



İLKOKULLARDAKİ STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ DOĞRULTUSUNDA İNCELENMESİ*

*Betül BALKAR***

*Rukiye EKİCİ****

ÖZET

Bu araştırmanın amacı; ilkokul öğretmenlerinin kıdemlerine göre, ilkokullardaki örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerinin ve ilkokul öğretmenlerinin görüşleri doğrultusunda, örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkinin incelenmesidir. İlişkisel tarama modelinde yürütülen araştırmanın örneklemini; Gaziantep ili merkez ilçelerinde görev yapan ve tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 380 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma verileri; okullardaki stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeye ve öğretmenlerin örgütsel iletişim algılarını incelemeye yönelik ölçekler aracılığıyla toplanmıştır. Elde edilen verilerin çözümlenmesinde; tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi, Pearson korelasyon analizi ve doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; ilkokul öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin görüşleri, kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir. 18 yıl ve üzerinde kıdeme sahip öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin görüşleri daha olumludur. Örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve örgütsel iletişim, stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; okullardaki stratejik planlama uygulamalarından istenen verimin alınabilmesi için, okul yönetimi tarafından okul içindeki iletişim süreçlerinin güçlendirilmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak; okul yönetiminin stratejik planların uygulanması sürecinde atılan adımlardan ve alınan sonuçlardan öğretmenleri haberdar etmesi önerilmektedir. Bu şekilde stratejik planlama sürecinin daha etkili olması sağlanabilir ve aynı

* Bu çalışma, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Yrd. Doç. Dr. Betül Balkar'ın danışmanlığında Rukiye Ekici tarafından tamamlanan "İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

** Yrd. Doç. Dr. Gaziantep Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü El-mek: b.balkar@gmail.com

*** Öğretmen-MEB El-mek: rukiye_ekici@hotmail.com

zamanda okul içindeki iletişim süreçleri daha dinamik hale getirilerek güçlendirilebilir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Örgütsel İletişim, İlkokullar

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN PRACTICES OF STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN PRIMARY SCHOOLS ACCORDING TO THE OPINIONS OF TEACHERS

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the opinions of primary school teachers on organizational communication and practices of strategic planning in primary schools according to their length of service and the relationship between organizational communication and practices of strategic planning in line with the primary school teachers' opinions. The study was conducted by using relational screening model and the sample of the study was consisted of 380 teachers who were selected through random sampling method among the teachers working in the central districts of Gaziantep province. Data of the study were collected through the scales related to the perceptions of teachers about organizational communication and the strategic planning practices in schools. One-way analysis of variance (ANOVA), Tukey's HSD multiple comparison test, Pearson correlation analysis and linear regression analysis were performed in order to analyze the data. According to the findings of the study, there are significant differences in primary school teachers' opinions about organizational communication and practices of strategic planning according to length of service. Teachers with 18 years and over 18 years of length of service have more positive opinions on strategic planning practices and organizational communication. There is a significant relationship between organizational communication and practices of strategic planning and organizational communication is a significant predictor of the practices of strategic planning. When evaluating the findings of the study, it is concluded that school management's strengthening communication processes at school is necessary in order to get desired efficiency of strategic planning practices at schools. Based on the findings of the study, it is suggested that school management should inform teachers about actions to be taken during implementation process of strategic plans and achieved results. It can be ensured that strategic planning process is more effective and communication processes at school can also be strengthen by energizing it in this way.

STRUCTURED ABSTRACT

Introduction

Institutions must adopt a dynamic structuring process to keep up with rapid changes in today's world. The importance of strategic

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



planning for this dynamic structuring process comes to light at this point. Strategic planning prescribes to correspond with changing environment (Ünaldı, 2007). While schools are affected by environment and social, cultural and political factors, they are also institutions affecting the community evenly (Akgemici, 2008). Therefore strategic planning is inevitable for schools to maintain the characteristic of functionality (Arslan, 2009).

There are various factors preventing success of strategic planning conducted in educational institutions nowadays. “Lack of knowledge about the subject”, “miscommunication among personnel”, “having insufficient guidance” and “absence of collaboration among institutions” are pointed out among the reasons of this failure (Ministry of Education [MoE], 2009, p.76). When examining the factors causing the failure of strategic planning, the importance of communication for strategic planning is understood. Commitment, reliability and communication are considered as three key factors for the success of strategic planning practices (Bouhali, Mekdad, Lebsir and Ferkha, 2015). Although communication is an important factor for the success of strategic plans, lack of communication in schools can make strategic plans nonfunctional. Therefore, behaviors shown by school administrators and teachers to strengthen organizational communication are of capital importance.

Considering the fact that effective communication among school stakeholders is a driving power for the success of strategic plans prepared in educational institutions with the purpose of shaping future and development, the role of organizational communication in strategic planning process is analyzed in this study. Awareness that communication processes should be strengthened in order to perform strategic planning practices in schools more effectively and efficiently can be created in this way. The relationship between strategic planning practices and organizational communication is examined from the viewpoint of teachers in the study. Perceptions of teachers about school practices are affected by different factors. There are different studies indicating that seniority of teachers is effective on the relationship between student and teacher (Van Houtte, 2011), teachers’ perceptions about what to know (Bridges, 1993) and teachers’ effectiveness in different fields (Skaalvik and Skaalvik, 2007). In this study, it is considered that seniority of teachers may shape experience of teachers in strategic planning practices and their perceptions of organizational communication practices in schools.

The purpose of this study is to examine the opinions of primary school teachers on organizational communication and practices of strategic planning in primary schools according to their length of service and the relationship between organizational communication and practices of strategic planning in line with the primary school teachers’ opinions. Answers to below questions were sought in line with the purpose of the study:

1. Is there any significant difference in the opinions of primary school teachers on strategic planning practices and organizational communication according to their length of service?

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



2. Is there a significant relationship between strategic planning practices and organizational communication?

3. Is organizational communication a significant predictor of strategic planning practices?

Method

The study was conducted by using relational screening model. The population of the study is primary school teachers working in the central districts of Gaziantep province in the 2014-2015 school year. The sample of the study was consisted of 380 teachers who were selected through random sampling method among the teachers working in the central districts of Gaziantep province. “The Strategic Planning Application Assessment Scale in Schools” developed by Memduhoğlu and Uçar (2012) was used to collect data related to the strategic planning practices of primary schools and “Communication Scale” developed by Celep (2000) was used to collect data related to the perceptions of primary school teachers about organizational communication.

In order to examine the difference between primary school teachers’ opinions on strategic planning practices and organizational communication according to their length of service, one-way analysis of variance (ANOVA) and Tukey’s HSD multiple comparison test were used. Pearson correlation analysis was performed to examine the relationship between strategic planning practices and organizational communication; linear regression analysis was used to determine the predictive power of organizational communication for strategic planning practices.

Findings

According to the findings of the study, there are significant differences in primary school teachers’ opinions about practices of strategic planning according to their length of service. There are also significant differences in teachers’ opinions on the dimensions of “appropriateness of organizational structure to strategic planning” and “strategic plan preparation and application process.” However, there is not any significant difference in teachers’ opinions on the dimension of “problems in strategic planning applications.” Revealed differences are in favor of teachers with 18 years and over 18 years of length of service.

There are significant differences in primary school teachers’ opinions about organizational communication according to their length of service. There are also significant differences in primary school teachers’ opinions on the dimensions of “communication for informing”, “feedback” and “communication for attitude and behavior.” However, there is not any difference in the dimension of “communication for duty.” These differences are generally in favor of teachers with 18 years and over 18 years of length of service.

There is a significant relationship between organizational communication and practices of strategic planning and organizational communication is a significant predictor of the practices of strategic planning.

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



Results and Discussion

According to the findings of the study, there is a significant relationship between organizational communication and practices of strategic planning and organizational communication is a significant predictor of the practices of strategic planning. In parallel with these findings, She (2004) found that effective communication practices are necessary for working together in school, creating vision and ensuring commitment to vision. Eroğlu (2011) determined that communication has an important role in planning and implementing of practices and transmitting information when it is needed contributes to the success of organization.

Healthy communication processes in school and school administrators' having effective communication skills can ensure that strategic planning is performed more effectively by providing increase in motivation of teachers and their professional performances accordingly. The fact that organizational communication is considered within the context of behaviors shown by school administration in this study reveals the importance of communication competencies of school administrators with regard to practices of strategic planning. Similarly Bacig (2002) determined that communication style of administrators and having confidence in administrator are effective on assessment of personnel about communication related to the strategic planning.

It is determined that there are significant differences in the opinions of primary school teachers on organizational communication and strategic planning practices according to their length of service. As similar to this finding, Doğan and Koçak (2014) determined that teachers' perceptions about the communication skills of administrators regarding motivating differ according to their length of service.

When evaluating the findings of the study generally, it is concluded that school management's strengthening communication processes in school is necessary in order to get desired efficiency of strategic planning practices in schools. The important role of communication in conducting strategic planning practices in schools points out the necessity of open channels in communication between school administration and teachers and necessity of sharing among teachers in the preparation process of strategic plan.

Suggestions

Below suggestions can be given based on the findings of the study:

1. Teachers should be informed about actions to be taken during implementation process of strategic plans and attained results.
2. School administration should attach importance to using different communications channel in order to strengthen the communication with teachers.
3. Since teachers with 18 years and over 18 years of length of service have more positive opinions on strategic planning practices and organizational communication, professional working groups should be formed under the guidance of senior teachers. Less experienced

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



teachers can be supported by experienced teachers and develop more positive attitudes towards school processes in this way.

Key Words: Strategic Planning, Organizational Communication, Primary Schools

Giriş

Kurumların günümüz dünyasındaki hızlı değişime ayak uydurabilmesi, dinamik bir yapılanma süreci içerisinde olmalarını gerektirmektedir. Bu noktada stratejik planlamanın bu dinamik yapılanma sürecindeki önemi ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlama değişen çevreye uyum sağlamayı öngörmektedir (Ünaldı, 2007). "Bir süreç olarak stratejik planlama; kuruluşun uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde ve diğerleri) etkili ve verimli olarak kullanılması biçiminde tanımlanmaktadır" (Ülgen ve Mirze, 2004, s.24). Okullar içinde bulunduğu ortamdan, sosyal, kültürel ve siyasal faktörlerden etkilenen ve aynı oranda içinde bulunduğu toplumu etkileyen kurumlardır (Akgemici, 2008). Bu nedenle okulların işlevsel olma özelliğini sürdürebilmeleri için stratejik planlama yapmaları kaçınılmazdır (Arslan, 2009). Çünkü değişen çevre koşullarına göre okulların etkili ve verimli bir eğitim sunması, bu doğrultuda misyon, amaç ve stratejiler geliştirmesine bağlıdır. Stratejik plan, bir okulun etkinliğini, verimliliğini ve dinamizmini artıran ana araçtır (Aksu, 2002). Örgütsel etkililiğin sağlanmasında önemli bir yeri olan stratejik planlama sürecinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Çoban, 1996, s.100-101):

- Stratejik planlama, şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilenir.
- Gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşmanın yollarını tasarlar.
- Stratejik planlama, devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Bir davranış ve hayat tarzını ifade eden plan felsefesidir.
- Kısa ve orta vadeli bütçe ve faaliyet planlarını birbirine bağlar.

Stratejik planlama sürecinde başarılı olabilmek için; hangi alanda faaliyet gösterildiği, stratejik niyetin ne olduğu, kurumun kendine özgü özelliklerinin ne olduğu ve başarılı olabilmek için önemli olan faktörlerin neler olduğu sorularına cevap verilmesi gerekmektedir (Lake, 2004). Günümüzde eğitim örgütlerinde gerçekleştirilen stratejik planlama çalışmalarından başarılı sonuçlar elde edilmesini engelleyen çeşitli faktörler bulunmaktadır. Bu başarısızlık sebepleri arasında; "konu hakkında bilgi eksikliği", "personel arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olmaması", "gerekli rehberliğin yapılmaması" ve "kurumlar arasında işbirliğinin olmaması" gibi faktörler gösterilmektedir (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2009, s.76). Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2012) ise bu konuda, öğretmenlerin stratejik planların nasıl yapıldığını bilmediklerini tespit etmişlerdir. Stratejik planlamanın başarısızlığına yol açan faktörlere bakıldığında, iletişimin stratejik planlama açısından taşıdığı önem ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlama uygulamalarının başarısında; bağlılık, güvenilirlik ve iletişim üç anahtar faktör olarak değerlendirilmektedir (Bouhali, Mekdad, Lebsir ve Ferkha, 2015). Stratejik planların başarısında iletişimin bu kadar önemli bir faktör olmasına rağmen, okullardaki iletişim eksikliği stratejik planları işlevsiz hale getirebilmektedir. Bu nedenle okullarda gerek okul yöneticilerinin gerekse öğretmenlerin örgütsel iletişimi güçlendirme yönünde gösterecekleri davranışlar büyük önem taşımaktadır.

Örgütsel iletişim; "örgütün hedeflerine ulaşmak üzere yapılan planlama, yöneltme, eşgüdümü sağlama ve denetim gibi eylemleri gerçekleştirme amacıyla örgüt içinde ve dış dünya ile sürdürülen bilgi alışverişidir" (Türkmen, 2000, s.40). Örgütlerde gerçekleştirilen iletişim süreçleri;

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



organizasyon üyeleri tarafından bilgi paylaşılması veya organizasyon üyelerinin ilgilendiği aktiviteler sonucunda gözlenmektedir (Taylor, 1999). Örgütsel iletişim; bir örgütün farklı bölümleri ve personeli arasında bilgi ve veri aktarımının gerçekleştirilmesidir (Yeniçeri, 2006). Bir başka deyişle bilginin paylaşımıdır. Bir örgütte bilgiye ulaşma ve paylaşma ne kadar kolaysa, sorunları çözmek de o ölçüde kolaydır. Örgütsel iletişim de planlama süreçlerinin verimliliğini bu noktada artırmaktadır. Örgütsel iletişim örgütsel yapıyı ve çevreye uyumunu desteklemekte ve örgütün hedeflerinin başarılması için işletilmektedir (Shelby, 1993). Örgütsel iletişimin bu yöndeki fonksiyonları, stratejik planlama sürecinin de doğasına uygun olarak planlama uygulamalarının daha işlevsel olmasını sağlamaktadır.

Stratejik planlama sürecinde hedeflerin daha objektif hale gelebilmesi için stratejilerin ve uygulamaların değerlendirilmesine önem verilmesi gerekmektedir (Fooladvand, Yarmohammadian ve Shahtalebi, 2015). Sosyal durum analizi, stratejik planlamaya ilişkin oluşturulan modellerde ifade edilen aşamalar arasında yer almaktadır. Bu aşamada; yöneticinin ve planlayıcıların birlikte çalışarak vizyon ve misyonun başarılabilmesi için gerekli olanları belirlemeleri ve mevcut durumu analiz etmeleri gerekmektedir (Chen, Nasongkhla ve Donaldson, 2015). Stratejik planlama sürecinde bu yönde değerlendirme ve analiz çalışmalarının yapılabilmesi, stratejik planlama uygulamalarında yer alan yönetici ve öğretmenlerin birbirleri ile olan paylaşımlarına bağlıdır. Stratejik planlama sürecinde, aynı zamanda, değerlerin anlaşılır olması da çok önemlidir ve bunu sağlayabilmek için kurum içinde gruplar arasında etkili bir iletişim sağlanması gerekmektedir (Williams, 2002). Kurum içinde stratejik planın ve benimsenen değerlerin tüm paydaşlara bildirilmesi ve yöneticiler ile plan uygulayıcılarının rollerini anlamaları gerekmektedir. Stratejik plan, öğretmenler tarafından anlaşılıyorsa ve kabul ediliyorsa, stratejik planın başarılı olmasını beklemek mümkün değildir. Öğretmenlerin stratejik planlama sürecinde hangi rollere sahip olduklarını bilmeleri ve stratejik planlamanın okullara sağlayacağı faydaları bilerek bu süreçte yer almaya gönüllü olmaları, okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki sağlıklı iletişim yoluyla mümkün olabilir. Okul içinde bilgi alışverişinin yeterli olmaması ve okul yönetimi ile öğretmenlerin işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışamaması, stratejik planlama uygulamalarından arzu edilen verimin alınmasını engelleyebilmektedir. İletişim, stratejik planlama sürecinde gerek okullardaki bilgi paylaşımını sağlaması gerekse okul paydaşları arasındaki işbirliğini güçlendirmesi bakımından dikkate alınması gereken önemli bir faktördür. Bu nedenle örgütsel iletişimin zayıf olduğu bir okulda stratejik planlama uygulamalarının başarılı olmasını beklemek ve etkili bir stratejik plan oluşturulacağını düşünmek pek mümkün değildir.

Stratejik planlama kapsamında oluşturulan vizyonun iyi bir yönetim ve izleme süreci aracılığıyla iletilmesi gerekmektedir (Bouhali, Mekdad, Lebsir ve Ferkha, 2015). Ancak Cagle ve Wiley (2012), okul müdürlerinin iletişimle ilgili hedeflerinin bulunmadığını ve okul topluluğuyla iletişimin nasıl gerçekleşeceği konusunda planlarının olmadığını tespit etmiştir. İletişim örgüt liderleri tarafından kullanılan bir araç niteliğine sahiptir. Amaçların ve niyetlerin organizasyon içinde nasıl bilinir hale geldiği ve benimsendiği, liderin iletişim süreçlerini nasıl algıladığına ve kullandığına bağlıdır (Ärlestig, 2007). Ottekin Demirbolat (2005), stratejik planlamanın uygulamada başarılı olmasını, liderin örgütün diğer üyeleriyle etkili iletişim sağlamasına bağlamaktadır. Bu noktada liderin, takımıyla ortak eylem birliğini sağlayabilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Balkar (2010), okul gelişim planının etkililiğinin sağlanması ile ilgili olarak birlikte hareket edilmesinin, planın öğretmenlere tanıtılmasının ve planın geliştirilmesi ve uygulanması sürecinde farklı fikirlerin öğrenilmesinin gerekliliğini vurgulamıştır. Bu kavramlar örgütsel iletişimle yakından ilgilidir. Birlikte hareket etme; planın benimsenmesini, işbirliğini, fikir alışverişinde bulunmayı ve karar birliğini gerektirmektedir. Bu da ancak okul yöneticisinin örgütsel iletişimi sağlamaya dönük uygulamalarda bulunması ile mümkündür. Bu nedenle stratejik planlama

uygulamalarını destekleyecek güçlü bir örgütsel iletişimin sağlanmasında en önemli rolün okul yöneticilerine ait olduğu söylenebilir.

Stratejik planların kurum içi iletişimi güçlendirmek için de yapılması tavsiye edilmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek stratejik planlama sürecinde öncelikle kurum içindeki iletişim kültürünün değerlendirilmesi yapılmalıdır. Ardından kurumun iletişim tarihini ve kaynaklarını gözden geçirme, arzu edilen iletişim kültürünün tanımlanması ve iletişim taktiklerinin ana hatlarının belirlenmesi gibi aşamaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Meade, 2010). Bu nedenle örgütsel iletişimin ve stratejik planlama uygulamalarının birbirini eş zamanlı olarak etkileyen ve güçlendiren süreçler olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışmada eğitim kurumlarında geleceğe yön verme ve gelişim amacıyla hazırlanan stratejik planların başarıya ulaşmasında, okul paydaşları arasındaki etkili iletişimin itici bir güç olduğundan hareket edilerek stratejik planlama sürecinde örgütsel iletişimin rolü analiz edilmeye çalışılmıştır. Bu şekilde okullardaki stratejik planlama uygulamalarının daha verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için iletişim süreçlerinin güçlendirilmesi gerektiği yönünde bir farkındalık oluşturulabileceği düşünülmektedir. Çalışmada stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişki, öğretmenlerin gözünden incelenmiştir. Öğretmenlerin okul uygulamaları hakkındaki algıları, çeşitli faktörlerden etkilenmektedir. Öğretmenlik mesleğinde sahip olunan deneyimin; öğrenci-öğretmen ilişkileri (Van Houtte, 2011), öğretmenlerin ne bilmeleri gerektiği hakkındaki algıları (Bridges, 1993) ve öğretmenlerin farklı alanlardaki etkililikleri (Skaalvik ve Skaalvik, 2007) gibi konularda etkili olduğunu ortaya koyan çalışma sonuçları bulunmaktadır. Bu çalışmada da öğretmenlik mesleğinde geçirilen sürenin, öğretmenlerin stratejik planlama uygulamaları hakkında sahip oldukları deneyimi ve okullardaki örgütsel iletişim uygulamaları hakkında sahip oldukları algıyı şekillendirebileceği düşünülmüştür. Kıdem açısından öğretmenlerin görüşlerinin nasıl değiştiğini bilmek, okullardaki stratejik planlama uygulamalarını iyileştirmek için, öğretmenlerin katılımıyla örgütsel iletişimin nasıl güçlendirilebileceğine dönük öneriler geliştirmek açısından faydalı olabilir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; ilkökul öğretmenlerinin kıdemlerine göre, örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerinin ve öğretmen görüşleri doğrultusunda örgütsel iletişim ve stratejik planlama arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Araştırmanın temel amacı doğrultusunda yanıt aranan problemler şunlardır:

1. İlkokul öğretmenlerinin stratejik planlamaya ve örgütsel iletişime ilişkin görüşleri arasında; kıdemlerine göre anlamlı farklılık bulunmakta mıdır?
2. Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasında anlamlı bir ilişki bulunmakta mıdır?
3. Örgütsel iletişim stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısı mıdır?

Yöntem

Stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelendiği araştırma, ilişkisel tarama modelinde yürütülmüştür. İlişkisel tarama yaklaşımı; “iki ya da daha çok değişken arasında birlikte değişim varlığını belirlemeyi amaçlayan tarama yaklaşımı”dır (Karasar, 2014, s.77).

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2014-2015 eğitim-öğretim yılında Gaziantep ili merkez ilçelerinde görev yapan ilkökul öğretmenleri oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise, araştırmanın

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



yapıldığı 2014-2015 eğitim öğretim yılında Gaziantep ili merkez ilçelerinde görev yapan ve tesadüfî örnekleme yöntemiyle seçilen 380 öğretmen oluşturmaktadır. Tablo 1’de araştırmanın örnekleminde yer alan öğretmenlere ilişkin demografik bilgiler sunulmuştur.

Tablo 1. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Mesleki Kıdem, Görev Yaptığı Okuldaki Görev Süresi ve Birlikte Görev Yaptığı Okul Müdürüyle Çalışma Süresi Değişkenlerine Göre Dağılımı

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	204	53.7
	Erkek	176	46.3
Yaş	23-29 yaş	97	25.5
	30-36 yaş	153	40.3
	37-43yaş	102	26.8
	44 ve üzeri	28	7.4
Öğrenim Durumu	Ön lisans	1	.3
	Lisans	342	90
	Yüksek Lisans	35	9.2
	Doktora	2	.5
Kıdem	0-5 yıl	80	21.1
	6-11 yıl	129	33.9
	12-17 yıl	133	27.1
	18 ve üzeri yıl	66	17.4
Okuldaki Çalışma Süresi	0-2 yıl	180	47.4
	3-5 yıl	97	25.5
	6 ve üzeri yıl	103	27.1
Birlikte Görev Yaptığı Okul Müdürüyle Çalışma Süresi	0-2 yıl	329	86.6
	3 ve üzeri yıl	51	13.4

Verilerin Toplanması

Araştırma verilerinin toplanması sürecinde; ilkokullardaki stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme amacıyla Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından geliştirilen “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. İlkokullarda çalışan öğretmenlerin örgütsel iletişim algılarını inceleyebilmek için ise, Celep (2000) tarafından geliştirilen “İletişim Ölçeği” kullanılmıştır.

Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği üç boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu boyutlar; kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ve stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar şeklindedir. Ölçekte; “Stratejik plan; gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır”, “Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir” ve “Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir” şeklinde maddeler bulunmaktadır. Bu araştırmada ölçeğe ait Cronbach alpha güvenirlik katsayısı .86 olarak belirlenirken; kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu boyutu için .92, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci boyutu için .95 ve stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar boyutu için .88 olarak belirlenmiştir.

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015

Celep (2000) tarafından geliştirilen ve daha sonra Yetim (2010) tarafından geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapılan İletişim Ölçeği ise 4 boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu boyutlar; bilgilendirmeye yönelik iletişim, göreve yönelik iletişim, geribildirim ve tutum ve davranışa yönelik iletişim şeklindedir. Ölçekte; “Okul yönetimi, görevimin genel hatları konusunda beni bilgilendirir”, “Gerektiğinde okul yönetimi, eğitim sistemi ve okula ilişkin değişiklikler konusunda bizi bilgilendirir” ve “Okul yönetimi, kişisel sorunlarımızı yönetime iletmemiz için olanak sağlar” şeklinde okul yönetiminin örgütsel iletişim sürecindeki uygulamalarına ilişkin maddeler yer almaktadır. Bu araştırmada ölçeğe ait Cronbach alpha güvenilirlik katsayısı .90 olarak belirlenirken; bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutu için .79, göreve yönelik iletişim boyutu için .83, geribildirim boyutu için .70 ve tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutu için ise .87 olarak hesaplanmıştır.

Verilerin Analizi

Veri analizi sürecinde öncelikle toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için, veri setine ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenmiştir. Çarpıklık katsayısının her iki ölçekten elde edilen veriler için ± 1 , basıklık katsayısının ise ± 2 arasında değiştiği belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının $+2$ ile -2 aralığında olması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Cameron, 2004). Normal dağılıma ilişkin elde edilen değerler birlikte değerlendirildiğinde veri setinin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiş ve analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.

İlkokul öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarına ve örgütsel iletişime ilişkin görüşleri arasında; kıdem değişkenine göre farklılık bulunup bulunmadığının incelenmesinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA sonucunda anlamlı farklılıkların hangi gruplar arasında olduğunun belirlenmesi amacıyla Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi yapılmıştır. Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkilerin incelenmesinde Pearson Momentler Çarpımı Korelasyon Katsayısı (r) hesaplanmış ve örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarının yordayıcısı olup olmadığının ve yordama gücünün belirlenebilmesi amacıyla doğrusal regresyon analizi yapılmıştır.

Bulgular

İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına ve Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine Ait Bulgular

İlkokul öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur. Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları ise Tablo 3’de gösterilmektedir.

Tablo 2. İlkokul Öğretmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

	Kıdem	N	$\bar{X}$	S
Kurumsal Yapının	0-5 yıl	82	14.46	3.95
Stratejik	6-11 yıl	129	14.78	3.84
Planlamaya	12-17 yıl	103	13.64	4.47
Uygunluğu	18 ve üzeri	66	17.39	4.61
Stratejik Plan	0-5 yıl	82	27.49	7.79
Hazırlama ve	6-11 yıl	129	26.43	8.14
Uygulama Süreci	12-17 yıl	103	24.18	8.50
	18 ve üzeri	66	32.73	10.27
Stratejik Planlama	0-5 yıl	82	19.07	5.78
Uygulamasında	6-11 yıl	129	19.21	6.00
Karşılaşılan	12-17 yıl	103	19.89	5.86
Sorunlar	18 ve üzeri	66	18.58	7.58
Ölçek Toplam	0-5 yıl	82	61.02	12.10
	6-11 yıl	129	60.42	10.62
	12-17 yıl	103	57.71	10.69
	18 ve üzeri	66	68.70	13.81

Tablo 3. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	P	Tukey Testi Sonuçları
Kurumsal Yapının	Gruplar arası	590.702	3	196.901	11.271	.000	4>1;
Stratejik	Grup içi	6568.337	376	17.469			4>2; 4>3
Planlamaya	Toplam	7159.039	379				
Uygunluğu							
Stratejik Plan	Gruplar arası	3040.203	3	1013.401	13.788	.000	4>1;
Hazırlama ve	Grup içi	27636.123	376	73.500			4>2; 4>3
Uygulama	Toplam	30676.326	379				
Süreci							
Stratejik	Gruplararası	75.383	3	25.128	.649	.58	--
Planlama	Grup içi	14550.856	376	38.699			
Uygulamasında	Toplam	14626.239	379				
Karşılaşılan							
Sorunlar							
Ölçek Toplam	Gruplararası	5045.199	3	1681.733	12.558	.000	4>1;
	Grup içi	50354.548	376	133.922			4>2; 4>3
	Toplam	55399.747	379				

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



Tablo 3’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında [F (3, 376) = 12.558; $p < .05$] anlamlı farklılık bulunmaktadır. Aynı zamanda stratejik planlama uygulamalarının “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu” [F (3, 376) = 11.271; $p < .05$] ve “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” [F (3, 376) = 13.788; $p < .05$] boyutlarında da öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. “Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar” [F (3, 376) = .649; $p > .05$] boyutunda ise anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Bu farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu farklılıklar, 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler lehinedir. Tablo 2’de de görüldüğü gibi, 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan öğretmenler; stratejik planlama uygulamaları ($\bar{X}$ =68.70), kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu ($\bar{X}$ =17.39), stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ($\bar{X}$ =32.73) boyutlarında ve ölçeğin tamamında ($\bar{X}$ =68.70) daha yüksek ortalama puanlara sahiptirler.

İlkokul öğretmenlerinin kıdem değişkenine göre örgütsel iletişime ilişkin görüşlerine ait betimsel istatistik sonuçları Tablo 4’de sunulmuştur. Araştırmaya katılan ilkokul öğretmenlerinin örgütsel iletişime ilişkin görüşlerinin kıdem değişkeni açısından incelenmesine ilişkin tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve Tukey testi sonuçları ise, Tablo 5’de gösterilmektedir.

Tablo 4. İlkokul Öğretmenlerinin Kıdem Değişkenine Göre Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerine Ait Betimsel İstatistik Sonuçları

	Kıdem	N	$\bar{X}$	S
Göreve	0-5 yıl	82	17.43	3.41
Yönelik	6-11 yıl	129	16.69	3.61
İletişim	12-17 yıl	103	16.86	4.69
	18 ve üzeri	66	17.12	5.30
Bilgilendirmeye	0-5 yıl	82	38.80	5.98
Yönelik	6-11 yıl	129	36.84	8.75
İletişim	12-17 yıl	103	37.91	11.36
	18 ve üzeri	66	42.51	9.02
Tutum ve Davranışa	0-5 yıl	82	39.19	8.90
Yönelik	6-11 yıl	129	35.24	7.41
İletişim	12-17 yıl	103	36.81	12.48
	18 ve üzeri	66	41.42	8.56
Geribildirim	0-5 yıl	82	24.19	4.81
	6-11 yıl	129	24.60	5.41
	12-17 yıl	103	24.11	5.73
	18 ve üzeri	66	26.84	5.66
Ölçek Toplam	0-5 yıl	82	119.63	17.68
	6-11 yıl	129	113.38	22.09
	12-17 yıl	103	115.70	27.96
	18 ve üzeri	66	129.90	25.04

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



Tablo 5. İlkokul Öğretmenlerinin Örgütsel İletişime İlişkin Görüşlerinin Kıdem Değişkeni Açısından İncelenmesine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Varyans Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p	Tukey Sonuçları
Göreve Yönelik İletişim	Gruplararası	30.25	3	10.08	.566	.638	--
	Grup içi	6696.53	376	17.81			
	Toplam	6726.78	379				
Bilgilendirmeye Yönelik İletişim	Gruplararası	1459.85	3	486.61	5.866	.001	4>2
	Grup içi	31192.47	376	82.95			4>3
	Toplam	32652.32	379				
Tutum ve Davranışa Yönelik İletişim	Gruplararası	1955.54	3	651.84	7.184	.000	1>2
	Grup içi	34118.04	376	90.73			4>1
	Toplam	36073.58	379				4>2
							4>3
Geribildirim	Gruplararası	359.73	3	119.91	4.07	.007	4>1
	Grup içi	11078.80	376	29.46			4>2
	Toplam	11438.53	379				4>3
Ölçek Toplam	Gruplararası	9979.77	3	3326.59	6.004	.000	4>2
	Grup içi	208326.36	376	554.05			4>3
	Toplam	218306.13	379				

Tablo 5’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerin örgütsel iletişime ilişkin görüşleri arasında $[F(3, 376) = 6.004; p < .05]$ anlamlı farklılık bulunmaktadır. Aynı zamanda örgütsel iletişimin “bilgilendirmeye yönelik iletişim” $[F(3, 376) = 5.866; p < .05]$; “tutum ve davranışa yönelik iletişim” $[F(3, 376) = 7.184; p < .05]$ ve “geribildirim” $[F(3, 376) = 4.07; p < .05]$ boyutlarında öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Yalnızca örgütsel iletişimin “göreve yönelik iletişim” $[F(3, 376) = .566; p > .05]$ boyutunda öğretmen görüşleri arasında anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Belirlenen farkların hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek amacı ile yapılan Tukey HSD testi sonuçlarına göre bu farklılıklar tutum ve davranışa yönelik iletişim ve geribildirim boyutlarında 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile diğer gruplarda yer alan öğretmenler arasında ve 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehinedir. Aynı zamanda tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutunda 0-5 yıl ile 6-11 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında 0-5 yıl arası kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır. Ölçeğin toplamında ve bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutunda ise; 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenler ile 6-11 ve 12-17 yıl arasında kıdeme sahip öğretmenlerin görüşleri arasında 18 yıl ve üzeri kıdeme sahip öğretmenlerin lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Stratejik Planlama Uygulamaları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Bulgular

Stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6. Stratejik Planlama Uygulamaları ile Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Değerleri

		Stratejik Planlama Uygulamaları	Örgütsel İletişim	Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci	Kurumsal yapının stratejik planlamaya	Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan	Göreve yönelik iletişim	Bilgilendirmeye yönelik iletişim	Tutum ve davranışa yönelik iletişim	Geribildirim
Stratejik Planlama Uygulamaları	r 1 p									
Örgütsel İletişim	r .37 p .000	1								
Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci	r .86 p .000	.43	1							
Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu	r .80 p .000	.51	.81	1						
Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar	r .14 p .000	-.25	-.34	-.32	1					
Göreve yönelik iletişim	r .17 p .000	.66	.19	.29	-.16	1				
Bilgilendirmeye yönelik iletişim	r .33 p .000	.90	.37	.45	-.21	.54	1			
Tutum ve davranışa yönelik iletişim	r .35 p .000	.88	.40	.49	-.24	.44	.67	1		
Geribildirim	r .33 p .000	.79	.39	.38	-.18	.40	.62	.61	1	

Tablo 6’da yer alan Pearson Korelasyon Analizi sonuçlarına göre; stratejik planlama uygulamaları ile örgütsel iletişim arasında zayıf düzeyde ve anlamlı bir ilişki ($r = .37$; $p < .01$) bulunmaktadır.

Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci ile örgütsel iletişimin; göreve yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve çok zayıf düzeyde ($r = .19$, $p < .01$); bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .37$, $p < .01$); tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .40$, $p < .01$) ve son olarak

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



geribildirim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .39$, $p < .01$) bir ilişki bulunmaktadır.

Kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu ile örgütsel iletişimin; göreve yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf ($r = .29$, $p < .01$); bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .45$, $p < .01$); tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .49$, $p < .01$) ve geribildirim boyutu arasında anlamlı, pozitif ve zayıf düzeyde ($r = .38$, $p < .01$) bir ilişki belirlenmiştir.

Stratejik planlama uygulamasında karşılaşılan sorunlar ile örgütsel iletişimin; göreve yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r = -.16$, $p < .01$); bilgilendirmeye yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r = -.21$, $p < .05$); tutum ve davranışa yönelik iletişim boyutu arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r = -.24$, $p < .01$) ve geribildirim boyutu arasında anlamlı, negatif ve çok zayıf düzeyde ($r = -.18$, $p < .01$) bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel İletişimin Stratejik Planlama Uygulamalarını Yordayıcılığına İlişkin Bulgular

Örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarını yordayıcılığına ilişkin yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7. Örgütsel İletişimin Stratejik Planlama Uygulamalarını Yordamasına İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	Beta	t	p
Sabit	39.040	2.891		13.505	.000
Örgütsel İletişim		.024	.374	7.841	.000
R=0.374; R ² =0.14; F(1,378)= 61.489, p= .000					

Tablo 7 incelendiğinde; örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu ($R = 0.374$, $R^2 = 0.14$, $p < .01$) ve örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarındaki toplam varyansın % 14’ünü açıkladığı görülmektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmada ilkökul öğretmenlerinin okullardaki örgütsel iletişime ve stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri kıdem değişkenine göre incelenmiş ve okul içindeki iletişimin okullardaki stratejik planlama uygulamalarının etkililiğinde sahip olduğu rol ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmada öğretmenlik mesleğinde geçirilen sürenin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin elde edilen deneyim ve okullardaki iletişim süreçlerinin nasıl işlediğine yönelik öğretmen algısı üzerinde belirleyici bir faktör olabileceği düşünülerek öğretmen görüşleri, kıdem değişkeni açısından analiz edilmiştir. Araştırmada kıdem değişkenine göre, öğretmenlerin örgütsel iletişime ve stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı farklılık olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın bulgularına benzer olarak Doğan ve Koçak (2014), öğretmenlerin kıdem değişkenine göre, motivasyon sağlama konusunda yöneticilerin iletişim becerilerine ilişkin algılarında farklılık olduğunu saptamıştır. Al-Zboon ve Hasan (2012) ise, plan yapmak için planlama ve stratejik analiz boyutlarında müdür ve denetmenlerin görüşlerinde kідeme göre anlamlı farklılık bulunduğunu belirlemiştir.

Stratejik planlamanın okullarda etkili bir şekilde yapılmasının önünde çeşitli engeller bulunmaktadır. Bu konuda Arimavičiūtė ve Požekienė (2013), stratejik planlama sürecinde karşılaşılan problemlerin; ekonomik yetersizlik, motivasyon eksikliği, kompleks stratejik planlama yöntemleri ve deneyim eksikliği olduğu belirlemiştir. Busler (1992) ise, stratejik planlama

sürecinde planlama çabalarının iletilmesi yönünde gelişime ihtiyaç duyulduğunu ve planlama sürecinde yer alan personelin planlamanın nasıl yapıldığı yönünde bilgi sahibi olması yoluyla planlamanın yapılabileceğini ve destek bulabileceğini belirlemiştir. Bu bulgu, stratejik planların hazırlanması ve uygulanması sürecindeki yetersizliklerin iletişim ve bilgi eksikliğinden kaynaklandığına dikkat çekmektedir. Conley (1992) de, planlama sürecinde karşılaşılan zorluklar arasında iletişimin yer aldığını saptamıştır.

Araştırmanın bulgularına göre; örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ve örgütsel iletişim, stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısıdır. Araştırmanın bulgusuna paralel olarak She (2004), etkili iletişim uygulamalarının; okulda birlikte çalışabilmek, vizyon oluşturmak ve vizyona bağlılık oluşturmak için gerekli olduğunu saptamıştır. Benzer şekilde Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2010), stratejik planlama konusunda okulların en güçlü yönlerinin kurum içi iletişimlerinin iyi olması olduğunu belirlemişlerdir. Eroğlu (2011) ise iletişimin, faaliyetlerin planlanmasından uygulanmasına kadar önemli rol oynadığını; bilginin istenilen yer ve zamanda iletilmesinin örgütün başarısına katkı sağladığını tespit etmiştir.

Stratejik planlama sürecinde öncelikle kurum içindeki iletişim kültürünün değerlendirilmesi yapılmalıdır (Meade, 2010). Smith (2013), stratejik planlama sürecinde iletişim taktikleri seçildikten sonra stratejik planın uygulanmasına geçilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Okullardaki iletişimin sağlıklı olması, öğretmenlerin stratejik planlama sürecini ve stratejik planlamanın gerekliliğini bilerek planlama uygulamalarına gönüllü olarak katılmalarını sağlayabilmektedir. Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi (2012) araştırmalarında, öğretmenlerin stratejik planlamanın nasıl yapılması gerektiğini bilmediklerini saptamışlardır. Dolayısıyla bilgi paylaşımındaki eksiklik stratejik planlama uygulamalarının başarısı önündeki en önemli engeller arasında yer almaktadır. van Wyk ve Moeng (2014), stratejik planlama sürecinde teknik bilgi ve sürecin nasıl yönetileceğine ilişkin bilgi sahibi olunması gerektiğini ifade etmiş ve araştırmalarının sonucunda paydaş katılımı ile gerçekleştirilen stratejik analizin, stratejik planlama açısından önemli olduğunu belirlemişlerdir.

Okullardaki güçlü iletişim stratejik planlama uygulamalarının daha etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunduğu gibi, stratejik planlama uygulamaları da okul içindeki iletişimi güçlendirmektedir. Allmon (1996), stratejik plan uygulaması sonucunda öğretmenler ve yöneticiler arasındaki güvenin arttığını ve stratejik planlama toplantılarında kullanılan fikir birliğine varma stratejisinin tüm paydaşların karar verme süreçlerine odaklanmasını sağladığını belirlemiştir. Gazi, Aksal, Araslı, Gazi ve İşman (2009) da, devlet okullarında stratejik planlama ve yönetim aracılığıyla çalışanların motivasyonlarının ve paydaşlar arasındaki iletişimin arttığını tespit etmişlerdir.

Okul içindeki iletişim süreçlerinin sağlıklı olması ve okul yöneticilerinin etkili iletişim becerilerine sahip olmaları, öğretmenlerin motivasyonlarının ve dolayısıyla mesleki performanslarının artmasına da yardımcı olarak stratejik planlamanın daha verimli bir şekilde yapılmasını sağlayabilmektedir. Bu çalışmada da örgütsel iletişimin özellikle okul yönetiminin sergilediği davranışlar bağlamında ele alınması, okul yöneticilerinin iletişim yeterliklerinin stratejik planlama uygulamaları açısından önemini ortaya koymaktadır. Doğan ve Koçak (2014), okul yöneticilerinin sosyal iletişim becerileri arttıkça öğretmenlerin motivasyonunun arttığını belirlemiştir. Oswalt (2011), okul müdürünün iletişimi ile okul iklimi arasında ilişki bulunduğunu tespit etmiştir. Bacig (2002) ise, stratejik planlamayla ilgili iletişimin çalışanlar tarafından değerlendirilmesinde yöneticinin iletişim tarzının ve yöneticiye duyulan güvenin etkili olduğunu saptamıştır.

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



Örgütsel iletişim alanında yapılan çalışmalar, çalışan katılımının niteliğini ve iş yaşamının kalitesini artırmaya hizmet etmektedir (Krone, 2005). Örgütsel iletişim, öğretmenler arasındaki işbirliğini kuvvetlendirerek ve öğretmenlerin çalıştıkları kuruma yönelik olumlu algılarını güçlendirerek stratejik planların daha etkili bir şekilde hazırlanmasına katkıda bulunabilmektedir. Demirel, Seçkin ve Özçınar (2011), çalışanlar arasındaki iletişimin yönünün ve etkinliğinin, örgütlerin üretkenlik ve verimliliğini etkilediğini ve çalışanların örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için yapmaları gereken işbirliğinin sağlıklı bir iletişime bağlı olduğunu tespit etmiştir. Uslu (2012), örgütsel iletişimin örgüt kültürünü ve iklimini etkileyerek bilgilendirme ve işbirliği davranışlarının ortaya konulmasını artırdığını saptamıştır. Unzicker, Clow ve Babakus (2000) ise, personelin kurumlarının iletişim uygulamalarına yönelik sahip oldukları algıların, kurumlarına yönelik algıları üzerinde etki sahibi olduğunu tespit etmiştir. Nitekim alanyazında örgütsel iletişim ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar (Misner, 2008; Yıldırım, 2014) da bulunmaktadır. Kurum içindeki sağlıklı iletişimin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirmesinin, çalışanların stratejik planlama uygulamalarının etkili olması yönündeki çabalarını ve adanmışlıklarını artırabileceği düşünülebilir.

Araştırmanın bulguları genel olarak değerlendirildiğinde; okullardaki stratejik planlama uygulamalarından istenen verimin alınabilmesi için, okul yönetimi tarafından okul içindeki iletişim süreçlerinin güçlendirilmesinin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. İletişimin okullardaki stratejik planlama uygulamalarının gerçekleştirilmesinde sahip olduğu belirlenen önemli rol, stratejik plan hazırlama sürecinde okul yönetimi ve öğretmenler arasındaki iletişim kanallarının açıklığının ve öğretmenler arasındaki paylaşımların gerekliliğine işaret etmektedir.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak aşağıdaki öneriler geliştirilebilir:

1. Stratejik planların uygulanması sürecinde atılan adımlardan ve alınan sonuçlardan öğretmenlerin haberdar olması sağlanmalıdır. Bu şekilde hem stratejik planlama sürecinin daha etkili olması sağlanabilir, hem de kurum içindeki iletişim süreçleri daha dinamik hale getirilerek güçlendirilebilir.
2. Okul yönetimi, öğretmenlerle olan iletişimini güçlendirmek için farklı iletişim kanallarının kullanımına önem vermelidir. Yazılı ve sözlü tüm iletişim kanallarının okul yönetimi tarafından etkili bir şekilde kullanılması, stratejik planların uygulanması sürecinde karşılaşılan sorunların zamanında ve işbirliğiyle çözülmesine hizmet edebilir.
3. 18 ve üzeri yıl kıdeme sahip olan öğretmenlerin gerek örgütsel iletişime gerekse stratejik planlamaya yönelik daha olumlu görüşlere sahip olmasından dolayı okullarda kıdemli öğretmenlerin rehberlik edeceği çalışma grupları oluşturulabilir. Böylece hizmet yılı az olan öğretmenlerin kıdemli öğretmenler tarafından desteklenerek okul süreçlerine yönelik daha olumlu tutum geliştirmeleri sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- AKGEMİCİ, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- AKSU, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- ALLMON, N.G. (1996). *The Perceived Impact of Strategic Planning on Pennsylvania Public Schools*. Doctoral Dissertation, Widener University.
- AL-ZBOON, M.S. and HASAN, M.S. (2012). Strategic School Planning in Jordan. *Education*, 132(4), 809-825.

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



- ARIMAVIČIŪTĖ, M. and POŽECKIENĖ, D. (2013). Strateginis Planavimas Anykščių Rajono Bendorjo Lavinimo Mokyklose (Strategic Planning at Anykščiai District Secondary Schools). *Viešoji politika ir administravimas (Public Policy and Administration)*, 12(2), 292–311.
- ÄRLESTIG, H. (2007). Principals' Communication Inside Schools: A Contribution to School Improvement? *The Educational Forum*, 71(3), 262-273.
- ARSLAN, M.M. (2009). Yükseköğretimde Stratejik Planlama Süreci. *Milli Eğitim Dergisi*, 182, 391-399.
- BACIG, K.L.Z. (2002). *Participation and Communication in Strategic Planning in Higher Education: A Case Study*. Doctoral Dissertation, University of Minnesota.
- BALKAR, B. (2010). Okul Gelişim Planı ve Etkililiğinin Sağlanması Hakkında Öğretmen Görüşleri. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (2), 1-17.
- BOUHALI, R., MEKDDAD, Y., LEBSIR, H. and FERKHA, L. (2015). Leader Roles for Innovation: Strategic Thinking and Planning. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 181, 72-78.
- BRIDGES, M.S. (1993). What Our Graduates Wish We Had Told Them. *Quarterly Journal of Music Teaching and Learning*, 4(1), 68-72.
- BUSLER, B.S. (1992). *The Role of Strategic Planning and Its Effect on Decisions- Making in Wisconsin Public Schools*. Doctoral Dissertation, University of Wisconsin-Madison.
- CAGLE, J.E. and WILEY, S.T. (2012). *An Essential Element of Leadership with Diverse School Populations is the Process of Effective Communication*. A Project Presented to the Graduate Faculty of Saint Louis University in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Education, Saint Louis University.
- CAMERON, A.C. (2004). Kurtosis (Encyclopedia Entry). In M. S. Lewis-Beck, A. Bryman and T. Futing Liao (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. <http://srmo.sagepub.com/view/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/n467.xml>
- CELEP, C. (2000). *Eğitimde Örgütsel Adanma ve Öğretmenler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- CHEN, S-H., NASONGKHLA, J. and DONALDSON, J.A. (2015). From Vision to Action- A Strategic Planning Process Model for Open Educational Resources. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 174, 3707-3714.
- CONLEY, D.T. (1992). Strategic Planning in America's Schools: An Exploratory Study. *Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association*, April 20-24, SanFrancisco, CA.
- ÇOBAN, H. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması*. Ankara: DPT Yayınları.
- DEMİREL, Y., SEÇKİN, Y. ve ÖZÇINAR, M.F. (2011). Örgütsel İletişim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2), 33-48.
- DOĞAN, S. ve KOÇAK, O. (2014). Okul Yöneticilerinin Sosyal İletişim Becerileri ile Öğretmenlerin Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 20(2), 191-216.

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



- EROĞLUER, K. (2011). Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(1), 121-136.
- FOOLADVAND, M., YARMOHAMMADIAN, M.H. and SHAHTALEBI, S. (2015). The Application Strategic Planning and Balance Scorecard Modelling in Enhance of Higher Education. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 186, 950-954.
- GAZİ, Z.A., AKSAL, F.A., ARASLI, H., GAZİ, M. ve İŞMAN, A. (2009). Devlet Okullarında Stratejik Planlama ve Yönetim: KKTC Örneği. *Mediterranean Journal of Educational Research*, 6, 1-11.
- KARASAR, N. (2014). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- KRONE, K. (2005). Trends in Organizational Communication Research: Sustaining the Discipline, Sustaining Ourselves. *Communication Studies*, 56(1), 95-105.
- LAKE, N. (2004). The Real Art of Strategic Planning. *Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5-6), 735-742.
- MEADE, J.A. (2010). Strategic Planning for Internal Communication. *CPA Practice Management Forum*, 6, 5-9.
- MEMDUHOĞLU, H.B. ve UÇAR, İ.H. (2012). Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamaları Ölçeğinin Geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18(4), 545-574.
- MISNER, H.P. (2008). *The Effect of School Communication on Student Achievement: The Need for Organizational Citizenship Behavior*. Doctoral Dissertation, Northern Arizona University.
- MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI [MEB] (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama*. Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı .
- OSWALT, R. (2011). *A Mixed Methods Exploration of Principal Communication and School Climate*. Doctoral Dissertation, University of Nevada, Las Vegas.
- OTTEKİN DEMİRBOLAT, A. (2005). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama ve Vizyon-Misyon Belirlenmesinde Liderlik Roller. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 30(135), 58-65.
- SHE, Y. (2004). *School Leadership for Effective Communication in the 21st Century*. Master Thesis, Lakehead University, Thunder Bay, Ontario.
- SHELBY, A.N. (1993). Organizational, Business, Management, and Corporate Communication: An Analysis of Boundaries and Relationships. *Journal of Business Communication*, 30(3), 241-267.
- SKAALVIK, E.M. and SKAALVIK, S. (2007). Dimensions of Teacher Self-Efficacy and Relations With Strain Factors, Perceived Collective Teacher Efficacy, and Teacher Burnout. *Journal of Educational Psychology*, 99(3), 611-625.
- SMITH, R. D. (2013). *Strategic Planning for Public Relations* (4th ed.). New York: Routledge.
- TAYLOR, J.R. (1999). What is "Organizational Communication"? Communication as a Dialogic of Text and Conversation. *The Communication Review*, 3(1-2), 21-63.
- TÜRKMEN, İ. (2000). *Etken İletişim Modeli: Yöneticiler İçin*. Ankara: MPM Yayınları.
- UNZICKER, D., CLOW, K.E. and BABAKUS, E. (2000). The Role of Organizational Communications on Employee Perceptions of a Firm. *Journal of Professional Services Marketing*, 21(2), 87-103.

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015



- USLU, B. (2012). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Örgütsel İletişim Algıları Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 18 (3), 461-489.
- ÜLGEN, H. ve S. MİRZE, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- ÜNALDI, H. (2007). *Zirvenin Yol Haritası Bireyden Aileye Şirketlerden Kurumlara Stratejik Planlama*. İstanbul: Özal Matbaa.
- VAN HOUTTE, M. (2011). So Where's the Teacher in School Effects Research? The Impact of Teachers' Beliefs, Culture, and Behavior on Equity and Excellence in Education. In K. Van den Branden, P. Van Avermaet and M. Van Houtte (Eds.), *Equity and Excellence in Education: Towards Maximal Learning Opportunities for All Students* (pp.75-95). Madison Avenue, New York, NY: Routledge.
- VAN WYK, C. and MOENG, B.G. (2014). The Design And Implementation of A Strategic Plan In Primary Schools. *International Business & Economics Research Journal*, 13(1), 137-144.
- WILLIAMS, S.L. (2002). Strategic Planning and Organizational Values: Links to Alignment. *Human Resource Development International*, 5(2), 217-233.
- YANPAR YELKEN, T., KILIÇ, F. ve ÜREDİ, L. (2012). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşlerinin İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 195, 67-90.
- YANPAR YELKEN, T., KILIÇ, F. ve ÜREDİ, L. (2010). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 38-50.
- YENİÇERİ, Ö. (2006). *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar; Yönetim Süreçlerinin Etkinleştirilmesinde Açık Yönetim Anlayışının Rolü*. İstanbul: IQ Kültür Sanat Yayıncılık.
- YETİM-EREL, A.A. (2010). Genel Liselerde Örgütsel İletişim ile Öğretmenlerin Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- YILDIRIM, O. (2014). The Impact of Organizational Communication on Organizational Citizenship Behavior: Research Findings. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 1095-1100.

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

- BALKAR, B., EKİCİ, R., (2015). "İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda İncelenmesi / Examining the Relationship Between Practices of Strategic Planning and Organizational Communication in Primary Schools According to the Opinions of Teachers", *TURKISH STUDIES -International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic-*, ISSN: 1308-2140, (Prof. Dr. Şefik Yaşar Armağanı), Volume 10/11 Summer 2015, ANKARA/TURKEY, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.8554>, p. 215-234.

Turkish Studies

International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/11 Summer 2015

