

PAPER DETAILS

TITLE: STRATEJİK YÖNETİMİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULANMA DÜZEYİ: KARABÜK
İLİ ÖRNEĞİ

AUTHORS: Emine BOZKURT,Abdullah KARAKAYA

PAGES: 1-20

ORIGINAL PDF URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2627381>

Geliş Tarihi/Received: 02.09.2022

Kabul Tarihi/Accepted: 17.10.2022

Yayın Tarihi/Published: 31.03.2023

[Araştırma Makalesi/Research Article](#)

Doi: 10.54993/syad.1169774

STRATEJİK YÖNETİMİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA UYGULANMA DÜZEYİ: KARABÜK İLİ ÖRNEĞİ

LEVEL OF APPLICATION OF STRATEGIC MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS: CASE OF KARABUK

Doktorant Emine Bozkurt

Karabük Üniversitesi

ORCID ID: 0000 0003 1864 1458, ebozkurt75@gmail.com

Prof. Dr. Abdullah Karakaya

Karabük Üniversitesi

ORCID ID: 0000-0002-3214-6771, akarakaya@karabuk.edu.tr

ÖZET

Bu çalışmanın amacı stratejik yönetim ilköğretim okullarının yönetiminde uygulanma düzeylerini, okul yöneticilerinin ve stratejik plan komisyonunda görevli öğretmenlerin algılarına göre belirlemektir. Konuyla ilgili alan araştırması kapsam içindeki okullarda gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri online anket yöntemiyle elde edilmiştir. Elde edilen veriler güvenilirlik, frekans, bağımsız t testi ve Anova istatistiksel test yöntemleriyle analiz edilmiştir. Sonuçlar, stratejik yönetimin okullarda uygulanma düzeyinin uygulayıcıların görevlerine, cinsiyetlerine, yaşlarına ve mesleki tecrübelerine göre değişiklik gösterdiğini, planlama, uygulama ve kontrol değişkenini yöneticilerin öğretmenlerden daha yüksek algıladığını, uygulama değişkenini kadınların erkeklerden daha yüksek algıladığını göstermektedir. Stratejik yönetim bir zorunluluktan çok bir gereklilik olarak görülerek özellikle planlama aşamasında paydaş katılımına önem verilmeli, okuldaki süreç il ve ilçe yönetimi tarafından desteklenmeli, örgütsel performansı iyileştirmeyi hedefleyen, sınırlı kaynakları etkili ve verimli kullanmayı sağlayacak bir stratejik yönetim süreci hayata geçirilmelidir.

ABSTRACT

The aim of this study is the application of levels of strategic management in the management of primary schools; to determine according to the perceptions of school administrators and teachers in the strategic planning commission. Field researches on the subject was carried out in schools within the scope. Research data were obtained by online survey method. Obtained data were analyzed with reliability, frequency, independent t test and Anova statistical test methods. The results show that the level of implementation of strategic management in schools varies according to the duties, gender, age and professional experience of the practitioners. They also demonstrate that the administrators perceive the planning, implementation and control variable higher than the teachers, and the women perceive the implementation variable higher than the men. Strategic management should be seen as a necessity rather than a necessity. Adding to this, stakeholder participation should be given importance especially at the planning stage. The process in the school should be supported by the provincial and district administration. A strategic management process should be implemented that aims to improve organizational performance and to ensure effective and efficient use of limited resources.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Eğitim Örgütleri, Yönetim.

Keywords: Strategic Management, Educational Organizations, Management



1. Giriş

Çevresel değişiklikler birçok sektörde olduğu gibi eğitim sektöründe de değişime uyumu zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk eğitim kurumlarında stratejik yönetim ihtiyacını arttırmaktadır. Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi çevrelerinde gerçekleşen değişimlere duyarsız kalmamakta ve varlığını sürdürebilmek için değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Toplumu teknolojik ve ekonomik olarak en üst seviyeye çıkaracak olan insan faktörünün en iyi şekilde yetiştirilmesi görevini üstlenen okulların değişimin hızı ve kapsamıyla rekabet edebilecek düzeyde donanımlı olması gerekmektedir. Teknolojideki hızlı gelişmelerin, öngörülemez kriz dönemlerinin ve toplumsal hayattaki değişimlerin oluşturduğu geleceğe yönelik belirsizliklerin önceden kestirilmesi, örgütün içindeki ve dışındaki tüm unsurlarıyla bütünsel olarak ve uzun dönem odaklı değerlendirilmesi gerekmektedir. Belirsizliği en aza indirerek geleceği şekillendirmek isteyen örgütler stratejik yönetim anlayışını benimseyerek hedefe en doğru yoldan gitmeyi tercih etmektedir.

Stratejik yönetim, faydaları bilinmekle birlikte iç dinamikleri ve dış çevre unsurlarını dikkate alarak faaliyette bulunmayı ve değişimin öncüsü olmayı gerektirdiğinden, özellikle merkezi yönetimin ağır bastığı bürokratik yapılarda kolay uygulanabilen bir süreç değildir. Stratejik hedefler doğrultusunda yapının ve insan kaynağının değişiminin sağlanması, kıt kaynakların optimum düzeyde kullanılması, iletişim ve koordinasyonun etkili olması stratejik yönetim sürecini etkili kılacaktır.

Ticari işletmelerin büyük ölçüde kullandığı stratejik yönetim günümüzde kâr amacı gütmeyen kamu örgütlerinde de kullanılmaktadır. Millî Eğitim Bakanlığına bağlı okullar 2003 yılından bu yana stratejik plan hazırlamaktadır. Ancak önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için sadece stratejik planın hazırlanması yetmemekte, stratejik yönetimin tüm boyutlarıyla uygulanması gerekmektedir. Çevreden etkilenen ve çevreyi etkileyen açık bir sistem olan okullardan değişimi öngörerek çevresel koşulları hesaba katan misyon, vizyon ve stratejiler geliştirmesi beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde stratejik yönetimin tanımı, önemi, tarihçesi, unsurları ve eğitim örgütlerinin stratejik yönetimi ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilmiştir.

2.1. Strateji Kavramı

Bu kısımda strateji kavramı, tanımı, önemi ve tarihçesi şeklinde tanıtılmıştır.

2.1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji kelimesinin sözlük anlamı izlenecek yol, bir ulusun ya da topluluğun barışta ya da savaşta benimsediği politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır (TDK Sözlük, <https://sozluk.gov.tr/>). Kelime kökeni itibarıyla Yunancadır ve savaş sanatı anlamına gelmektedir (Feurer & Chaharbaghi, 1997, s. 59). Askeri terminolojiden alınarak yönetim disiplinde kullanılan strateji kavramı yönetim alanında, örgütün tepe yöneticileri tarafından gerçekleştirilen, geleceğe yön veren kararların uygulanması sürecidir. Bu süreç alt düzeydeki yöneticilere rehberlik etmek ve kaynakların en uygun kullanımı ile örgütün amaçlarını toplumun amaçlarıyla uyumlaştırmaktır. Strateji dinamik bir kararlar topluluğudur. Bu kararlar rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara ulaşmak için belirlenen, nihai sonuca



odaklanan, uzun dönemli kararlardır (Ülgen & Mirze, 2020, s. 26). Ekonomik ya da siyasi alandaki faaliyetler dolaylı olarak insanların refahını, talep ve eğilimlerini etkiledikleri için günümüzde strateji psikolojik, sosyal, iktisadi, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003, s. 66-67).

Strateji, fark yaratmaktır. Paydaşların tercihlerindeki değişimi görmek, çalışma düzenindeki değişiklikleri algılamak ve rakiplerin sunamayacağı farklı yararlar sunabilmektir (Şimşek & Aydoğan, 2000, s.116). Diğer bir ifadeyle strateji örgütün dışında gerçekleşen olaylar, riskler, tehdit ve tehlikelerle sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmalardır. Örgütün neyi başarmak istediğini, nasıl başarmak istediğini ve gelecekte nerede olmak istediğini içeren karar ve faaliyetler bütünü olarak strateji, yöneticilerin örgütsel vizyonu ile yakından ilişkilidir (Ereş, 2004, s. 22).

Dünyadaki gelişmeler, geleceği daha karışık ve kaotik bir yapıya büründürmektedir. Sürekli ve öngörülemeyen şekilde değişen bir çevrede örgütleri kalıplaşmış ve katı yönetim yaklaşımları ile yönetmek zordur. Bu bağlamda örgütün gelecekteki öngörülemeyen belirsizliklere hazırlanması, kendine bir rota çizmesi ve bir strateji belirlemesi oldukça önemli görünmektedir. Örgütün kısa ve uzun dönemli amaçlarını başarılı bir şekilde gerçekleştirmeleri seçecekleri strateji ile mümkündür (Akdemir, 2017, s. 6). Stratejiler, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin yetersiz olduğu ileri derecedeki belirsizlikler altında yapılır.

Strateji uzun dönemli hedefleri ve bunlara nasıl ulaşılabileceğini gösteren, istenilen sonuçlara ulaşmada amaçlı davranışlara rehberlik eden bir niyet beyanıdır (Armstrong, 2017, s. 28). İşletmenin stratejisi hedeflere ulaşmak üzere her alanda aldığı tedbirleri ve her türlü aracın kullanılmasını içermektedir (Akdemir, 2017, s. 5). Örgütün amaç yönünde hareket tarzı olan strateji örgütün nereye ve nasıl gitmek istediğine ilişkin sorulara cevap vermeye çalışmaktadır. Örgütlerin en önemli sorunlarından biri kısa ve uzun dönemli amaçlara nasıl ulaşılabileceğidir. Örgüt yöneticilerinin başarılı olması da seçilecek ve uygulanacak olan stratejilerle gerçekleştirilmektedir. Örgütü, olması istenen yere götüreceği olan stratejilerin kullanılması stratejik yönetimi gerektirmektedir.

2.1.2. Stratejinin Önemi ve Tarihçesi

Küreselleşme ve teknolojik gelişmelerle rekabet şartlarının değişmesi stratejik yönetimin önemini artırmaktadır. Stratejiler belirsizlik ortamında örgütün istenilen amaçlara ulaşmasını sağlar. Seçilen stratejiler örgütün dünyaya bakış açısının bir ifadesidir. Strateji örgütün çevreyle etkileşim kurmak, bütünleşmek, değişime uyum sağlamak ve değişimi yönetmek yönünde sürekli bir arayış içinde olmasını gerektirmektedir. Yalnız örgütler değil, amacı olan bir birey de bu amaca hangi yoldan ne şekilde ulaşacağını düşündüğünde stratejinin alanına girmiş bulunmaktadır (Aşgın, 2002, s. 4).

Tarihi süreç içinde strateji kavramı çeşitli değişim aşamaları geçirmiştir. İlk olarak askeri bir terim olarak kullanılan strateji anlayışının temelini oluşturan kavramların çoğu 20. yüzyılın ilk yarısında geliştirilmiştir. 1930'larda Frederick Taylor'un verimlilik konusundaki çalışmaları ile İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra örgütlerin üretim anlayışından talep odaklı anlayışa dönüşmeleri buna örnektir. 1970'li yıllarda işletmeler stratejik iş birimleri ve stratejik planlama faaliyetleriyle öne çıkmaktadırlar. 1980'lerde araştırmacılar ve işletmeciler üstün performansın tek başına strateji ve örgüt özellikleri ile



açıklanamayacağını ve rekabet ve sektör analizini fark ettiler. (Feurer & Chaharbaghi, 1997, s. 63; Çubukçu, 2018, s. 64).

2.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Bu bölümde stratejik yönetim kavramı, tanımı, önemi, unsurları, süreci ve eğitim örgütlerinde uygulanışı bakımlarından açıklanmıştır.

2.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Günümüzde birçok yöneticinin, özellikle de üst düzey yöneticilerin, günlük yönetim sorumlulukları yanında, örgütlerin geleceğini şekillendirme, geleceği yönetebilmek sorumluluklarına da sahip olmaları gerektiği açıktır. Bu bağlamda örgütün tüm stratejistleri, geleceğin istendiği biçimde olabilmesine yönelik stratejiler geliştirmek ve uygulamakla yükümlüdürler (Ülgen & Mirze, 2020, s.38). Stratejik yönetim örgütlerin değişime ilişkin olarak, güçlü ve zayıf yönleri ile sahip olduğu kaynaklar çerçevesinde karar vermelerine yönelik bir süreçtir (Güngör & Kutlu, 2018, s. 306). Stratejik yönetim çevrenin sürekli bir hareket ve akış halinde olduğu var sayımına dayanmakta ve örgütün bu hareketliliğe uyum sağlaması gerektiğini vurgulamaktadır (Stoney, 2001, s. 30).

Stratejik yönetim 1970'li yıllarda özel sektörde uygulanmaya başlamış, 1990'lı yıllarda yaşanan ekonomik krize bir çözüm olarak kamu kurumlarında da stratejik yönetimin uygulanması gündeme gelmiştir. Özel sektör gibi kamu sektöründe de geleceği tasarlamak, dış çevreyi kontrol etmek, değişime uyum sağlamak ve değişimi yönetmek kontrol edemediği belirsizlik ve risklere hazırlıklı olmak ve kıt kaynakların optimum kullanımını sağlamak gerekliliği stratejik yönetimin uygulanmasını gerekli kılmaktadır (Taner, 2015, s. 34).

Stratejide önemli olan, kaynakların rakiplere karşı nasıl kullanılacağı diğer bir ifadeyle rakiplerinden hangi rekabet avantajı ile farklılaşacağıdır. Bu kararları vermelerine yardımcı olmak için yöneticilerin, örgütün ve rakiplerinin deneyimlerini değerlendirmek için nesnel bir yola ihtiyaçları vardır ve ardından bu değerlendirme gelecek vizyonu ile ilişkilendirilmektedir. Stratejik yönetimin diğer yönetim yaklaşımlarından en farklı yönü örgütün değişime cevap verme kapasitesini korumak ve stratejik seçimler doğrultusunda rutin işleri yeniden yönlendirmektir. Bu bağlamda stratejik yönetim, çevredeki beklendik ve beklenmedik değişimlere karşı sürekli uyum ve proaktif tepkiler sürecidir (Hatten vd., 1978, s. 593; Stoney, 2001, s. 30).

Eren'e (2018, s. 18) göre stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları ile planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. Örgütlere geleceğe dönük dinamik bir bakış açısı sağlaması açısından stratejik yönetim örgüt içi süreçlerin yanında örgüt dışı çevreye yoğunlaşan, üst kademe yönetim tarafından planlanan, kaynakların iç ve dış değişimlere karşı etkili bir şekilde yönetilmesini gerektiren bir süreçtir (Akdemir, 2017, s. 8-9).

Stratejik yönetimin her bir aşaması üst düzey yöneticilerin dikkat ve sorumluluğundadır. Örgütün tüm kaynaklarını planlayan, örgütleyen, karar veren ve kontrolü sağlayan kişiler



olarak üst düzey yöneticiler örgütün başarılı olmasını sağlayan ya da başarısız olmasına neden olan stratejistler olarak önemli bir role sahiptir. Bu roller yerel ve küresel düşünceyi sentezleyerek küresel rekabetten geri kalmamak, bir ekibin parçası olurken aynı zamanda bireysel olmak ve merkezden uzaklaşmadan merkezileşmek suretiyle stratejik yönetim süreçlerini yerini getirmektir (Besler, 2003, s.77).

Stratejik yönetimin farklı yönlerine değinen birçok tanımının ortak noktası sorumluluğu üst yönetimde olmak üzere, çevreyi analiz etmek, rakiplere üstün gelmek ve rakiplere rağmen ilerlemek, değişimi ve gelişimi yönetmek, geleceği öngörmek ve şekillendirmektir. Stratejik yönetimden sorumlu olan üst yöneticiler kısa vadeli amaçları göz ardı etmeden uzun vadeli amaçlara yönelmektedir. Stratejik yönetim örgütü açık bir sistem olarak görmekte ve örgüt amaçlarıyla toplumun çıkarlarını bir bütün olarak değerlendirmektedir (Dinçer, 1998, s. 36-38). Üst düzey yöneticiler, stratejik yönetim sisteminde çevrede meydana gelen ve örgütü ilgilendiren gelişmeleri önceden tahmin ederek geleceğe yönelik etkin stratejik kararlar vermekte ve rakiplerine göre daha güçlü duruma geçmektedirler (Karakaya, 2004, s. 228).

Stratejik yönetim örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşabilmesi için bilgiyi doğru ve etkin kullanmasıyla ilişkilidir. Bu nedenle stratejik yönetimde çevresel bilgilerin kullanılması gereklidir. İç ve dış çevredeki değişimin, risk ve belirsizliklerin, kaynak ve yeteneklerin bilinmesi ve örgütün uyum ve değişiminin sağlanması gerekmektedir (Erol, 2017, s. 7 & Kosinova vd., 2016, s.25).

Stratejik yönetim temelde rasyonel ve bütünleşmiş bir planlama sürecidir. Stratejik yönetim ile stratejik planlamanın aynı ya da farklı kavramlar olduğu üzerinde yazarların ortak bir görüşü bulunmamaktadır. Bazı yazarlara göre stratejik planlama daha dar kapsamlı olup stratejik yönetimin bir parçasıdır (Özgür, 2004, s. 4). Kanış & Songür (2015, s. 27-28), stratejik yönetimin stratejik planlamadan ibaret olmadığını ve aradaki belirgin farka rağmen özellikle kamu uygulamalarında birbirinin yerine kullanıldığını ifade etmektedir. Buna karşılık stratejik planlama birçok yazar tarafından stratejik yönetimin yerine kullanılmaktadır (Akdemir, 2018, s. 4).

2.2.2. Stratejik Yönetimin Önemi

Değişim günümüz örgütlerinin değişmeyen bir unsurudur. Çevrede meydana gelen değişimlere hem daha duyarlı olmak hem de bu değişimlere yönelik proaktif bir tavır geliştirmek durumunda kalan örgütler belirsizlik ve istikrarsızlık karşısında karar alma süreçlerini stratejik bir hale getirmek zorunda kalmaktadır. Çağın gerekliliklerine uyum sağlama zorunluluğu örgütleri her zaman teyakkuzda olmaya ve olaylara stratejik bir bakış açısıyla bakmaya zorlamaktadır. Dolayısıyla örgüt yönetiminin bir strateji doğrultusunda yürütülmesi değişen şartlara uyumu kolaylaştırmaktadır. Genel olarak yönetim kavramı, örgütleri belirlenmiş amaçlara ulaştırmak için gerekli planları yapmak, uygulamak, strateji geliştirmek ve sonuçları değerlendirmektir. Stratejik yönetim ise mevcut durumu değerlendirerek değişimin yaratacağı riskler ve fırsatlar ışığında örgütün yeteneklerini ve zayıf yönlerini dikkate alarak örgütün gelecekte olmak istediği yere ulaşmasını sağlamaktadır (Torlak ve Altunışık, 2018, s. 49-50).

Stratejik yönetim, genel yönetim sürecinin bir parçası olduğundan ondan ayrı olarak düşünülmemelidir. Bununla birlikte stratejik yönetim, üst düzey yöneticilerin ilgilendiği



özel, öncelikli, önemli ve kritik bir yönetim alanını kapsar. Stratejik yönetim; uzun dönemli büyük hacimli sonuçlarla ilgili yönetim türüne bakar. Bu yönetim tipi, günlük olağan faaliyetler ile ilgili yönetim tipinden üstündür. Stratejik yönetim alanı birçok belirsizliği taşıdığından, genel yönetim sürecine göre önceliklidir. Çünkü bu belirsizlikler çözümlenmeden başarı elde edilemeyeceği için faaliyete geçmenin bir anlamı olmayacaktır. Bu çerçevede stratejik yönetim sistemi, yönetici kavramının içeriğinin zenginleştirilmesi ile ona komşu kavramlardan; stratejist, girişimci ve liderlik gibi kavramların öne çıktığı bir yönetim yaklaşımıdır.

Stratejik yönetim değişken ve riskli bir çevrede örgütlerin yönünü bulmalarını sağlayarak uzun vadede varlığını sürdürmesini sağlar. Günümüzde her tür ve büyüklükteki örgütlerin başarılı olabilmeleri geleceği karşılayabilmelerine değil geleceği şekillendirebilmelerine diğer bir ifadeyle stratejik olarak yönetilmelerine bağlıdır.

2.2.3. Stratejik Yönetim Unsurları ve Süreci

Örgüt stratejisi ve politikası oluşturulurken uzun vadede ulaşılmak istenen hedefleri belirten ifadelerle vizyon denir. Vizyon örgütün geleceği görmesi ve gelecekte nerede olmak istediğini belirten örgüt stratejisinin dayandığı temel bir unsurdur. Örgütlerin amacı olabildiğince uzun ömürlü olmaktır. Bu bağlamda vizyon, örgütü geleceğe taşıyan, belirli aralıklarla gözden geçirilen, yenilenen ve çalışanlarla paylaşılan bir stratejik yönetim unsurudur (Aktaş, 2015, s. 2).

Misyon bir örgütü diğerlerinden ayıran ve ne tür bir örgüt olduğunu tarif eden varlık sebeplerinin ifadesidir. Toplumun değerlerine uygun olarak bazı fonksiyonları yerine getirmek örgütlere birtakım misyonlar yükler. Her örgüt misyonunu açık bir şekilde tanımlayarak paydaşlara iletmelidir (Güçlü, 2003, s. 76). Amaç, ulaşılmak istenen sonuç ve maksattır. Örgüt amaçları örgütü gelecekte olmak istediği yere ulaştırmak üzere kaynakların düzenlenmesi ve işletme stratejilerine kaynaklık eden temeldir (Aktaş, 2015, s.2).

Stratejik yönetim, örgütleri açık sistem olarak değerlendirmekte ve örgüt çevresi üzerinde odaklanmaktadır. Örgütlerin tek başına olmaması ve kendisini çevreleyen şartlar içinde yaşaması, örgütlerin çevreleriyle birlikte ele alınmasını gerektirmektedir. Örgütün teknoloji çevresinin sürekli değişiyor olması örgütü etkilemekte ve nasıl şekilleneceğini belirlemektedir. Değişen dış çevre koşullarının belirsiz ve öngörülemez oluşu, çevresel fırsat ve tehditlerin değişkenliği stratejik yönetimde karar almada temel unsuru oluşturmaktadır (Güçlü, 2003, s. 71, 76).

Stratejik yönetimin ilk aşaması stratejik planlamadır. Planlama, amaçların hedeflerin ve bunları gerçekleştirmeyi sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi ve ulaşılmak istenen noktaya varmak için gerekli adımların önceden düzenlenmesidir. Örgüt, özellikle bu aşamada rekabet ortamında zayıf ve güçlü yanlarını, çevredeki fırsat ve tehditleri, değişimi ve rakiplerin stratejilerini ve sahip olduğu kaynakları etkin kullanması gerektiğini belirlemesi gerekir. Ulaşılmak istenen yer belirlendikten sonra örgütün dış çevresinin, çevreyle olan bağını ve yerini, örgütün sahip olduğu kaynak ve yetenekleri içeren bir durum analizi yapılması gerekmektedir. (Arıkboğa, 2010, s. 30-31; Taner, 2015, s. 34-35). Stratejik planlama kadar amaçlara ulaşmayı gerçekleştirecek mekanizmaların işlerlik kazanmasına yönelik uygulamalar yapmak stratejik yönetimin ikinci aşamasını oluşturmaktadır. Bu çerçevede belirlenen ve uygulanmasına karar verilen stratejiler kurum kültürüyle bütünleştirilerek ve



paydaşlarla paylaşılarak yürütülmektedir. Planlama ile uygulama aşamaları arasında bağ kurmak, uygulamaların planlananla karşılaştırmasını yapmak ve sürecin faaliyetlerini değerlendirmek üst düzey yönetim tarafından yapılması gerekmektedir. Stratejik kontrol aşaması uygulamanın planlamaya göre işleyip işlemediğinin izlendiği aşamadır (Ülgen & Mirze, 2004; Taner, 2015, s. 35). Güçlü bir stratejiye sahip olan örgütleri dinamik ve sürekli değişim içinde olan çevreye uyum sağlayabilecek esneklikteki stratejilerle kontrol dışında değişen koşullara daha hızlı uyum sağlayabilmekte ve değişimi kontrol edebilmektedirler.

2.2.4. Eğitim Örgütlerinde Stratejik Yönetim

Özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de örgütün etkili ve verimli olması, kaynakların israf edilmemesi esastır (Acar, 2003, s. 7-8). Bu çerçevede katılımcılık, hesap verebilirlik ve şeffaflığın gereği olarak eğitim örgütlerinde 2003 yılından itibaren stratejik yönetim anlayışı benimsenmiştir. Kamu mali yönetiminin işleyişini ve mali kontrolü düzenlemek amacıyla çıkartılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesinde; “Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, 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” denilmektedir (MEB, 2010, s. 9). Bu bağlamda 4 yıl süreyle hazırlanan stratejik plan 2019-2023 yıllarını kapsayacak şekilde merkez ve taşra teşkilatı birimleri tarafından hazırlanmış ve stratejik eylemler belirlenmiştir (MEB, 2019, s. 1).

Eğitim öğretim işinin okullarda yapıyor olması okulları eğitim sisteminin stratejik bir parçası yapmaktadır. Büyük çoğunluk tarafından eğitimin temeli olarak kabul edilen ve ilköğretim olarak adlandırılan ilkokul ve ortaokullar eğitimin niteliğini artıracak stratejiyi geliştirmek ve uygulamak durumundadır (Fidan & Baykul, 1994, s. 12). Okullarda stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması diğer kademedeki eğitim sistemlerini ve dolayısıyla tüm toplumu ve toplumun geleceğini yakından ilgilendirmektedir (Yenipınar vd., 2016, s. 10).

3. Stratejik Yönetim Alan Araştırması

3.1. Araştırmanın Tanıtımı

3.1.1. Konu ve Alan Tanıtımı

Bütün işletmelerde olduğu gibi kamu kurumlarında da geleceğe yönelik gelişmeleri öngörmek, planlamak ve yönetmek için stratejik yönetim önemli bir hale gelmiştir. İlköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanma sürecine ilişkin stratejik planlama, uygulama ve kontrol, kaynakların verimli ve etkin kullanımının sağlanması açısından büyük öneme sahiptir. Bu kapsamda Karabük ilindeki ilköğretim okullarında stratejik yönetim uygulamalarının durumu değerlendirilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Karabük ilindeki ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin ve stratejik planlama komisyonunda görev yapan öğretmenlerin stratejik yönetimin uygulanmasına ilişkin algılarının tespit edilmesidir. Bu kapsamda araştırmanın alt amaçları stratejik yönetimin uygulanma düzeyini, öğretmenlerin ve yöneticilerin stratejik yönetimle



ilgili algılarını ve bu algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını tespit etmektir.

3.1.3. Araştırmanın Özgünlüğü, Kapsamı ve Sınırlılığı

Bu çalışma özellikle kamu ilkokullarında ve ortaokullarında stratejik yönetimin uygulanma sürecini belirlemeyi amaçlayan az sayıdaki çalışmadan biri olması nedeniyle önemlidir. Bu araştırma Karabük ilindeki ilkokul ve ortaokulların yer aldığı ilköğretim okullarını kapsamaktadır. Bu kapsamda, çalışmaya dâhil edilen katılımcılar bu okullarda görev yapan yöneticiler ve stratejik plan komisyonunda görevli öğretmenlerle sınırlı tutulmuştur.

3.1.4. Araştırmanın Hipotezleri

H₁. İlköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanma düzeyleri yönetici ve öğretmen algılarına farklılaşmaktadır.

H₂. Yöneticilerin ve öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık vardır.

H₃. Yönetici ve öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, yöneticilik kıdemi ve öğretmenlik kıdemine göre anlamlı farklılık vardır.

4. Yöntem

4.1. Araştırmanın Türü

Bu çalışmada genel olarak durum nedir sorusuna cevap aranan (Şişman, 1994, s. 161) tanımlayıcı araştırma türü kullanılmıştır. Bu tür araştırmalarda ileriye dönük tahminler yapmak ve öneriler geliştirmek de mümkündür (Kurtuluş, 2004, s. 252-253).

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Karabük ilindeki ilköğretim kademesinde görev yapan okul müdürleri, müdür yardımcıları ve stratejik plan komisyonunda görevli öğretmenlerden oluşmaktadır. Bu çerçevede evrende, 2021-2022 Öğretim yılında kapsam içindeki 35 ilköğretim okulunda bir müdür, en az bir müdür yardımcısı ve stratejik kurulda bulunan iki ya da daha fazla öğretmen bulunmaktadır. Buna göre araştırmanın evreni yaklaşık 250 öğretmenden oluşmaktadır (karabuk.meb.gov.tr). Bu sayıyı temsil eden örneklem miktarı, %95 güven aralığında 132'dir. Araştırma sürecinde stratejik plan komisyonunda çalışan 164 öğretmenle online anket gerçekleştirilmiştir.

4.3. Verilerin Analizi

Araştırmada Yenipınar (2014, s. 155-160) tarafından geliştirilen Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada online anket yöntemiyle elde edile veriler frekans analizi, güvenirlik, bağımsız t testi ve Anova testi kullanılarak analiz edilmiştir.



4.4. Bulgular

4.4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmada elde edilen verilerin analizi sonucu ulaşılan bulgular; demografik özellikler, güvenilirlik testi ve hipotez testleri olmak üzere üç bölümde aşağıda sunulmuştur.

Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1

Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Özellikleri

Boyutlar	Özellikler	Sayı	%
Cinsiyet	Kadın	96	58
	Erkek	68	42
Eğitim	Lisans	146	89
	Yüksek Lisans	18	11
	Doktora	0	0
Görev	Öğretmen	84	51
	Yönetici	80	49
Yaş	25-34	34	20
	35-44	60	37
	45-54	57	35
	55-64	13	8
Yöneticilik Deneyimi	1-10 yıl	36	22
	11-20 yıl	32	20
	21 yıl ve üzeri	12	8
Öğretmenlik Deneyimi	1-10 yıl	40	25
	11-20 yıl	56	34
	21-30 yıl	56	34
	31 yıl ve üzeri	12	7
Bu okuldaki çalışma süresi	4 yıldan az	76	46
	5-9 yıl	63	48
	10-15 yıl	23	14
	16 yıl ve üzeri	2	1

Tablo 1’de görüldüğü üzere; katılımcıların %58’i kadın, %89’u lisans düzeyinde eğitime sahip, %51’i öğretmen, %37’si 35-44 yaş aralığında, %42’si 10 yıl ve daha fazla yöneticilik deneyimine sahip, %75’i 10 yıldan fazla öğretmenlik deneyimine sahip, %46’sı 4 yıl ve daha az süredir aynı okulda çalıştıkları anlaşılmaktadır.

4.4.2. Güvenirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Ölçeğin güvenirliliği üç boyuta ilişkin olarak cronbach alpha testiyle analiz edilmiştir. Tablo 2’de de görüleceği üzere sonuçlar istenen sınırlar içerisinde.

Tablo 2

Araştırmada Kullanılan Ölçeğin Güvenirlik Analizi

Boyutlar	Cronbach α	Güvenirlik
Stratejik Planlama	0,970	Çok Yüksek
Stratejik Uygulama	0,826	Yüksek
Stratejik Kontrol	0,854	Orta
Ölçeğin Güvenirliliği	0,936	

Araştırmada kullanılan ölçeğin ifadelerinin puan aralıkları ve değerlendirmeleri Tablo 3’te verilmiştir.



Tablo 3*Ölçek İfadelerini Değerlendirme Tablosu*

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Değerlendirme
Hiçbir Zaman	1	1,00-1,79	Çok Düşük
Nadiren	2	1,80-2,59	Düşük
Ara Sıra	3	2,60-3,39	Orta
Çoğunlukla	4	3,40-4,19	Yüksek
Her Zaman	5	4,20-5,00	Çok Yüksek

Katılımcıların stratejik yönetimin planlama, uygulama ve kontrol temel süreçlerine ilişkin algılarının ortalamaları incelendiğinde; stratejik planlama süreci ($x=3,94$), stratejik uygulama süreci ($x=3,85$) ve stratejik kontrol süreci ($x=3,92$) olduğu saptanmıştır. Buna göre araştırma kapsamında ele alınan stratejik yönetim sisteminin üç temel sürecine yönelik faaliyetlerin yüksek düzeyde gerçekleştiği anlaşılmaktadır.

4.4.3. Fonksiyonel Değişkenlere İlişkin Bulgular

Stratejik yönetim sisteminin temel süreçlerindeki ifadelerle ilişkin değerlerin araştırma kapsamına incelenen boyutlarına göre en yüksek ve en düşük değerleri aşağıda sunulmuştur. Stratejik planlama boyutuna ilişkin değerler Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4*Stratejik Planlama Boyutunun Aldığı Değerler Tablosu*

İfadeler	Ortalama	p	Sonuç
Stratejik amaçları belirleme sürecine tüm paydaşlar katılır	3,46	,000	$P<0,05$ Kabul
Planlamada matematik-istatistik yöntemler kullanılır	3,77	,044	$P<0,05$ Kabul
Gelecekle ilgili yeterli ölçüde tahminler yapılır	3,73	,001	$P<0,05$ Kabul
Stratejik alternatiflerden uygun olanlar seçilir	4,14	,005	$P=0,05$ Sınırdan Anlamlı
Okulun stratejileri ile üst yönetimin stratejileri uyumludur	4,19	,005	$P=0,05$ Sınırdan Anlamlı
Okulun stratejik amaçları çalışanlar tarafından benimsenir	3,77	,053	$P>0,05$ Kabul Edilmedi
Okulun misyonu bütün çalışanlar tarafından benimsenir	4,07	,006	$P<0,05$ Kabul
Stratejik amaçlar açık ve gerçekçidir	4,23	,060	$P>0,05$ Kabul Edilmedi
Stratejik amaçlar yıllık periyoda indirgenir	4,15	,001	$P<0,05$ Kabul
Çevresel belirsizliklere karşı planda esneklik oluşturulur	3,92	,003	$P<0,05$ Kabul

Amaç belirlemeye paydaşların katılımı, sayısal yöntemlerin kullanımı, tahminleme yapıldığı, misyonun paylaşıldığı, periyodik amaçlar benimsendiği ve esnek planlama yapıldığı ile ilgili alternatif hipotezler kabul edilmiştir. Buna karşın stratejik amaçların çalışanlarca benimsendiği ve gerçekçi amaçlarla ilgili alternatif hipotezler kabul edilmemiştir. Ayrıca uygun alternatiflerin seçimi ve stratejik amaçların hiyerarşik uyumu ile ilgili hipotezlerin sınırdan anlamlılık düzeyinde olduğu saptanmıştır.

Stratejik yönetimin stratejik uygulama boyutuna ilişkin değerler Tablo 5'te sunulmuştur.



Tablo 5

Stratejik Uygulama Boyutunun Aldığı Değerler Tablosu

İfadeler	Ortalama	p	Sonuç
Okul yönetimi stratejik uygulamalara hazırdır	3,85	,000	P<0,05 Kabul
Okulun stratejik amaçları açıklanır	3,55	,000	P<0,05 Kabul
Çalışanlar, gerekli faaliyet ve sorumlulukları yerine getirirler	3,90	,006	P<0,05 Kabul
Stratejik Planlama ile diğer işlevlerin koordinasyonu sağlanır	3,82	,007	P=0,05 Sınırdan Anlamlı
Okul kültürü stratejiyle uyumlaştırılır	3,73	,000	P=0,05 Sınırdan Anlamlı
Faaliyetlere yönelik taktikler belirlenir	4,01	,024	P<0,05 Kabul
Yöneticiler stratejiler konusunda bilgilidirler	4,14	,070	P>0,05 Kabul Edilmedi
Stratejik amaçlara uygun ortak değerler oluşturulur	4,01	,000	P<0,05 Kabul
Okul müdürünün liderliği önemli rol oynar	4,51	,060	P>0,05 Kabul Edilmedi
Uygulamada tecrübeye ve sistematik analize önem verilir	3,96	,000	P<0,05 Kabul
Okul müdürüyle diğer personel arasında iş birliği vardır	4,03	,000	P<0,05 Kabul
Planlanan faaliyetlere kaynak tahsis edilir	2,51	,000	P<0,05 Kabul

Yönetimin stratejik uygulamalara katılımı, stratejik amaçların açıklanması, faaliyet ve sorumlulukların çalışanlar tarafından yerine getirilmesi, taktiklerin belirlenmesi, tecrübeyle birlikte sistematik analizlere önem verilmesi, tüm çalışanların iş birliği yapması ve faaliyetlere kaynak tahsis edilmesi ile ilgili alternatif hipotezler kabul edilmiştir. Yöneticilerin strateji konusunda bilgi sahibi olmaları ve müdürün liderliğinin rolü ile ilgili alternatif hipotezler kabul edilmemiştir. Stratejik planlama ile diğer işlevlerin koordinasyonunun sağlanması ve stratejilerin okul kültürüyle uyumlaştırılması ile ilgili alternatif hipotezler ise sınırda anlamlılık düzeyindedir.

Stratejik yönetimin stratejik uygulama boyutuna ilişkin değerler Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6

Stratejik Kontrol Boyutunun Aldığı Değerler Tablosu

İfadeler	Ortalama	p	Sonuç
Stratejiler hedefler ölçülebilir hedefler haline getirilir	3,84	,013	P<0,05 Kabul
Okul kendi stratejik süreçlerini değerlendirir	4,07	,051	P>0,05 Kabul Edilmedi
Çalışanları motive edecek ödüllendirme sistemi vardır	3,10	,000	P<0,05 Kabul
Sonuçlar başarı ve kaynak kullanımı açısından değerlendirilir	3,82	,001	P<0,05 Kabul
Stratejik yönetim sonuçları planlamayla mukayese edilir	4,06	,092	P>0,05 Kabul Edilmedi
Geribildirimle düzeltici, önleyici ve öğretici tedbirler alınır	3,84	,000	P<0,05 Kabul
Okulun ve sistemlerin değişim içinde bulunduğu bilinir	4,05	,060	P>0,05 Kabul Edilmedi
Kontrol sonuçlarına göre yeni stratejiler geliştirilir	3,77	,000	P<0,05 Kabul
Okul yönetimi kendi sınırlarını bilmektedir	4,18	,005	P=0,05 Sınırdan Anlamlı
Okulun amaçlarına ulaşmasını zorlaştıran tehditler analiz edilir	4,07	,003	P<0,05 Kabul
Okulun amaçlarına ulaşması için çevresel fırsatlar analiz edilir	4,14	,008	P<0,05 Kabul
Okulun güçlü yanları tespit edilir	3,80	,001	P<0,05 Kabul
Okulun gelişmeye açık yanları belirlenir	4,19	,003	P<0,05 Kabul

Stratejik hedeflerin ölçülebilir hedeflere dönüştürülmesi, çalışanları motive edecek ödüllendirme sistemlerinin geliştirilmesi, sonuçların başarı ve kaynak kullanımı açısından değerlendirilmesi, düzeltici, önleyici ve öğretici tedbirler için geri bildirim verilmesi, sonuçlara göre yeni stratejiler geliştirilmesi, amaçlara ulaşmasını zorlaştıran tehditlerin analizin, çevresel fırsatların analizi, güçlü yanların gelişmeye açık yanların tespitine ilişkin alternatif hipotezler kabul edilmiştir. Stratejik yönetim uygulamalarının sonuçlarının planlamayla mukayesesi, okulun ve ilgili sistemlerin değişim içinde olduğunun bilinmesi ile



ilgili alternatif hipotezler kabul edilmezken, yönetimin kendi sınırlarını bilmesi hipotezinin sınırdan anlamlı olduğu saptanmıştır.

Tablo 7

Demografik Özelliklere Göre Değerler

Demografik Özellikler		Planlama	Uygulama	Kontrol
Cinsiyet	Kadın	,000<0,05	,001<0,05	,000<0,05
	Erkek	,000<0,05	,079>0,05	,019<0,05
Görev	Yönetici	,000<0,05	,000<0,05	,000<0,05
	Öğretmen	,000<0,05	,000<0,05	,000<0,05
Yaş	25-34	,021<0,05	,022<0,05	,002<0,05
	35-44	,000<0,05	,028<0,05	,000<0,05
	45-54	,000<0,05	,092>0,05	,010<0,05
	55-64	,013<0,05	,017<0,05	,350>0,05
Yöneticilik Deneyimi	10 yıldan az	,008<0,05	,001<0,05	,002<0,05
	11-20 yıl	,001<0,05	,000<0,05	,000<0,05
	21 yıldan çok	,006<0,05	,162>0,05	,085>0,05
Öğretmenlik Deneyimi	1-10yıl	,090>0,05	,073>0,05	,041<0,05
	11-20 yıl	,023<0,05	,047<0,05	,001<0,05
	21-30 yıl	,002<0,05	,001<0,05	,018<0,05
	31 yıl üzeri	,067>0,05	,128>0,05	,002<0,05

Araştırma kapsamında incelenen stratejik yönetimin fonksiyonel değişkenleri ile katılımcıların demografik özellikleri arasındaki analizler şu şekilde özetlenebilir:

Katılımcıların cinsiyetleriyle stratejik planlama ($p=0,4>0,05$) ve stratejik kontrol değişkeni ($p=0,9>0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Buna karşılık stratejik uygulama değişkeni açısından yapılan değerlendirmede (kadın 0,001) (erkek 0,079), kadın stratejistlerin istatistiksel olarak pozitif yönlü bir farklılık gösterdiği saptanmıştır.

Katılımcıların yönetici ve öğretmen olmaları ile stratejik yönetimin tüm boyutları arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir. Yöneticilerin stratejik planlama ($p=0,000$), stratejik uygulama ($p=0,000$) ve stratejik kontrol değişkenlerine ilişkin ($p=0,000$) algıları daha yüksektir. Stratejik yönetimin tüm değişkenlerinde öğretmen algılarının daha düşük olduğu görülmüştür (planlama $p=0,01$; uygulama $p=0,09$; kontrol $p=0,03$). Bu bulgular çerçevesinde araştırmanın ana hipotezi olan ilköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanma düzeyi yöneticiler ve öğretmenler arasında farklılaşmaktadır hipotezi doğrulanmaktadır.

Katılımcıların yaşları ile stratejik yönetimin tüm boyutlarında istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir. 25-34 yaş grubundaki katılımcılarla 35-44 yaş grubundaki katılımcılar arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık bulunmaktadır ($p=0,01<0,05$), diğer yaş gruplarında istatistiksel anlamlılık bulunmamaktadır ($p=0,3>0,05$). 25-34 yaş grubu katılımcılarda stratejik yönetimin uygulanma düzeyi algısı diğer bütün yaş gruplarından daha yüksektir.

Katılımcıların mesleki deneyimleri ile stratejik planlama değişkenine ilişkin olarak; 11-20 yıl arası deneyime sahip olan yöneticilerle stratejik planlama değişkeni algıları arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık olduğu saptanmıştır ($p=0,01$). Buna karşın 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticinin ($p=0,06$) ve 10 yıldan daha az deneyime sahip yöneticilerin algılarıyla ($p=0,08$) söz konusu değişkenler arasında istatistiksel açıdan anlamlı



bir ilişki olmadığı görülmüştür (0,06). Benzer şekilde 11-20 yıl arası deneyimi olan yöneticilerle stratejik uygulama değişkeni algıları arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık söz konusudur ($p=0,000$). Aynı değişkenle ilgili olarak 10 yıldan daha az deneyimi olan ve 21 yıldan daha fazla deneyimi olan yöneticilerin algıları istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p=0,01$). Stratejik kontrol değişkeniyle 10 yıldan daha az deneyimli ($p=0,02$) ve 11-20 yıl deneyimli yöneticilerin ($p=0,000$) algıları arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık olmasına karşın ($p=0,000$), 21 yıldan fazla deneyimi olan ($p=0,08$) yöneticilerin algıları arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunmamaktadır.

Katılımcıların öğretmenlik deneyimi ile stratejik planlama değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlılık bulunmuştur. 11-20 yıl deneyimli öğretmenlerin algıları ($p=0,0$) ve 21-30 yıl deneyimli öğretmenleri algıları ($p=0,002$) arasında anlamlılık varken, 1-10 yıl ($p=0,09$) ve 31 yıldan fazla deneyime sahip olan öğretmenlerin ($p=0,06$) algıları istatistiksel olarak bir anlam taşımamaktadır. Aynı şekilde stratejik uygulama değişkeninin 11-20 yıl ($p=0,02$) ve 21-30 yıl ($0,002$) üzeri deneyimli öğretmenler arasında istatistiksel olarak anlamlıdır. 1-10 yıl ($p=0,07$) ve 31 yıldan fazla deneyimi olanlar arasında istatistiksel anlamlılık tespit edilememiştir. Stratejik kontrol değişkeniyle öğretmenlik deneyimi arasında istatistiksel olarak anlamlılık tespit edilmiştir. 1-10 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ($p=0,04$), 11-20 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ($p=0,01$), 21-30 yıl deneyimi olan öğretmenlerin ($p=0,01$) ve 31 yıldan fazla deneyim olan öğretmenlerin ($p=0,00$) algılarıyla kontrol değişkeni arasında yüksek düzeyde istatistiksel anlamlılık tespit edilmiştir.

5. Sonuç ve Öneriler

Stratejik yönetim özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründeki çevresel belirsizlikleri dikkate alarak oluşturulacak yol haritası için pusula işlevi görür. Toplumun geleceğine yön veren örgütler olarak okullar, sosyal ve ekonomik gelişmenin temeli olan insan yetiştirme misyonunu çağın gerisinde kalmadan gerçekleştirmesi gerekmektedir. Özellikle bilim ve teknoloji alanında meydana gelen gelişmelerin eğitim sektörünü fazlasıyla etkilediği bilinmektedir. Bilgi çağında öğrencilerin bilgiyi kazanması ve ülke refahını artıracak şekilde kullanması gereklidir. İlköğretim çağındaki öğrencilere iyi bir temel kazandırmak ve başarılı bireyler olmasını sağlamak stratejik yönetimin okullarda uygulanmasıyla gerçekleştirilebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda katılımcıların stratejik yönetimin tüm boyutlarının ilköğretim okullarında yüksek düzeyde gerçekleştirildiği algısına sahip olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik yönetimin stratejik planlama boyutunda yöneticilerin öğretmenlerden daha olumlu bir algıya sahip olmaları yönetim sorumluluğuna sahip olanların, yönetim sorumluluğu olmayanlara göre stratejik yönetimin ilk aşaması olan stratejik planlamaya daha fazla önem vermeleri ve kendi uygulamalarından memnun oldukları sonucu çıkarılabilir. Öğretmenlerin stratejik amaçların belirlenmesi sürecine tüm paydaşların katıldığına ilişkin algılarının düşük olması kendilerini stratejik planlama sürecinin dışında tutmalarına neden olduğu yorumu yapılabilir. Bu sonuç Benli ve Yıldırım'ın (2020, s. 121) ortaokullarda yaptığı stratejik yönetim araştırmasının sonuçlarıyla tutarlıdır. Söz konusu araştırmada okulların tüm paydaşları yeterince değerlendirmedeği, küçük okulların büyüklere kıyasla daha fazla paydaşa yer verdiği sonucu bulunmuştur. Buna göre stratejik yönetim uygulamasının geliştirilmesi açısından paydaş katılımının çoğaltılması gerektiği söylenebilir. En yüksek değere sahip üç ifade olan stratejik amaçların açık ve gerçekçi olması, okulun stratejileri ile üst yönetim stratejilerinin uyumlu olması ve



stratejik amaçların yıllık periyoda indirgenmesinin stratejik yönetim sistemini olumlu yönde etkileyeceği ve geliştireceği açıktır.

Stratejik yönetimin stratejik uygulama boyutunda planların uygulamaya geçirilmesinin önündeki en büyük engel okullara kaynak tahsis edilmemesi olarak görülmektedir. Bu sonuç Özer ve arkadaşlarının (2015) okulların gelir kaynaklarının kantin gibi kira geliri ile bağışlardan oluştuğu sonucunu bulan araştırmasıyla tutarlıdır. Zira bütçesi olmayan okulların kaynak temin etmesi merkezi yönetimi temsil eden okul müdürlerinden beklenmektedir. Yeterli kaynak tahsisi yapılmaması yönetim hiyerarşisinde güven sorunu yaratmakta ve stratejik yönetim kültürünü olumsuz etkilemektedir. Hizmet sektöründeki en önemli kamu kurumları olan ve eğitimin temelini oluşturan ilköğretim okullarının yöneticilerinin liderlik özelliklerinin tüm süreçte önemli bir paya sahip olduğu algısı stratejik yönetimi kullanarak bir vizyon gerçekleştirmesi ve iç ve dış çevreyle ilişki kurma kapsamında kendisinden yüksek derecede beklenti olduğunu düşündürmektedir.

Stratejik yönetimin stratejik kontrol boyutunda okulun gelişmeye açık yönlerinin tespit ediliyor olması sürekli değişmekte olan çevresel koşullara bağlılığın bir sonucu olarak hem yöneticiler hem de öğretmenler tarafından dikkate alınmaktadır. Okulu hedeflerine ulaştıracak stratejiler belirlenirken iç ve dış çevreye uyumlu ve duyarlı bir örgütsel strateji geliştirmek önemlidir (Ağın, 2020, s. 310). Ancak stratejik yönetim sürecine katılanların motivasyonlarını artıracak ödüllendirme sisteminin olmayışının yeni stratejiler geliştirme sürecini kısmen aksattığı söylenebilir. Türkiye’ de eğitim sistemi katı bir merkezi yönetime sahiptir (Üzüm & Karşlı, 2013, s. 91). Yetki ve sorumlulukları sınırlanmış olan okullar maddi ödülleri motivasyon aracı olarak kullanma olanağına sahip değildir. Merkezkaç yönetim tarzı ile okul yönetimleri güçlendirildiğinde stratejik yönetimin uygulanma düzeyini artıracak motivasyonun sağlanması ve yeni stratejiler geliştirme çalışmalarının başarısı da artacaktır.

Demografik özelliklerden cinsiyete göre yapılan değerlendirmede, stratejik uygulama boyutunda kadınların erkeklere göre daha yüksek düzeyde algıya sahip oldukları görülmektedir. Kadın stratejistlerin strateji uygulama sürecine doğal yapıları gereği daha duyarlı oldukları daha çok sorumluluk aldıkları ve işlerin yürütülmesinde daha çok çaba sarf ettikleri şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca erkeklerin fiziksel güçlerinin verdiği güvenle bu süreci kısmen hafife almaları da kadınların öne çıkmasında bir diğer unsur olabilir.

Yöneticilerin planlama, uygulama ve kontrol değişkenlerine ilişkin algılarının öğretmenlerden yüksek olması yöneticilerin daha görünür ve hesap verme konumunda olmalarından kaynaklanıyor olabilir.

25-34 yaş grubundaki katılımcıların stratejik yönetimi uygulama düzeyi algıları diğer yaşlardan daha yüksektir. Söz konusu yaş grubu göreve yeni başlayanları ve görevde ilk 10 yılının içinde olanları kapsamaktadır. Dolayısıyla göreve yeni başlamak ve birtakım mesleki dezenformasyona henüz uğramamış olmak stratejik yönetimin uygulanmasında etkili olmuş olabilir. Katılımcıların yaşları yükseldikçe uygulamaların daha düşük düzeyde algılanması bu görüşü desteklemektedir. Benzer şekilde 11-20 yıl mesleki deneyimi olanların planlama ve uygulama değişkenlerindeki algılarının yüksek olmasına karşılık, 31 yıldan fazla deneyimi olanların kontrol değişkenindeki algılarının yüksek olması belli bir yılın üzerinde çalışmış insanların etraflarını daha çok kontrol etme istekleriyle açıklanabilir.



Bu sonuçlar çerçevesinde şu öneriler getirilebilir:

Okullarda stratejik yönetimin tüm safhalarıyla angarya bir iş olarak görülmesini engelleyecek bilinç düzeyinin oluşmasına katkı sağlayacak çalışmalar yapılabilir. Stratejik yönetimde önemli bir engel olarak ifade edilen kaynak tahsisine çözüm sağlamak üzere merkez yönetimlerinin desteği artırılabilir. Planlama sürecine daha çok paydaş katılımı sağlanabilmesi için okulların misyon ve vizyon paylaşımı daha açık ve net olarak ifade edilebilir. İlköğretim kademesinde yapılan bu çalışmanın sonuçları, orta öğretim kademelerinde yapılacak çalışmalarla kıyaslanarak kademeler arasındaki farklılık ve benzerlikler tespit edilebilir. Stratejik yönetim geçmişteki başarıların tekrar edilmesinden ziyade öngörülemez durumların üstesinden gelmek ve çevre ile başa çıkabilmektir. Bu amaçla örgütlerin çeşitli stratejik yönetim araçlarını etkili ve verimli kullanacak bilgi ve bilinç düzeyine ulaşması sağlanabilir. Kullanılmasına karar verilen stratejik yönetim araçlarıyla ilgili olarak geniş bir alan araştırması yapılması gerektiğinden analizleri gerçekleştirmek ve örgütün uzun dönemli varlığını sürdürmesini sağlayacak çalışmalar yapabilecek yeterliğe sahip çalışanların eğitimine merkez ve taşra teşkilatlarında daha çok yer verilebilir. Stratejik yönetim sürecinin en önemli sorunlarından biri olarak görülen stratejik planların uygulamaya geçirilememesini önlemek için özdeğerlendirme yapılarak çevre analizleri, temel yeteneklere odaklanma, dış kaynak kullanımı, toplam kalite yönetimi ve benchmarking gibi stratejik yönetim araçlarına yönelik daha çok bilimsel çalışma yapılması teşvik edilebilir. Stratejik yönetim uygulamalarının örgütün tamamını kapsamı amacıyla öğretmenler ve yöneticiler arasındaki iletişim becerilerini artırmaya yönelik etkili çalışmalar yapılabilir. Stratejik yönetimin uygulanmasını teşvik etmek amacıyla bu süreci başarılı bir şekilde yöneten ve sonuç alan yönetici ve öğretmenler ödüllendirilerek diğer eğitim örgütlerine ve çalışanlarına örnek olması sağlanabilir.

Kaynakça

- Acar, A. (2003). Stratejik yönetim ve kamuda uygulanan stratejiler. *SÜİİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 1-15.
- Ağın, K. (2020). Stratejik yönetim enstrümanlarının özellikleri ve örgütler üzerindeki etkileri. *Academic Review of Humanities and Social Sciences*, 3(2), 297-314.
- Akdemir, B. (2017). *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. (1. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Akdemir, A. (2018). *Stratejik yönetim*. (1. Baskı). Açık Öğretim Fakültesi Yayınları.
- Aktaş, K. (2015). (2003). Uluslararası işletmelerde stratejik yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(1), 1-19.
- Arikboğa, Ş. (2010). *Stratejik Yönetim*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong'un stratejik insan kaynakları yönetimi el kitabı*. (Y. D. Gürol, Çev.; 6. Baskı), Nobel Yayınevi.
- Aşgın, S. (2002). Stratejik yönetim. <http://www.strateji.gov.tr/ortakicerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf> adresinden 22.12.2021 tarihinden erişim sağlanmıştır.
- Benli, H. & Yıldırım, A. (2020). Ortaokulların Stratejik Planlarının İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 53, 111-136.
- Barca, M., & Hızıroğlu, M. (2009). 2000'li yıllarda Türkiye'de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 4(1), 113-148.
- Besler, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 75-86.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. (5. Baskı). İstanbul: Beta.



- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Güzel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
- Erol, Y. (2017). Stratejik Yönetim ve İşletme Analizi İlişkisi. *Gazi Osman Paşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 1-26.
- Feurer, R. & Chaharbaghi, K. (1997). Strategy Development: Past, Present and Future. *Training for Quality*, 5(2), 58-70.
- Fidan, N. & Baykul, Y. (1994). İlköğretimde Temel Öğrenme İhtiyaçlarının Karşıllanması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 7-20.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güngör, Ş. & Kutlu, O. (2018). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı. *Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi*, 11(2), 305-316.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E. & Cooper, A. C. (2001). A Strategic Model of the US Brewing Industry: 1952-1971. *Academy of Management Journal*, 21(4), 592-610.
- Kanış, D. & Songür, N. (2015). Okul Stratejik Yönetim Etkinliklerine İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(8), 25-47.
- Karakaya, A. (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Teknoloji Dergisi*, 7(2), 225-233.
- Kosinova, N.N., Tolstel, M.S., Sazonov, S.P. & Vaysbeyn, K.D. (2016). Development of Methodological Approach to Enterprise's Financial Strategy Based on Comprehensive Evaluation of Its Strategic Potential. *European Research Studies*, 19(2), 21-33.
- Kurtuluş, K. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul Yayıncılık.
- MEB. (2010). *Eğitimde stratejik planlama-okul/kurumlar için*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı
- MEB. (2019). *2019-2023 Stratejik Planı*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Özer, N., Demirtaş, H. & Ateş, F. (2015). Okulların Mali Durumlarına ve Bütçe Yönetiminde Yaşanan Sorunlara İlişkin Müdür Görüşleri. *E-International Journal of Educational Research*, 6(1), 17-39.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. İçinde M. Acar & H. Özgür. (Eds.). *Çağdaş Kamu Yönetimi*. Nobel Yayıncılık.
- Stoney, C. (2001). Strategic Management or Strategic Taylorizm. *The International Journal of Public Sector Management*, 14(1), 27-42.
- Şimşek, M. Ş. & Aydoğan, E. (2000). Kriz Ortamında Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejisi. *Ankara Üniversitesi İİBF Dergisi*, (14), 115-127.
- Şişman, M. (1994). *Örgüt Kültürü*. Anadolu Üniversitesi Basımevi.
- Taner, A. (2015). Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe. *Sayıştay Dergisi*, 99, 29-46.
- Torlak, Ö. & Altunışık, R. (2018). Pazarlama Stratejileri Yönetimsel Bir Yaklaşım. 3. Baskı. İstanbul: Beta.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (10. Baskı). Beta Yayıncılık.
- Üzüm, P. & Karslı, M. D. (2013). Sınıf Öğretmenlerinin Öğretmen Özerkliğine İlişkin Farkındalık Düzeyleri (İzmir İli Örneği). *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(2), 79-94.
- Yenipınar, Ş. (2014). Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyi. Yayımlanmamış Doktora Tezi.
- Yenipınar, Ş., Göksoy, S. & Bal Kusnacı, S. (2016). Okullarda Stratejik Yönetim Uygulamaları. *Ihlara Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 5-24.



Extended Summary

The aim of this study is the application levels of strategic management in the management of primary schools; the aim of the study is to determine the perceptions of school administrators and teachers in the strategic planning commission, and according to various demographic characteristics. For this purpose, the theoretical framework of the study was created with a literature review. The universe of the research consists of school principals, assistant principals and teachers working in the strategic planning commission, working in the primary education level in Karabuk. In this framework, there is a principal, at least one vice principal and two or three teachers in the strategic board in 35 primary schools within the scope of the 2021-2022 academic year. In schools where two assistant principals work, both assistant principals were included in the research. All the teachers in the strategic planning commission were included in the research. In order to collect the data in this study, the Scale for Measuring the Application Level of Strategic Management in Schools, developed by Yenipinar (2014, s. 155).

The general reliability of the scale was determined as 0.936. The reliability of the 10 items constituting the strategic planning factor $\alpha=0.970$; the reliability of the 12 items constituting the application factor was found to be $\alpha=0.826$ and the reliability of the control factor $\alpha=0.854$. No statistically significant relationship was found between the gender of the participants and the strategic planning ($p=0.4>0.05$) and strategic control variable ($p=0.9>0.05$). On the other hand, in the evaluation made in terms of the strategic implementation variable (female 0.001) (male 0.079), it was determined that female strategists showed a statistically positive difference. A high level of statistical significance was found between the participants being managers and teachers and all dimensions of strategic management. Managers' perceptions of strategic planning ($p=0.000$), strategic implementation ($p=0.000$) and strategic control variables ($p=0.000$) are higher. Teacher perceptions were found to be lower in all variables of strategic management (planning $p=0.01$; implementation $p=0.09$; control $p=0.03$). Within the framework of these findings, the main hypothesis of the research, the level of implementation of strategic management in primary schools differs between administrators and teachers, is confirmed.

Statistical significance was determined in all dimensions of strategic management with the ages of the participants. There was a high level of statistical significance between the participants in the 25-34 age group and the 35-44 age group ($p=0.01<0.05$), while there was no statistical significance in the other age groups ($p=0.3>0.05$). The perception of the level of implementation of strategic management in the 25-34 age group participants is higher than all other age groups. Regarding the professional experience of the participants and the strategic planning variable; A high level of statistical significance was found between the perceptions of the strategic planning variable and the managers with 11-20 years of experience ($p=0.01$). On the other hand, it was seen that there was no statistically significant relationship between the perceptions of the managers with 21 years or more of experience ($p=0.06$) and the managers with less than 10 years of experience ($p=0.08$). A statistically significant difference was found between the teaching experience of the participants and the strategic planning variable. There is a significant difference between the perceptions of teachers with 11-20 years of experience ($p=0.0$) and those of teachers with 21-30 years of



experience ($p=0.002$). The perceptions of teachers with 1-10 years of experience ($p=0.09$) and those with more than 31 years of experience ($p=0.06$) are not statistically significant.

In line with the findings obtained from the research, it is concluded that the participants have the perception that all dimensions of strategic management are carried out at a high level in primary schools. The fact that administrators have a more positive perception than teachers in the dimension of strategic planning can be interpreted as that administrators give more importance to strategic planning, which is the first stage of strategic management. This is due to their management responsibilities and are satisfied with their own practices.

The low perception of teachers that all stakeholders participate in the process of determining strategic goals suggests that they exclude themselves from the strategic planning process. The biggest obstacle to the implementation of the plans in the strategic implementation dimension of my strategic management is seen as not allocating resources to schools. Because schools that do not have a budget are expected to provide resources from school principals representing the central government. Failure to allocate sufficient resources creates a trust problem in the management hierarchy and negatively affects the strategic management culture. The perception that the leadership characteristics of the administrators of primary schools, which are the most important public institutions in the service sector and form the basis of education, have an important share in the whole process, indicates that there is a high level of expectation from him in terms of realizing a vision by using strategic management and establishing relations with the internal and external environment.

In the strategic control dimension of strategic management, identifying the aspects that are open to improvement in the school is taken into account by both administrators and teachers as a result of their Commitment to constantly changing environmental conditions. However, it can be said that the lack of a reward system that will increase the motivation of the participants in the strategic management process partially hinders the process of developing new strategies.

In the evaluation made by gender, which is one of the demographic characteristics, it is seen that women have a higher level of perception than men in the dimension of strategic implementation. It can be interpreted that female strategists are more sensitive to the strategy implementation process by their nature, take more responsibility and put more effort in the execution of the work. In addition, the fact that men partially underestimate this process with the confidence given by their physical strength may be another factor in the prominence of women. The fact that administrators have higher perceptions of planning, implementation and control variables than teachers may be due to the fact that administrators are more visible and accountable.

The perceptions of the strategic management application level of the participants in the 25-34 age group are higher than the other age groups. This age group includes new recruits and those within the first 10 years of employment. Therefore, starting a new job and not being exposed to some professional disinformation may have been effective in the implementation of strategic management. As the age of the participants increases, the perception of the practices at a lower level supports this view. Similarly, the perception in the planning and implementation is higher among those with 11-20 years of professional experience, while the perception in the control variable is higher among those with more



than 31 years of experience. This can be explained by the desire of people who have worked over a certain year to control their surroundings more.

Within the framework of these results, the following recommendations can be made:

Studies can be carried out to contribute to the formation of a level of consciousness that will prevent strategic management from being seen as a chore with all its phases in schools. The support of central administrations can be increased in order to provide a solution to resource allocation, which is an important obstacle in strategic management. In order to ensure more stakeholder participation in the planning process, schools' mission and vision sharing can be expressed more clearly. By comparing the results of this study conducted at primary education level with the studies to be conducted at secondary education levels, the differences, and similarities between the levels can be determined.



Ek Bilgiler

Çıkar Çatışması Bilgisi: Yazarlar, çalışmada çıkar çatışması olmadığını kabul etmektedir.

Destek Bilgisi: Çalışmada herhangi bir kuruluştan destek sağlanmamıştır.

Etik Onay Bilgisi: Karabük Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları Etik Kurulunun 23 karar numarası, 17.08.2022 tarih ve 2022/06 toplantı numarası ile etik kurul onayı bulunmaktadır.

Katkı Oranı Bilgisi: Birinci yazarın katkı oranı %50, ikinci yazarın katkı oranı %50 şeklindedir.

