Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 4.5'te gösterilmiştir

Tablo 4. 5. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Okulda Ç. Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği	1-3 yıl	196	4.18	.62	Gruplar	.757	3	.252	.595	.619
	4-6 yıl	65	4.19	.74	arası					
	7-9 yıl	23	4.25	.41	Grup içi	123.398	291	.424		
	10 yıl ve üzeri	11	3.94	.93	Toplam	124.155	291			

Tablo 4.5 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, okulda çalışma süresi değişkenine göre, stratejik planlamaya yönelik algılarında anlamlı bir farklılık olmadığı ($F_{(3,291)}=.595$; $p>.05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları, görev yapılan okulda çalışma süresine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.1.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algılarında Stratejik Planlama Hakkında Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algılarında stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma değişkenine göre farklılık bulunma durumuna ilişkin Bağımsız Gruplar T Testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 4.6’da gösterilmiştir.

Tablo 4. 6. Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Düzeylerinin Stratejik Planlama Hakkında Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine Göre T-testi Sonuçları

Değişken	Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	sd	t	p
Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği	Eğitim Alan	62	4.33	.66	293	2.042	.042
	Eğitim Almayan	233	4.14	.64			

Tablo 4.6 incelendiğinde, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alanların, aldıkları puanına dair aritmetik ortalama 4,33 olarak bulunmuştur. Stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim almayanların, almış oldukları puanına dair aritmetik ortalama ise 4,14 olarak hesaplanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algılarında, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık olduğu ($t_{(293)} = 2.042$, $p<.05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarına görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre manidar bir farklılık göstermektedir.

Söz konusu bu farklılık stratejik planlama hakkında eğitim alanlar lehinedir. Stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algılarının daha olumlu olduğunu söylemek mümkündür.

4.2.Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerine İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerini tespit etmek için, Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği ve ölçek alt boyutları için ortalama değerleri hesaplanmıştır. Sonuçlar Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 7. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği ile Ölçek Alt Boyutlarına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Maddeler	$\bar{X}$	Ss
1. Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	3.71	1.02
2. Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	3.79	.92
3. Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	3.97	.87
4. Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	3.49	1.11
5. Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	3.81	1.00
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu (Boyut Toplamı)	3.76	.86
6. Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	3.25	1.19
7. Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	3.55	1.04
8. Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	3.81	.96
9. Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	3.76	1.00
10. Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.	2.99	1.17
11. Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	3.64	1.03
12. Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	3.00	1.26
13. Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	3.55	1.06
14. Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	3.65	1.02
15. Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	3.67	.99
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci (Boyut Toplamı)	3.49	.88
16. Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarısızdır.	3.72	1.24
17. Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.	3.53	1.22
18. Çalışanlar hazırlanan stratejik plan uygulanacağına inanmazlar.	3.69	1.25
19. Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.	3.90	1.26
20. Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.	3.86	1.27
21. Stratejik plarlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.	3.87	1.16
22. Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.	3.97	1.21
Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar (Boyut Toplamı)	3.79	1.10
OSPUDÖ (Toplam)	3.64	.78

Tablo 4.7 incelendiğinde yönetici ve öğretmenlerin Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu alt boyutunun toplam puan ortalaması 3,76’dır. Puan aralığına göre (çok katılıyorum= 3,41-4.20), resmi okulöncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna dair görüşlerinin “yüksek” olduğu bulunmuştur.

Elde edilen sonuçtan yola çıkılarak; yöneticilerin stratejik planlama bilgisine sahip olduğu, yönetim anlayışının stratejik planlamayı kolaylaştırıcı nitelikte olduğu, okullarının stratejik planlamaya uygun bir işleyişle yönetildiği, düzenli bir stratejik planlama politikasının var olduğu yönünde katılımcı görüşlerinin bulunduğunu söylemek mümkündür.

Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci alt boyutunun toplam puan ortalaması 3.49'dur. Puan aralığına göre (çok katılıyorum= 3,41-4,20), resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine dair görüşlerinin “yüksek” olduğu bulunmuştur. Elde edilen sonuçtan yola çıkılarak; personelin stratejik planlama çalışmalarına isteyerek katıldığı, stratejik plarlarda gerçekçi hedefler belirlendiği, kapsamlı durum analizi yapıldığı, planlamaların sürekli değerlendirildiği ve güncellendiği, öğretmenlerin stratejik planlama çalışmalarına destek oldukları yönünde katılımcı görüşlerinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Ölçeğin bu alt boyutunun geneli incelendiğinde puan aralığı (biraz katılıyorum= 2,61-3,40) “orta” olarak görülen maddeler; aritmetik ortalaması 3,25 olan “Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.”, aritmetik ortalaması 2,99 olan “Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.” ve aritmetik ortalaması 3,00 olan “Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.” olmuştur. Elde edilen bu sonuçtan yola çıkılarak; stratejik planlama uygulamalarında oldukça önemli olan paydaş katılıma yönelik katılımcı görüşlerinin olumsuz olduğunu söylemek mümkündür.

Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar alt boyutunun toplam puan ortalaması 3.79'dur. Puan aralığına göre (çok katılıyorum= 3,41-4,20), yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara dair görüşleri “yüksek” olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuca göre, yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarında sorun yaşanmadığı yönünde olumlu görüşe sahip oldukları görülmektedir.

Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği'ne dair toplam puan ortalaması 3.64'tür. Puan aralığına göre (çok katılıyorum= 3,41-4,20), yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri “yüksek” olarak tespit edilmiştir.

Elde edilen sonuçtan yola çıkılarak; resmi okul öncesi eğitim kurumunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, kurumsal yapının stratejik planlama uygun olduğu, hazırlık ve uygulama süreçlerinin olumlu şekilde yürütüldüğü, stratejik planlamaların uygulanma kısmında ise sorun yaşanmadığı yönünde görüşe sahip olduklarını söylemek mümkündür.

4.2.1. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamaların Yönelik Görüşlerinde Görev Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde görev değişkenine göre farklılık bulunmakta mıdır? sorusuna cevap verebilmek için bağımsız gruplar T Testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 8. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği ile Ölçek Alt Boyutlarına Yönelik Görüşlerinin Görev Değişkenine Göre T-testi Sonuçları

Değişken	Görev	N	$\bar{X}$	SS	sd	t	P
Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme (Toplam)	Yönetici	54	3.45	.87	293	-2.06	.040
	Öğretmen	241	3.69	.75			
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	Yönetici	54	3.60	.85	293	-1.456	.146
	Öğretmen	241	3.79	.86			
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	Yönetici	54	3.28	1.01	293	-1.953	.052
	Öğretmen	241	3.53	.84			
Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	Yönetici	54	3.58	1.08	293	-1.574	.749
	Öğretmen	241	3.84	1.07			

Tablo 4.8 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği’nden aldıkları ortalama puanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ($t_{(293)} = -2,06$; $p < .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi, görev değişkenine göre manidar bir farklılık göstermektedir. Yöneticilerin aldıkları puanına dair aritmetik ortalama 3,45 olarak bulunurken, öğretmenlerin almış oldukları puana dair aritmetik ortalama 3,69 olarak hesaplanmıştır. Buna göre öğretmenlerin, okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinin, kısmen daha yüksek olduğu görülmektedir.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan öğretmenlerin, okullarının kurumsal yapısının stratejik planlamaya uygun olduğu, planlamaların hazırlık ve uygulanması sürecinin olumlu şekilde yürütüldüğü ve stratejik planlama uygulamalarında sorunlarla karşılaşmadığı yönünde görüşe sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu alt boyutu incelendiğinde, yöneticilerin aldıkları puana dair aritmetik ortalama 3,60 olarak bulunurken, öğretmenlerin almış oldukları puana dair aritmetik ortalama 3,79 olarak hesaplanmıştır. Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarının kurumsal yapıya uygunluğuna alt boyutu düzeyinde aldıkları ortalama puanlar arasında, anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t_{(293)} = -1.456$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarının kurumsal yapıya uygunluğuna yönelik görüşleri, görev değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemektedir.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci alt boyutu incelendiğinde yöneticilerin aldıkları puana dair aritmetik ortalama 3,28 olarak bulunurken, öğretmenlerin almış oldukları puana dair aritmetik ortalama 3,53 olarak hesaplanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci alt boyutu düzeyinde aldıkları ortalama puanlar arasında, anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t_{(293)} = -1.953$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, yönetici ve öğretmenlerin, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşleri, görev değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemektedir.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutu incelendiğinde, yöneticilerin aldıkları puana dair aritmetik ortalama 3,58 olarak bulunurken, öğretmenlerin almış oldukları puana dair aritmetik ortalama 3,84 olarak hesaplanmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutu düzeyinde aldıkları ortalama puanlar arasında, anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t_{(293)} = -1.574$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri, görev değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.2.2. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinde Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde, mesleki kıdem değişkenine göre farklılık bulunmakta mıdır? sorusunu cevaplayabilmek için mesleki kıdem değişkenine göre ölçeğin toplamına Tek Yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4. 9. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
OSPUDÖ (Toplam)	1-5 yıl	94	3.65	.73	Gruplar	2.239	3.	.746	1.220	.303
	6-10 yıl	98	3.60	.81	arası					
	11-15 yıl	68	3.78	.79	Grup içi	178.055	291	.612		
	16 yıl ve üzeri	35	3.48	.78						
	Toplam	295	3.64	.78	Toplam	180.294	294			

Tablo 4.9 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine göre, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı ($F_{(3,292)} = 1.220$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri, mesleki kıdemlerine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.2.3. Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinde Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre birinci alt boyut olan kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. *Katılımcıların Kurumsal Yapının Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları*

Değişken	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	1-5 yıl	94	3.65	.83	Gruplar	4.661	3	1.554	2.083	.103
	6-10 yıl	98	3.77	.92	arası					
	11-15 yıl	68	3.95	.85	Grup içi	217.069	291	.746		
	16 yıl ve üzeri	35	3.57	.76						
	Toplam	295	3.75	.88	Toplam	221.729	294			

Tablo 4.10 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($F_{(3-291)} = 2.083$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşleri, yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.2.4. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinde Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre ikinci alt boyut olan stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 11. *Katılımcıların Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları*

Değişken	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	1-5 yıl	94	3.49	.82	Gruplar	1.603.661	3	.534	.685	.562
	6-10 yıl	98	3.45	.92	arası					
	11-15 yıl	68	3.60	.85	Grup içi	226.909	291	.780		
	16 yıl ve üzeri	35	3.37	.96						
	Toplam	295	3.49	.88	Toplam	228.512	294			

Tablo 4.11 incelendiğinde, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($F_{(3-291)} = .685$; $p > .05$) görülmektedir.

Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.2.5. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinde Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre üçüncü alt boyut olan stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 12. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Kıdem	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	1-5 yıl	94	3.87	1.05	Gruplar	3.421	3	1.140	.975	.405
	6-10 yıl	98	3.71	1.15	arası					
	11-15 yıl	68	3.90	1.02	Grup içi	340.338	291	1.170		
	16 yıl ve üzeri	35	3.59	1.03						
	Toplam	295	3.79	1.08	Toplam	343.759	294			

Tablo 4.12 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, mesleki kıdemlerine göre stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($F_{(3-291)}=.975$; $p>.05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar, yönetici ve öğretmenlerin mesleki kıdemlerine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.2.6. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde, öğrenim durumu değişkenine göre farklılık bulunma durumunu tespit etmek Tek Yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 4.13’te gösterilmiştir.

Tablo 4. 13. *Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları*

Değişken	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p	Farklılık
OSPUDÖ (Toplam)	Ön Lisans	29	4.17	.61	Gruplar	10.413	2	5.206	8.949	.000	1*-2
	Lisans	209	3.63	.75	arası						1*-3
	Lisansüstü	57	3.44	.85	Grup içi	169.881	292	.582			
	Toplam	295	3.64	.78	Toplam	180.294	294				

Tablo 4.13 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, öğrenim durumlarına göre kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($F_{(2,292)}=8.949$; $p<.05$) görülmektedir. Söz konusu bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için tamamlayıcı Post-Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 4.14’te gösterilmiştir.

Tablo 4. 14. *Tamamlayıcı Post-Hoc Testi Sonuçları*

	Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Scheffe	Ön Lisans	Lisans	.54527*	.151	.002
		Lisansüstü	.72738*	.173	.000

Tablo 4.14 incelendiğinde, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcılar ile öğrenim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Söz konusu bu fark, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcılar lehinedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcıların, okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinin, öğrenim durumu hem lisans hem de lisansüstü olan katılımcılara göre daha olumlu olduğu bulunmuştur.

4.2.7. Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, birinci alt boyut olan, kurumun stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.15’te gösterilmiştir.

Tablo 4. 15. Katılımcıların Kurumsal Yapının Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p	Farklılık
Kurumsal Yapının	Ön Lisans	29	4.28	.66	Gruplar	10.450	2	5.225	7.222	.001	1*-2
	Lisans	209	3.73	.86	arası						1*-3
Stratejik	Lisansüstü	57	3.56	.88	Grup içi	211.279	292	.724			
Planlamaya Uygunluğu	Toplam	295	3.75	.86	Toplam	221.729	294				

Tablo 4.15 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, öğrenim durumlarına göre kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu ($F_{(2,292)}=7.222$; $p<.05$) görülmektedir. Söz konusu bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için tamamlayıcı Post-Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 4.16’da gösterilmiştir.

Tablo 4. 16. Tamamlayıcı Post-Hoc Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Scheffe	Ön Lisans	Lisans	.55664*	.168	.005
		Lisansüstü	.72474*	.194	.001

Tablo 4.16 incelendiğinde, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcılar ile öğrenim durumu lisans ve lisansüstü olan katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Söz konusu bu fark, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcılar lehinedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcıların, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşlerinin, öğrenim durumu hem lisans hem de lisansüstü olan katılımcılara göre daha olumlu olduğu bulunmuştur.

4.2.8. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, ikinci alt boyut olan stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 17. Katılımcıların Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p	Farklılık
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	Ön Lisans	29	4.15	.62	Gruplar	14.272	2	7.136	9.726	.000	1-2*
	Lisans	209	3.44	.85	arası						
	Lisansüstü	57	3.36	.94	Grup içi	214.240	292	.734			
	Toplam	295	3.49	.88	Toplam	228.512	294				

Tablo 4.17 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, öğrenim durumlarına göre stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu ($F_{(2,292)}=9.726$; $p<.05$) görülmektedir. Söz konusu bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için tamamlayıcı Post-Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 4.18’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 18. Tamamlayıcı Post-Hoc Testi Sonuçları

	Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Scheffe	Ön Lisans	Lisans	-.71440*	.169	.000

Tablo 4.18 incelendiğinde, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcılar ile öğrenim durumu lisans olan katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Söz konusu bu fark, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcılar lehinedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcıların, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşlerinin öğrenim durumu lisans olan katılımcılara göre daha olumlu olduğu bulunmuştur.

4.2.9. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinde Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, öğrenim durumlarına göre üçüncü alt boyut olan stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.19’da gösterilmiştir.

Tablo 4. 19. *Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinin Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları*

Değişken	Öğrenim Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p	Farklılık
Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	Ön Lisans	29	4.12	1.02	Gruplar	8.685	2	4.342	3.784	.024	1-3*
	Lisans	209	3.83	1.08	arası						
	Lisansüstü	57	3.49	1.04	Grup içi	335.074	292	1.148			
	Toplam	295	3.79	1.08	Toplam	343.759	294				

Tablo 4.19 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, öğrenim durumlarına göre stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir ($F_{(2,292)}=3.784$; $p < .05$). Söz konusu bu farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirleyebilmek için tamamlayıcı Post-Hoc testlerinden Scheffe testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 20’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 20. *Tamamlayıcı Post-Hoc Testi Sonuçları*

	Öğrenim Durumu (I)	Öğrenim Durumu (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	p
Scheffe	Ön Lisans	Lisansüstü	.63434	.244	.036

Tablo 4.20 incelendiğinde, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcılar ile öğrenim durumu lisansüstü olan katılımcılar arasında anlamlı bir farkın olduğu görülmektedir. Söz konusu bu fark, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcılar lehinedir. Bu durumda, öğrenim durumu ön lisans olan katılımcıların, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşlerinin, öğrenim durumu lisansüstü olan katılımcılara göre daha olumlu olduğu bulunmuştur. Elde edilen bulguya göre ön lisans mezunu olan katılımcıların, stratejik planlama uygulamalarında sorunlarla karşılaşmadığı yönünde görüşe sahip olduklarını söylemek mümkündür.

4.2.10. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinde Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde, görev yapılan okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık bulunmakta mıdır? sorusunu cevaplayabilmek için görev yapılan okulda çalışma süresi değişkenine göre ölçeğin toplamına Tek Yönlü ANOVA testi yapılmıştır. Analize ilişkin bulgular Tablo 4.21’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 21. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Okulda Ç. Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
OSPUDÖ (Toplam)	1-3 yıl	196	3.66	.80	Gruplar	1.811	3	.604	.984	.401
	4-6 yıl	65	3.62	.79	arası					
	7-9 yıl	23	3.74	.60	Grup içi	178.483	291	.613		
	10 yıl ve üzeri	11	3.28	.60						
	Toplam	295	3.64	.78	Toplam	180.294	294			

Tablo 4.21 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, okullarında çalışma süresine göre stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($F_{(3,291)}=.984$; $p>.05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarına görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya uygulamalarına yönelik görüşleri, yönetici ve öğretmenlerin okullarında çalışma sürelerine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.2.11. Yönetici ve Öğretmenlerin Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinde Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda çalışma sürelerine göre kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu alt boyutuna yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.22’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 52. *Katılımcıların Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğuna Yönelik Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları*

Değişken	Okulda Ç. Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	1-3 yıl	196	3.74	.88	Gruplar	4.867	3	1.622	2.177	.091
	4-6 yıl	65	3.76	.84	arası					
	7-9 yıl	23	4.06	.74	Grup içi	216.862	291	.745		
	10 yıl ve üzeri	11	3.27	.73						
	Toplam	295	3.75	.86	Toplam	221.729	294			

Tablo 4.22 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, okullarında çalışma süresine göre kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı ($F_{(3,291)}=2.177$; $p>.05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşler, yönetici ve öğretmenlerini okullarında çalışma sürelerine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.2.12. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinde Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda çalışma sürelerine göre stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci alt boyutuna yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.23'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 23. *Katılımcıların Stratejik Plan Hazırlık ve Uygulama Sürecine Yönelik Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları*

Değişken	Okulda Ç. Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	1-3 yıl	196	3.48	.90	Gruplar	3.817	3	1.272	1.648	.178
	4-6 yıl	65	3.46	.85	arası					
	7-9 yıl	23	3.81	.80	Grup içi	224.695	291	.772		
	10 yıl ve üzeri	11	3.13	.66						
	Toplam	295	3.49	.88	Toplam	338.512	294			

Tablo 4.23 incelendiğinde, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okullarında çalışma süresine göre stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($F_{(3-291)} = 1.648$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşler, yönetici ve öğretmenlerin okullarında çalışma sürelerine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.2.13. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinde Görev Yapılan Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, görev yaptıkları okulda çalışma sürelerine göre stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutuna yönelik görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını anlamak için Tek Yönlü ANOVA testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4.24'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 64. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara Yönelik Görüşlerinin Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

Değişken	Okulda Çalış.Süresi	N	$\bar{X}$	Ss	Varyansın Kaynağı	K.T.	Sd	K.O.	F	p
Stratejik Planlama Uyg.	1-3 yıl	196	3.87	1.03	Gruplar	5.953	3	1.984	1.709	.165
Karşılaşılan Sorunlar	4-6 yıl	65	3.73	1.06	arası					
	7-9 yıl	23	3.40	1.39	Grup içi	337.806	291	1.161		
	10 yıl ve üzeri	11	3.49	1.18						
	Toplam	295	3.79	1.08	Toplam	343.759	294			

Tablo 4.24 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, okullarında çalışma süresine göre stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ($F_{(3,291)} = 1.709$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşler, yönetici ve öğretmenlerin okullarında çalışma sürelerine bağlı olarak manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.2.14. Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Uygulamalarını Yönelik Görüşlerinde Stratejik Planlama Hakkında Hizmet İçi Eğitim Alma Değişkenine Göre Farklılık Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma değişkenine göre farklılık bulunmakta mıdır? sorusunu cevaplayabilmek için stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma değişkenine göre ölçeğin her bir alt boyutu ile toplamı için Bağımsız Gruplar T Testi yapılmış ve ilgili bulgular Tablo 4.25'te gösterilmiştir.

Tablo 4. 25. Katılımcıların Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşleri ile Ölçek Alt Boyutlarına Yönelik Görüşlerinin Stratejik Planlama Hakkında Eğitim Alma Durumları Değişkenine Göre T-testi Sonuçları

Değişken	Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumu	N	$\bar{X}$	Ss	Sd	t	p
OSPUDÖ (Toplam)	Eğitim Alan	62	3.75	.83	293	1.255	2.10
	Eğitim Almayan	233	3.61	.76			
Kurumsal Yapının Stratejik Planlamaya Uygunluğu	Eğitim Alan	62	3.87	.83	293	1.214	.226
	Eğitim Almayan	233	3.72	.87			
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	Eğitim Alan	62	3.65	.87	293	- 1.688	.092
	Eğitim Almayan	233	3.44	.88			
Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar	Eğitim Alan	62	3.82	1.16	293	.198	.844
	Eğitim Almayan	233	3.78	1.06			

Tablo 4.25 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde, ölçekten alınan toplam ortalama puanları arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t_{(293)} = 1.255$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçtan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşlerinde, stratejik planlama hakkında eğitim alma durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık olmadığı ($t_{(293)} = 1.214$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçtan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşleri, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşlerinde, stratejik planlama hakkında eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t_{(293)} = -1.688$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçtan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşleri, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşlerinde, stratejik planlama hakkında eğitim alma değişkenine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı ($t_{(293)} = .198$; $p > .05$) görülmektedir. Elde edilen sonuçtan yola çıkılarak, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma değişkenine göre manidar bir farklılık göstermemektedir.

4.3.Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Yönelik Algıları ile Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Görüşleri Arasında İlişki Bulunma Durumuna İlişkin Bulgular

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamaları arasında ilişki bulunmakta mıdır? sorusuna cevap verebilmek için Pearson Çarpım Moment Korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen korelasyon katsayısı (r), iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ortaya koymaktadır. $-1 \leq r \leq +1$ arasında değer alan bir ölçüm hesabıdır.

Korelasyon katsayısının +1'e yakın olması, iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu gösterirken; -1'e yakın olması, negatif yönlü ilişki olduğunu göstermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018; 108-262). Korelasyon katsayısının (r), "0.70-1.00" arasında yer alması, *yüksek*; "0.70-0.30" arasında yer alması, *orta*; "0.30-0.00" arasında yer alması ise *düşük* düzeyde ilişki olarak ifade edilebilir (Büyüköztürk, 2019: 32). Analiz sonucunda elde edilen bulgular, bu bilgiler ışığında değerlendirilecektir. Yapılan analize ilişkin bulgular Tablo 26'da gösterilmiştir.

Tablo 4. 26. *Katılımcıların Stratejik Planlamaya Yönelik Algıları ile Stratejik Planlama Uygulamaları ve Ölçek Alt Boyutları Arasındaki İlişkiye Dair Pearson Korelasyon Testi Sonuçları*

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
OSPAÖ (1)	r 1	.488**	.438**	.320**	.488**
Kurumsal Yapının Uygunluğu (2)	r	1	.822**	.472**	.880**
Hazırlama ve Uygulama Süreci (3)	r		1	.367**	.880**
Uygulamalarda Karşılaşılan Sorunlar (4)	r			1	.746**
OSPUDÖ (5)	r				1

** p<.001

Tablo 4.26 incelendiğinde, yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşleri arasında, düzey aralığına göre (0.70-0.30), pozitif yönde "orta" düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=.488$; $p<.001$); stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşleri arasında, düzey aralığına göre (0.70-0.30), pozitif yönde "orta" düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=.438$; $p<.001$) görülmektedir. Stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri arasında ise düzey aralığına göre (0.70-0.30), pozitif yönde "orta" düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=.320$; $p<.001$) tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Büyüköztürk, 2019).

Yönetici ve öğretmenlerin, okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerine ilişkin ölçek alt boyutları arasında da anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşleri ile stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşleri arasında, düzey aralığına göre (0.70-1.00), pozitif yönde "yüksek" düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r=.822$, $p<.001$) görülmektedir.

Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna yönelik görüşleri ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri arasında düzey aralığına göre (0.70-0.30), pozitif yönde “orta” düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r = -.472$; $p < .001$); tespit edilmiştir. Bununla birlikte stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine yönelik görüşleri ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri arasında düzey aralığına göre (0.30-0.00), pozitif yönde “orta” düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu ($r = .367$; $p < .001$) tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Büyüköztürk, 2019).

Yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri (OSPUDÖ toplam ölçek) ile kurumsal yapının uygunluğu alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında düzey aralığına göre (0.70-1.00), pozitif yönde “yüksek” düzeyde ilişkinin olduğu ($r = .880$; $p < .001$); stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri (OSPUDÖ toplam ölçek) ile hazırlık ve uygulama süreci alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında düzey aralığına göre (0.70-1.00), pozitif yönde “yüksek” düzeyde ilişkinin olduğu ($r = .880$; $p < .001$); stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri (OSPUDÖ toplam ölçek) ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında düzey aralığına göre (0.70-1.00), pozitif yönde “yüksek” düzeyde ilişki ($r = .746$; $p < .001$) tespit edilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018; Büyüköztürk, 2019).

Sonuç olarak, yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasında düzey aralığına göre (0.70-0.30) pozitif yönde “orta” düzeyde ilişki ($r = .488$; $p < .001$) bulunmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018; Büyüköztürk, 2019).

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, elde edilmiş olan bulgular ile alanda yapılmış olan çalışmaların göz önünde bulundurularak, elde edilen sonuçlar tartışılmıştır. Öneriler kısmında ise uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu bölümde birinci, ikinci ve üçüncü alt problemlere ilişkin sonuçlara yer verilerek, elde edilen sonuçlar tartışılmıştır.

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ile Tartışma

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama algı düzeyleri “yüksek” olarak tespit edilmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin, algı düzeyinin “yüksek” bulunmuş olması; stratejik planlamanın, kurum için faydalı sağlayıcı olduğu yönünde algıya sahip olduklarını düşündürmektedir. Resmi okul öncesi kurumunda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama çalışmaları ile okulların güçlü ve zayıf yönlerinin açığa çıkarıldığı, sahip olunan fırsatların belirlenebildiği, yenilik ve değişimlere hazır olduğu, kaynaklar ile zamanın etkin ve verimli kullanılabildiği, ortak bir vizyona sahip olduğu, kurumsal amaçlara ulaşmada alınan kararlar için sağlam temeller oluşturulduğu, okul-çevre iş birliğinin yapıldığı, stratejik düşünme ve strateji geliştirme faaliyetlerine katkı sunulduğu, eğitim sisteminin etkililiğinin ve verimliliğinin artırılmasının gerçekleştirildiği yönünde, olumlu algıya sahip olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan benzer çalışmalar incelendiğinde, Memiş (2019) ve Koçak (2016)’ın araştırma sonucunda mevcut olan algının “çok katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuç, yapılan araştırmanın sonucu ile aynıdır. Çok katılıyorum düzeyi bu çalışma için “yüksek” olarak ifade edilmiştir.

Bir diğerk çalışma olan Memduhoğlu ve Uçar (2012b) da var olan algının olumlu olduğı sonucuna ulaşmıştır. Radmard ve Daş (2016) tarafından yapılmış olan araştırmada, stratejik planlamaların kurum için yararlı olma algısı için “çok yüksek” sonucu tespit edilmiştir. Bulut (2014), stratejik planlama algılarının “çok ve tam” düzeyinde bulunduğunu, dolayısıyla oldukça olumlu görüşe sahip olduğunu söylemektedir. Yenipınar ve Akgün (2017) ise yapmış oldukları araştırma ile stratejik düşünme, analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma gibi boyutlar için “yüksek” sonucuna ulaşmıştır. Stratejik düşünceye sahip olunması için algıların olumlu olması gerektiğı düşünülmektedir. Bu bakımdan elde edilen sonuç, stratejik planlama algısının olumlu olduğı bulgusunu desteklemektedir.

Araştırmadan farklı sonuçları bulunan çalışmalar da mevcuttur. Çekiç ve Dilber (2020) tarafından yapılan araştırmada, var olan algının yetersiz ve yanlış olduğı ifade edilmiştir. Izgar (2020)’ın araştırmasında benzer bir sonuç elde edilmiş, algının olumsuz olduğı belirtilmiştir. Arabacı vd. (2015), stratejik planlamaların boş ve gereksiz olduğı yönünde algıların bulunduğı tespit edilirken, bunun sebebi olarak stratejik planlamalar hakkında var olan bilgi eksikliği gösterilmiştir. Yaakob, Musa, Habibi ve Othman (2019) ile Oyedele ve Chikwature (2016), yapmış oldukları çalışmalar sonucunda, stratejik yönetim ve planlamanın öneminin ve kuruma sağladığı katkının anlaşılmamış olduğunu açıklamışlardır. Wanjala ve Rarieya (2014), çalışmalarında, stratejik planlama hakkında sınırlı düzeyde anlayışın hâkim olduğı yönünde açıklamaya yer vermiştir. Farklı zamanlarda ve farklı örneklem grupları üzerinde yapılmış olan bu çalışmalarda, farklı sonuçların elde edilmiş olması olağan kabul edilebilir. Fakat eğitim sektörü gibi önemli bir alanda, stratejik planlamanın önemi ve sağlayacağı katkılar hakkında olumsuz algıların var olması, eğitimin doğru ve fayda sağlayıcı biçimde planlanmasına engel olacağını düşündürmektedir. İncelenen çalışmalarda elde edilen sonuçlara göre, Türkiye’de ve dünyada, eğitim çalışanlarının stratejik planlama hakkındaki algılarının farklılaştığını söylenmek mümkündür.

Katılımcıların stratejik planlama algıları; görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu, okullarında çalışma süreleri ve stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumlarına göre incelenmiştir. Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algılarında görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu ve görev yapılan okulda çalışma süreleri değişkenlerine göre, manidar bir farklılık bulunamamıştır.

Yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumu değişkeni arasında, manidar bir farklılık bulunduğu ve eğitim alanların sayısının almayanlara göre oldukça az olduğu tespit edilmiştir. Var olan bu farklılığın, eğitim alanlar lehine olduğu, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alanların, almayanlara göre daha olumlu algıya sahip oldukları görülmektedir. Elde edilen bu sonucun yerinde olduğu düşünülebilir. Çünkü bu sonuç, stratejik planlama hakkında eğitim almış olan kişilerin, bu uygulamanın önemini, gerekliliğini ve sağlayacağı başarıyı doğru anlamış olduklarını göstermektedir. Verilen hizmet içi eğitimin, nitelikli olduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda, eğitim alanların stratejik planlamaya yönelik algılarının olumlu olarak tespit edilmiş olması, önemli bir sonuçtur.

Araştırma sonucunu destekleyen, katılımcıların stratejik planlamaya yönelik algılarının; görev, mesleki kıdem, eğitim durumu, okulda çalışma süresi değişkenlerine göre manidar bir farklılık göstermediğini tespit eden çalışmalar bulunmaktadır. Ayrıca stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim almış olan katılımcıların algılarının, eğitim almamış olan katılımcılara göre daha olumlu olduğu ifade edilmiştir (Çekiç ve Dilber, 2020; Memiş, 2019; Memduhoğlu ve Uçar, 2012b; Can, 2017; Koçak 2016; Yarım, 2016; Şimşek, 2015; Akbaba ve Yıldızbaş, 2016).

Yenipınar ve Akgün (2017) tarafından yapılan araştırmada, öğrenim düzeyi ile kıdem değişkenlerine göre manidar bir farklılık tespit edilmiştir. Radmard ve Daş (2016), katılımcıların çoğunluğunun hizmet içi eğitim almadığına yer verirken; eğitim alan kısmın düşük algıya sahip olduğunu ifade etmiştir. Ayrıca mesleki kıdem açısından, mesleğe yeni başlamış olanların stratejik planlamaya yönelik algısının düşük olduğu, eğitim düzeyi yüksek olanların algılarının yüksek düzeyde olduğu, görev değişkeni açısından da farklılık bulunduğu belirtilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda, stratejik planlama hakkında eğitim almış olanların algılarının düşük olması bir çelişki olarak görülmektedir. Böyle bir sonucun bulunmuş olmasında almış oldukları stratejik planlama eğitiminin amaca hizmet etmediğini ya da teorik bilgi ile uygulama arasında yaşanan farklılığın algı üzerinde olumsuzluk yaratabileceğini söylemek mümkündür.

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ile Tartışma

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri ile ölçeğe ilişkin ilk alt boyut olan kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, ikinci alt boyut olan stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ve üçüncü alt boyut olan stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik görüşleri, “yüksek” olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuca göre yönetici ve öğretmenlerin, kurumsal yapılarının stratejik planlamaya uygun olduğu, hazırlık ve uygulama sürecinde gerekli çalışmaların yapıldığı ve stratejik planlamaların uygulanmasında sorun oluşturacak durumlarla karşılaşmadığı yönünde olumlu bir görüşe sahip oldukları söylenebilir.

Birinci alt boyut olan kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu maddelerine bakıldığında yönetici ve öğretmenlerin, kurum yöneticilerinin stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olduğu, okulların yönetiminde stratejik planlama çalışmalarının göz önünde bulundurulduğu, düzenli olarak hazırlanan bir stratejik planları olduğuna yönelik olumlu görüşleri bulunduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Hem yöneticiler hem de öğretmenlerin bu maddeler için olumlu görüş bildirmiş olmaları oldukça önemlidir. Stratejik planlama uygulamaları okullar için büyük resmi görerek ihtiyaçların tespit edilmesini sağlarken, yönetsel süreci kolaylaştırıcı bir rol de taşımaktadır. Öncelikle yönetici tarafından benimsenen stratejik yönetim ve planlama çalışmalarının, kurumsal boyutta hak ettiği değeri göreceği düşünülmektedir. Birinci alt boyut maddeleri arasında yer alan, stratejik planlama hakkında rehberlik ve danışmanlık hizmeti alındığına dair olan maddenin, diğer maddelere kıyasla daha az ortalamaya sahip olması dikkat çekmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama hakkında yeteri düzeyde bilgi sahibi olmadığı durumlarda dışarıdan hizmet almaları önemlidir. Bu tip durumlarda, yöneticilerin ilçe müdürlüklerinden stratejik planlama hakkında eğitim verilmesini talep etmeleri, hazırlanacak olan planların amaca hizmet etmesini sağlayacaktır. Aksi takdirde, okulun kurumsal yapısına uygun olmayan bir stratejik planlamanın hazırlanması ve yetersiz bir planlama ile yola çıkılması, stratejik planlamanın uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarında da sıkıntılar yaşanmasına sebep olabilecektir. Böylece okulun sahip olduğu stratejik planlamanın, işlevsiz ve yarardan uzak olacağını söylemek mümkündür.

Yapılan araştırma elde edilen sonuçlar, başka araştırmacıların yapmış oldukları çalışmalarda elde etmiş olduğu sonuçlar ile benzerlik göstermektedir (Kaya, 2019; Memiş, 2019; Koçak, 2016; Bulut, 2014; Yenipınar ve Akgün, 2017). Bir başka araştırma sonucunda, yüksek başarı gösteren okullardaki başarının sebebi araştırıldığında, derinlemesine stratejik planlama çalışmaları yapıyor olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin, stratejik yönetim biçimini benimsemiş oldukları ve planlama hakkında yeteri düzeyde bilgiye sahip oldukları, böylece başarı sağlandığı ifade edilmiştir (Ramlal, Jones ve Kingston, 2020).

Araştırma sonucundan farklı sonuçlar tespit etmiş olan çalışmalar da mevcuttur. Yaakob, Musa, Habibi ve Othman (2019), stratejik yönetim ve planlama uygulamalarının öneminin anlaşılmamış olduğu, planlamaların faydası bilinmeksizin stratejik yönetim uygulandığını tespit etmiştir. Ikediugwu ve Chuck (2015) araştırmasında, okul müdürlerinin stratejik planlama sürecini yeteri kadar anlamamış olduklarından, stratejik planlama uygulamalarının “orta” düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yönetici tarafından önemi anlaşılmamış olan bir planlamanın uygulanması ve sonucunda paydaşlarca anlaşılır ve kabul edilebilir olması beklenemez. Bu çıkarımı destekleyen bir çalışmada stratejik planlama hakkında sınırlı anlayışa sahip olunduğu bulunurken, stratejik planlama hazırlanması ve uygulanması sürecinde başarılı olunmasında, beceri ve teknik bilgi eğitiminin gerekli olduğu ifade edilmiştir (Wanjala ve Raieya, 2014). Bir başka araştırma sonucunda yönetici ve öğretmenlerin, okulların kurumsal yapılarının, stratejik planlama uygulamalarına yeteri düzeyde uygun olmadığı yönünde değerlendirmede bulunduğu tespit edilmiştir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012b).

İkinci alt boyut olan stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci içerisinde yer alan maddelere bakıldığında yönetici ve öğretmenlerin, stratejik plan hazırlayıcıların gerekli eğitimi aldığı ve çalışmalarda istekli olarak görev aldıkları, gerçekçi hedefler yönünde kaynakların belirlendiği, planlama sürecinde detaylı bir durum analizi yapıldığı, öğretmenlerin çalışmalarda destek sağladıkları, hazırlık sürecinin yeterli şekilde yapıldığı ve stratejik planın devamlı değerlendirildiği ve güncellendiği yönünde olumlu görüşlerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun yanı sıra veliler ile öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmalarının sağlandığı yönündeki maddelerin, orta düzeyde katılım olan iki madde olduğu görülmektedir.

Okullarda uygulanan stratejik planların hazırlanma sürecinde, tüm paydaşların katılımı oldukça önemlidir. Stratejik yönetimin uygulanabilmesi için ortak akıl çerçevesinde buluşulması ve hareket edilmesi gereklidir. Aksi takdirde hazırlanmış olan planlar uygulanabilirlikten uzak olacaktır. Hazırlık çalışmalarına katılım, aynı zamanda uygulanması aşamasında da katılımı sağlayacaktır. Karara aktif olarak katılmayan paydaşlardan, uygulamaya ilişkin olumlu geri dönüş alınmasının mümkün olmadığı söylenebilir. Yapılan bir araştırmada, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan en büyük sorunlar arasında, tüm paydaşların planlama sürecine dahil edilmemesi olduğu ifade edilmiştir. Bu durum hem yöneticilerin liderliklerinin sorgulanması gerektiğini hem de yapılan planlamaların kâğıt üstünde kalan çalışmalar olduğunu düşündürmektedir (Özdemir vd., 2021).

Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama hazırlık ve uygulama sürecinde en önemli rol oynayıcılar olması; katılımcıların bu bağlamda olumlu görüşe sahip olmaları değerli bulunmuştur. Ancak okul öncesi eğitim kurumları, yaş grubu olarak küçük çocukların eğitim aldıkları kurumlar olması bakımından, çocukların yönetsel karar ve planlamalarda aktif olarak rol alması beklenemez. Fakat öğretmenler aracılığı ile öğrencilerin ihtiyaçlarının yöneticiler ile paylaşılması sağlanabilir. Böylece mevcut durumun analiz edilmesinde, var olan sorun ve eksiklerin giderilmesinde öğrenciler için gerekli planlamaların yapılması mümkün görülmektedir. Araştırma sonucunda elde edilen bu olumsuz görüş, okul öncesi eğitim kurumları için yapılan bir araştırma olduğundan kabul edilebilir bulunmaktadır.

Okullarda yönetim ve planlama faaliyetlerine veli katılımı, okul aile birliği faaliyetleri ve okul değerlendirme anketleri ile sağlanabilmektedir. Velilerin stratejik planlama çalışmalarında aktif olarak görev almaları, kurum yöneticileri tarafından desteklendiğinde gerçekleştirilebilir. Böylece stratejik planlama uygulamasından beklenen, paydaş katılımı ve demokratik sürecin uygulanması sağlanmış olur. Bir çalışma sonucunda, stratejik planların uygulanması için teknik bilgiye ve beceriye ihtiyaç olduğu, iş birliği ve sorumluluğun herkes tarafından paylaşılması gerektiği, paydaş katılımının stratejik planlama hazırlık ve uygulanmasında önemli olduğu bilgisine yer verilmiştir (Wyk ve Moeng, 2014). Başarı sağlayan bir stratejik planlama uygulaması için yetkin uygulayıcılar, paydaşlar ve değerlendiriciler arasında iş birliği önemlidir (Mensah, 2020).

Bir başka araştırmada, stratejik planlamaların hazırlanması ve uygulanması sürecinde teknik bilginin gerekliliği ve önemi ifade edilerek, tasarım sürecinin iyi olması ancak uygulama sürecinin kötü olmasının, okullarda kaosa sebep olacağına yönelik açıklamada bulunulmuştur (Wanjala ve Rarieya, 2014).

Mevcut çalışmadan farklı olarak sonuçlar elde edilmiş araştırmalar da bulunmaktadır. Ikediugwu ve Chuck (2015), stratejik planların orta düzeyde uygulandıklarını, uygulamaların izlenmesinin ise düşük düzeyde olduğunu tespit etmiştir. Okul müdürlerinin stratejik planlama sürecini yeterli düzeyde anlamadıkları, bu nedenle kurs ve seminerler ile planlamaya olan güvenlerinin artırılmasının gerektiği yönünde görüş bildirmiştir. Al Basel ve Osman (2020) yaptıkları çalışmada, stratejik planlama uygulamalarını “zayıf”, stratejik planlamaya yönelik hazırlık aşamasını ise “orta” olarak tespit etmiştir. Memduhoğlu ve Uçar (2012b), stratejik plan hazırlık ve uygulama sürecinin istendik şekilde iyi işletilmediği sonucuna ulaşmıştır. Okullarda geniş kapsamlı bir analiz ve bu duruma karşı erişilebilir hedefler belirlenmediği ifade edilmiştir.

Ekici (2015) tarafından yapılan çalışmada, stratejik planlama hazırlık ve uygulama süreci alt boyutu için orta sonucuna ulaşılırken, velilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmalarına yönelik maddeye en düşük düzeyde katılım olması sonucu bakımından, mevcut çalışmayı desteklemektedir. Sürecin istendik biçimde işletilmediği sonucuna ulaşan Kaya (2019), yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama hazırlık ve uygulama sürecine yönelik görüşlerini, “orta” olarak tespit etmiştir. Bunun yanında, mevcut çalışmada olduğu gibi veli ve öğrenci katılımına yönelik maddelerin, bu araştırma sonucunda da en düşük ortalamayı aldığı görülmektedir.

Al- Zboon ve Hasan (2012), yaptıkları araştırmada stratejik planlama hazırlık ve uygulama süreci kapsamında yer alan analiz, planlama, uygulama ve değerlendirme düzeyleri için “orta” sonucuna ulaşmış, bu sonucun yetersiz olduğunu ifade etmiştir. Kiprotich Chepkwony, Kibett ve Manduku (2020), uygulamalar ile izleme ve değerlendirme çalışmalarının bazı bölgelerdeki okul müdürlerinin performansına pozitif katkısı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarına inanmadıklarını ve gereksiz gördüklerini ortaya koymaktadır.

Aksi taktirde stratejik yönetim ve planlama bilincine sahip olan yöneticilerin, sergilemiş oldukları yönetim performanslarına büyük katkısı olacağı düşünülmektedir. İncelenen araştırmalar ile yapılan araştırma göz önünde bulundurulduğunda, farklı sonuçlara ulaşılmasında, araştırmaların farklı örneklem gruplarından elde edilmiş olmasının etkili olduğu söylenebilir.

Üçüncü alt boyut olan stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar içerisinde yer alan maddelere bakıldığında yönetici ve öğretmenlerin, okul personelinin stratejik planlamalara karşı duyarlı oldukları, planlama sürecine yeterli zaman ayrıldığı, yöneticiler tarafından stratejik planlama uygulamalarının gerekliliğine inandıkları ve çalışanların bu planların uygulanacağına dair inançları bulunduğu, okul ve çevresel etmenlerin planlama sürecinde göz önünde bulundurulduğu, okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönlerin objektif olarak ortaya konulurken zayıf yönler ile tehdit unsurlarının göz ardı edilmediği yönünde olumlu görüşlerinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarında sorunlarla karşılaşmadıkları yönünde, olumlu görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Stratejik planlamada önemli olan, tüm personelin planlama çalışmalarını sahiplenmesi, hazırlanmış olan planlamaların okul için fayda sağlayacak biçimde uygulanacağı ve yöneticilerinin planlama uygulamalarının gerekliliğine ilişkin görüşlerinin var olduğuna inanmalarındır. Yönetici ve öğretmenlerin, ifade edilen bu özelliklerin kurumlarında var olduğuna yönelik görüş bildirmelerinden yola çıkılarak, okullarda stratejik planlama uygulamalarının sorunsuz işletildiğini söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmalar incelendiğinde, mevcut çalışmadan farklı sonuçlar elde edilmiş olan çalışmalara rastlanmıştır. Stratejik planlama sorunlarına ilişkin yapılmış olan araştırmada, stratejik planlama eğitimi eksikliği ve yöntem karmaşıklığı gibi durumlar sorunlara neden olarak gösterilmiş, müdürlerin planlama konusunda yeterli zaman ayırmadıkları ve görevlerini yapmayarak başkalarını yetkilendirdikleri ifade edilmiştir (Arimavičiūtė ve Požeckienė, 2013). Stratejik planlama uygulamalarında tüm çalışanların olumlu inanç ve algıya sahip olması önemlidir. Bu algıyı ve inancı sağlayacak kişiler de yöneticilerdir. Planlama faaliyetinin gereksiz bir vakit kaybı olarak görülmesi, okul personelinin stratejik planlama çalışmalarına güdülenmesi, okulun ve çevrenin şartlarına uygun birer planlama uygulandığını düşünülmesi beklenemez.

Sorunların daha çok yönetimsel faaliyetlerden kaynaklı olduğuna dikkat çeken çalışmalarda, yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarını gereksiz gördüklerine ilişkin açıklamalara yer verilmektedir (Memduhoğlu ve Uçar (2012b). Stratejik planların hedeflerine ulaşmasında, müdürlerin stratejik plan geliştirmede kararlı olmaları ve müdürler ile personelin bağlılığının desteklenmesi önemlidir (Chukwumah, (2015). Stratejik yönetim ve planlamanın öğretmenler tarafından öneminin anlaşılmadığı, öğretmenlere bu konuda eğitim verilmesi gerektiği, stratejik planlama çalışmalarının önemi hakkında bilgi sahibi olmadıklarından iş yükü olarak grldği ve faaliyetlerin etkililiği anlaşılmadan stratejik yönetim uygulandığına dair sonuçlara ulaşıldığı da görülmektedir (Yaakob, Musa, Habibi ve Othman (2019).

Mensah (2020), stratejik planlama uygulamalarında güçlükler yaşanmasını kısıtlı kaynaklar, uzman kişilerin yetersiz oluşu, planlara bağlılık sağlanmaması ve değişime karşı gösterilen direnç olarak açıklamıştır. Benzer bir sonuç, bir başka araştırmada da bulunmuştur. Ayrancı (2013), stratejik planlama konusunda bilgi eksikliği olduğu, okul planlamalarının uzmanlarca yapılmasının daha iyi olacağı, yönetici ve öğretmenler tarafından stratejik planlamalara karşı isteksizlik bulunduğunu açıklamıştır. Yöneticiler tarafından motivasyon sağlanmadığı, stratejik planların sahiplenmediği ve bu nedenle formalite olarak grldği ifade edilmektedir (Arabacı vd., 2015). Okullarda, stratejik planların hazırlanmasının zorunlu olması ve bu planlamaların amacının tam olarak anlaşılamamış olması, bu sonuçların ortaya konulmasına neden olabilir.

Arslan ve Küçüker (2016) tarafından yapılan çalışmada, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin bazı sonuçlar tespit edilmiştir. Stratejik planlamaların MEB tarafından zoraki yaptırıldığı ve bu bakımdan kullanılmayan bir evrak niteliği taşıdığı, planlama formlarının standart şekilde düzenlenmesinin okulları orijinallikten uzaklaştırdığı ifade edilmiştir. Ayrıca, hazırlık sürecine okul personelinin gönüllü katılım göstermedikleri, okul bütçelerine merkezi katkının bulunmamasının bütçe planlamalarında sorun teşkil ettiği, okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yer değiştirme işlemleri ile planın hazırlayan ve uygulayan kişilerinin değişiklik göstermesinin sorun olduğu tespit edilmiştir.

Böyle durumlarda stratejik planlamaların gereksiz ve önemsiz olarak görülmesi, dolayısıyla hazırlık ve uygulamalarda yeterli sürenin ayrılmaması, yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimsizlik ve mali yetersizlikler, karşılaşılan sorunlar olarak karşımıza çıkabilmektedir (Yılmaz, 2016; Akbaba ve Yıldızbaş, 2016; Kaya, 2019). Mevcut araştırma ile yapılan araştırmaların sonuçlarında farklılıklar bulunuyor olması, yıllar ilerledikçe yapılan stratejik planlamalarda yaşanan sorunların azalış gösterdiği şeklinde yorumlanabilir. Yapılan çalışmaların, farklı şehirlerde bulunan kurumlara yönelik yapılmış olması ile farklı eğitim kademelerini kapsadıkları da göz önünde bulundurulduğunda, farklı görüşlere ulaşılması olağan kabul edilebilir.

Araştırmanın ikinci alt amacının kişisel bilgiler (görev, mesleki kıdem, öğrenim durumu, görev yapılan okulda çalışma süresi ve stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumu) bağlamında, farklılık olup olmamasına ilişkin sonuçlar ile tartışmaya aşağıda yer verilmiştir. Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutları için görev değişkenine göre manidar bir farklılık bulunamamıştır. Ancak stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ölçeğinin toplam ortalamasına bakıldığında, yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde, görev değişkenine göre manidar bir farklılık olduğu görülmüştür. Bu farklılık, öğretmenler lehinedir ve öğretmen görüşlerinin daha olumlu olduğu sonucu elde edilmiştir. Bu sonucu destekleyen çalışmalara rastlamak mümkündür (Erenkaya, 2020; Memiş, 2019; Memduhoğlu ve Uçar, 2012b; Şimşek, 2015; Kaya, 2019).

Can (2017) tarafından yapılan araştırma ile kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutları için görev değişkenine göre anlamlı farklılık bulunamamıştır. Kaya (2019) ise araştırmasında, alt boyutlar ile ölçek geneli için görev değişkenine göre farklılık tespit etmemiştir. Stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ölçeği toplam ortalama değeri, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutları için katılımcı görüşlerinde, mesleki kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık bulunmamıştır.

Mesleki kıdem ile stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilme düzeyi arasında, manidar bir farklılık bulunmayan çalışmalar bulunmaktadır (Yenipinar ve Akgün, 2017; Memiş, 2019; Yarım, 2016; Şimşek, 2015; Can, 2017). Araştırma sonucundan farklı olarak, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri, mesleki kıdemi 0-5 yıl olan öğretmenlerin, 6-11 yıl arasında olanlardan daha olumlu olduğu sonucuna ulaşılan araştırma sonuçları da mevcuttur (Kocaoğlu, 2016). Bir başka çalışmada ise 1-5 yıl ile 6-10 yıl arasında kıdemi bulunan öğretmenlerin, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygun olmadığı yönünde görüşe sahip oldukları tespit etmiştir (Yıldızbaş, 2016). Katılımcıların, stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde, mesleki kıdem değişkenine göre manidar bir farklılık tespit edilmesi, stratejik planlama uygulamalarında yaşanan sorunların mesleki tecrübe eksikliğinden kaynaklı olduğunu düşündürmektedir (Arimavičiūtė ve Požeckienė, 2013; Erenkaya, 2020).

Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutları ile ölçeğin toplam ortalama düzeyine bakıldığında, yönetici ve öğretmenlerin öğrenim durumu değişkenine göre manidar bir farklılık görülmüştür. Bu farklılıklar incelendiğinde, ölçeğin toplam ortalama değeri için ön lisans mezunu olanlar ile lisans ve lisansüstü öğrenime sahip olanlar arasında, öğrenim durumu ön lisans olanlar lehine farklılık bulunmuştur.

Birinci alt boyut olan kurumsal yapının uygunluğuna yönelik katılımcı görüşleri incelendiğinde, ön lisans mezunu olan katılımcıların, lisans ve lisansüstü mezunu olanlara göre daha olumlu görüşe sahip olduğu görülmektedir. İkinci alt boyut olan stratejik planlama hazırlık ve uygulama süreci için öğrenim durumu ön lisans olan katılımcıların görüşleri lisans mezunu olanlara göre olumlu olarak bulunurken; üçüncü alt boyut olan uygulamalarda karşılaşılan sorunlar bağlamında katılımcı görüşleri, ön lisans mezunu olanların lisansüstü mezunu olanlara göre daha olumlu olarak bulunmuştur. Kurumsal yapının uygunluğu boyutunda, daha çok yönetim ile ilgili maddelerin yer almasından dolayı, ön lisans mezunu olan katılımcı görüşlerinin, yöneticilerin okullarda stratejik yönetim uyguladıkları görüşüne daha fazla sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Stratejik planlama hazırlama ve uygulama sürecinde, ön lisans mezunu katılımcıların daha olumlu görüş bildirmeleri, stratejik planlama çalışmalarının sahiplenilmesi, ihtiyaçların tespit edilmesi, uygun zamanlamanın yapılması, mevcut durum ile gerçekleşmesi beklenen duruma ilişkin gerçekçi hedeflerin belirlendiği, uygun projelerin belirlenerek maliyetlendirme çalışmalarının yapıldığı, değerlendirmeler ve güncellemeler ile stratejik planların uygulanabilir olduğu yönündeki görüşlere daha fazla sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara yönelik, ön lisans eğitimi olan katılımcıların daha olumlu görüşe sahip olmalarının sebebi, ön lisans mezunu katılımcıların, uygulama aşamasında karşılaşılan sorunları tespit etmede yetersiz bilgiye sahip olduklarını düşündürmektedir. Katılımcıların eğitim seviyesi arttıkça, stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin olumsuz görüşe sahip olmaları ise eğitim düzeyinin artmasından kaynaklı, uygulamaların eksik ve yetersiz yönlerinin daha fazla fark edilmesi olarak düşünülmektedir. Lisans ve lisans üstü eğitime sahip katılımcıların, stratejik planlama uygulamalarında yönetici ve personel kaynaklı sorunların var olduğu bu nedenle stratejik planlamaların uygulanacağına yönelik olumsuz görüşe sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Araştırma sonucundan farklı olan çalışmalara bakıldığında, Yenipınar ve Akgün (2017) tarafından yapılan çalışma sonucunda lisans mezunu olan müdür yardımcılarının lisans üstü mezunu olan müdür yardımcılara göre strateji oluşturma, analiz ve yönlendirme çalışmalarında daha olumlu görüşe sahip oldukları tespit edilmiştir. Mevcut araştırmanın sonucundan farklı olarak, eğitim düzeyi ile stratejik planlama uygulamalarına dair farklılık bulunmayan çalışmalar da bulunmaktadır (Erenkaya, 2020; Şimşek, 2015; Memiş, 2019).

Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutları ile ölçeğin toplamına yönelik görüşlerinde, yönetici ve öğretmenlerin görev yaptıkları okulda çalışma süreleri değişkenine göre manidar bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın sonucuna benzer bulgulara sahip çalışmalar olduğu görülmüştür (Şimşek, 2015; Çelik, 2019). Bu çalışmaların yanı sıra, stratejik planlama uygulamalarına yönelik katılımcı görüşlerinde, okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık bulunan araştırmalar da mevcuttur.

Kurumsal yapının uygunluğu, hazırlık ve uygulama süreci, uygulamada karşılaşılan sorunlar boyutlarına yönelik katılımcı görüşlerinin, görev yapılan okulda çalışma süresi değişkenine göre farklılık tespit edilen bir araştırmada, var olan bu farklılığın çalışması süresi az olanların lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ekici, 2015). Stratejik planlamalar için yeterli hazırlık yapıldığına dair düşüncelerin, okulda çalışma süresine göre farklılık gösterdiğine ulaşan çalışma da bulunmaktadır. Farklı sonuçlardan yola çıkılarak, okulda çalışma süresi arttıkça, stratejik planlama hazırlık ve uygulama süreçlerine katılım gösterilmiş olunması ile konuya dair daha fazla bilgi sahibi olunduğu düşünülebilir (Yolcu, 2014).

Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutları ile ölçeğin toplamına yönelik katılımcı görüşlerinde, stratejik planlama hakkında hizmet içi eğitim alma durumu değişkenine göre manidar bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgudan yola çıkılarak, yönetici ve öğretmenlerin almış oldukları hizmet içi eğitimin, almayanlara kıyasla stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerinde farklılık yaratacak niteliğe sahip olmadığı düşünülebilir. Bu bakımdan verilen eğitimin içeriğinin ve niteliğinin incelenmesinin yerinde olacağını söylemek mümkündür.

Araştırma sonucunda elde edilen mevcut bulguları destekler nitelikte çalışmalar vardır (Şimşek, 2015; Kaya, 2019; Güler, 2013). Bunun yanı sıra stratejik planlama uygulamalarına yönelik katılımcı görüşlerinde, stratejik planlama hakkında eğitim alma durumu değişkenine göre manidar bir farklılık tespit edilen çalışmalar da bulunmaktadır. Bazı çalışma sonuçlarında, stratejik planlama konusunda eğitim almış olan katılımcıların, uygulanan stratejik planlamalara yönelik daha olumlu görüşlere sahip olduğu ifade edilmektedir (Akbaba ve Yıldızbaş, 2016; Erenkaya, 2020; Memduhoğlu ve Uçar, 2012b). Bir başka çalışmada katılımcıların çoğunluğunun hizmet içi eğitim almadığı, eğitim alan azınlığın ise aldıkları eğitimi yeterli görmediği sonucunu bulunmuştur (Çekiç ve Dilber, 2020). Stratejik planlama ve yönetimin öneminin anlaşılması için stratejik planlama eğitimi alınmalı, teknik bilgi ve beceriye ihtiyaç duyulan stratejik planlamalar hakkında kurs ve seminer çalışmaları yapılarak, stratejik planlamalara olan güven artırılmalıdır (Yaakob, Musa, Habibi ve Othman, 2019; Ikediugwu ve Chuck, 2015; Wanjala ve Rarieya, 2014; Wyk ve Moeng, 2014).

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ile Tartışma

Resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapmakta olan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algıları ile kurumsal yapının uygunluğu, hazırlık ve uygulama süreci, uygulamada karşılaşılan sorunlar alt boyutları ile ölçeğin toplam ortalama düzeyi arasında ilişki durumu incelenmiştir.

Yönetici ve öğretmenlerin, okullarda stratejik planlamaya yönelik algıları ile kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde “orta” düzeyde; stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde “orta” düzeyde; stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde “orta” düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Yönetici ve öğretmenlerin, okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerine ilişkin ölçek alt boyutları arasında da anlamlı ilişkilerin olduğu görülmektedir. Yönetici ve öğretmenlerin, kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna ilişkin görüşleri ile stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine ilişkin görüşleri arasında, pozitif yönde “yüksek” düzeyde anlamlı bir ilişkinin varlığı söz konusu; kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğuna ilişkin görüşleri ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında, pozitif yönde “orta” düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin, stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine ilişkin görüşleri ile stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında, pozitif yönde “orta” düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri (OSPUDÖ toplam ölçek) ile kurumsal yapının uygunluğu alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde “yüksek” düzeyde ilişkinin olduğu; stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri (OSPUDÖ toplam ölçek) ile hazırlık ve uygulama süreci alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde “yüksek” düzeyde ilişki olduğu; stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri (OSPUDÖ toplam ölçek) ile uygulamalarda karşılaşılan sorunlar alt boyutuna ilişkin görüşleri arasında pozitif yönde “yüksek” düzeyde ilişki bulunmuştur.

Sonuç olarak yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasında pozitif yönde “orta” düzeyde ilişki bulunmuştur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, mevcut araştırmanın bulgularını destekleyen, yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasında “orta” düzeyde ilişki bulunan çalışma olduğu görülmektedir (Memiş, 2019). Bunun yanında, stratejik planlamaya yönelik algılar ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşler arasında, “zayıf” ilişki tespit edilen çalışmalara rastlamak da mümkündür (Memduhoğlu ve Uçar, 2012b; Bulut, 2014). Başka bir araştırma sonucunda ise yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlama algıları ile uygulamada karşılaşılan sorunlara dair görüşlerinde manidar bir ilişki tespit edilememiştir (Yarım, 2016). Bu durum, stratejik planlama uygulamalarının doğru algılanmadığını ve amaçları konusunda yeterli bilgiye sahip olunmadığını düşündürmektedir (Yıldızbaş, 2016).

Bir başka çalışmada ise stratejik planlamaya yönelik algılar ile uygulamalara yönelik görüşlere ilişkin sonuçlar arsında, ilişkisel olarak olumlu, “yüksek” seviyede ve manidar ilişki tespit edilmiştir (Koçak, 2016). İncelenen çalışmalar ile yapılan araştırmanın sonuçları karşılaştırıldığında, yakın tarihte yapılan çalışmalarda stratejik planlamaya yönelik algılar ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşler arasında var olan ilişkinin artış göstermiş olduğu, ancak yaşanan artışın yüksek düzeyde olmadığı görülmektedir. Bu bakımdan, farklı eğitim kademelerinde görev yapan katılımcı görüşleri ile resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasındaki ilişki düzeyinde, büyük bir farklılık görülmediğini söylemek mümkündür.

5.2. Öneriler

Yapılan araştırma ile ortaya konulan sonuçlara dayanarak uygulayıcılara ve araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

5.2.1. Uygulayıcılara Öneriler

- Araştırma sonucunda stratejik planlama algıları ile stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi arasında pozitif yönde “orta” düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamalar hakkında var olan bilgilerinin artırılması ve önemine dair eğitimler verilmesinin ilişki düzeyini artırıcı yönde fayda sağlayacağı düşünülmektedir.
- Yönetici ve öğretmenlerden stratejik planlama hakkında eğitim alanların stratejik planlamaya yönelik algılarının daha olumlu olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca dayanarak stratejik planlama hakkında yapılan hizmet içi eğitimlere tüm eğitimcilerin katılması sağlanmalı; hizmet içi eğitim almış olan eğitimciler hazırlık ve uygulama sürecinde aktif rol almalıdır.
- Stratejik planlama uygulamalarına yönelik algıların olumlu seyretmesinde en önemli kişilerin yöneticiler olduğu düşünülerek, yöneticilerin okullarında stratejik yönetim faaliyetlerine önem vermeleri gerektiği, paydaş katılımını destekleyerek, demokratik bir yönetimi gerçekleştirmeleri tavsiye edilmektedir.
- Stratejik planlama hakkında eğitim alanların oldukça az olduğu görülmüştür. Bunun yanı sıra stratejik planlama algılarının hizmet içi eğitim alanlar için daha olumlu olduğu sonucuna erişilirken, uygulamaların değerlendirilmesi açısından herhangi bir farklılık bulunmamış olması, verilen eğitimin içeriğinin sorgulanması gerektiğini düşündürmektedir. Bakanlık tarafından stratejik planlamaya yönelik hizmet içi eğitimler artırılmalı; yapılan eğitimlerin içeriği güncellenerek, yönetici ve öğretmenlerin aktif katılım göstermeleri sağlanmalıdır.

- Stratejik planlama sürecinde önemli paydaşlar olan veli ve öğrenci katılımları sağlanmalı, böylece stratejik planlamanın önemli bir ayağı olan tüm paydaşların sürece katılımı unsurunun gerçekleşmesi yerine getirilmelidir. Velilerin, okulu değerlendirme anketleri yolu ile okulun faaliyetleri hakkında dönütlerde bulunması, okul aile birliği toplantıları ile kararlara katılım göstermeleri sağlanmalıdır.
- Okulların stratejik planlama hakkında eksik bilgiye sahip olduklarını düşünmeleri halinde İl ve İlçe Müdürlüklerinden stratejik planlama hazırlanması sürecinde destek sağlayacak uzman kişilerden profesyonel destek ile planlama çalışmalarının yürütülmesi sağlanmalıdır.
- Stratejik planların değerlendirilmesi İlçe Müdürlükleri tarafından uzman kişilerce yapılarak sürecin eksik ya da hatalı uygulamaları konusunda yapıcı dönütler sağlanmalıdır. Böylece kurumların sonraki dönem uygulamalarına yol gösterici olunmalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Öneriler

- Yapılan araştırma yalnızca resmi okul öncesi eğitim kurumlarını (bağımsız anaokulları) kapsayıcı şekilde planlanmıştır. Benzer konuda araştırma yapmayı planlayan araştırmacıların, özel okul öncesi eğitim kurumlarına yönelik bir çalışma yapmaları tavsiye edilebilir.
- Resmi okul öncesi eğitim kurumları ile özel okul öncesi eğitim kurumlarında var olan stratejik planlama algıları ile stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşlerin karşılaştırıldığı bir çalışma yapılabilir. Böyle bir çalışmada yapılan bu araştırmanın sonuçları karşılaştırma yapılmasına imkân verecektir.
- Yapılan araştırmada okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan tüm öğretmenler araştırmaya dahil edilmiştir. Bir başka çalışmada resmi okul öncesi eğitim kurumunda görev yapan ve stratejik planlama hazırlık ekibinde görev alan öğretmenlerin görüşlerine başvurulabilir.
- Araştırma konusundan yola çıkılarak stratejik planlama uygulamalarının paydaşı olan velilerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin algıları ile uygulamalara ilişkin görüşleri araştırılabilir.

- Araştırma sonucunda, resmi okul öncesi eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, stratejik planlamaya yönelik algı düzeylerinde, görev değişkenine göre farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir. Okullarda stratejik planlama uygulamalarının en önemli yürütücüsü olan yöneticilerin, stratejik planlama ve yönetim uygulamaları hakkındaki görüşlerinin detaylı olarak araştırılacağı karma yöntemde bir araştırma yapılabilir. Böylece araştırmanın nitel boyutunda yapılan görüşmeler ile var olan duruma dair net sonuçlara ulaşılması sağlanabilir.



KAYNAKÇA

Acar, Ali. “Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler”, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 6, 2003: 1-15.

Akbaba, Ahmet ve Yalçın Varol Yıldızbaş. “İlkokul ve Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri”, *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal Of Education Faculty)*, Cilt: 13, Sayı: 1, 2016: 26-50.

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

Aktan, Osman ve Ülker Akkutay. “OECD Ülkelerinde ve Türkiye’de Okul Öncesi Eğitim”, *Asya Öğretim Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2014: 64-79.

Al Basel, Mayada M. ve Rania W. Osman. “Reality of Strategic Planning Practice from the Perspective of Education Faculty Members”, *World Journal of Education*, Cit: 10, Sayı: 2, 2020: 127-140.

Allison, Michael ve Jude Kaye. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations*. New Jersey: Published by John Wiley & Sons, Inc, 2005.

Al-Mawdieh, Reda S. “The Reality of Strategic Planning in the Faculties of Educational Sciences in Jordanian Private Universities, and Its Relation to Academic Excellence”, *International Journal of Higher Education*, Cilt: 9, Sayı: 1, 2020: 270-279.

Al-Zboon, Mohammad Saleem ve Manal Subhı Hasan. “Strategic School Planning in Jordan”, *Education*, Cilt: 132, Sayı: 4, 2012: 809-825.

Arabacı, İ. Bakır, Aysel Namlı, Muhammed Zincirli ve Fulya Özer. “Eğitim Kurumlarının Stratejik Plan Geliştirme ve Uygulama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, *K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 4, 2015: 1453-1470.

Arimavičiūtė, Malvina ve Dovilė Požeckienė. “Strateginis Planavimas Anykščių Rajono Bendrojo Lavinio Mokyklose (Strategic Planning at Anykščiai District 95 Secondary Schools)”, *Viešoji Politika ir Administravimas (Public Policy and Administration)*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2013: 292–311.

Arslan, Gani ve Erdal Küçüker. “Okul Müdürlerinin Planlama Etkinlikleri ve Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 24, Sayı: 2, 2016: 839-856.

Aslanargun, Engin ve Filiz Tapan. “Okul Öncesi Eğitim ve Çocuklar Üzerindeki Etkileri”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2011: 219-238.

Aslanargun, Engin. “Stratejik Planlama ve Eğitim”, *Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 1, Sayı 1, 2016: 5-30.

Ayrancı, Gamze. *Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi (Kadıköy İlçesi Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Barnett, W. Steven. *Preschool Education and Its Lasting Effects: Research and Policy Implications*. Boulder and Tempe: Education and the Public Interest Center & Education Policy Research Unit, 2008. Erişim Adresi: <http://epicpolicy.org/publication/preschooleducation>

Bayar, Kâmil. *Stratejik Planlama Gerekliklerinin Algılanan Örgütsel Performans Üzerine Etkisinde Etkin Yönetim Uygulamaları Rolünün İncelenmesi*, Doktora Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Benli, Hamdi ve Atilla Yıldırım. “Okulların Stratejik Planlarının İncelenmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 53, 2020: 111-136.

Blackerby, Phillip. “History of Strategic Planning”, *Armed Forces Comptroller Magazine*, Cilt: 39, Sayı: 1, 1994: 23-24.

Bonsu, Samuel. “Strategic Management: The Concept of Competing With Self”, *Journal of Marketing and Management*, Cilt: 10, Sayı: 2, 2019: 20-44.

Bryson, John Moore. *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organization*, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers, 2004.

Bulut, Hakan. *Yöneticilerin Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri (Tekirdağ ili örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. 2014.

Büyüköztürk, Şener. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları, 2019.

Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Akgün, Özcan Erkan Karadeniz, Şirin Karadeniz ve Funda Demirel. *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi, 2019.

Can, Hayrullah. *Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Okul Yönetici ve Öğretmenlerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları: Çatalca Örneği*, Yüksek lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Cascio, Elizabeth U. ve Diane Whitmore Schanzenbach. “The Impacts of Expanding Access to High-Quality Preschool Education”, *Brookings Papers on Economic Activity*, Working Paper 19735, 2013:127-178. Erişim Adresi: <http://www.jstor.org/stable/23723436>

Chukwumah, Fides Okwukweka. “Developing Quality Strategic Plan In Secondary Schools For Successful School Improvement”, *Journal of Education and Practice*, Cilt: 6, Sayı: 21, 2015: 136-144. Erişim Adresi: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1079087.pdf>

Coşkun, Bayram ve Çiğdem Pank Yıldırım. “Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi”, *Strategic Public Management Journal*, Cilt: 4, Sayı 8, 2018: 1-16. DOI: 10.25069/spmj.492784

Çalık, Temel. “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 11, Sayı:2, 2003: 251-268.

Çekiç, Osman ve Yaşar Dilber. “Okul Müdür Yardımcıları ve Stratejik Planlama Süreci”, *Uluslararası Eğitimde Yenilikçi Yaklaşımlar Dergisi /International Journal of Innovative Approaches in Education*, Cilt: 4, Sayı: 3, 2020: 82-100. doi: 10.29329/ijiape.2020.271.2

Çelik, Meryem ve Kerim Gündoğdu. “Türkiye’de Okul Öncesi Eğitimin Tarihsel Gelişimi”, *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 0, Sayı: 16 2007: 172-190.

Çelik, Mesut. *Eğitim Kurumlarında Stratejik Plan Hazırlama Ekibi Üyelerinin Süreçteki Uygulamalara İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tokat, 2019.

Çetin, Hakan. *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2012.

Çoban, Mehmet. *Stratejik Planlama*. İstanbul: Alfa Basım Dağıtım, 2007.

Dalay, İsmail. *Yönetimin Tarihsel Gelişimi*. 16 Şubat 2015. Erişim Adresi: <http://ismaildalay.blogspot.com/2015/02/yonetim-organizasyon-bolum-1.html>

Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2.Sürüm*. Ankara, 2006b. Erişim Adresi: http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf

Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*. *Resmî Gazete*, 26 Mayıs 2006a, Sayı: 26179.

Dünya Bankası. *Türkiye’de Erken Çocukluk Eğitiminin Yaygınlaştırılması ve Geliştirilmesi*. İstanbul, 2013.

Deretarla Gül, Ebru. Ed. Gelengül Haktanır. *Okul Öncesi Eğitime Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık, 2008.

Ekici, Rukiye. *İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep, 2015.

Erçetin, Fatma Büşra. *Özel Okullarda Stratejik Yönetim Sürecinde Swot Analizinin Çok Kriterli Karar Verme Yöntemi ile Entegrasyonu ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi/Sebahattin Zaim Üniversitesi Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ortak Yüksek Lisans Programı, İstanbul, 2019.

Eren, Erol. *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: Bayrak Matbaacılık, 1987.

Erenkaya, Ayşe. *2019-2023 Okul Stratejik Planlarının Hazırlanması Sürecinde Yaşanan Sorunlara İlişkin Okul Yöneticilerinin Görüşleri*, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Pamukkale Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Denizli, 2020.

Ergen, Hüseyin. “Türkiye’de Eğitimde Planlama Yaklaşımları ve Kullanılan Eğitim Göstergeleri”, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 9, Sayı: 2, 2013: 151-167.

Ertürk, Abbas. “2023 Eğitim Vizyonu: Sorunlara Çare Mi?”, *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 48, 2020: 321-345. DOI: 10.9779/pauefd.537273

Eğitim Reformu Girişimi [ERG]. *Eğitim İzleme Raporu 2013: Öğrenciler ve Eğitime Erişim*. İstanbul: ERG, 2013.

Eğitim Reformu Girişimi ve Anne Çocuk Eğitim Vakfı [ERG ve AÇEV]. *Türkiye’de Erken Çocukluk Bakımı ve Okul Öncesi Eğitime Katılım/Bilgi Notu*. İstanbul, 2017.

Eğitim Reformu Girişimi [ERG]. *Eğitim İzleme Raporu 2019: Öğrenciler ve Eğitime Erişim*. İstanbul: ERG, 2019.

Eurydice ve Eurostat. Avrupa’da Erken Çocukluk Eğitim ve Bakımı. *Lüksemburg: Publications Office of the European Union*, 2014. Erişim Adresi: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication>

Eurydice ve Eurostat. Okul Öncesi ve Okul Eğitiminde Sağlanan Özel Eğitim Uygulamaları, 2020. Erişim Adresi: <https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice>

Ewy, Robert W. *Stakeholder-Driven Strategic Planning in Education*. ABD: American Society for Quality, 2009.

Gölpek, Filiz. “Eğitim Getirilerinin Özel ve Sosyal Açıdan İncelenmesi”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İİBF Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 1, 2012: 43-53.

Güçlü, Nezahat. “Stratejik Yönetim.” *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Cilt: 23, Sayı: 2, 2003: 61-85.

Güler, Abdullah. *Okullarda Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Tutumlarına Göre Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013.

Gümüşçü, Nihat. *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Kurum Performansı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Gürbüz, Sait ve Faruk Şahin. *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018.

Ikeduigwu, N. P. ve F. O. Chuck. “Strategic Plan Implementation and Monitoring in Secondary Schools in Anambra State”, *Greener Journal of Educational Research*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2015: 17-26. DOI: 10.15580 / GJER.2015.2.012315011

Izgar, Gökhan. “Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Stratejik Plan, Vizyon, Misyon Kavramlarına Yönelik Bilişsel Yapıları ve Algıları”, *Uluslararası Karamanoğlu Mehmetbey Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2020: 62-70.

Johnson, Gerry, Kevan Scholes ve Richard Whittington. *Exploring Corporate Strategy*. England: Harlow. 2005.

Johnsen, Age. “Strategic Planning and Management in Local Government in Norway: Status After Three Decades”, *Scandinavian Political Studies*, Cilt: 39, Sayı: 4, 2016: 333-365. DOI: 10.1111/1467-9477.12077

Kalkınma Bakanlığı [KB]. *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3.Sürüm*. Ankara, 2018. Erişim Adresi: <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ>

Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu [KMYKK]. *Resmî Gazete*, Tarih:24/12/2003, Sayı: 25326 Tertip:5, Cilt:42.

Karatepe, Selma ve Mehmet Kapusızoğlu. “Eğitim Sisteminde Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Stratejik Eğitim Sistemi (SES) Modeli Önerisi”, *Uluslararası Kültür ve Bilim Kongresi*, Ankara, 2018: 223-230.

Kaya, Yasemin. *Okullarda Yürütülen Stratejik Planlama Çalışmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Sivas İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Sivas, 2019.

Keser Özmantar, Zehra. “Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt: 10, Sayı: 4, 2011: 1389-1421.

Kiprotich Chepkwony, William, J. K Kibett ve J. G Manduku. “Relationship Between the Perceived Effects of the Implementation of Strategic Planning Process and Head Teachers Performance in Public Day Primary Schools in Kericho Country of Kenya”, *Global Journal of Educational Research*, Cilt: 19, Sayı: 2, 2020: 167-176. DOI: 10.4314/gjedr. v19i2.5

Kocaoğlu, Hatice Ceylan. *Anaokullarındaki Stratejik Planlama Uygulamalarının Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Bağlamında İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep, 2016.

Koçak, Serdar. *İlkokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Stratejik Planlama ile Okul Kültürüne Yönelik Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu, 2016.

Korlu, Özgenur. *Eğitim İzleme Raporu 2020: Eğitim Yönetişimi ve Finansmanı*. Eğitim Reformu Girişimi. Erişim Adresi: https://www.egitimreformugirisimi.org/wp-content/uploads/2020/06/EIR2020_YonetisimVeFinansmanRaporu.21.07.20.pdf

Kuru Turaşlı, Nalan. Ed. Gelengül Haktanır. *Okul Öncesi Eğitime Giriş*. Ankara: Anı Yayıncılık, 2008.

Küçüksüleymanoğlu, Rüyam. “Stratejik Planlama Süreci.” *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt: 16, No: 2, 2008: 403-412.

Küçüktığı, A. Tayfur ve Vahdettin Aydın. “Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Stratejik Planlama Anlayışı.” *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Cilt: 3, Sayı: 28, 2017: 473-492.

Martı, Mehmet Muzaffer. “Türkiye’de Okul Öncesi Eğitimde Hedefler ve Gerçekleşmeler (1993-2016)”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 3, 2020: 145-173. T. C. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Yayını.

Memduhoğlu, Hasan Basri ve Halil İbrahim Uçar. “Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice]*, Cilt: 4, Sayı: 4, 2012a: 545-524.

Memduhoğlu, Hasan Basri ve Halil İbrahim Uçar. “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 23, 2012b: 234-256.

Memiş, Barış. *Ortaokullarda Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algıları ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi: Bursa İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019.

Mensah, Justice. “Improving Quality Management in Higher Education Institutions in Developing Countries Through Strategic Planning.” *Asian Journal of Contemporary Education*. Cilt: 4, Sayı: 1, 2020: 9-25.

Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]. *2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programı*. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2013.

Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]. *2023 Eğitim Vizyonu*. Ankara: MEB, 2018.

Millî Eğitim Bakanlığı [MEB]. *Millî Eğitim Bakanlığı 2019-2023 Stratejik Planı*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2019.

Mintzberg, Henry. *Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Simon and Schuster, 1994.

Mintzberg, Henry, Bruce Ahlstrand ve Josef Lampel. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management*. New York: The Free Press, 1998.

Narimbaeva, Lola Kuzibaevna. “The Development Of The Preschool Education System Is A Requirement Of The Times”, *The American Journal of Social Science and Education Innovations*. Cilt: 2, Sayı: 11, 2020: 108-111.

Ogelman, Hülya Gülay, Zarife Seçer, Aysun Gündoğan ve Dursun Bademci. “68-72 Aylık Okul Öncesine ve İlkokula Devam Eden Çocukların Okula Uyum ve Öğretmenleriyle İlişkilerinin Karşılaştırılması”, *Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 34, Sayı:1, 2015:2-17. doi: 10.7822/omuefd.34.1.1

Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD]. *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*. Paris: OECD Publishing, 2019. Erişim Adresi: <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>.

Oktay, Ayla. *Yaşamın Sihirli Yılları: Okul Öncesi Dönem*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 2007.

Oyedele, Victoria ve W. Chikwature. “Teachers’ Perception Of The Role Of Strategic Planning In Educational Development At Three Mission Secondary Boarding Schools In Manicaland Province”, *International Journal of Humanities Social Sciences and Education (IJHSSE)*, Cilt: 3, Sayı: 5, 2016: 57-66. DOI:10.20431/2349-0381.0305006

Önal, Taha Kasim ve Deniz Sarıbaş. “Okul Öncesi Dönemde Fen Eğitimi ve Önemi”, *Uluslararası Karamanoğlu Mehmetbey Eğitim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2019: 109-118.

Özdemir Ali, Uğur Özalp ve Rıza Akkaya. “Prioritizing MoNE 2019-2023 Strategic Goals and Objectives with Analytical Hierarchy Process and Analysis of Relationship Between Affecting-Affected Strategic Goals with DEMATEL Method”, *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2021: 1-20. doi: 10.16986/HUJE.2021067518

Özer, Mehmet Akif ve Paşa Bozkurt. “Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Uygulaması Olarak Stratejik Planlar”, *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı: 9, 2017: 174-188.

Özkanlı Ertuğrul, Burcu. *Türkiye’de 1990-2019 Yılları Arasında Uygulanan Okul Öncesi Eğitim Politikalarının Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2019.

Polat, Özgül. *Türkiye’de Okul Öncesi Eğitimin Genel Durumu 2019 Araştırma Raporu*. İstanbul: Testfen Eğitim Yayınları, 2019. Erişim Adresi: <https://www.researchgate.net/publication/341219301>

Radmard, Someyyeh ve Ergül Daş. “Eğitim Yönetiminde Eğitimcilerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımları: Bahçelievler İlçesi Örneği”, *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı: 44, 2016: 0-0.

Ramlal, Adesh, Don Jones ve Kathleen Kingston. “Principals' Experiences Leading Strategic Planning in High-Performing Primary Schools in Trinidad and Tobago”, *Journal of Instructional Pedagogies*, Cilt:24, 2020: 1-18.

Rutherford, Camille. “Planning to Change: Strategic Planning and Comprehensive School Reform”, *Presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, Cilt: 18, Sayı: 1, 2007: 1-10.

Sağlam, Hüseyin Şamil. *Okul Stratejik Plan Hedeflerinin Gerçekleştirilme Düzeyleri ile Stratejik Plan Ekibinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2019.

Sak, Ramazan, İkbāl Tuba Şahin Sak, Çağla Öneren Şendil ve Necdet Taşkın. “Eğitim Paydaşlarının Okul Öncesi Eğitimin Zorunlu Olmasına İlişkin Görüşleri,” *Yaşadıkça Eğitim*, Cilt:34, Sayı: 1, 2020: 58-78.

Sakin, Ubeydullah. “Stratejik Yönetimin Kamuda Uygulanması: Türkiye’de Yaşanan On Sorun”, *Strategic Public Management Journal*, Cilt: 4, Sayı: 7, 2018: 83-97. DOI: 10.25069/spmj.433191

Sarıpınar, Emine. *Resmi ve Özel Anaokullarında Liderlik ve Stratejik Yönetim (Öğretmen Görüşleri)*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017.

Söyler, İlhami. “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir Mi? (Engeller/Güçlükler)”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 152, 2007: 103-115.

Şimşek, Hacı Mehmet. *Mesleki ve Teknik Ortaöğretim Okullarındaki Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları (Malatya İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Zirve Üniversitesi /Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep/Kahramanmaraş, 2015.

Tabachnick, Barbara ve Linda Fidell. *Using Multivariate Statistics, (6th International Edition)*. London, UK: Pearson. 2013.

Taner Ahmet. “Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 99, 2015: 29-46.

Taner Derman, Meral ve Handan Asude Başal. “Cumhuriyetin İlanından Günümüze Türkiye’de Okul Öncesi Eğitim ve İlköğretimde Niceliksel ve Niteliksel Gelişmeler”, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2010: 561-569.

Turan, Fethi. “Okul Öncesi Eğitim Programları Geliştirme Sürecinde “1953 Ana Okulları Eğitim Programı”, *International Journal of Social, Political and Economic Research*, Cilt: 8, Sayı: 1, 2021: 1-36.

Türk Eğitim Derneği [TEDMEM]. 2017 Eğitim Değerlendirme Raporu, *TEDMEM Değerlendirme Dizisi 4*. Ankara: Türk Eğitim Derneği, 2018.

Türk Eğitim Derneği [TEDMEM]. 2018 Eğitim Değerlendirme Raporu, *TEDMEM Değerlendirme Dizisi 5*. Ankara: Türk Eğitim Derneği, 2019.

Türk Eğitim Derneği [TEDMEM]. 2019 Eğitim Değerlendirme Raporu, *TEDMEM Değerlendirme Dizisi 6*. Ankara: Türk Eğitim Derneği, 2020.

Türk, Ercan ve Nezir Ünsal. *Eğitimde Stratejik Planlama: “Okul/Kurumlar İçin”*. Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara, 2010.

TÜSİAD, AÇEV ve PwC. İş ve Özel Yaşam Dengesi Yolunda Çocuk Bakım ve Eğitim Kurumlarının Yaygınlaştırılması, 2019. Erişim Adresi: <https://tusiad.org.tr/tum/item/10256>

UNESCO Türkiye Millî Komisyonu. Sürdürülebilir Kalkınma 2030 Hedefleri İhtisas Komitesi, 2015. Erişim Adresi: <https://www.unesco.org.tr/Pages/108/219>

Usta, Aydın. “Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği”, *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi (ASSAM-UHAD)*, Cilt: 1, Sayı: 2, 2014: 31-53.

Ülgen, Hayri ve Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.

Ünaldı, Haluk. *Zirvenin Yol Haritası Bireyden Aileye Şirketlerden Kurumlara Stratejik Planlama*. İstanbul: Özal Matbaa, 2007.

Wanjala, Christine N. ve Jane F A Rarieya. “Strategic Planning in Schools in Kenya: Possibilities and Challenges”, *International Studies in Educational Administration*, Cilt: 42, Sayı: 1, 2014: 17-30.

Wyk, Christo Van ve B.G. Moeng. “The Design And Implementation Of A Strategic Plan In Primary Schools”, *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, Cilt: 13, Sayı: 1, 2014: 137-143. DOI: 10.19030/iber. v13i1.8364

Yaakob, Mohd Faiz Mohd, Muhammed Rushydi Musa, Akhmad Habibi ve Roskifzan Othman, R. “Strategic Management and Strategic Planning in School: Is It Worth For Teachers?”, *Academy of Strategic Management Journal*, Cilt: 18, Sayı: 3, 2019: 1-6.

Yarım, Mehmet Ali. *İlkokullarda Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algıları ve Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar: Erzurum İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Erzurum, 2016.

Yenipınar, Şenyurt ve Nuri Akgün. “Stratejik Yönetimin İlköğretim Kurumlarında Uygulanması”, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt: 17, Sayı: 2, 2017: 1039-1060. DOI: 10.17240 / aibuefd.2017.17.30227-326613

Yıldırım Becerikli, Sema. “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 3, 2000: 97-109.

Yıldırım, Handan ve Hava Tahtalıoğlu. “Türk Kamu Yönetimi Stratejik Plan Uygulamasında Sahiplenme ve Katılım Sorunları”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2016: 181-196.

Yıldırım, Jülide Sibel. *İlk ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Algıları*, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015.

Yıldızbaş, Yalçın Varol. *İlköğretim Öğretmenlerinin Okullardaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri (Van İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van, 2016.

Yılmaz, Onur Kemal. “Belediyelerde Stratejik Yönetim Kapasitesini Geliştirilmesi: Müdürlükler Bünyesinde Kullanılabilecek Stratejik Yönetim Uygulamaları”, *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, Cilt:11, Sayı: 21, 2019: 507-529. DOI: 10.20990/kilisiibfakademik.531887

Yılmaz, Ramazan. *2010-2014 MEB Stratejik Planı Uygulamasında Taşrada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Denizli İli Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2016.

Yolcu, Kadriye. *Stratejik Planlama Olgusunun Ortaöğretim Kurumlarında Algılanışı: Bartın İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük, 2014.



EKLER

EK A. Veri Toplama Araçları

Sayın Meslektaşım,

“Resmi Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Algılarının Stratejik Planlama Uygulamalarına Etkisi” isimli yüksek lisans tez çalışmam için aşağıda yer alan ölçeği yanıtlayarak katkı sunmuş olacaksınız.

Ölçek üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde kişisel bilgi formu yer almaktadır. İkinci bölümde Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği, üçüncü bölümde ise Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği bulunmaktadır. Soruların, cevaplarında yer alan maddeler; “1= Hiç Katılmıyorum, 2= Pek katılmıyorum, 3=Biraz katılıyorum, 4= Çok katılıyorum, 5=Tamamen katılıyorum” anlamına gelmektedir. Uygun olduğunu düşündüğünüz cevabı (X) işareti ile işaretleyiniz. Lütfen her bir soru için yalnızca tek seçeneği işaretleyiniz ve yanıtız soru bırakmayınız. Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Elif ÇETİN

İstanbul Kültür Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Planlaması Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgi Formu

1. Göreviniz:

Yönetici () Öğretmen ()

2. Mesleki Kıdeminiz:

1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 Yıl ve üzeri ()

3. Öğrenim Durumunuz:

Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

4. Görev Yaptığınız Okulda Çalışma Süreniz:

1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üzeri ()

5. Stratejik Planlama Hakkında Hizmet İçi Eğitim Aldınız mı?

Evet () Hayır ()

Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği

Aşağıda stratejik planlama ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifade ile ilgili görüşünüzü karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Stratejik planlama;		Hiç Katıl mıyor um	Pek Katıl mıyor um	Biraz Katılı yorum	Çok Katılı yorum	Tamamen Katılıyoru m
1	Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.					
2	Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.					
3	Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.					
4	Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.					
5	Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.					
6	Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.					
7	Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.					
8	Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.					
9	Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.					
10	Kaynakların etkin kullanımını sağlar.					
11	Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.					
12	Okulun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.					
13	Okulda planlama anlayışını güçlendirir.					
14	Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.					
15	Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.					
16	Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.					
17	Okul-çevre iş birliğini geliştirir.					
18	Zamanın verimli kullanılmasını sağlar.					
19	Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.					
20	Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır.					

Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği

Aşağıda okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifade ile ilgili görüşünüzü karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Hiç Katıl mıyor um	Pek Katıl mıyor um	Biraz Katılı yoru m	Çok Katılı yoru m	Tamamen Katılı yoru m
1	Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
2	Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.					
3	Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.					
4	Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.					
5	Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.					
6	Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.					
7	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.					
8	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.					
9	Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.					
10	Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.					
11	Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.					
12	Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.					
13	Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.					
14	Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.					
15	Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.					
16	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.					
17	Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.					

18	Çalışanlar hazırlanan stratejik plan uygulanacağına inanmazlar.					
19	Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.					
20	Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.					
21	Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.					
22	Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.					



EK B. Ölçek Kullanım İzni

ÖLÇEK KULLANIM İZNI

3 İleti

elif çetin
Alıcı:

4 Ocak 2021 09:39

Sayın Hocam, İstanbul Kültür Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde Eğitim Yönetimi ve Planlaması bölümü tezli yüksek lisans öğrencisiyim. Tez danışmanım Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı Dr. Öğretim Üyesi Ali ÖZDEMİR'dir. Tez çalışmamda kullanabilmek üzere tarafınıza ait olan "Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği" "Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği (OSPAÖ)" ni İstanbul'da yer alan resmi okul öncesi eğitim kurumları yöneticileri ve öğretmenlerine uygulayabilmek üzere izninizi istemekteyim. İyi çalışmalar dilerim.

Elif ÇETİN
MEB Okul Öncesi

Öğretmeni
Öztemir Anaokulu

İstanbul Avcılar Abdülkadir

hasan basri memduhoğlu
Alıcı: elif çetin

4 Ocak 2021 11:19

Elif Hanım,
Ölçeği çalışmanızda kullanabilirsiniz. Uygulamaları değerlendirme ölçeğinde toplam puan alırken sorular boyutunun ters çevrilmesi gerektiğini hatırlatayım. Takıldığınız husus olursa yardımcı olmaya çalışırım.
İyi çalışmalar dilerim.

Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

Hasan Basri MEMDUHOĞLU, Ph.D.

Silri Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
E-posta:

Professor of Educational Sciences,
Silri University, Faculty of Education, Silri-Turkey
E-mail:

Tel :
Faks:

Phone:
Fax :

EK C. Ölçek Uygulama İzni



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : E-59090411-44-22313629

14.03.2021

Konu : Anket ve Araştırma İzni (Elif ÇETİN)

İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE
(Lisansüstü Eğitim Enstitüsü)

İlgi : a) Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 21.02.2020 tarihli ve 2020/2 sayılı genelgesi.
b) 05.03.2021 tarihli ve 20975872 sayılı yazınız.

Valilik Makamının Anket ve Araştırma İzni (Elif ÇETİN) konulu, 10.03.2021 tarihli ve 22081577 sayılı oluru, kullanılması uygun görülen ölçme araçlarının Müdürlüğümüzce mühürlenmiş örnekleri ekte gönderilmiştir. Bu kapsamda;

- 1) Anket ve araştırma izni, 2020-2021 eğitim ve öğretim yılında geçerlidir.
- 2) İlgi (a) genelge hükümlerine uyulması,
- 3) 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanununa aykırı olarak kişisel veri istenmemesi,
- 4) Öğrenci velilerinden açık rıza onayı alınması,
- 5) Yüz yüze eğitime geçmiş olan kurumlarımızda, Covid-19 tedbirlerinin araştırmacı ve ilgili kurum idarelerince alınması,
- 6) Bilimsel amaç dışında kullanılmaması,
- 7) Uygulama sırasında; bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen **mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının** kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması,
- 8) Katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi,
- 9) Araştırma sonuç raporunun kamuoyuyla paylaşılması,
- 10) Gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması,
- 11) Okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması,
- 12) **Araştırma sonuç raporunun; araştırma bittikten sonra 2 (iki) hafta içerisinde Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Şubesine gönderilmesi gerekmektedir.**

Gereğini arz ederim.

Levent YAZICI
İl Millî Eğitim Müdürü

Ek:

- 1- Valilik Onayı (1 Sayfa)
- 2- Ölçekler (7 Sayfa)

EK D. Etik Kurul Kararı



T.C.
İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

ETİK KURUL KARARI

Toplantı Tarihi:	27.04.2021
Karar No:	2021.33
Sorumlu Araştırmacı:	Elif Çetin
Araştırma Başlığı:	Resmi Okul Öncesi Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamaya Karşı Algıların Stratejik Planlama Uygulamalarına Etkisi
Başlangıç Tarihi:	21.05.2021
Etik Kurul İzninin Süresi:	1 yıl (Uzatma Hakkı mevcut olarak)

İstanbul Kültür Üniversitesi Etik Kurulu'na değerlendirilmek üzere başvuruda bulunduğunuz yukarıda künyesi yazılı projenizin başvuru dosyası ve ilgili belgeleri, Üniversitemiz "Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu" tarafından araştırmanın gerekçe, amaç, yaklaşım ve yöntemleri dikkate alınarak incelenmiştir.

Yapılan inceleme sonucunda çalışmanın gerçekleştirilmesinde etik ve bilimsel sakınca bulunmadığına karar verilmiştir.

Notlar:

- Araştırmanın başlangıç tarihinin gecikmesi durumunda Etik Kurulu'na başvurularak tarihlerin değiştirilmesi gereklidir.
- Etik Kurul incelemesi ve onayı olmadan bu araştırmada kullanılan prosedürler, formlar ya da protokollerde herhangi bir değişiklik yapılamaz.
- Araştırmanın gerçekleştirileceği birimlerin yöneticilerinden de ayrıca izin alınması gerekli olabilir.
- Araştırmaya katılan kurum dışı merkezlerden ayrıca idari izin alınması gerekmektedir.

Saygılarımla,

Prof. Dr. Fadime ÜNEY YÜKSEKTEPE

Başkan Yardımcısı