

**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA BİLİNÇ
DÜZEYİ VE STRATEJİK YÖNETİMDE KARŞILAŞILAN
SORUNLAR: DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hakan ÇETİN
0940201015**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU**

ISPARTA - 2012

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ ONAY SAYFASI

Hakan ÇETİN tarafından hazırlanan "Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 21/05/2012 tarihinde Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili MADDESİ uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Anabilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman : Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme İMZA

Üye: Prof. Dr. İbrahim GÜNGÖR Akdeniz Üniversitesi Ekonometri İMZA

Üye: Prof. Dr. H.İlker ÇARIKÇI Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme İMZA

Üye: Doç. Dr. Uysal KERMAN Süleyman Demirel Üniversitesi Kamu Yönetimi İMZA

Üye: Doç. Dr. Mesut ALBENİ Süleyman Demirel Üniversitesi İktisat İMZA

Prof. Dr. Süleyman SEYDİ
Enstitü Müdürü
İMZA

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

**SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA BİLİNÇ DÜZEYİ VE STRATEJİK YÖNETİMDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR: DENİZLİ İLİNDE BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.



Hakan ÇETİN

14.06.2012

ÇETİN Hakan, *Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Isparta, 2012

ÖZET

Bu tez çalışmasında, Eğitim kurumlarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama bilinç düzeyleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Ayrıca stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar öğretmen ve yöneticilerin görüşleri ışığında ortaya konulmuştur. Bu amaçla Denizli il merkezinde bulunan 100 ilköğretim okulu, 40 lise ve 10 özel eğitim kurumunun içinde bulunduğu 150 eğitim kurumunda çalışma yürütülmüştür. Çalışma kapsamında “Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeği” ve “Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar Ölçeği” adlarında iki ölçek geliştirilmiştir. Bu ölçekler 2011-2012 eğitim öğretim yılı içerisinde 150 eğitim kurumunda çalışan 3584 öğretmen ve yöneticiye uygulanmıştır. Ölçeklerden elde edilen veriler, yordamsal istatistik yöntemlerinden, tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ve ANOVA kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre ilköğretim öğretmenleri, ortaöğretim öğretmenleri ve yöneticiler arasında stratejik planlama bilinç düzeyleri açısından farklılıklar görülmüştür. Stratejik planlama hakkında gerekli eğitimleri almış yöneticiler eğitim almamış öğretmenlere göre stratejik planlama bilinç düzeylerinin yüksek ve stratejik planlama ile ilgili tutumlarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların analizinde ise %71'nin üzerinde değer alan Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması, Okul Gelişim ve Yönetim ekibinin etkin olarak çalışmaması, Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi ve Okullarda iş yükünün fazla olması gibi 25 madde tespit edilmiştir. Bu çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından 3075-D-12 numaralı doktora projesi kapsamında desteklenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Planlama, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Stratejik Bilinç, Eğitim, Denizli, Bilinç, Eğitim Kurumları, Öğretmen, Yönetici.

ÇETİN Hakan, *The Level of Strategic Planning Consciousness And Strategic Management Problems in The Educational Institutions: A Research in The Province Of Denizli*, Ph. D. Thesis, Isparta, 2012

ABSTRACT

In this thesis, the level of strategic consciousness of manager and teachers working in the educational institutions was investigated. Also, the problems faced during strategic management were also presented in light of managers' and teachers' views. With this aim, this study was undertaken within a total of 150 educational institutions including 100 elementary schools, 40 high schools and 10 private institutions in the province of Denizli. Two measurement scales "An Attitude Scale for Strategic Planning Consciousness Level" and "Problems faced during Strategic Management Scale" were developed within the study. These scales were administered to 3584 teachers and principals in 150 educational institutions during 2011-2012 academic year. Data collected through these scales were analyzed using inferential statistics; e.g. ANOVA and MANOVA. The analyses revealed that significant differences were observed among elementary school teachers, high school teachers and managers with regard to strategic consciousness level. It was observed that strategic consciousness level was higher and attitude toward the strategic planning was more positive for the principals who took a training on strategic planning than the teachers who did not take such training. In the analysis of the problems faced during strategic planning, 25 items were observed to be reported more than 71 % as the problems; e.g. having traditional management approach, non-effective working of school development and administration team, not honoring the successful personal by the manager and high work-load in the schools. This study was supported within 3075-D-12 numbered Doctoral project by Suleymen Demirel University, Scientific Research Project.

Key Words: Strategic Planning, Strategic Management, Strategic Consciousness, Educational Institutions, Teacher, Manager.

İÇİNDEKİLER TABLOSU

DOKTORA TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	İİİ
ÖZET	İV
ABSTRACT	V
İÇİNDEKİLER TABLOSU	VI
KISALTMALAR DİZİNİ	X
TABLOLAR DİZİNİ	Xİ
ŞEKİLLER DİZİNİ	Xİİ
ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR	Xİİİ
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1.1 Strateji Kavramı ve Kapsamı	8
1.1.2 Strateji Geliştirme Süreci.....	12
1.1.3 Strateji Düzeyleri.....	13
1.1.3.1 Kurumsal Stratejiler	13
1.1.3.2 Rekabet (İş Birimi) Stratejileri.....	14
1.1.3.3 Fonksiyonel Stratejiler.....	14
1.1.4 Strateji İle İlişkili Bazı Kavramlar	14
1.1.4.1 Strateji ve Politika	15
1.1.4.2 Strateji ve Taktik	16
1.1.4.3 Strateji ve Program.....	17
1.1.4.4 Strateji ve Plan	17
1.1.4.5 Strateji ve Yöntem.....	17
1.1.4.6 Strateji ve Eğitim.....	18
1.2 STARATEJİK BİLİNÇ.....	19
1.2.1 Stratejik Bilinç Kavramı	19
1.2.2 Stratejik Düşünce	19
1.2.2.1 Stratejik Düşüncenin Önemi	21
1.2.2.2 Stratejik Düşüncenin Unsurları.....	22
1.3 PLANLAMA	23
1.3.1 Plan ve Planlama Kavramı.....	23
1.3.2 Planlamanın Önemi ve Süreci	26
1.3.3 Planlama Çeşitleri.....	29
1.3.4 Eğitimde Planlama.....	31

1.4 STRATEJİK PLANLAMA.....	33
1.4.1 Stratejik Planlama Kavramı	33
1.4.2 Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi	37
1.4.3 Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri.....	38
1.4.4 Stratejik Planlamanın Yararları	40
1.4.5 Stratejik Planlama Yaklaşımları.....	42
1.4.6 Stratejik Planlama Modelleri	43
1.4.7 Stratejik Planlamayı Diğer Planlamalardan Ayıran Farklar	47
1.4.8 Eğitimde Stratejik Planlama İhtiyacı.....	48
1.4.9 Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünce İlişkisi	49
1.5 STRATEJİK YÖNETİM.....	51
1.5.1 Stratejik Yönetim Kavramı	51
1.5.2 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	54
1.5.3 Stratejik Yönetimin Özellikleri	56
1.5.4 Stratejik Yönetimin Yararları.....	59
1.5.5 Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar	60
1.5.6 Stratejik Yönetim Süreci.....	61
1.5.7 Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	63
1.5.7.1 Hamel ve Prahalad'ın Yaklaşımı	63
1.5.7.2 Andrew Grove'un Yaklaşımı	64
1.5.7.3 Adrian Slywotzky'nin Yaklaşımı.....	65
1.5.8 Stratejik Yönetim Analiz Teknikleri	65
1.5.9 Stratejik Yönetim ile Stratejik Planlama İlişkisi	68

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK BİLİNÇ SÜRECİ

2.1 EĞİTİM KURUMLARINDA YENİ ARAYIŞLARIN SEBEPLERİ	70
2.2 EĞİTİM KURUMLARINDA REFORMLAR	71
2.3 TÜRKİYE'DE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN GELİŞMESİ.....	72
2.4 EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMANIN YASAL DAYANAĞI.....	74
2.4.1 Kamu Kuruluşları İle Stratejik Planlama	75
2.4.2 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.....	75
2.4.3 Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik	76
2.5 TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE STRATEJİK PLANLAMA MODELİ	77
2.6 EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	79
2.6.1 Hazırlık Dönemi ve Program	82
2.6.1.1 Çalışmaların Başlatılması	82
2.6.1.2 Stratejik Plan Anlayışının Sahiplenilmesi	83

2.6.1.3	Stratejik Planlama Sürecinin Yönetilmesi	83
2.6.1.4	İhtiyaçların Tespiti	84
2.6.1.5	Zaman Planlaması	86
2.6.2	Mevcut Durum Tespitinin Yapılması	86
2.6.2.1	Tarihsel Gelişim	86
2.6.2.2	Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	87
2.6.2.3	Paydaş Analizi.....	87
2.6.2.4	İç Çevre Analizi	88
2.6.2.5	Dış Çevre Analizi	89
2.6.2.6	Swot Analizi.....	89
2.6.3	Geleceğe Bakış	91
2.6.3.1	Misyon	92
2.6.3.2	Vizyon	94
2.6.3.3	Temel Değerler.....	98
2.6.3.4	Stratejik Amaçlar.....	99
2.6.3.5	Stratejik Hedefler	101
2.6.3.6	Stratejik Faaliyetler	103
2.6.3.7	Eylem Planları.....	103
2.6.3.8	Performans Göstergeleri	104
2.6.4	Maliyetlendirme	105
2.6.5	İzleme ve Değerlendirme	106

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

3.1	Araştırma Deseni	108
3.2	Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	108
3.3	Veri Toplama Aracı	109
3.3.1	Literatür Taraması	110
3.3.2	Madde Havuzunun Oluşturulması.....	110
3.3.3	Kapsam Geçerliği - Uzman Görüşü	111
3.3.4	Ön Deneme Uygulamasının Yapılması	112
3.3.5	Ölçeğin Yapı Geçerliği	112
3.3.6	Ölçek Güvenirlik Çalışması	113
3.3.7	Ölçeğe Son Halinin Verilmesi	120
3.4	Veri Toplama Süreci	121
3.5	Veri Analizi	122
3.5.1	Veri Temizleme Süreci	122

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1	BULGULAR	124
-----	----------------	-----

4.1.1 Eğitim Kurumlarında Çalışan Personelin Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi	124
4.1.2 Yöneticiler ile Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Bakış Açılarındaki Farklılıklar	126
4.1.3 Eğitim Sistemine Bakış İle Stratejik Planlama Arasındaki İlişki.....	128
4.1.4 Öğretmenlerin Kıdem Yıllarına göre Stratejik Planlamaya Yönelik Bakış Açıları.....	133
4.1.5 Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar	136
4.1.6 Yöneticiler ile öğretmenler arasında stratejik yönetim sorunlarına bakış açıları.....	154
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	157
KAYNAKLAR.....	165
EKLER.....	177
ÖZ GEÇMİŞ	185

KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE	Araştırma ve Geliştirme
ÇAE	Çok Az Engeller
ÇE	Çok Engeller
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
E	Engeller
EARGED	Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi
FCAR	Foundation for Community Association Research
GZFT	Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
HE	Hiç Engellemez
IMF	Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
KE	Kısmen Engeller
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEM	Milli Eğitim Müdürlüğü
OGYE	Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi
PEST	Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Teknolojik
PFPSAL	Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması
PISA	Programme for International Student Assessment
SETA	Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı
SWOT	Strength, Weakness, Opportunity, Threat
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TDK	Türk Dil Kurumu
TIMSS	Third International Mathematics and Science Study-Repeat
TÜSİAD	Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1- Şirketlerin Başarı Göstergeleri	11
Tablo 1.2- Kavramlar Arası İlişki Tablosu	15
Tablo 1.3- Stratejik Bilinç ve Stratejik Planlama Arasındaki Farklar	50
Tablo 1.4- Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	54
Tablo 1.5- Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim İlişkisi	68
Tablo 2.1- Eğitim Sisteminin Kronolojik Tarihi	71
Tablo 2.2- Stratejik Planlama Süreci	80
Tablo 2.3- Misyon ve Vizyon Karşılaştırması	97
Tablo 3.1- Araştırma Kapsamında Grupların Örneklem Büyüklüğü	109
Tablo 3.2- Ön Çalışma İlçe Dağılımı.....	111
Tablo 3.3- Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Maddeleri Faktör Boyutları	114
Tablo 3.4- Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Faktör Güvenirlilik İstatistikleri ..	115
Tablo 3.5- Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Faktör Boyutları	117
Tablo 3.6- Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Faktör Güvenirlilik İstatistikleri.....	119
Tablo 3.7- Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeği Güvenirlilik Katsayısı	120
Tablo 3.8- Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği Güvenirlilik Katsayısı	120
Tablo 4.1- Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Bilinç Düzeyleri	124
Tablo 4.2- Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	126
Tablo 4.3- Post-Hoc Analiz Sonuçları	127
Tablo 4.4- Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Öğretmenler için)	129
Tablo 4.5- Post-Hoc Analiz sonuçları (Öğretmenler için)	129
Tablo 4.6- Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Yöneticiler için)	131
Tablo 4.7- Post-Hoc Analiz Sonuçları (Yöneticiler için)	132
Tablo 4.8- Kıdem Yılı Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 4.9- Kıdem Yılı Post-Hoc Analiz Sonuçları.....	134
Tablo 4.10- Stratejik Yönetimde Kurum İçi Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	137
Tablo 4.11- Stratejik Yönetimde Kurum Dışı Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	142
Tablo 4.12- Eğitim Personelinden Kaynaklanan Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	145
Tablo 4.13- Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	149
Tablo 4.14- Personelin Stratejik Yönetime Olan İnanma Düzeyi Sorunlarına İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri.....	152
Tablo 4.15- Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Yönetim Sorunları	154
Tablo 4.16- Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları	155

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1- Stratejik Süreç.....	20
Şekil 1.2- Stratejik Düşünce Unsurları	22
Şekil 1.3- Planlama; Planlar ve Stratejiler	25
Şekil 1.4- Planlama Süreci	28
Şekil 1.5- Planlamanın çevresel süreci	29
Şekil 1.6- Stratejik Planlama- Makro Planlama İlişkisi	34
Şekil 1.7- Stratejik planlama süreci	36
Şekil 1.8- Stratejik Yönetimin Özellikleri	56
Şekil 1.9- Stratejik yönetim evreleri	57
Şekil 1.10- Stratejik Yönetim Süreci	62
Şekil 1.11- Stratejik Dönüm Noktası	64
Şekil 1.12- SWOT Analizinin Genel Yapısı	68
Şekil 2.1- Türk Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Modeli	78
Şekil 2.2- GZFT Analizi	90
Şekil 2.3- Vizyon Bildirimi	95
Şekil 3.1- Ölçek Geliştirme Süreci	110

ÖNSÖZ VE TEŞEKKÜR

Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma ve Geliştirme (AR-GE) biriminde çalıştığım dönemlerde doktora eğitimime başladım ve şu anda çalıştığım Akdeniz Üniversitesi'ne geçinceye kadarda bu birimde çalışmaya devam ettim. AR-GE biriminde çalıştığım dönemlerde, Denizli İl Mili Eğitim Müdürlüğü'nün stratejik planının hazırlanması ve okul yöneticilerinin eğitim kurumlarında stratejik planlamanın nasıl hazırlanacağı ile ilgili eğitimlerin verilmesi gibi faaliyetleri yürüttüm. Hazırlamış olduğumuz tezde iş yaşamından elde ettiğim tecrübe ve bilgileri katmaya çalıştım.

Araştırmanın konusunun tespitinden çalışma aşamalarının her seviyesinde yardımını gördüğüm ve engin hoşgörüsünden istifade ettiğim Prof. Dr. Hasan İBİCİOĞLU'na teşekkürü ödenmesi gereken zevkli bir borç bilirim. Araştırmanın analizleri noktasında hiçbir zaman desteğini eksik etmeyen kadim dostum Yrd. Doç. Dr. Mehmet ERDOĞAN beyefendiye teşekkür ederim.

Çalışmaya dolaylı olarak katkı sağlayan Denizli İli Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerine, Denizli İli okullarında çalışan tüm eğitim personeline ve Ar-Ge birimde çalışan Ömer Faruk PEKUZ ve Ali Rıza DANIK başta olmak üzere tüm ekip üyelerine teşekkür ederim.

Doktora eğitimim süresince desteklerini ve sabırlarını hiç eksik etmeyen sevgili eşim Hasibe Hande hanıma ve oğullarım Zafer ile Mahir Berk'e minnettarlığımı sunarım.

Hakan ÇETİN
Haziran 2012

GİRİŞ

Tüm dünyada yaşanan hızlı değişimler, teknolojik gelişmeler, yeni bilim dallarının doğması, buluşların ve icatların çoğalması ve buna bağlı olarak da artan rekabet ortamı, kurumları ve toplumları derinden etkilemiş ve etkilemeye de devam etmektedir. Artan rekabet ortamında kurumlar ayakta kalabilmek için çeşitli yöntem ve teknikler geliştirmişlerdir. Bu geliştirilen tekniklerden birisi de “stratejik planlama” ve “stratejik yönetimdir”.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı, temelde işletmeleri ilgilendirse de günümüzde farklı örgütler ve kurumlar da bu anlayışı benimsemişlerdir. Türkiye Cumhuriyeti’nde 1980’ler itibari ile stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı konuşlmaya başlanmıştır. Ayrıca Avrupa Birliği uyum sürecinde 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile tüm devlet kurumlarında uygulanması zorunlu hale gelmiştir. Türkiye Cumhuriyeti’ni bu yola sevk eden faktörlerden birisi, Avrupa Birliğinin zorlaması gibi görünse de aslında kamusal alanda yaşanan mali ve yönetsel bunalımlardır. Mali ve yönetsel bunalımlar karar vericileri daha stratejik düşünmeye ve gelecekteki belirsizliklerin üstesinden gelebilecek uzun vadeli planlar yapmaya yönlendirmiştir.

5018 sayılı kanun ile eğitim kurumları da stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışını uygulama zorunluluğu içerisine girmiştir. Eğitim kurumlarında stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının tam anlamıyla uygulanması, farklı kurumlarda uygulanmasından daha öncelikli ve önemli olduğu bir gerçektir. Çünkü bir ülkeyi hedeflediği kültürel, teknolojik ve ekonomik seviyeye getirecek o ülkenin insanlarıdır. O insanların da arzulanan seviyede yetişmesi iyi bir eğitim sistemiyle mümkündür.

Eğitimi planlama uzun soluklu bir süreçtir. Stratejik planlamada uzun dönemli bir planlama süreci olduğu için eğitim kurumlarında uygulanması şuan için diğer planlama türlerine göre daha uygundur.

Stratejik planlama bir kurumun sahip olduğu konumu ile varmak istediği nokta arasındaki yolu tarif etmektedir. Stratejik yönetim ile bağlantısı ise, stratejik

planlamanın stratejik yönetim içerisinde yer alan yönetsel bir faaliyet olmasıdır (Akyüz, 2001: 124-125). Stratejik planlama ve stratejik yönetim, ortak akıl ile hareket etmenin bir diğer adıdır denilebilir. Çünkü stratejik planlama ve stratejik yönetimde kurum içerisinde bulunan her birey bu sürecin hem planlama hem de yönetim aşamalarında yer almaktadır. Bu özellik de stratejik planlamayı diğer planlamalardan farklı kılmaktadır.

Stratejik planlama süreci içerisinde kurumlar değişimlere cevap verebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu stratejilerin başarı ile uygulanması stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yönetildiğinin göstergesi olacaktır. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci öncelikle stratejik bilince sahip olmakla başlamaktadır.

Eğitim kurumlarının stratejik bilince sahip olmaları, kurumlara stratejik hareket kabiliyeti kazandırdığı gibi fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınma imkânı sağlamaktadır. Stratejik bilince sahip olan ve stratejik düşünen kurumlar, mevcut durumlarının ve gelecekte nelerle karşılaşabileceklerinin farkındadırlar. Bu farkındalık tehditlere karşı önceden önlem almalarını sağlayacaktır. Bundan dolayı stratejik bilinç gerek stratejik planlamadan ve gerekse stratejik yönetimden öncelikli bir konuma sahiptir.

Bu çalışmanın genel amacı, geleceği şekillendiren eğitim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlama bilinç düzeyleri ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların tespiti yapılarak belirlenen sorunların nedenleri ve çözüm yollarını ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında geliştirilen iki farklı ölçek ile eğitim kurumlarında çalışan ilköğretim öğretmenleri, ortaöğretim öğretmenleri ve yöneticilerin stratejik planlama ve stratejik yönetime yönelik duyguları, düşünceleri, inançları, sorun algıları vb. görüşleri alınmış ve analize tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda grupların birbirleri arasında bakış açılarında farklılık olup olmadığı ortaya konulmuştur.

Çalışma, Giriş, Sonuç ve Bibliyografya hariç dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde genel olarak strateji, stratejik bilinç, planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları ele alınmaktadır. Stratejik bilincin, stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin tanımı, gelişimi, belli kavramlarla olan ilişkisi ve stratejik yönetim-stratejik planlama ilişkisi ortaya konulmaktadır.

İkinci bölümde eğitim kurumlarında yeni arayışların sebepleri ve stratejik planlama sürecinde, durum analizi, misyon, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler, faaliyetler, izleme ve değerlendirme aşamalarının nasıl yapıldığı açıklanmaktadır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, veri toplama araçlarının geliştirilme süreci ile elde edilen verilerin analizlerine yer verilmektedir.

Dördüncü bölümde ise, araştırma sonunda elde edilen bulguların yorumları ve değerlendirmeleri yapılmaktadır.

Çalışma, stratejik planlamanın kamu sektöründe uygulanması, Türkiye’de yapılan çalışmalar ve eğitim sektöründeki çalışmalar ile sınırlandırılmıştır. Çalışmada kullanılan yöntem, araştırma, mevzuat ve literatür taraması sonucunda elde edilen verilerin açıklanması ve yorumlanmasıdır.

Araştırma kapsamında, stratejik bilinç, stratejik planlama ve stratejik yönetim ile ilgili kanunlar, tezler, elektronik-basılı kitaplar, çeşitli periyodikler, makaleler ve diğer kaynaklar incelenmiştir.

ARAŞTIRMANIN PROBLEMİ

Gelişen ve değişen eğitim sistemleri doğrultusunda Mili Eğitim Bakanlığına bağlı tüm eğitim öğretim kurumlarında stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı uygulanmaya başlanmıştır. Amaç okul yöneticileri başta olmak üzere tüm eğitim personeli ve çalışanların stratejik planlama ve yönetim anlayışının uygulanmasına katkı sağlayarak eğitim kurumlarının gelişimini sağlamaktır.

Bu araştırmanın problemi, eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlama bilinç düzeyini belirleyen faktörler ile stratejik yönetimi etkileyen unsurların bağlam faktörleri açısından birbirlerinden farklılık gösterip göstermediğidir.

ARAŞTIRMANIN KONUSU

Avrupa uyum yasaları çerçevesinde çıkarılan 5018 sayılı kanununa göre bütün kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlama yapması zorunlu hale gelmiştir. Bu kapsamda eğitim kurumlarında stratejik planlama ve yönetim anlayışına geçilmiştir. Bu noktadan hareket ile stratejik planlamayı yapacak ve yürütecek kadroların bilinç düzeylerinin hangi durumda olduğu, stratejik yönetimde karşılaşılan problemler ve problemlerin çözüm önerilerinin ne olacağını kapsayan bir araştırma yapılması planlanmaktadır.

ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Tüm kamu kurum ve kuruluşlarında kamu harcamalarının azaltılması, kaynakların daha etkin kullanılması ve yönetim felsefesinin değişmesi amacıyla stratejik planlama ve stratejik yönetim çalışmaları yasalarla zorunlu hale getirilmiştir. Daha önceleri, çoğunlukla özel sektörde uygulamalarını gördüğümüz stratejik planlama ve stratejik yönetim son yıllarda eğitim sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik değişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde eğitim kurumları değişimin baskısı altındadır. Böyle bir ortamda eğitim kurumlarının başarısı planlı hareket etme ve stratejik yönetim felsefesinin bilinçli bir şekilde uygulanması ile elde edilmesi beklenmektedir.

Stratejik planlamanın bir kültür haline gelmesi ve stratejik yönetimin hayata geçirilmesi günümüz eğitim kurumları için önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının stratejik bilinç ve düşünce düzeyine sahip olmasıyla birlikte, kurumların çevresini algılaması, gelecekte karşılaşılabilecek sorunların ne olacağını tahmin edilmesi, çevresel fırsatlardan yararlanılması ve oluşan tehditlerin indirgenmesi sağlanacaktır.

Son gelişmeler bize şunu göstermiştir ki eğitim kurumlarının ihtiyaçlara cevap verebilmesi için ilk önce çalışan personelin stratejik bilinç sahibi olması ve yöneticilerin stratejik yönetim düşüncesini uygulama iradesini ortaya koyması gerekmektedir.

Eğitim kurumlarının değişimlere karşı refleksli olabilmesi için yukarıda sözü edilen özelliklere sahip olması gerekmektedir. Eğitim kurumlarının daha etkin ve ihtiyaçlara cevap verebilen bir düzeye getirilmesinde stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımlarının kurumlara olumlu katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Araştırma kapsamında yapılan literatür taraması sonucunda eğitim kurumlarında stratejik planlama ile ilgili yapılmış çeşitli tez çalışmalarına (Küçüksüleymanoğlu, 2004; Şener, 2009; Kocatepe, 2010; Demirkaya, 2007; Karaman, 2007) ve araştırma makalelerine ulaşılmıştır (Gazi ve ark., 2009; Şahin ve Aslan, 2009; Çalık, 2003; Türk ve Ünsal, 2009; Altinkurt, 2010). Ulaşılan araştırmalar incelendiğinde, çalışmaların stratejik planlama sürecinde yöneticilerin tutumları veya bakış açılarını ortaya koymaya yönelik olduğu görülmektedir. Ayrıca, stratejik planlamanın hazırlanma süreci üzerinde çok durulduğu stratejik planlamanın bilinç düzeyi üzerine herhangi bir çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, bu araştırma hem öğretmen hem de yöneticileri de kapsamakta olup sadece stratejik planlamanın bilinç düzeyini değil stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların tespitini de içermektedir.

Araştırma kapsamında eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyinin tespiti ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunları ortaya koyabilmek amacıyla iki ölçek geliştirilmiştir. Ölçeklerden elde edilen veriler ışığında çeşitli tespitlerde bulunulmuştur. Ölçek geliştirme ve elde edilen bulgular açısından çalışmanın araştırma konusu ile ilgili alan yazına katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca, Türkiye’de eğitim kurumları çalışanlarının stratejik planlama bilinç düzeyinin tespitine yönelik ilk çalışma olması noktasında ve bundan sonraki araştırmacılara yön göstermesi açısından çalışmanın önemli olduğu düşünülmektedir.

ARAŞTIRMANIN AMACI

Kamu Yönetimi Reformu ile Stratejik Yönetim kavramı Türkiye'deki kamu kurumlarının uygulamalarına yeni yeni girmeye başlamıştır. Kamu reformu eğitim kurumlarını hesap veren, katılımcı ve performansa dayalı bir yapıya dönüştürmeyi amaçlamaktadır. Günümüz dünyasında eğitim kurumlarının ihtiyaca cevap verebilmeleri ve çağa yön verebilmeleri; dinamizm, karmaşıklık ve belirsizlik nedeniyle

çalkantılı bir niteliğe bürünmüş olan toplumu anlamalarına ve çevrenin çalkantılı doğasına hızlı ve etkili cevap verebilmelerine bağlıdır. Bu ise; stratejik bilince sahip olmakla mümkündür. Çünkü stratejik bilinç, eğitim kurumlarına stratejik hareket kabiliyeti kazandırarak fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden ise kaçınma imkânı sağlamaktadır. Stratejik bilince sahip olan ve stratejik düşünen kurumlar, stratejik ihtiyaçlarını belirleyip, gelecek için bugünden hazırlık yaparak, çevresel değişim karşısında kurumunda değişmesi gerektiğinin bilincindedirler. Söz konusu kurumlar, şu anki durumlarının ve gelecekte nelerle karşılaşabileceklerinin farkındadırlar.

Bu çalışmanın genel amacı, geleceği şekillendirmeyi kapsayan ve nasıl başarılı bir şekilde rekabet edilebileceğini belirleyen; bir teori olarak düşünülebilen stratejiyi ve stratejik bilinci ortaya koyarak eğitim kurumlarında çalışan tüm personelin stratejik planlama ve yönetime bakış açısını araştırmaktır. Ayrıca stratejik bilince sahip olan bir eğitim kurumunun stratejik yönetimi hangi yaklaşımlar ve metotlar ışığında gerçekleştirdiği ve uygulamada hangi sıkıntılar ile karşılaşıldığını tespit etmeyi amaçlamaktadır.

ARAŞTIRMA PROBLEMLERİ

Literatürde Naktiyok (2009), Aktan (2008), Ünalı (2010)'nın yaptığı gibi eğitim veya işletme sektöründe stratejik planlama ve stratejik yönetim üzerine çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Fakat eğitim kurumlarında stratejik bilinç düzeyi üzerine yapılan çalışmaya rastlanmamıştır. Stratejik bilinç düzeyi ile stratejik planlama ve stratejik yönetim ilişkisini ortaya koyan çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu kapsamda çalışmada stratejik bilinç düzeyinin tespiti ve stratejik planlama ve stratejik yönetim ile ilişkisi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar tespit edilmeye çalışılacaktır.

Çalışma kapsamında tezin hedeflenen ana ve alt amaçlarına ulaşılması ve kuramsal çerçeve kapsamında konunun açıklanması için aşağıdaki problemler test edilecektir.

1. Eğitim kurumlarında çalışan personel hangi ölçüde stratejik planlama bilinç düzeyine sahiptir?

2. Yöneticiler ile öğretmenler arasında (ilköğretim ve ortaöğretim) stratejik planlamaya bakış açılarında farklılıklar var mıdır?
3. Eğitim kurumlarında çalışan kişilerin eğitim sistemine bakış açıları ile stratejik planlamaya bakış açılarında bir ilişki bulunmakta mıdır?
4. Öğretmenlerin kıdem yıllarına göre stratejik planlamaya bakış açılarında bir farklılık var mıdır?
5. Stratejik yönetimde karşılaşılan başlıca sorunlar nelerdir?
6. Yöneticiler ile öğretmenler arasında stratejik yönetim sorunlarına bakış açılarında farklılıklar var mıdır?

ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Formları dolduran kişilerin formda yer alan ifadeleri doğru yorumlamasını sağlamak için ön bilgilendirme yapılmıştır. Bu şekilde kişilerin kaygıları giderilmiş ve formu ciddiyetle doldurmaları hedeflenmiştir. Çalışma kapsamında geliştirilen ölçeklerin kabulü için gerekli olan güvenilirlik ve geçerlik testleri yapılmış, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik düzeyleri yüksek seviyede çıkmıştır. Bu nedenle veri toplama araçlarından elde edilen verilerin ölçülmek istenen durumları yeterli düzeyde temsil ettiği varsayılmaktadır.

Araştırma Denizli’de 2011-2012 eğitim öğretim yılında il merkezinde bulunan kamu okullarında çalışan yönetici ve eğitim personeli üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden çalışmanın sonuçları sadece Denizli ili için geçerli olup diğer bölgeler ve illerin durumunu yansıtmayabilir. Bununla birlikte çevre iller ve bölgesel bir takım yerlerde sorunların çözümüne yönelik lokal öneriler sunabilir.

Sosyal bilimlerdeki araştırmalara özgü genel sınırlılıklar bu araştırma içinde geçerlidir. Araştırma, 2011-2012 eğitim öğretim yılında Denizli il merkezinde bulunan devlet okullarının tümünde çalışan yönetici ve eğitim personelinden elde edilen veriler ile sınırlıdır ve araştırma örneklemini evreni yeterince temsil etmektedir. Elde edilen veriler geliştirilen stratejik planlama bilinç düzeyi tutum ölçeği ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların tespitine yönelik ölçeklerin içeriğinde yer alan sorular ile sınırlıdır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde strateji, stratejik bilinç, plan, planlama ve stratejik yönetim gibi temel kavramlar detaylı bir şekilde incelenecektir. Bu incelemenin ardından eğitim reformları sürecinde stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin rolü değerlendirilecektir.

1.1 STRATEJİ

1.1.1 Strateji Kavramı ve Kapsamı

Askeri bir terim olan strateji, tarih boyunca orduların savunma ve hücum yönünden askeri amaçlarını, en etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi olarak ifade edilmiştir. Bugünkü tanımıyla orduların yapmış oldukları taktiksel hareketlere strateji denilmektedir.

Strateji kelimesi Latince kökenli olup, etimolojik köken olarak eski Yunancada Stratus/Stratum (tabaka, seviye, düzlem) kelimesinden gelmektedir. Bir savaş dehası olan Osmanlılarda ise bu kelime “sevkulceyş” olarak ifade edilmiştir (Ünaldı, 2010: 32). Stratejinin Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde iki anlamı bulunmaktadır. Birincisi, “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” dur. İkinci anlamı ise, “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı“dır (TDK, 2012).

Strateji kavramı içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yatmaktadır. (Özer, 2008: 481)

Strateji kavramını geleneksel ve modern olmak üzere iki anlamda inceleyebiliriz. Geleneksel anlamda strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve uygulanması bilimidir. V.Neuman ve

O.Morgenstern tarafından ilk olarak ele alınan modern strateji ise, “Rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde ifade ederek stratejiyi sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır (Çam, 2002: 52).

Yazılı kaynaklarda strateji kavramıyla ilk olarak dördüncü yüzyılda Sun-Tzu'nun yazmış olduğu savaş sanatı adlı eserinde karşılaşılmaktadır. Sun-Tzu, kavramı yalnızca askeri alandaki anlamıyla değil geniş bir perspektifte ele almıştır. Bugün bile okunan bu eser sadece orduları yöneten komutanlar için değil şirketleri yöneten yöneticiler içinde yol göstermektedir. Sun Tzu strateji ile ilgili olarak: “Stratejik etkenlerin çoğunu elinde bulunduran kimse daha savaşa girmeden karargahta kazanmış, bunların azını elinde tutan kimse ise daha savaşa girmeden kaybetmiş” demektedir (Ünaldı, 2007). Başka bir ifadesinde “Savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek hünelerinin en iyisidir.” demektedir. Bu sözlerden anlaşılacağı üzere Sun-Tzu stratejik etkenleri elde bulundurmanın bir üstünlük olduğunu ifade ederken, diplomasi gibi silahsız araçları silahlı araçlardan üstün görmektedir (Karabulut, 2005: 16).

1950’lerde rekabetin artması ile iş dünyası tarafından benimsenerek yaygın olarak kullanılmaya başlayan strateji kavramı literatürde değişik şekillerde tanımlanmıştır (Hussey, 1998: 4).

Strateji, İşletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir değerler sistemidir (İlğan vd.,2008: 72-92).

Strateji, işletme veya kurumlarda ortaya çıkması muhtemel olaylar karşısında, karşı hareket alternatiflerinin belirlenmesidir (Ertürk, 2011: 114).

Strateji, bir işletmeye ait kaynakların tümünün, olabildiğince kârlı ve sürekli bir büyümeyi hedefleyecek şekilde tasarlanmasıdır. Şirketlerin kâr yönetimi politikaları, uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, faaliyetlerinin bu hedeflere göre adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması gibi süreçler, şirketin stratejisini oluşturur. Strateji, sadece yöneticilerin sorumluluğunda değil, tüm organizasyonu kapsamaktadır (Aksoy, 2012).

Strateji; geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikâmettir. Stratejiden söz edildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelmektedir. Yönetim bilimi alanında strateji, özel veya kamu sektörü örgütlerinin, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemlerdir (Özgür, 2004: 209).

Başka bir ifade ile yönetim biliminde strateji, “Bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır (Aktan, 2006: 167). Devlet stratejisi ise genellikle tek bir hedef yerine çok sayıda amacı kapsamaktadır. Devlet stratejisi kanunlar, vergiler ve hizmetler gibi geniş bir yelpazede yer alan politika araçları kullanılarak uygulanmaktadır (Strategy Unit, 2004).

Strateji ile anlatılan belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılarak izlenecek yol ve yöntemler tarif edilmektedir. Günlük dilde bile insanlar kendi gelecekleri ile ilgili bir sorunun çözümünde izleyecekleri yol ve yöntemin ifade edilmesinde bu sözcüğü kullandıkları görülmektedir. Strateji kavramının içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yattığından dolayı stratejiden söz edildiğinde vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket ve yöntem ile belirlenmiş hedef ve amaçlardan söz edildiği anlaşılmaktadır (Çevik, 2007: 310).

Mintzberg (1996: 10) farklı bakış açılarından stratejinin anlamını beş farklı kategoride ele almaktadır. Strateji, bilinçli olarak ortaya konulmuş niyetleri içerdiği için bir plandır. Ancak bu plan genel olabileceği gibi spesifik de olabilir. Rakiplere üstün gelebilmek için yapılan manevralar da strateji olarak nitelendirilebilir. Diğer yandan, ortaya konulmuş belli bir plan olmasa da firmanın benzer durumlarda benzer davranışlar sergilemesi strateji olarak algılanır. Başka bir ifade ile, firmanın göstermiş olduğu davranış kalıbı da strateji olarak değerlendirilebilir. Strateji aynı zamanda konumlanmadır. Örgütün kendisini dış çevre içinde nerede gördüğü ya da görmek istediğidir. Son olarak strateji, örgütün bütünü tarafından paylaşılan bir bakış açısıdır.

Strateji kavramı her geçen yüz yıl önemini giderek artırarak etki ve kullanım alanını genişletmiştir. Geçen yüzyılın sonlarına kadar, bütün dünyada, arz talep dengesi arz lehine iken, son zamanlarda hemen hemen bütün sektörlerde arz talebin üzerine

çıkıştır. Bunun doğal sonucu olarak da, şirket ve kurumlar daha yoğun bir rekabet ortamında yaşamak zorunda kalmışlardır (Ünaldı, 2010: 32).

TÜSİAD'ın yayınlamış olduğu 2002 tarihli “Yeni Rekabet Stratejileri ve Türk Sanayi” raporunda bugünün şirketleri için başarının nasıl değiştiği ve buna bağlı olarak da şirketlerin stratejileri nasıl değiştirmesi gerektiğini ifade eden güzel bir tablo sunulmaktadır.

Tablo 1.1- Şirketlerin Başarı Göstergeleri

1960'lı yıllarda	Verimliliği artırmak
1970'lı yıllarda	Daha ucuza üretmek
1980'lı yıllarda	Ürün kalitesi
1990'lı yıllarda	Sürat ve esneklik
2000'lı yıllarda	Benzersiz olmak

Bütün bu değişimler iş dünyasının yanı sıra dernekleri, sivil toplum örgütlerini, siyasi partileri, kamu kuruluşlarını ve ülkeleri de stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır.

Kamu sektörü üzerine yapılan bu çalışmada strateji kavramını kamu yönetimi açısından ifade edecek olursak, devletin bütün kritik aktivitelerini ve fonksiyonlarını kapsayan ve bunlara birlik, yön ve amaç duygusu sunan ve çevre faktörleri tarafından uyarılan değişiklikleri sağlayan veya kolaylaştıran çok boyutlu bir kavram olarak görülebilir (Barca ve Balcı, 2005: 2).

Strateji, eğitim kurumlarında dış çevre tarafından yaratılan fırsatları, riskleri, tehditleri ve sahip olduğu kaynakları karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji eğitim kurumunun, neyi başarmak istediğini ifade eden ve faaliyetlerine rehber olacak politikalar üretmesine yardımcı olacak anahtar bir hat olarak görülebilir (Aksu, 2002: 32). Politika ifadesine değinilmişken yapılan hatalardan biri de strateji kavramı ile politika kavramlarının birbirleriyle karıştırılmasıdır. Bu konuya açıklık getirecek olursak politika ile strateji arasındaki en önemli fark; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir (Dinçer, 1998: 16).

1.1.2 Strateji Geliştirme Süreci

Strateji geliştirme sürecinin temelleri 1930'lu yıllarda Taylor tarafından atılmıştır. 1951 yılında ilk olarak Newman stratejinin gelişimini ortaya koymuş ve geliştirdiği modellerle Porter gibi bilim adamlarına ilham kaynağı olmuştur. 1980'li yıllarda araştırmacılar, strateji geliştirmenin basit bir mekanizma dizaynı gibi görülemeyeceğini, bunun yanı sıra her şartın ve durumun farklı stratejiler ve hedefler oluşturabileceğini vurgulamışlardır (Altıntaş,2003).

Ayrıca 1980'li yıllarda iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, küreselleşme, özelleştirme, politik ve ekonomik bütünleşmeler kuruluşların değişimlere cevap verebilmek için strateji geliştirme gereksinimini ortaya koymuştur (Oxtoby ve McGuinness, 2000: 514).

Bu doğrultuda yapılan çalışmalar, strateji araçlarının gelişmesini sağlamıştır. Hızlı değişim, rekabetçi çevrenin gittikçe artması, yüksek derecedeki belirsizlik seviyesi, işletmelerin hızlı bir şekilde bu koşullara sürekli olarak uyum sağlaması ve dinamik strateji geliştirmeye doğru hareket etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bryson (1995: 34) strateji geliştirme sürecini 5 aşamada incelemektedir. Bunlar;

- Stratejik sorunları çözmek için pratik seçenekler veya vizyonların tanımlanması.
- Amaçlara ulaşmayı engelleyecek olan unsurların planlama takımı tarafından belirlenmesi,
- Bu engelleri aşmak için doğrudan veya dolaylı olarak vizyona veya amaçlara ulaşmayı engelleyecek unsurlar için öneriler geliştirilmesi,
- Temel önerileri uygulamak için, gelecek 2 veya 3 yılda yürütülecek eylemlerin tanımlanması,
- Bu eylemleri uygulamak amacıyla bir yılın gelecek altı aylık dönemini kapsayan ayrıntılı bir çalışma programının hazırlanmasıdır.

Strateji geliştirme sürecinin kuruma veya işletmeye kazandıracak faydayı Dinçer (1997) şu şekilde ifade etmektedir;

- Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Kuruma kendi kendini değerlendirme imkânı verir.
- Kurumun içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelmeyi ve tutarlılığı sağlar.
- Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana sevk eder ve planlar için çerçeve oluşturur.
- İşletmenin veya kurumun kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir.

Bütün bu gelişme süreçleri stratejik plan ve uygulamalarının günümüzde sadece kurumsal bir dönüşüm sağlamayacağı, aynı zamanda bireysel dönüşümü sağlayarak bireylerde stratejik düşünce olgusunun gelişmesine de katkı sağlayacaktır (Canbay, 2008: 10).

1.1.3 Strateji Düzeyleri

Kurumların veya işletmelerin yüksek düzeyde rekabetin sürdüğü piyasalarda varlıklarını sürdürebilmeleri ve üstünlüklerini koruyabilmeleri rakiplerinden farklılaşmalarına ve yönelen talebi artırarak memnuniyet seviyesini yüksek tutmalarına bağlıdır. Bu süreçte stratejinin iyi tespit edilip uygulanması gerekmektedir.

Kurumda alt kademelerde yer alan kişiler ile yönetim kademesinde yer alan kişilerin sorumlulukları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Verilen stratejik kararların önemi üst kademelere doğru çıkıldıkça artmaktadır. Alt kademelerde ise alınan stratejik kararların uygulanmasına yönelik faaliyetlere önem verilmektedir. Büyük organizasyonlarda genelde üç değişik strateji düzeyi bulunmaktadır (Dinçer, 2003: 31).

- Üst yönetim Stratejileri: Kurumsal Stratejiler
- İş yönetim Stratejileri: Rekabet Stratejileri
- İşlevsel Stratejiler: Fonksiyonel Stratejiler

1.1.3.1 Kurumsal Stratejiler

Üst yönetim tarafından farklı iş alanlarındaki birimlerin genel olarak ilgi ve hareketleri üzerine oluşturulan stratejilere kurumsal stratejiler denilmektedir (Stoner,

1995:271). Kurumsal stratejinin kullanılabileceği sektörlerden biri olan eğitim sektöründe farklı yaş ve farklı sektörler için meslek lisesi, anaokulu, fen lisesi vs. gibi birçok okul türü bulunmaktadır. Bu okul türlerindeki süreç üst yönetim tarafından yerine getirilmektedir. Kurumsal strateji tüm kurumu kapsadığı için stratejik iş birimlerine kaynak dağıtımını yapılmasıyla ve kurumun tanımlanmasıyla ilgilidir. Kurumun tümünü kapsadığı için fonksiyonel ve iş birimi stratejilerini de içinde barındırmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009:18).

1.1.3.2 Rekabet (İş Birimi) Stratejileri

Kurumun ilgilendiği alanda ve üründe nasıl rekabet edileceği ve ne tür faaliyette bulunulacağı ile ilgili olan iş birimi stratejileri, kurumun kaynaklarının uygun bir strateji ile dağıtılması üzerine odaklanmaktadır (Akgemci ve Güleş, 2009: 18).

Porter (1990)'a göre, kurumların rekabet avantajları sağlaması için verimliliklerini artırıp daha kaliteli üretim yapmaları gerekmektedir. Bu mantıkla hareket eden kurumlar kendi verimliliklerini arttırdıkları gibi ülkenin de verimlilik artışını sağlayacaklardır.

1.1.3.3 Fonksiyonel Stratejiler

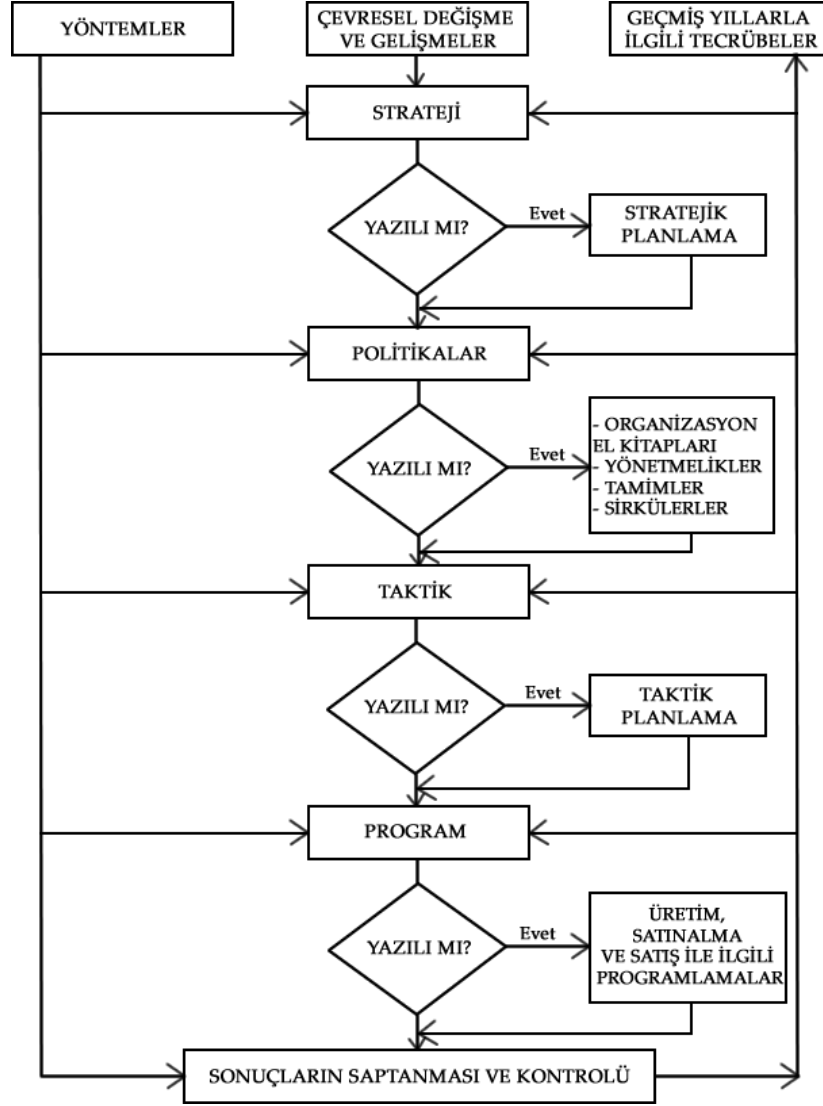
Fonksiyonel strateji kurum içinde her bölüme ait kararlardan meydana gelir. Belirlenen stratejiler ve alınan kararlar daha çok kullanılan kaynakların verimliliğinin artırılmasına yöneliktir. Fonksiyonel bölümlere ait kararlara taktik de denilmektedir. Bu seviyedeki strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralıdır (Altınkesen, erişim:13.11.2011).

1.1.4 Strateji İle İlişkili Bazı Kavramlar

Strateji kavramıyla temel benzerlikleri olan ve benzer yönlerinin yanında farklı anlamlar da içeren; politika, taktik, program, yöntem ve plan kavramlarının strateji ile yakın ilişkileri bulunmaktadır. Bazen bu kavramların literatürde birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Çakır, 2008: 8).

Tablo 1,2’de görüldüğü gibi Eren (1979: 15) birbirinin yerine kullanılan bu kavramları bir tablo haline getirmiştir.

Tablo 1.2- Kavramlar Arası İlişki Tablosu



Kaynak: Eren, 1979: 15

1.1.4.1 Strateji ve Politika

Yönetim biliminde strateji ve politika kavramları, birbirinin yerine kullanılan ve en çok karıştırılan terimlerdir. Aslında bu iki kavramı birbirinden kesin çizgilerle ayırt etmek zordur (Kempner, 1976: 145-146). Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara

ulaşmak için izlenen yol veya genel plan olarak tanımlanmaktadır. (Akgemci ve Güleş, 2009:3).

Politika örgütsel yaşamın bir gerçeği olup örgütte var olan kaynakların dağıtımını ve paylaşımında önemli rol oynayabilir. Politika yöneticilere, kurumda bir durumla karşılaşıldığında X veya Y şeklinde değil de Z şeklinde davranması gibi bir tercih sunmaktadır (Serdar, 2001). Politikalar, her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ve sık sık değişmeyen olaylarla ilgilidir. Genelde politikalar kararlı ortamda bir defaya mahsus olarak belirlenmektedir (Oluç, 1969: 328).

Stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgili olup, eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsamakta iken politikalar daha uzun zamanlıdır ve amaçlarla her zaman doğrudan ilgili değildirler (Eren, 1982: 12-34).

1.1.4.2 Strateji ve Taktik

Taktik, kurumun kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmeleri için değişen duruma uygun olarak aldıkları kısa dönemli kararlardır (Dinçer, 1998: 25). Taktik başka bir ifade ile İstenen sonuca ulaşmak amacıyla izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin tümüdür. Taktik belirli bir birim içerisinde başarı için eldeki kaynakların kullanım yöntemleri üzerinde odaklanmaktadır (Barca ve Balcı, 2004: 13-15).

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Taktik bir kurumdaki bölümler ve fonksiyonlar için geçerli kararları ifade etmektedir. Strateji amaçların gerçekleştirilmesi için sahip olunan kaynakların ve eldeki güçlerin dağıtım planı ile ilgili genel kararlardır. Dolayısıyla taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içermektedir (Eren, 2002: 16). Taktik harekete geçme ve uygulama safhasıdır. Strateji üst yönetim kademelerinde kullanılırken, taktik alt kademler tarafından kullanılmaktadır. Bu bağlamda strateji genel amaçken, taktik bu amaca ulaşmadaki araç olarak ifade edilebilir (Akgemci ve Güleş, 2009: 4).

1.1.4.3 Strateji ve Program

Program, faaliyetlerin sürelerini, yerlerini ve zamanını belirleyerek ayrıntılı bir şekilde kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Programlar kısa süreli olarak tasarlanmaktadır (Güçlü, 2003: 69). Başka bir ifade ile program, yer, zaman, şahıs ve usul gösteren kısa süreli uygulama planlarıdır. Programlar kurumda veya işletmede yer alan alt kademelerin uyguladığı bir fonksiyondur ve bir defa kullanılan plan niteliği taşımaktadır (Dinçer, 1998: 25).

1.1.4.4 Strateji ve Plan

Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Planda stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır (Eren, 2002: 24-37). Planda belirlenen hedeflere ulaşmanın kesinliğinden hiçbir zaman söz edilemez.

Plan bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır (Ensari, 2005: 11). Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve genel olarak neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır (Dinçer, 2004: 27).

1.1.4.5 Strateji ve Yöntem

Yöntem bir amaca erişmek için izlenen, yol, usul, sistem olarak ifade edilmektedir. Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikaya benzemektedir. Politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir sorunu ele almasına karşın, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir (Güçlü, 2003: 69). Yöntem, işletmenin her kademesinde kullanılmaktadır. Özellikle daha çok alt kademelerde kullanılmaktadır. Yöntemler, faaliyetler icra edilirken faaliyetlere rehberlik ederler ve o faaliyetlerin yürütülmesinde içinden geçilecek safhaların ayrıntılarını açıklarlar (Dinçer, 1998: 26). Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde

kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir (Güçlü, 2003: 69).

1.1.4.6 Strateji ve Eğitim

Yeni dönemin belirleyicisi olan bilim ve teknolojiden tam olarak yararlanabilmek için, kurumsal yapılarda değişikliğe gidildiği gibi yetiştirilen insan modelinde de değişikliğe gidilmiştir. Kale (1998) ve Memduhoğlu (2010) günümüz nitelikli insan modelini tarif ederken: 21. yüzyıl insanı bilimsellikle hareket eden ve sadece pasif bir şekilde kendine verilen görevleri yerine getiren değil, bilgiyi ne zaman ve nasıl kullanacağını bilen, sorgulayan, araştıran, hoşgörülü, hümanist, katılımcı ve çoğulcu özelliklere sahip bir birey olarak ifade etmektedirler.

Bu kapsamda uygulamalı bir sosyal bilim dalı olarak eğitim, bilginin gerek edinilmesi gerekse yayılmasıyla hemen her alanda yapılması gereken değişme ve gelişmelerin temel aracıdır (Genç ve Eryaman, 2008: 89-102). Başka bir ifade ile eğitim, insanlarda belli amaçlara göre davranışları planlı olarak değiştirme ve geliştirme sürecidir. Tanımlardan da ifade edildiği gibi insanlarda kişisel ve davranışsal gelişimin sağlıklı ve nitelikli olabilmesi için uzun dönemli eğitim stratejilerinin çok iyi plânlanması gerekmektedir (Kale, 1998: 109-118).

Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerin başında, değişimi başlatma sorumluluğunun bulunmasıdır (Bursalıoğlu, 1994). Bir kurum olarak Milli Eğitim sahip olduğu organizasyonel yapı ile modern dünyada karşımıza çıkan en karmaşık yapılardan birisidir. Bu organizasyonun iyi yönetilmesi ve hedeflenen vizyona ulaşılabilmesi için stratejilerin makul ve uygulanabilir nitelikte olması gerekmektedir.

Bu noktalardan hareketle eğitim ve stratejiyi bir tanımla birleştirmek gerekirse, “Eğitim kurumunun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir Eğitim kurumu olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler” olarak tanımlanabilir (Ereş, 2004: 21-29).

1.2 STARATEJİK BİLİNÇ

1.2.1 Stratejik Bilinç Kavramı

Stratejik bilinç; sürekli değişimin farkında olmak, rakipleri dikkate almak ve yeni stratejilerin gerekliliğine inanmak demektir (Çetin, 2007). Stratejik yönetim süreci “stratejik bilince” sahip olmakla başlar. Kurumların çevresel değişimleri anlayabilmesi ve uygun alternatifler üretebilmesinin ilk koşulu stratejik bilince sahip olmalarıdır. Stratejik bilinç, yöneticilere fikir üretmesini, kurumuna odaklanmasını ve çalışmalar yapmasını ifade ederken, şunları anlayabilmesini sağlar:

- Çalışma dünyasının ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sistemin, sürekli değişim içinde bulunduğunu,
- Kurumların ve rakiplerinin sürekli değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiğini ve uyguladığını,
- Bu stratejilere cevap verebilecek ve hatta kurumu daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerektiğinin bilincine varır (Ülgen ve Mirze, 2004: 57).

Stratejik bilince sahip kurumlar, gelecekte hangi noktada olacaklarının ve hangi problemler ile karşılaşacaklarının farkındadırlar. Stratejik bilince sahip kurum yöneticileri ise kurum içinde ve kurum dışında stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında vazifeli kişilerin tespit edilmesini sağlarlar (Naktiyok, A vd.,2009:6-7).

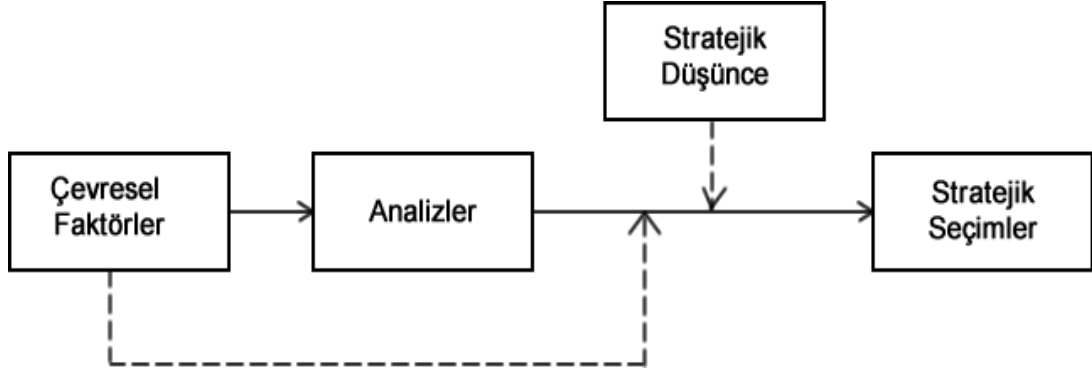
1.2.2 Stratejik Düşünce

Stratejik düşüncenin doğuşu 1800’lü yıllara kadar götürülebilmektedir. 1975’de buhar makinasının icadı, 1776’da Adam Smith’in yazmış olduğu “Ulusların zenginliği” adlı eseri ve 1789’daki Fransız devrimi stratejik düşüncenin doğumunun temel taşlarını oluşturduğu kabul edilmektedir (Akgemci 2008: 13).

Günümüzde stratejik düşünce rasyonel ve üretken düşünce süreçlerini birleştiren, bireysel ve kurumsal düzeydeki stratejik problemleri çözmeye ilişkin belli

bir yöntemdir (O'Shannassy,2003: 55). Ayrıca stratejik düşünme, tutarlı bir şekilde farklılık yaratabilme yeteneğidir (Argüden, 2008).

Şekil 1.1'de görüldüğü gibi stratejik süreçte stratejik düşünce merkez noktayı oluşturmaktadır. Ancak stratejik düşünce boyutu soyut olarak görülmektedir.



Şekil 1.1- Stratejik Süreç

Kaynak: Sahay, 2008.

Eğitim kurumlarında stratejik düşünceden söz edebilmek için öncelikle kurum yöneticilerinin stratejik düşünce perspektifine sahip olmaları ve stratejik yönetimin gerekliliğine inanmaları gerekmektedir (Titiz ve Çarıkçı,2001: 201-215).

Kapsam olarak Stratejik düşünce ve yönetim, üstünlüklerin ve zayıflıkların, ya da tehditlerin ve fırsatların bütünüyle farkında olabilmek için örgütün içsel ve dışsal çevresinin taranmasını içerir (İşcan, 2000: 231-243).

Stratejik düşüncedeki amaç, geçmişi, şimdiki zamanı ve geleceği de kapsayarak dinamik, çalkantılı ve belirsiz çevre koşullarında gelecek hakkında bilgi sağlamadır. Asıl hedef elde edilen bilgiler ile geleceği kontrol etmektir. Stratejik düşünce günlük problemler yanında uzun dönemli problemlere, fırsatlara ve realitelere cevap vermekten daha fazlasını ifade eder. Tepki verici değil öngörücü bir yaklaşımdır. Her zaman değişimi içerir (Naktiyok, vd.,2009: 11-13).

Liedtka (1998)'nin tartışmalarında stratejik düşüncenin şu 5 özelliğe sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

- Sistem bakış açısı

- Niyet Odaklılık
- Fırsatçılık
- Zamanında düşünme
- Hipotez yönelimlilik (Fontaine, 2008: 87-94).

1.2.2.1 Stratejik Düşüncenin Önemi

Kurumun üstlendiği misyonu yerine getirerek kabiliyetlerini artırması, fırsatlardan yararlanıp tehditleri en alt seviyeye indirmesi stratejik düşünceyi benimsemesi ile sağlanabilmektedir. Stratejik düşünce, kurumlara yol çizme öncesinde kararların alınmasında ve gelecek belirsizliğinin aşılmasında önemli bir faktördür. Kurumun sürdürülebilirliğini ve başarısını devam ettirebilmek için ilk olarak kurum yöneticilerinin stratejik düşünceye önem vermeleri gerekmektedir. Kurum yöneticileri stratejik düşünce ile kurumun analitik yöntem ve zihinsel esnekliğini birleştirerek kurumun rekabet avantajını kazanmasını sağlayabilirler.

Stratejik düşünce sadece üst yönetimin değil kurumda çalışan herkesin sorumluluğundadır. Bu düşünce anlayışında kurumda en alt birimde çalışan kişilerin düşünceleri de üst yönetimde çalışan kişiler kadar değerlidir. Kurumda strateji üretenlerin başarısı kurumdan faydalanan kişilerin yarar seviyeleri ile doğrudan ilgilidir.

Eğitim kurumlarının toplumu değiştirme ve dönüştürme gibi bir görevleri bulunmaktadır (Eskicumalı, 2003). Bu kapsamda eğitim kurumlarının almış olduğu stratejik kararlar kurum içerisindeki işleyişi etkileyeceği gibi dış çevrede de bir topluluğu etkisi altına alacaktır. Eğitim kurumlarının stratejik düşünce felsefesini etkili bir şekilde uygulayabilmeleri için kurum içinde çalışan temizlik personelinde, yöneticisine kadar stratejik düşünme kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir.

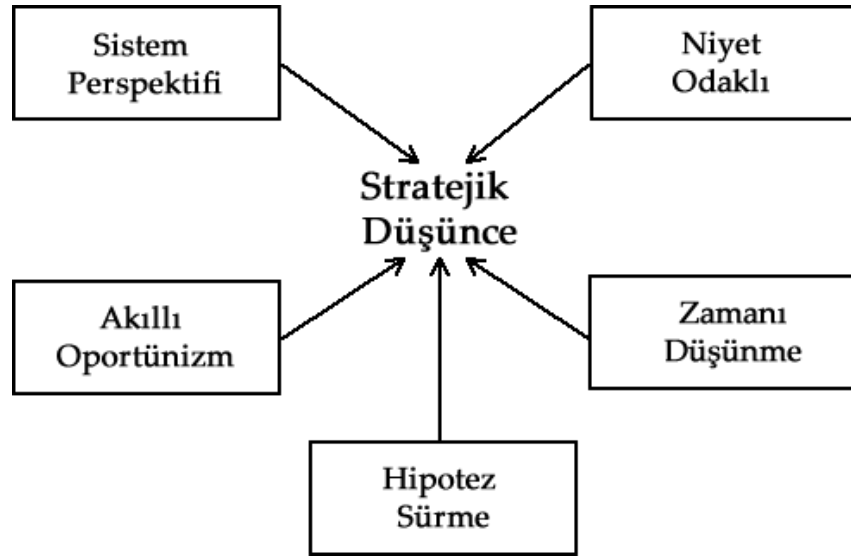
Eğitim kurumlarından beklenen iyi bir eğitim verilmesi ve geleceğimiz olan çocuklarımızın iyi yetiştirilmesidir. Bulduğumuz çevre gerek bilimsel olarak gerekse kültürel olarak sürekli değişim göstermektedir. Sürekli değişen bir çevrede değişime ayak uyduramayan eğitim kurumları gerekli yenilikleri yapmadıkları takdirde suçlu duruma düşeceklerdir (Goldman, 2005: 21). O yüzden bazı ülkelerde gençler ihtiyaçlarına cevap vermeyen bir sistemle karşılaştıklarında sistemi protesto

etmektedirler. Bu noktada stratejik düşünce tehdit unsurlarının önceden algılanması ve değişimlere göre amaçların düzenlenmesini sağlamaktadır. Stratejik düşüncenin en önemli yararlarından birisi amaca odaklanmasıdır (Naktiyok vd., 2009). Diğer önemli yararlarından birisi de yanlış atılacak adımların riskini en alt düzeye indirmesidir.

Bonn (2001: 337)'e göre konuyla ilgili yapılan hem nitel hem de nicel çalışmalarda kurumların temel probleminin çalışanlarda stratejik düşüncenin yeterli düzeyde olmamasıdır.

1.2.2.2 Stratejik Düşüncenin Unsurları

Stratejik düşünce unsurlarını araştırmacılar farklı perspektiflerden bakarak ve farklı noktalara odaklanarak değişik şekillerde ifade etmişlerdir. Bu konuda araştırmacıların yapmış oldukları tanımlamalara baktığımızda (Naktiyok vd., 2009);



Şekil 1.2- Stratejik Düşünce Unsurları

Kaynak: Liedtka, 1998.

Liedtka (1998) Mintzberg modelini izleyerek, çok özel ve açık bir şekilde stratejik düşünme özelliklerini tanımlayan bir model geliştirdi. Daha önceden Stratejik Düşünce Bölümünde ifade edilen bu model Şekil 1.2' de görüldüğü gibi 5 unsurdan oluşmaktadır.

Goldman (2005)'da stratejik düşünce modelini şu şekilde ifade etmektedir.

- Kavramsallık
- Sistem Odaklılık
- Yönlendiricilik
- Fırsat Yönelimlilik

Bonn (2001) ise stratejik düşünce unsurunun 3 bölümden oluştuğunu ifade etmiştir.

- Sistem düşüncesi
- Yaratıcılık
- Vizyon

1.3 PLANLAMA

Plan safhasında alınan kararların zaman çizelgesine yerleştirilmesi ve her adımın süresinin belirlenmesi sürecine planlama denmektedir. Planlama geleceğe dönüktür. Bundan dolayı planlama ile kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerin seçimine, amaçlara ulaştırıcı politika ve yöntemlerin geliştirilmesine, denetim için gerekli olacak yürütme ölçütlerinin saptanmasına, değişen koşulların etkisi ile planların gözden geçirilmesine ilişkin kararların alınmasını gerektirir (Şahin ve Aslan, 2008, 172-189).

1.3.1 Plan ve Planlama Kavramı

Hızlı gelişen ve değişen bir dünyada değişim ve yenilikler hayatın bir parçası haline gelmiştir. Gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi, karşılaşılabilecek sorunların minimize edilmesi adına yapılacak çalışmalar ya da atılacak adımlar plan yapma zorunluluğunu getirmektedir. Karar verme yükümlülüğü altına girmiş bireylerin plan ve planlama yapmadan yola çıkmaları, işlerini tesadüfe bırakmaları ömürlerinin fazla olmayacağını göstermektedir.

Planı belirleyecek bireylerin, işletme ya da kurumda örgütsel amaçları belirledikten sonra yapacakları ilk işlem, amaçların nasıl başarılabileceğini belirleyen planı geliştirmektir. Amaçları başaracak çeşitli yollar vardır. İşte planlar bu yolları

değerlendirerek amaçların nasıl başarılacağını ortaya koyarlar. (<http://www.muhasabedersleri.com>, 2012)

Plan, neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunları uygun şekilde yerine getirmeyi arzu ettiğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına alır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Kıt kaynakları kullanan kurumlar nereye gideceklerini açık olarak belirlemeli ve bir yol haritası çizmelidirler. Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi şeklinde tanımlanır (Ertürk, 2011: 112). Plan, Neyi, niçin, ne zaman, nerede, nasıl, hangi araç gereçlerle ve hangi stratejik yöntemlerle yapılarak hangi düzeye gelineceğini gösteren yazılı tasarıdır (Tan ve Erdoğan, 2001: 3).

Plan için başlangıçta bir amacın belirlenmiş olması gerekmektedir. Amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için birbirinden farklı yolların mevcut olduğu görülür. Bunlardan hangisinin iyi olduğu konusunda seçenekler arasında araştırma yapılarak tespit edilir (Ertürk, 2011: 112).

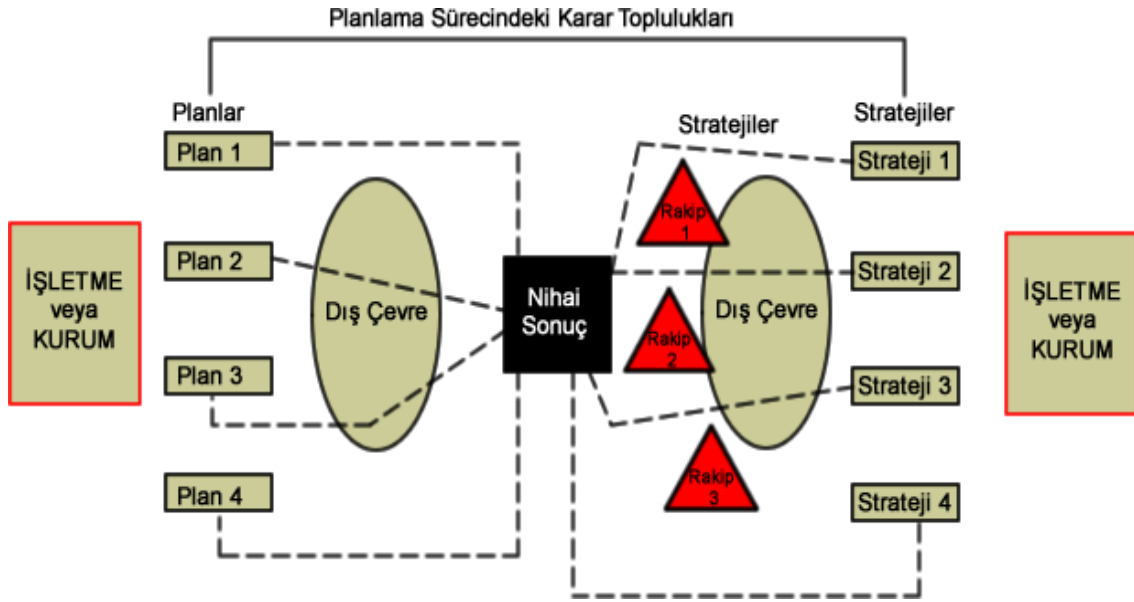
En çok bilinen tanımı ile planlama ise, “neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağını önceden belirlenmesidir.” (Genç, 2005: 92). Başka bir ifade ile de; Planlama, bazı hedeflere ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi araçları hazırlamaktan oluşan bir süreç olarak ifade edilir (Tan ve Erdoğan, 2001: 3).

Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu işleyle, işletmenin veya kurumun amaçlarını ve politikalarını belirleyen bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı olan bilgiler toplanır. Toplanan bu bilgiler ile planlama sürecine geçiş yapılır.

Öğretimde planlama ise belirli eğitim hedeflerine ulaşmak için öğretim konusu olan etkinliklerden, hangilerinin seçileceğini, bunların öğrencilere niçin ve nasıl yaptırılacağını, ne gibi yardımcı ve tamamlayıcı kaynak ve araçların kullanılacağını, elde edilen başarının nasıl değerlendirileceğini önceden tasarlayıp kâğıt üzerinde belirlemektir (Tan ve Erdoğan, 2001: 3).

Planlama resmi ve gayri resmi olarak yapılabilir. Bütün yöneticiler planlamayla ilgilenirler, fakat bu gayri resmi bir şekilde olur. Gayri resmi planlarda yazılı bir şey yoktur ve hedeflerin belirlenmesinde kurumdaki diğer çalışanlarla fikir alışverişi olmaz ya da çok az olur. Resmi planlamada belirli hedefler vardır. Hedefler yazılmıştır ve kurumda çalışanlara açıktır. Planlar periyodik yılları kapsar, bu hedeflere ulaşmak için belli uygulama programları vardır. Yani, yönetimin kurum için yaptığı planlarla, bulunulan yerden varılmak istenen yere gidilecek yol açıkça tanımlanmıştır.

Planlama olayına biraz daha yakından bakıldığında, bunun sadece belirli teknik veya metotları kullanmaktan çok farklı bir şey olduğu, bir nevi düşünce tarzı ve yaşam tarzı olduğu görülür (Koçel, 2010: 155).



Şekil 1.3- Planlama; Planlar ve Stratejiler

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 34.

Plan ve planlama kavramlarına genel bir çerçeveden bakıldığında; Plan bir kararlar toplamıdır. Planlama ise bir planı gerçekleştirmek için sarf edilen gayretleri ve bir süreci ifade eder. Yani plan bir sonuç, planlama ise bir süreçtir (Genç, 2005: 91-92).

1.3.2 Planlamanın Önemi ve Süreci

Planlama yönetim fonksiyonlarının en temel özelliğidir. Planlama olayının iki temel faktörü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi planlamanın, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır. İkincisi ise planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerin olmasıdır (Koçel, 2010: 156-158).

Planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir (Robbins,1984: 117). Kuruluşların çoğu açık amaçlara ve planlama sürecine sahip değildirler. Amaçlar genellikle yöneticilerin beynindedir. Bu tip uygulamayı benimseyen yöneticilerin bakış açılarına göre planlama; Kuruluşlar için mali bir yük getirmekte, zaman almakta ve yöneticinin yetkisini azaltmaktadır (Eren, 2003: 173).

Planlamanın önemine inanan yöneticiler ise dört temel nedenle planlama yapmaktadırlar (Robbins and Decenzo, 2001: 81). Bunlar; Planlama düzenli bir haberleşme ve koordinasyon sağlamakta, çalışanlar arasında motivasyon sağlamakta, tasarruf sağlamakta, denetimi ve yönetimi kolaylaştırmaktadır.

Değişim ne kadar hızlı olursa planlamaya duyulan ihtiyaç o kadar artmaktadır (Ataman, 2002: 214). Planlamanın genel özelliklerine ve faydalarına bakıldığında; Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma yoludur. Planlama ile hedefler belirlendiğinden hedeflere nasıl ulaşılabileceği belirlendiği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak da mümkündür.

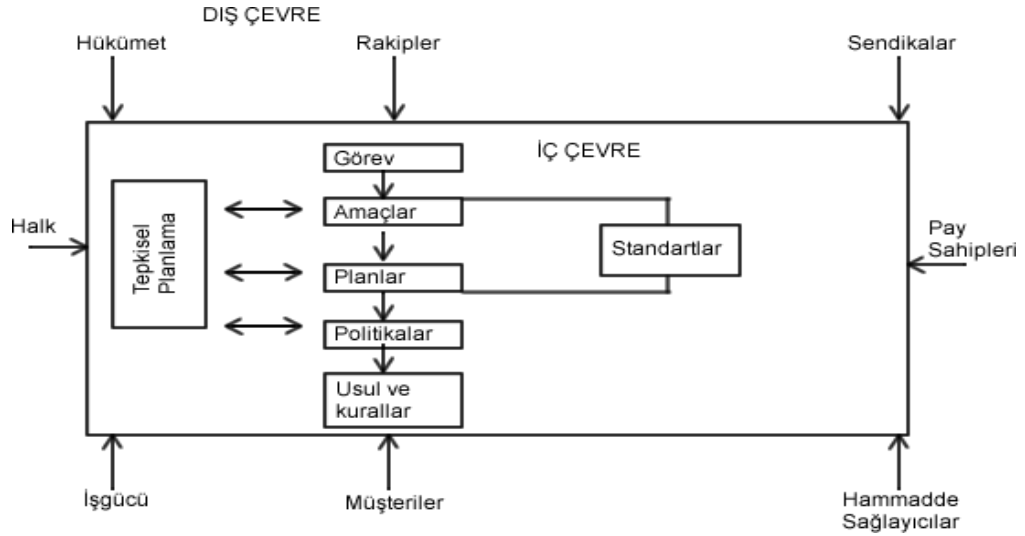
Planlamada kullanılan yöntemlerin sayısı oldukça fazladır. Bu yöntemlerin bazıları stratejik planlamada bazıları da operasyonel planlamalarda kullanılmaktadır. Planlamanın çeşitli safhalarında kullanılan yöntemler en basitten en çapraşık şekliyle aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2010: 157);

- Başparmak İlkesi
- Sezgiler
- İş akış diyagramları
- GANNT şemaları

- Başabaş analizleri
- Nakit Bütçesi
- Muhasebe hesap Planı
- Bütçeleme
- Bugünkü değer analizleri
- Korelasyon analizi
- Zaman serileri analizi
- CPM
- PERT
- Karar ağacı
- İstatistik karar verme teknikleri
- Simülasyon
- Delphi tekniği
- Senaryo yazma
- Stratejik düşünce

Planlama olayına daha yakından bakıldığında, bunun sadece belirli teknik veya metotların kullanılmasından çok farklı olduğu aslında planlamanın bir yaşam tarzı, bir dünya görüşü, değer ve inançlar toplamı olduğu görölmektedir (Koçel, 2010:155).

Planlama süreci ise bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşır. şekil 1.4'de planlama sürecinde planlamayı yapan kişi iç ve dış çevreyi göz önünde bulundurmak zorundadır (Efil,1999: 97).



Şekil 1.4- Planlama Süreci

Kaynak: Can, 2002: 68

Planlama sürecinde yöneticinin çevresinde, yararlanabileceği birtakım fırsatlar olabileceği veya kendisini zora sokabilecek birtakım olayların gelişmekte olabileceği düşüncesine sahip olabilmesi gerekmektedir (Koçel, 2010: 158). İşletme ya da kurum, belirlediği vizyonuna ulaşmak için görev tanımlarını belirledikten sonra amaçlarını iyi belirlemesi gerekmektedir. Politikalar ise planın uygulanmasında yol gösterici niteliktedir.

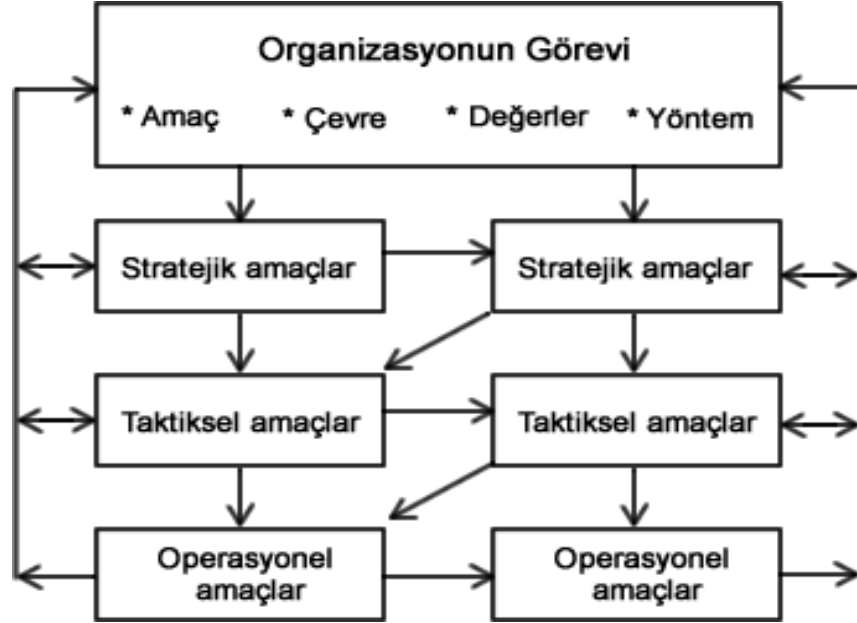
Efil (1999) planlama sürecini 4 temel başlık halinde belirlemiştir. Bunlar;

1. Ana ve alt amaçlar
2. Amaçlara ulaştıracak yolların belirlenmesi
3. Alternatiflerin karşılaştırılması
4. En uygun alternatifin seçilmesi

Planlama sürecini Ertürk (2011) ise aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Amaçların Belirlenmesi
- Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
- Alternatiflerin belirlenmesi
- Alternatiflerin karşılaştırılması
- Alternatifler arasında en uygun olanının seçilmesi

- Alt planların yapılması
- Hazırlanan planların uygulamaya konması ve uygulamaya devam edilmesi



Şekil 1.5- Planlamanın çevresel süreci

Kaynak: Griffin, 2011: 197

- *Görev*: Bir kuruluşun temel amacı
- *Stratejik amaçlar*: Örgütün üst yönetimi tarafından belirlenen hedef
- *Taktiksel Amaç*: Kuruluşun orta kademe yöneticileri tarafından belirlenen hedef
- *Operasyonel Amaç*: Örgütün alt kademe yöneticileri tarafından belirlenen hedef

Planlama süreci bir çevre içerisinde yer alır. Yöneticiler, kurumun misyonunu belirlemek ve bu bağlamda stratejik, taktik ve operasyonel hedefleri ve planları geliştirmek için tam ve eksiksiz bir anlayış geliştirmelidir.

1.3.3 Planlama Çeşitleri

Planlamanın amaçlarına ve hedeflerinin uygulanma esnekliklerine göre çeşitleri bulunmaktadır. Planlar; sürelerine göre, hiyerarşik seviyesine göre, kullanım sıklığına göre, spesifik olup olmamalarına göre sınıflandırılabilir (Ataman, 2002). Herhangi bir kurumda değişen şartlar altında uygulanması tavsiye edilebilecek plan türleri

değişmektedir. Belli şartlar altında stratejik planlama tercih edilirken, bazı durumlarda yönlendirici planlar veya amaçlarına göre planlar daha etkili olmaktadır.

Süresine göre planlar:

- Kısa vadeli planlar
- Orta vadeli planlar
- Uzun vadeli planlar

Faaliyet planları;

- Tek kullanımlık planlar (taktik planlar).
- Daimi planlar.

Hiyerarşik seviyesine göre planlar;

- Stratejik planlar
- Taktik planlar

Amaçlarına göre planlar;

- Spesifik planlar
- Çok Hedefli Planlar

Planlama süreci ve bu süreç sonucu ortaya çıkan planlar çeşitli açılardan sınıflandırılabilir. Planların ilk sınıflaması zaman kavramına göre olmaktadır. Zaman süresine göre kısa, orta ve uzun vadeli olarak sınıflandırılmaktadır. Başka sınıflama türleri ise proje planlaması, taktik planlama, stratejik planlama ve uygulamalı (operasyonel) planlama şeklinde ifade edilebilmektedir (Koçel, 2010: 158).

- ***Kısa Vadeli Planlar:*** 1 yıl ve daha az zamanı kapsayan planlardır.
- ***Orta Vadeli Planlar:*** 1-5 yıl zaman aralığını kapsayan planlardır.
- ***Uzun Vadeli Planlar:*** 5 yıldan daha uzun bir süreyi kapsayan palanlardır.

İkinci olarak planların sınıflandırması kullanımlarına göre tek kullanımlık ve daimi planlar olarak incelenmektedir.

Tek Kullanımlık Planlar: bir defaya mahsus tek amaca yönelik geliştirilen planlardır. Bu planların uygulama koşulları zaman içerisinde değişmektedir.

Daimi Planlar: Organizasyon içerisinde yürütülen faaliyetlere rehberlik etmektedir. Amacın yenilendiği durumlarda uygulanmaktadır. Daimi planlarda genellikle politikaları, yöntemleri ve kuralları görmekteyiz (Eren, 2003: 173).

Üçüncü olarak planlar hiyerarşik seviyesine göre sınıflandırılmaktadır.

Stratejik planlar: İşletme veya kurumun bütününe yönelik olarak oluşturulan ve çevresiyle uyumunu sağlamayı amaçlayan planlara stratejik plan denilmektedir (Ataman, 2002: 214).

Taktik Planlar: İşletme veya kurumun stratejisinin kısımlara ayrılarak uygulanmasını sağlar. Her işletme fonksiyonu için ayrı bir taktik plan geliştirilmektedir.

Dördüncü olarak planlar spesifik olup olmama durumuna göre sınıflandırılmaktadır.

Spesifik Planlar: Yalnızca tek ve belirli bir hedef ve amaca yönelik, çoğunlukla kısa dönemli planlara spesifik plan adı verilir (Coşkun, 1986: 121). Planı uygulayan kişilere fazlaca inisiyatif tanınmaz Amaçlar en ince ayrıntısına kadar tanımlanmıştır. Hata yapma olasılığı en aza indirilmiştir.

Çok Hedefli Planlar: Birden çok ve değişik hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan planlara çok hedefli plan adı verilmektedir. Çalışanlara genel bir hareket çerçevesi oluşturulması hedeflenmektedir. Belirsizliğin olduğu ortamlarda bu planın uygulanması daha başarılı sonuçlar vermektedir (Ataman, 2002: 214).

1.3.4 Eğitimde Planlama

Yönetimin temel bir fonksiyonu olan planlama işlemi devletlerin geleceklerini şekillendirmede sıkça kullandıkları bir yöntemdir. Bu yöntem yeni ve yüzyılımıza özgü bir özellik değildir. Antik dönemden bugüne kadar var olan devletler, sahip oldukları kaynakları, yerleşim yerlerini ve geleceklerini belirli ölçülerde planlamışlardır (Leblebici ve Erkul, 2008: 269-285).

Devletler geleceklerini planlarken toplumu da planlama mecburiyetindedirler gelecekte hayal ettikleri yere ulaşabilmek için bireylerini o istikamette eğitmeleri gerekmektedir. Bu anlayış eğitimde planlama kavramını gündeme getirmiştir. 20. Yüzyılda teknolojinin hızlı ilerlemesi ve bilginin büyük bir üstünlük aracı haline gelmesi ülkeleri daha sistematik bir eğitim sistemine mecbur hale getirmiştir. Planlamanın temelinde amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem yatmaktadır. Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsuru olan okullar, toplumların küresel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişimine yön vermekte etkin olabilmeleri için, stratejik öneme sahip kurumlar olarak en başta gelirler. Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamanın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır (Çalık, 2003: 251-258).

Eğitim planlaması, nitel ve nicel olarak ulaşmayı hedeflediğimiz nokta ve düzeylerle, aynı zamanda sahip olunan kaynakların eğitim için kullanılma düzeniyle ilgilidir (Nartgün, 2003: 277).

Geniş anlamda eğitim planlaması, gelecekte ortaya çıkabilecek birçok seçeneği araştırmak, eğitim sisteminin hedefleri ve değişen sorumluluklarını belirlemek, bazı sorunlara dikkati çekmek ve ortaya çıkabilecek sorunlar için çözümler öngörmektir (Adem, 1981).

Eğitim planlamasının temel görevi, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerektirdiği insan gücünü hazırlamaktır. Başka bir ifade ile kalkınma planının başarıya ulaşabilmesi için gerekli sayıda ve nitelikte insan gücünü, istenilen zamanda kalkınma çabasına katma işidir.

Adem (1991) eğitim planlamasında göz önünde bulundurulması gereken dört temel unsur şu şekilde sıralamıştır.

1. Eğitim, bireye kazandırdığı kişilik, beceri ve uzmanlaşma ile toplu yaşama zorunluluğundan dolayı bir üretim unsuru sayılabilir.
2. Eğitim, bireye farklı özellikler kazandırarak dünyayı doğru okumasını sağlayarak çeşitli fırsatlar sunmaktadır.
3. Eğitimin bir maliyeti vardır. Ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişmesine göre eğitimin verimliliği önemlidir. Bireylerin yetenek ve bilgilerinden tam olarak

yararlanamayan, yeterince örgütlenmemiş bir toplumda eğitimin verimliliği düşük olabilir.

4. Eğitim kendi başına bir bütün olarak kültürün kopmaz bir parçasıdır. Bu nedenle verimin rakamlarla ölçülmesi son derece güç hatta bazen imkansızdır (Adem, 1997: 26-27).

1.4 STRATEJİK PLANLAMA

1.4.1 Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlamanın kökleri, II. Dünya savaşıdan sonra işletmelerde uygulanmaya başlayan uzun dönemli planlama uygulamalarına kadar uzanır (Ülgen ve Mirze, 2004: 36). Stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve bu araç yönetimin ana fonksiyonları arasındadır (Genç, 2009).

Stratejik planlama en genel tanımı ile kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif etmektedir. Stratejik planlama üzerine yapılan başka tanımlara bakıldığında;

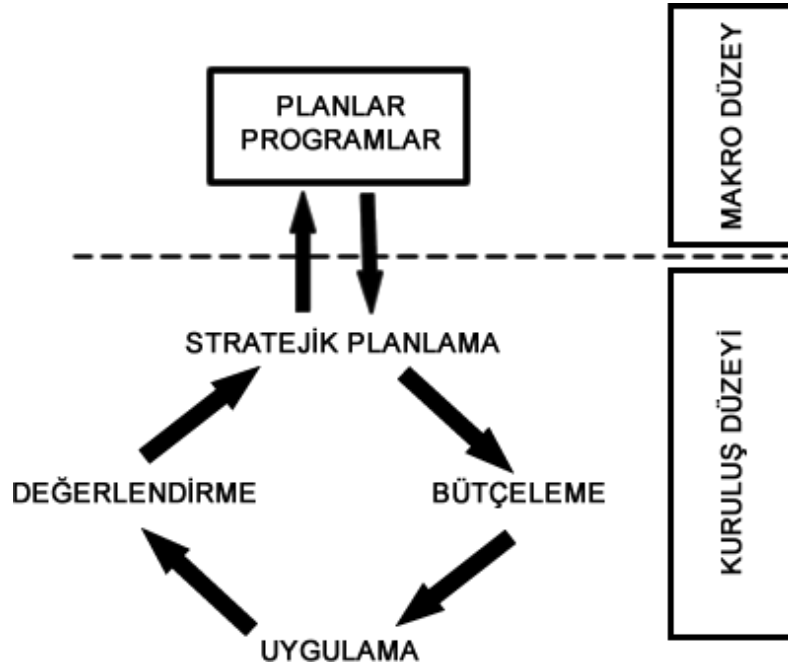
Stratejik planlama, işletmenin veya kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çaba olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 1995: 4).

Stratejik planlama bir örgütün günlük faaliyetlerine yön vererek örgüte bir anlam katarken, örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu faktörleri örgütün arzulanan gelecek durumu ile ilişkilendirmektedir (Gürer, 2006: 91-105). Stratejik planlama çalışmaları farklı donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kurum genelinde sahiplenmeyi ve katılımı ön plana çıkaran zaman alıcı bir süreçtir (Tümer, 1993: 90).

Stratejik planlama kurumun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Her yönetim aracında olduğu gibi stratejik planlamada da temel amaç kurumda ya da işletmede daha iyi işler yapmaktır. Stratejik planlama uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı sergilemektir. Kurumu gelecekte

şekillendirirken alınacak kararların üretilmesi, hangi kararın ne için ve neden alındığının ortaya konulması ve gelecekte hangi konuların üzerinde durulacağını kararın planlanmasıdır.

Kurumun veya işletmenin stratejik planlaması yapılırken kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması hususunda makro, sektörel ve bölgesel kriterler ile bağlantılı olmalıdır. Bu durum Şekil 1.6'da gösterilmiştir (DPT,2006: 3-4).



Şekil 1.6- Stratejik Planlama- Makro Planlama İlişkisi

Kaynak: DPT, 2006:4

Stratejik planlama bir defaya mahsus yapılan bir işlem değildir. Süreklilik arz etmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için mümkün olan yöntemlerin hepsi sıra ile denenmelidir. Yöntemlerin hangisinin öncelikli olarak uygulanacağı ile ilgili belirleme işlemi yine stratejik planlama sürecinde belirlenir.

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder.

Stratejik planlama bir kuruluş için 4 temel sorunun cevaplanmasında yardımcı olur (DPT,2006).

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Bu sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturmaktadır.

<ul style="list-style-type: none">• Plan ve Programlar• Paydaş Analizi• GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none">• Kuruluşun varoluş gerekeci• Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none">• Arzu edilen gelecek	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none">• Orta vadede ulaşılabacak amaçlar• Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none">• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabilirsiniz?
<ul style="list-style-type: none">• Detaylı iş planları• Maliyetlendirme• Performans programı• Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none">• Raporlama• Karşılaştırma	İZLEME	
<ul style="list-style-type: none">• Geri Besleme• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendirirsiniz?

<ul style="list-style-type: none">• Performans Göstergeleri• Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi		
---	--	--

Şekil 1.7- Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: DPT, 2006:5.

Stratejik planlama sürecinde sorulan sorulara verilen cevaplar bizim stratejik planımızın omurgasını çıkarmamıza yardımcı olacaktır.

Yönetim sürecinde ilk olarak “Neredeyiz?” sorusuna cevap aranmaktadır. Cevabı bulabilmek için durum analizi yapılmalıdır. Durum analizi yapılırken kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış etkenlerin kapsamlı bir biçimde incelenmeli ve değerlendirilmelidir.

İkinci olarak “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusuna cevap aranır. Kuruluşun varolma sebebini ortaya koyan misyon; gelecekte olmayı arzu ettiğimiz nokta olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; amaçlar, hedefler ve stratejiler burada tanımlanmaktadır.

Üçüncü olarak “gitmek istediğiniz yere nasıl ulaşırsınız?” sorusu kapsamında; ulaşılmak istenen amaçları gerçekleştirmek için hedeflerin belirlenmesi ve bu doğrultuda temel faaliyetlerin ve projelerin ortaya konulması gerekmektedir.

Son olarak da “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yönelik olarak da verilen cevap stratejik planda alınan kararların işleyişi ve değerlendirmesinin düzenli bir şekilde yürütülmesini ortaya koymaktadır (DPT, 2006: 5-6).

Stratejik planlama kuruluşunuzun mali olarak sağlamlığının ve kaynaklarının korunmasının güvence altına alınmasından çok daha fazlasıdır – kuruluşunuzun beş, on veya on beş yıl sonra nerede olması gerektiğinin ve oraya nasıl varacağıının öngörülmesidir.

Kuruluşun hali hazırdaki durumunu, misyonu, gelecek için vizyonu, işleyiş değerleri, ihtiyaçları (gücü, zayıflıkları, olanakları ve karşı karşıya olduğu tehditler), hedefleri, öncelikli eylem ve stratejileri, eylem planları ve denetim planlarını saptayan çeşitli aşamalardan oluşan bir sistematik planlama sürecidir.

1.4.2 Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonominin büyümesi, işletmelerin yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içinde kendi paylarını göstermede yetersiz kalması ve dış çevredeki hızlı değişiklikler nedeniyle geleceği tahmin etme ihtiyacının değişmesi, daha uzun vadeli planlama gereğini ortaya çıkarmıştır (Erdoğan, 2004: 21-22).

Askeri kökenli olan stratejik planlama, özel sektör kuruluşlarının kullanımına uygun olarak ilk kez 1920'lerde Harvard İş Okulunda geliştirilmiştir (Blackerby, 1994: 23-24). 1950'li yıllardan itibaren özel sektör alanında verimliliği artırmak için uygulanmaya başlanmıştır (Genç, 2007).

1960'larda Ansoff örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirerek olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye başlandı. Analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlandı. Öncelikle, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başladı. Yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsendi. Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresi daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı (Ülgen ve Mirze, 2004: 36). Bu yıllarda stratejik planlama önceden tahmin edilemeyen ve kontrol edilemeyen çevre koşulları ile başa çıkabilmenin bir yolu olarak gündeme geldi (Ekiz ve Somel, 2005).

1960 ve 1970'li yıllarda stratejik planlamanın kullanımı giderek artmış, 1970 yıllarda geleceği belirlemenin ve hedefe ulaşmanın kolay olmadığı anlaşılmıştır. 1950'lerde kurum içi analiz perspektifi sağlayan uzun vadeli planlar ön planda iken 1970 ve sonrasında dış çevre üzerinde odaklanan stratejik planlama anlayışına geçiş yapıldı. Bunun yerine ise yön çizmenin daha önemli olduğu benimsenmiş ve böylece resmen stratejik planlama döneminin başladığı söylenebilir (İlğan vd.,2008: 72- 92).

1980'lerin başlarında Henry Mintzberg stratejik planlama teriminin muğlak olduğunu ve bu terimin açık bir şekilde anlaşılmasına ihtiyaç olduğunu savundu (Mintzberg, 1981). 80'ler stratejik planlamanın eleştirildiği yıllar olmuş, toplam kalite yönetimi, dengeli kartlar yöntemi gibi modeller geliştirilerek stratejik planlama modelinin alternatifleri geliştirilmiş olmakla birlikte stratejik planlama en yaygın yönetim modeli olmayı sürdürmeyi başarmıştır (Arslan, 2009). Stratejik planlamanın 1980'ler ve sonrasında kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır (Joyce ve Woods, 2001:7).

Stratejik planlamada dünyada bu değişimler olurken Türkiye'de planlama süreci, temel olarak üç aşamada incelenebilir:

- 1930'ların Sanayii Planları
- 1960-1980 yılları arasındaki Kalkınma Plancılığı
- 1990-2011 yılları Şirket Temelli Stratejik Plancılık ve Üç Yıllık Ön Ulusal Kalkınma Sistematiğine Geçiş Planı (Ekiz ve Somel, 2005).

Sonuç olarak gerek dünyada gerekse Türkiye'de stratejik planlama anlayışına bakıldığında yönetimin dört temel işlevinden biri olan planlamaya stratejik boyut getirilmiş. Gelecek şekillendirilmeye çalışılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 37). Yıllar ilerledikçe şartlar değiştikçe stratejik planlama anlayışı da değişmiştir. Stratejik planlama kavramı artık stratejik yönetim ve stratejik görüş şeklinde kendini yenilemektedir (Gürer, 2006: 91-105).

1.4.3 Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri

Planlama yönetimin ayrılmaz unsurlarındandır. Kamuda veya özel sektörde belirli hedeflere ulaşmak için planlamalar yapılmaktadır. Bu planlamaların bazıları kısa vadeli, bazıları orta vadeli, bazıları da uzun vadeli olmaktadır. Planlama kavramının yanında önemli bir kavramda stratejidir. Strateji sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli olan çevrede örgüte bir yön kazandıracaktır (İlğan vd., 2008: 72- 92).

Stratejik planlamayı diğer planlardan ayırt eden özellikler zaman, veri yapısı, veri sayısı ve organizasyon düzeyi olarak sıralanabilir (Eren, 2002: 50). Stratejik

planlamanın diğer planlamalara göre tercih edilmesinin sebebi ise planlamada daha esnek yaklaşımların uygulanmasının sağlanmasıdır (Genç, 2007).

Kaufman ve Jacobs (1987); stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayırt eden özellikleri şu şekilde ortaya koymaktadır:

Stratejik planlama;

- Daha çok eyleme, sonuçlara ve uygulamaya yöneliktir,
- Planlama sürecinde daha çeşitli katılımı öngörür,
- Yarışmacı bir davranış benimser,
- Bir topluluğun, dış çerçeve içinde anlaşılmasına daha fazla vurgu yapar, çevreye dair bir taramadan sonra fırsatları ve tehditleri belirlemeye çalışır,
- Bir topluluğun, güçlü ve zayıf yönlerinin fırsatlar ve tehditler bağlamında değerlendirilmesine vurgu yapar (Kaufman ve Jacobs,1987).

Stratejik planlamayla günümüzde bir kurumun veya işletmenin kaynaklarını ve kabiliyetlerini en verimli şekilde kullanarak organizasyonları rekabet edebilir hale getirmek amaçlanmaktadır. Stratejik planlamayı temelde önemli kılan 2 önemli unsur vardır. Birincisi kaynak ve yeteneklerin etkili kullanılması ve ikincisi ise yönetimde etkinliktir (İlğan vd., 2008: 72- 92).

Stratejik planlama yaklaşımı son yirmi yılda pek çok ülkede kamu yönetimi reformları kapsamında uygulanmaya başlanmış ve kamu örgütleri için önemli bir araç haline gelmiştir (Bell, 2000: 75). Berman ve West (1998) “stratejik planlamanın kâr amacı gütmeyen kurumlar ile belediyelerde en yoğun olarak kullanılan verimlilik artırma aracı olduğunu vurgulamışlardır”.

Kamu yöneticileri stratejik planlamayı kârlı kaynaklarla kurumlarını daha iyi yönetme aracı olarak kabul etmekte (Berry, 1994: 322 ; Flynn, 1996: 32) ve kamu kurumları için önerilebilir ve uygulanabilir bir yöntem olarak görmektedirler (Wiseman, 1993: 145). Ayrıca, kamu kurumları stratejik planlamayı performanslarını ve hesap verilebilirliği artırmak için uyguladıklarını belirtmektedirler (Kim, 2002: 231).

Stratejik planlamada önceki bölümlerde yapılan tanımlamalar ışığında stratejik planın temel özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz.

- Stratejik planlama girdilere değil, sonuçlara odaklıdır.
- Değişimi destekler ve değişimin gerçekleşmesi noktasında çaba sarf eder.
- Sürekli olarak izlenmesi ve takip edilmesi gereken bir süreçtir.
- Durağan değil dinamik bir süreçtir.
- Hedeflenen vizyona ulaşmak için gerekli yol haritasını ortaya koyar.
- Kurumun kendini tanımlama, gücünü ortaya koyma ve gelecekte neleri başarmak istediğini yansıtan bir yönetim aracıdır.
- Kurum yönetici ve çalışanlarının belirlenen hedefleri hangi oranda ve nasıl gerçekleştirdiği ile ilgili hesap verebilme bilincinin geliştirir.
- Kurumun en alt çalışanından en üstte yer alan yöneticisine kadar bütün çalışanlarının katılımını esas alır. Katılımcı bir planlamadır.
- Uzun dönemli hareket etmeyi benimser. Günlük planlar içerisine ve çabasına girmez.
- Sabit bir şablon değildir. Kurumun durumuna ve çevre şartlarına göre değişim gösterebilen esnek bir planlamadır.
- Stratejik planlama bir defaya mahsus hazırlanan sadece okuma amaçlı bir belge değildir.
- Stratejik planlama sadece bütçeye odaklı değildir (Şahin ve Aslan, 2008: 172-189).

1.4.4 Stratejik Planlamanın Yararları

Kurumların stratejik planlamayı yaşam felsefesi haline getirmeleri, kurumda sistemli ve planlı hareket etmeyi, kişilere bağlı sistemden çıkmayı ve kaynakların israfının önüne geçerek etkili kullanılmasını sağlamaktadır.

Stratejik planlamanın yararlarını Aksu (2002: 34) şu şekilde ifade etmektedir;

- Stratejik planlama stratejik düşünce ve eylemi geliştirmektedir.
- Kurumun karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmaları için karar verme sisteminin gelişmesini sağlamaktadır.
- Stratejik planlama kurumları problem çözme ve hızlı değişen durumlara karşı etkili önlemler alınmasını sağlamaktadır.

- Kurum çalışanlarının ve yararlanıcıların stratejik planlamadan doğrudan yararlanmasını sağlamaktadır.
- Stratejik planlamanın kuruma, çalışanlara ve yöneticilere bakan yararlarını şu şekilde sınıflandırılabilir.
- Kuruma bakan taraflarıyla stratejik planlamanın yararları;
- Kurum içinde haberleşme ve ahenkleştirme sisteminin kurulmasını sağlar.
- Emek sermaye ve zaman gibi kaynakların daha rasyonel kullanımını sağlayarak tasarruf edilmesini sağlar.
- Faaliyetlerin daha iyi koordinasyonunu sağlar.
- Etkili bir denetim için gerekli olan standartları sağlar.
- Hızla değişen çevresel şartlara kurumun uyum sağlamasında yardımcı olmaktadır.
- Yöneticilere bakan tarafla stratejik planlamanın yararları;
- Yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar.
- Yöneticiye uzun süreli düşünme alışkanlığı kazandırır ve ileriye görme yeteneğini geliştirir.
- Ani değişikliklere karşı hazırlıklı olma imkânı verir.
- Yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamasını önler.
- Planlamaya katılan çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin sorumluluklarına canlılık kazandırır.
- Çalışanlara bakan tarafla stratejik planlamanın yararları;
- Çalışanların sistemin içerisine katılımını sağlar.
- Çalışanların motivasyonunun artırılmasını sağlar.
- Çalışanların çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirir.
- Stratejik planlama takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik eder.

Stratejik planlama yukarıda ifade edilen yararları sağlayabileceği gibi sağlama garantisi de bulunmamaktadır. Herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devresinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir (Gürer, 2008: 96). Stratejik planlamanın başarı anahtarı temelde üst yönetimin süreci sahiplenmesi ve bunu alt kademelere hissettirmesine bağlıdır.

1.4.5 Stratejik Planlama Yaklaşımları

Stratejik planlama, geleneksel geniş kapsamlı planlamanın karşısında, daha esnek, aktörleri sürecin içine alan, katılımı her aşamada ön plana çıkaran, hedefe yönelik ve eylem odaklı, müzakereci bir yapıya sahiptir (Castells ve Borja, 1997).

Literatür taramalarında stratejik planlama yaklaşımı temelde üç başlık altında toplansa da dört başlık altında toplayan çalışmalarda bulunmaktadır. Bu başlıklar Klasik stratejik planlama yaklaşımı, Neo Klasik stratejik planlama yaklaşımı, Modern stratejik planlama yaklaşımı, Neo Modern stratejik planlama yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır.

Klasik stratejik planlama yaklaşımı, geleneksel planlama anlayışının günümüz ihtiyaçlarını karşılayamaması ve stratejik planlama anlayışının doğması diyebileceğimiz bu ilk dönem kuruluşların ilgisini ve dikkatini çekmiştir. İlk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde gelişen bu yaklaşım daha sonra büyük bir kesim tarafından ilgi görmüştür. Planlama süreci örgütle ilgili stratejik kararların alınması ve örgütün çevre ile uyum içerisinde bulunmasını temel amaç olarak kabul eder. Klasik stratejik planlama sürecinde ilk olarak kurumun iç ve dış çevresiyle amaçları arasında değerlendirme yapılır. Daha sonra çeşitli analiz yöntemleri kullanılarak olası tehlikeler, avantajlar, teknolojiler, alternatifler değerlendirilir ve sonunda stratejik kararlar alınır.

Klasik stratejik planlama yöntemi genel olarak ekonomik alanda faaliyet gösteren örgütlere hitap ettiği için diğer örgütler tarafından benimsenmesi kısıtlı kalmıştır (Aykaç, 1999:125-130).

Neo Klasik stratejik planlama yaklaşımı, yenilenmiş klasik stratejik planlama olarak da bilinmektedir. Klasik stratejik planlama anlayışında insan kaynaklarına verilen önemin yetersiz olduğu vurgulanmakta ve stratejik planın başarıya ulaşabilmesi için mutlaka merkezde insan kaynaklı hareketin esas alınması gerektiği savunulmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda insan kaynağının planlamasını merkeze alan bu bakış açısı neo klasik stratejik planlama yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Aykaç, 1999:125-130).

Modern stratejik planlama yaklaşımı, modern yönetim anlayışında her yerde ve her zaman geçerli örgüt ilkelerinin olmadığını ifade etmektedir. Örgütün içinde

bulunduğu koşullar ve durumlar örgüt ilkelerinin en idealinin tespit edilmesinde esas teşkil etmektedir (Özer, 2008: 508- 512).

Modern stratejik planlama yaklaşımı, örgütün iç ve dış çevre analizinin insan kaynaklı gerçekleştirilmesini sağlarken, ekonomik, teknolojik ve sosyal boyutunun da göz önünde bulundurulması gerektiğini öngörmektedir. Doğum, ölüm, işsizlik oranları ve yaş gruplandırılmaları bu yaklaşımda önemli değerlerdir (Aykaç, 1999:125-130).

Stratejik planlama yaklaşımının 4 başlık altında toplayan çalışmalarda ilk 3 madde yukarıda belirtildiği gibidir. 4. madde ise şu şekillerdedir:

Keşfe Yönelik Stratejik planlama yaklaşımı, öğrenmeye bir disiplin kazandıran ve yöneticilerin neyi bilmediklerini ifade etmeye zorlayan keşfe yönelik yaklaşım, belirsizlik içeren teknolojik gelişimleri, yeni ürünleri ve stratejik ortaklıkların getireceği başarı ya da kayıpları görme olanağı sağlamaktadır. Yöneticilerin bu belirsizlik ortamından kolaylıkla çıkabilmesine yardımcı olmaktadır (Özer, 2008: 509).

Neo Modern stratejik planlama yaklaşımı, Bu planlama türü insan boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde önemi giderek artan teknolojik gelişmeler bu yaklaşımda yeterince önemselenmediği için planlamanın uygulama safhasında bazı güçlüklerin çıkmasına neden olabilir (Aykaç, 1999:125-130).

1.4.6 Stratejik Planlama Modelleri

Stratejik planlama dört değişik açıdan ele alınabilir. Birincisi şundaki kararların geleceği belirlemesi, ikincisi devamlılık arz eden bir işlem olması, üçüncüsü bir yönetim tarzı olması ve son olarak da birbiri ile ilişkili planlar setini oluşturan bir yapıya sahip olmasıdır (Steiner, 1979: 13). Bu 4 farklı açıyı bir plan üzerinde tasarlarken mutlaka bir modelin kullanılması gerekmektedir. Modelin seçiminde dikkate alınması gereken konu stratejik plan yapılacak kurumun tanımlanmasıdır. Tanımlamaya göre planlama şeklinde ve kullanılan modelde farklılıklar oluşacaktır.

Stratejik planlamada amaç bağımlı ve bağımsız parametrelere dayalı modeller geliştirerek, gelecekte olması düşünüleni ve mevcut durumu ortaya koymaktır (Bütüner, 2005: 11).

Herhangi bir konu ile ilgili model geliştirilebilir. Model geliştirirken amacımız ele alınan bir konunun;

- Neyin üstüne inşa edildiği,
- Etkilenmesine sebep olan değişkenlerin tanımlanması,
- Etkilenmesini sağlayan değişkenlerin öncelikleri ve büyüklükleri,
- Değişkenleri arasındaki etkileşimler ve bunların bütünü nasıl etkilediğinin analiz edilmesi,
- Konunun görünen ile gerçekte olan durumu arasındaki farklarını ortaya koyulabilmesidir (Gözlükaya, 2007).

Stratejik planlama hakkında geliştirilen farklı modeller bulunmaktadır. Araştırmanın bu kısmında geliştirilen bazı modeller hakkında bilgi verilmiştir.

Olsen ve Edaie Modeli: Stratejik planlama alanında geliştirilen ilk modellerden olan bu model Olsen ve Edaie (1982) tarafından geliştirildiği için bu iki kişinin ismiyle anılmaktadır. Kamu sektörü için geliştirilen bu modelle özel sektördeki stratejik planlama modeli arasında oldukça önemli benzerlikler bulunmaktadır. Erken dönemde geliştirilmiş özel sektör modelleriyle karşılaştırıldığında iş stratejik planlama modeli ile daha çok ortak nokta görülmektedir (Hughes, 2003: 137-138).

Barry Modeli: Brian B. Barry “Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar İçin Stratejik Planlama Çalışma Kitabı”nda stratejik planlama modelini geliştirmiştir (FCAR, 2001: 4-5). Barry Modeli 5 adımdan oluşmakta olup Fidler (1996) bu modele bir adım daha ilave ederek modeli 6 adıma çıkarmıştır.

1. Adım: Nasıl Organize Olunacağına Karar vermek
2. Adım: Analiz Yapmak
3. Adım: Nasıl bir strateji seçileceğine karar vermek
4. Adım: Stratejiler geliştirme ve seçme
5. Adım: Planın yapısına ve uygulamasına karar vermek
6. Adım: Plan ve uygulama (Fidler 1996, s57)

Nutt ve Backoff Modeli: Nutt ve Backoff tarafından geliştirilen model sık atıf almakta, kamu örgütleri için oldukça kullanışlı ve yararlı bulunmaktadır (Nutt ve Backoff, 1992: 152)

Nutt ve Backoff'un önerdiği modelde ilk aşama oldukça önemlidir. Stratejik planlama ekibinden “özel öneme sahip kurumun tarihinin boyutlarını yeniden inşa etmeleri” istenir. Bu durumda “eğilimler, olaylar ve yönelimler” gözden geçirilir ve geçmişte nasıl değiştiği, gelecekte de nasıl değişebileceği not edilir. Kurumlar bir kültüre ve tarihe sahiptirler; stratejinin formüle edilmesinde göz önüne alınması gereken faktörlerdir. İkinci, üçüncü ve dördüncü aşamalar bir stratejik planlama modelinde bulunan aşamalara benzerdir. Bu modelde çevre taramasına daha çok yer verilmektedir; ama bu bir model farklılığından çok vurgu farklılığıdır. Stratejik konular ve seçenekler stratejik planlama modeline benzerdir ama asıl farklılık paydaşların stratejik planlama sürecine ve uygulanmasına katılmasıdır (Hughes, 2003: 143).

Karşılaştırılabilir ekonomik, sosyal ve siyasal boyutları belirlenebilen, karşılaştırılabilen varlıkları tanımlanan ve portföy analizine dayanan kararları alan ve uygulayabilen bir ekibin varlığı durumunda kamu kurumlarında yararlı olacaktır (Perry,1996: 484).

Boal ve Bryson Modeli: Bryson özel sektör esinli, kar amacı gütmeyen örgütler ve kamu kurumları için stratejik planlama yaklaşımı geliştirmiştir. Bryson tarafından geliştirilen stratejik planlama modeli kamu sektörüne uygulanması açısından daha çok seçenek önermektedir. Bryson'a göre, “en iyi durumda stratejik planlama geniş ölçekli bilgi toplama, alternatiflerin belirlenmesi ve verili kararların gelecek uygulamalarına vurguyu gerektirir.” Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı artırır, farklı değerleri ve çıkarları uzlaştırır. Ayrıca başarılı uygulamayı ve düzenli karar almayı geliştirir. Stratejik planlama, siyasal sürece, bir takım sınırlılıklarıyla birlikte, tamamlayıcı olarak kabul edilmelidir. Bu sınırlılıklar özel sektöre göre daha fazla olabilir fakat sürecin değerini azaltmaz (Hughes, 2003: 141). Bryson'un stratejik planlama modelinin temel yararı esnek yapıya sahip olmasıdır. Kamu kurum ve kuruluşlarının örgütsel yetkinlik açısından hangi aşamada olurlarsa olsunlar planlama sürecine dahil olmalarına izin vermektedir. Stratejik planlama süreci büyük ve küçük kurumlar için kolayca uygulanabilir. Kurumun her düzeyde uygulayacağı planın geliştirilmesine katkı sağlar.

Azami paydaş katılımını öngörür ve paydaşların ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesine önem verir.

Ramanujam ve Venkatraman Modeli: Boal ve Bryson'un modeline çok benzeyen Ramanujam ve Venkatraman Modelinde boyutların birbiriyle etkileşimi üzerinde durulmamış, etkileşimin karmaşık bir nitelik taşıdığı belirtilmiştir. Ramanujam ve Venkatraman bağlam boyutunda stratejik planlamada kaynakları ve planlamaya olan direnci bir değişken olarak almıştır. Sistem tasarım boyutunda kurumun oluşturduğu iç kapasite, geçmiş performansı gibi kurum içi değişkenler; ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler gibi dışsal değişkenler dikkate alınmıştır.

Stratejik planlamanın etkililiğinin ölçülmesi için ise örgütün stratejiyi kullanma yeteneği, uzun ve kısa vadeli hedeflerine ulaşip ulaşmadığı ve rekabetçi üstünlük sağlayıp sağlayamadığı değerlendirilmiştir (Erkan, 2007: 121-122).

DPT Modeli: DPT tarafından hazırlanan stratejik planlama süreci modeli Türkiye'de yerel yönetimler tarafından yapılan stratejik planlama çalışmalarında kullanılan temel model olarak öne çıkmaktadır.

Geliştirilen tüm stratejik planlama modellerinin safhalarını incelediğimizde genel olarak 6 farklı aşamadan oluştuğu görülmektedir. Bunlar sıra ile;

- Organizasyon fonksiyonlarının tanımlanması
- Organizasyon yapısının tanımlanması
- Değişkenlerin ve kritik işlemlerin analizi
- Model kurgusu ve duyarlılık analizi
- Performans kriterlerinin belirlenmesi
- Uygulama ve performans analizi (Bütüner, 2005: 511).

Kurumlar, yukarıda belirtilen modeller ya da belirtilmeyen birbirine benzeyen çok sayıda model arasından kendi örgütsel yapı ve ölçeklerine en uygun stratejik planlama modelini seçerek stratejik planlarını hazırlamalıdır.

1.4.7 Stratejik Planlamayı Diğer Planlamalardan Ayıran Farklar

Kurumlar kendilerini geliştirme ve bir sistem içerisinde hareket etmek için planlama yaparlar. Planlama ile amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Araştırmamızın konusunu oluşturan stratejik planlama, diğer tüm planlama türlerinden birçok yönden farklılıklar içermektedir.

Armstrong'a (1993, 47) göre stratejik planlama iç ve dış çevreyi bir bütün olarak ele alan sistematik, analitik bir yaklaşımdır. Stratejik planlamanın iki önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi kurumun izlemek istediği programı tutarlı, düzenli tamamlayıcı olarak geliştirmek, ikincisi kurumun çevresel değişime olan uyumunu hızlandırmaktır. Stratejik planın amacı, kurumun hedefleri ve kaynakları ile çevresel olanakları arasında uygulanabilir bir ilişki kurmaktır (Nartgün, 2003: 289-290).

Eren (1979, 57) stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden farklılaştığı yönleri 4 maddede ifade ederken Birdal ve Aydemir (1992) üç ana başlık altında özetlemiştir. Eren veri sayısını ve niteliğini ayrı başlıklarda ele alırken Birdal ve Aydemir aynı başlıkta ele almıştır.

Zaman: Stratejik planlama uzun vadeli bir planlama çeşidi olup diğer tüm uzun vadeli planlara yol gösterir niteliktedir. Bu özelliği onu diğer planlardan ayırmaktadır.

Verilerin sayısı ve niteliği: Stratejik planlar kurumların optimizasyonu ile ilgili olduklarından, diğer planlara nazaran daha fazla sayıda ve daha karmaşık nitelikte veriler içerirler.

Organizasyon seviyesi: Stratejik planlamada kurumun ulaşacağı hedefler ile ilgili kararlar alındığından ve büyük sorumluluk getirdiğinden, stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınır.

Stratejik planlamanın taktiksel ve geleneksel planlamadan ayrılan özellikleri şu şekilde belirtilebilir,

- Stratejik planlama kurumun anayasası hükmündedir, diğer planlar da bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar olarak ifade edilebilir.

- Geleneksel planlama genellikle dış çevreyi incelemeyen amaçlarını belirlerken iç çevreyi göz önünde bulundurmaktadır. Stratejik planlama ise dış ve iç çevreyi göz önünde bulundurmaktadır (Nartgün, 2003: 288).
- Stratejik planlamanın diğer planlamalara göre yeniliklere ve beklenmeyen durumlara uyum sağlaması daha kolaydır. Bu özelliği ona daha esnek olma özelliğini kazandırmaktadır.
- Stratejik planlama diğer bütün planlara göre daha fazla eyleme yöneliktir.
- Stratejik Planlama geneldir, çok az ayrıntıya girmektedir. Taktiksel planlama ise temelde ayrıntılara önem vermektedir.
- Çevresel şartlarda olabilecek değişiklikleri önceden göz önünde bulundurduğu için bu değişimlere karşı tepkilerini ve alternatif tedbirlerini önceden hazırlamıştır. Bu yönüyle stratejik planlama proaktiftir. Diğer plan türleri ise reaktiftir.
- Stratejik planlama temel olarak üst düzeyce geliştirilir. Fakat taktiksel planlama daha alt düzey yönetimce gerçekleştirilir (Nartgün, 2003: 288).
- Stratejik planlama vizyon oluşturma özelliği ile de diğer planlara göre daha güçlü bir yapıdadır. Çalışanlar üzerinde daha motive edici bir etkiye sahiptir.
- Bu farklılıklarından başka stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla diğer planlama türlerinden ayrılır. Ancak her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir (Gürer, 98).

1.4.8 Eğitimde Stratejik Planlama İhtiyacı

Ülkenin nitelikli insan gücünü yetiştiren kurumlar eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarının düzenli işleyişini sağlayan üst sisteme eğitim sistemi denilmektedir. Eğitim sisteminin diğer sistemler gibi değişim içerisinde olması geleneksel eğitim sistemini değiştirmiştir. Eğitim kurumlarında işletmelerde olduğu gibi verimlilik, güvenlik, performans gibi kavramlar değişen eğitim sistemi ile birlikte önem kazanmıştır. Yaşanan bütün bu değişimler etkili planlama ve yönetim yaklaşımını gerektirmektedir. Bu yaklaşım stratejik planlama ve yönetim yaklaşımıdır (Özbek, 2003: 308)

Türk eğitim sisteminde çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) tarafından hazırlanan “Türkiye’de Milli Eğitim Sistemi Yapısal Sorunlar ve Öneriler” araştırmasında genel olarak şu tespitler ortaya konulmuştur. Sistem tasarımı açısından bakıldığında, Türkiye’deki “eğitim sistemi” bir sistem görüntüsü arz etmemektedir. Çünkü eğitimin amaçları, eğitim-öğretim süreçleri ve ölçme-değerlendirme arasında bir uyum sorunu bulunmaktadır. Dahası, tanımlanan amaçlar ve planlanan eğitim, okullar ve sınıflar düzeyinde yeterince uygulanmamaktadır (Gür ve Çelik, 2009: 39-43).

Bu noktadan hareketle eğitim kurumlarının amacı, ülkeyi ve bütün toplumu yaşanan değişimleri göz önünde bulundurarak geleceğe hazırlamaktır. Toplumu geleceğe hazırlamak sistemli bir politika ve eğitim sisteminin uygulanmasına bağlıdır. Bu sisteme en uygun olana yaklaşım kâr etmeyen organizasyonların dünya üzerinde en çok uyguladıkları stratejik planlama yaklaşımıdır.

Bu çerçevede Türkiye’yi yöneten erkler Avrupa Birliği uyum sürecinin etkisiyle birlikte eğitim kurumlarını da etkileyen bazı kanun değişikliklerine gitmişlerdir. Kanun değişikliği ile birlikte kurumların stratejik planlama yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Stratejik planlama yaklaşımı ile makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunu geliştirmek asıl amaçları teşkil etmektedir (Türk ve Ünsal, 2007: 7).

Eğitim kurumlarında hazırlanacak stratejik planlamalar ile kurum kültürü ve kurum kimliği gelişimi sağlanacak diğer yandan da kamu mali yönetimine etkinlik kazandırılmış olacaktır (Türk ve Ünsal, 2007: 7).

1.4.9 Stratejik Planlama ve Stratejik Düşünce İlişkisi

Graetz (2002) etkili bir stratejik yönetim için stratejik düşünce ve stratejik planlama süreçlerinin birbirlerini desteklemesi gerektiğini ifade etmektedir. Stratejik düşünce ve Stratejik planlama birbirinden farklı olsa birbiriyle bağlantılı ve tamamlayıcı düşünce süreçleridir (Graetz, 2002: 456-462).

Stratejik planlama çoğunlukla programlı, analitik bir düşünce sürecini ifade ederken stratejik düşünce kapsayan, yaratıcı, farklılaşan bir düşünce sürecini ifade etmektedir (Naktiyok, vd., 2009).

Liedtka'ya (1998) göre, stratejik düşünce aşağıda belirtilen boyutlara göre stratejik planlamadan farklılıklar göstermektedir.

Tablo 1.3- Stratejik Bilinç ve Stratejik Planlama Arasındaki Farklar

	Stratejik Bilinç	Stratejik Planlama
Vizyon	Genel olarak geleceğin tahmini yapılıdır	Gelecek ayrıntılı olarak belirlenebilir ve öngörülebilir
Stratejik Formülasyon ve Uygulama	Oluşturulması ve uygulanması yerine, sıralı ve ayrık daha interaktiftir.	Formülasyon ve uygulanma safhasında görevler düzgün bir şekilde tanımlanır.
Strateji yapma Yönetim Rolü	Alt düzey yöneticiler, bir strateji yapımında gelişen şartlara cevap verebilecek fırsatçı eylemler düşünürler.	Üst düzey yöneticiler alt düzey yöneticilerden aldıkları bilgiler doğrultusunda strateji geliştirirler.
Kontrol	Yöneticilerin kafasında ve niyetlerinde bulunan düşünceleri ölçmek ve izlemek için geçen süreçtir.	Ölçüm sistemi gelişmiş kontrol kuruluşları ile değişiklikleri anında izleyebilmektedir.
Uygulama içinde Yönetim Rolü	Büyük sistemde tüm yöneticiler rollerini ve bu sistemin işleyişi arasındaki bağlantıyı iyi bilmeleri gerekmektedir.	Alt düzey yöneticilerin rollerini iyi bilmeleri gerekmektedir.
Strateji yapma	Değişimlerin kaçınılmaz olduğu süreçte yeni stratejilerin uygulanmasının strateji fikri üretmekten daha önemli olduğunu varsayar.	Stratejilerin uygulanmasında yön belirlemenin öncelikli olduğu varsayılmaktadır.
Süreç ve Sonuç	Planlama sürecini kritik bir katma değer unsuru olarak görür.	Amaçlanan planın oluşturulması nihai hedef olarak görülür.

Kaynak: Liedtka, 1998: 30-35.

Literatürde stratejik planlama ile stratejik düşünce arasındaki ilişkiyi ifade eden dört temel nokta belirtilmektedir. Birincisi Porter'ın başını çektiği yazarların stratejik düşünceyi analitik bir süreç olarak görmeleri ve stratejik planlama ile eş anlamlı kullanmaları, ikincisi Stratejik planlamanın stratejik düşünceden farklı olduğu ve stratejik planlamadan önce stratejik düşüncenin geldiği, üçüncüsü stratejik planlama stratejik düşüncenin gelişerek ortaya çıkmasını sağlamaktır. Dördüncüsü stratejik

planlamanın ortaya çıkışından itibaren zaman içinde stratejik düşünceye dönüştüğüdür. Bu görüşler sonucunda başarılı bir stratejik yönetim için yaratıcı ve analitik düşüncenin birbirini etmesi gerekmektedir (Naktiyok A.,vd., 2009).

1.5 STRATEJİK YÖNETİM

1.5.1 Stratejik Yönetim Kavramı

Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, yeni oluşan alanlar ve müşteri beklentileri örgütleri daha çok stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya yönlendirmiştir. Bu süreç içerisinde stratejik planlamanın yetersiz kalması örgütleri farklı arayışlara itmiştir (Güçlü, 2003, 72–73). Bu arayışlar 1960’larda Amerika Birleşik Devletlerinde Chandler, Ansoff, Andrews ve diğerlerinin öncülüğünde stratejik düşünce olarak doğmuş ve araştırma yönelimli bir disiplin olarak Stratejik yönetim olarak ortaya çıkmıştır (Barca ve Hızıroğlu, 2009: 113-148). Bu alan da yapılan ilk çalışma Strategy and Structure (1962) adlı eseriyle Alfred Chandler’e aittir. Bilimsel anlamda yazılan ilk eserden bu zamana kadar geçen 50 yıl içerisinde yapılan çalışmalar stratejik yönetim sürecinde büyük ilerlemeler sağlamıştır. 20. yüzyılın ikinci çeyreğinde uluslararası düzeyde değeri anlaşılan stratejik yönetim yaklaşımı daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Quinn’den akt. Bircan, 2002: 3).

Stratejik yönetim yaklaşımı “strateji” ve “yönetim” kavramlarının bir araya gelmesiyle ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim temelde bir planlama sürecidir. Stratejinin, planlama yönünden eksik kalacağını ve stratejilerin uygulamaları ile ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konularıyla da ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiş bir yöntemdir (Taşkiran, 1990: 1).

Klasik anlamdaki yönetimden farkı içerisinde stratejiyi barındırmasıdır (Şentürk, 2005: 23). Yapısal değişikliğe yönelik kararların alındığı bir yönetim türüdür (Akdemir, 1992; Serdar, 2001).

Stratejik yönetim literatürde uzun dönemli planlama, strateji ve politika gibi kavramlarla birbirinin yerine kullanıldığı gibi farklı anlamlarda da kullanılmaktadır. Stratejik yönetimin genel tanımına bakıldığında, kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için

etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder.

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde etkinlik gösteren tüm kuruluşlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (Çevik, 2001: 132).

Stratejik yönetim, bir kurumun gelecekteki yönetiminin belirlenmesi ve kurumun uzun ve kısa dönem amaçlarını gerçekleştirmek için belirlenen kararların uygulanmasıyla ilgilidir (Gardner'den akt. Serdar, 2001: 57).

Stratejik yönetim, Organizasyonun hedeflerine ulaşmada çevresi ile uyum sağlayacak stratejileri belirleme ve uygulama için kullanılan kararlar ve eylemler kümesidir (Daft, 2010: 188).

Powell'e (2002) göre stratejik yönetim, rekabet üstünlüğünü açıklamaya ve tahmin etmeye yönelik bir kuramdır (Powell, 2002: 873–880). Stratejik yönetim, örgütün faaliyetlerini çevresiyle uyum içinde sürdürmesine yönelik yönetsel kararlardan oluşur ve stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra bu çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar (Eren, 2002: 16).

Stratejik yönetim, kurumu hedeflerine ulaştırabilmek için verilen, işletmenin tüm işlevlerini kapsayan kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi olarak tanımlanmaktadır (David, 2005; 5). Stratejik yönetim, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetim kararları ve eylemler kümesi olarak tanımlanabilir (Hunger ve Wheelen, 2007: 2).

Drucker, (1999) stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker, aktaran: Nezahat Güçlü, 1999: 70).

Drucker'ın (1996) başka bir eserinde ise stratejik yönetim için, içinde bulunduğumuz durumu, koşulları ve çevreyi en iyi şekilde analiz edip, yarını şekillendirebilmek ve ona hâkim olabilmek için bugünden yapılması gerekenleri planlamak ve uygulamaya sokmaktır demiştir (Drucker, 1996).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve güdülemeyi sağlayıcı önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak da ifade edilebilir (Gümüş, 95: 315).

Stratejik yönetim, bir örgütün uzun vadeli performansını belirleyecek olan yönetsel kararlar ve eylemler bütünüdür (Wheelen ve Hunger, 2004: 2) Stratejik yönetimin başarıyla uygulanması yönetsel yetenek, güç yapısı, kültür, liderlik ve örgütsel yapı gibi örgütsel kapasitelerin değerlendirmesine bağlıdır (Sözen, 2005: 83-84).

Yukarıda verilen tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, rekabetin başrol almaya başladığı günümüzde stratejik yönetim sadece özel sektörde değil, aynı zamanda kamu ve kar amacı gütmeyen üçüncü sektörde de önemli bir unsur haline gelmiştir (Çakır, 2008). Stratejik karar verme sürecine öncelik tanınması stratejik yönetimin özgün yaklaşımıdır. Diğer karar süreçlerinden farklı olarak stratejik kararlar uzun dönemleri kapsar, sonuçları risklidir ve örgütün tümünü ilgilendirir. Stratejik kararlar üç temel özellikte ifade edilebilir.

1. Enderlik: Stratejik kararlar uzun dönemlidir ve yeni bir stratejik karara kadar değişmezler.
2. Evrensellik: Örgütün bütün kaynak ve enerjisi alınan stratejik kararlar doğrultusunda harekete geçirilir.
3. Belirleyicilik: Alınan bütün kararlar ve davranış tipleri stratejik kararlar doğrultusunda sonradan belirlenir (Merih, 2002, 1).

1.5.2 Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Sanayi devriminden önce insanlar sadece kendi ihtiyacını karşılamak için üretim yapıyorlardı. Özellikle 2. Dünya savaşından sonra bilgi katlanarak artmış ve iletişim dünyası baş döndürücü bir hızla gelişmeye devam etmiştir. El sanatları ve ev ekonomisinin küçük ve dağınık üretim birimleri bir çatı altında toplanmış ve merkezileşmiştir. Bilgiye ulaşma hızı saniyelere kadar düşmüş bilgiyi elinde bulunduranlar avantajlı konuma gelmişlerdir. Bu gelişmeler sonucu kurumlar ve daha geniş anlamıyla örgütler, toplumların hâkim kuruluşları haline geldiler (Genelbilge, erişim: 12.03.2012).

Bu süreç içerisinde yönetim işlevlerinden biri olan planlama, son altmış yılda sırası ile uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak değişime uğramıştır (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

Tarihsel gelişim süreci içerisinde Barca (2009) stratejik yönetim düşüncesinin gelişimini üç ana dönemde toplamaktadır. Bunlar;

1. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980),
2. Rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990),
3. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze) (Barca, 2009: 34-52).

Tablo 1.4 'de yukarıda bahsedilen dönemlerin ayrıntısı yer almaktadır.

Tablo 1.4- Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

	Ana Tema	Odak Noktası	Kavram ve Teknikler	Örgütsel Göstergeler
1950'ler	Bütçe, Üretim planlama ve Kontrol	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Mali bütçeleme, Yatırım planlama ve Proje değerlendirme	İşletmenin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim
1960'lar	İşletme Planlama	Planlı büyüme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu
1970'ler	İşletme stratejisi	Portföy planlaması	Portföy planlamasının bir unsuru olarak	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme,

			stratejik iş birimleri, tecrübe eğrileri, Pazar payı dönüşümleri	işletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama
1980'ler	Rekabet ve Sektör Analizi	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında konumlama	Sektör yapısının analizi ve PIMS analizi	Cazip olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi
1990'lar	Rekabet Üstünlüğü	İşletmenin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu	Kaynak Analizi, Örgüt Kapasitesi ve Yeterliliği Analizi, Hız Analizleri, Cevap Verebilme Düzeyi	Şirketin yeniden yapılandırılması, Değişim mühendisliği, stratejik birleşmeler, Yönetim bilgi sistemleri, insan kaynakları yönetimi, Yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

Kaynak: Grant, 1995'ten akt. Kısacık, 2005: 25.

20. Yüzyılın ikinci yarısında örgüt ve yönetim alanında kullanılmaya başlayan stratejik yönetim, stratejik planlamaya göre daha yeni bir kavramdır (Özer, 2008: 487). 1960'lı yıllarda, yönetim düşüncesi alanında stratejik planlama anlayışı kullanılmaya başlanmıştır. 1970'lerde kriz ortamının doğması ile birlikte stratejik planlama yönetim anlayışında yetersiz kalmaya başlamış. 1980'li yıllarda örgütün çevre faktörlerini de göz önünde bulundurarak kurumun güçlü ve zayıf yönlerine göre stratejiler geliştirilme yoluna gidilmiştir. 1990'lı yıllar ise, stratejik yönetim önemli bir araç olarak etkili ve önemli bir dönem yaşamıştır (Karakaya, erişim: 30.10.2011). Daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinen ve uygulanan stratejik yönetim bugün çok sayıda organizasyon tarafından bir yönetim aracı olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2003: 67-68).

Günümüz kurumlarının stratejik yönetimi kullanım amacı ise dünyada görülen hızlı değişim ve rekabette ayakta kalabilmek, etkinlik ve verimliliklerini en yüksek

düzeğe çıkarmaktır. Stratejik yönetimin literatürde ağırlık kazanması ve hızla gelişmesine ortam hazırlayan süreçleri şu şekilde ifade edebiliriz.

- 1973 yılında durgun bir durumda olan dünya ekonomisi Japonya kaynaklı olan tam zamanlı üretim sistemiyle hareketlenmeye başlamıştır. Tam zamanlı üretim, gerekli malzeme ile gerekli miktarda malın kalite düzeyi göz önünde bulundurularak gerekli yerlerde üretilmesidir. Kalite yönetimi bu sistem içerisinde alt kademelerden birini oluşturmaktadır.
- Toplam kalite yönetim sistemi ile örgütlerde kaliteyi yönetmek ön plana çıkmıştır. Kalite muayene, kalite kontrol, önleme, istatistik, kalite güvence, müşteri odaklılık ve belgelendirme sistemin uygulandığı örgütlerde organizasyon yapısını da etkilemiştir.
- Sırasıyla Benchmarking, Rightsizing, Değişim Mühendisliği, Porter Analizi, Balanced Scorecard ve Yalın Örgüt sistemlerinin ortaya çıkmasıyla stratejik yönetim gelişmeye ve yaygınlaşmaya başlamıştır (Özer, 2008: 492-493).

1.5.3 Stratejik Yönetimin Özellikleri

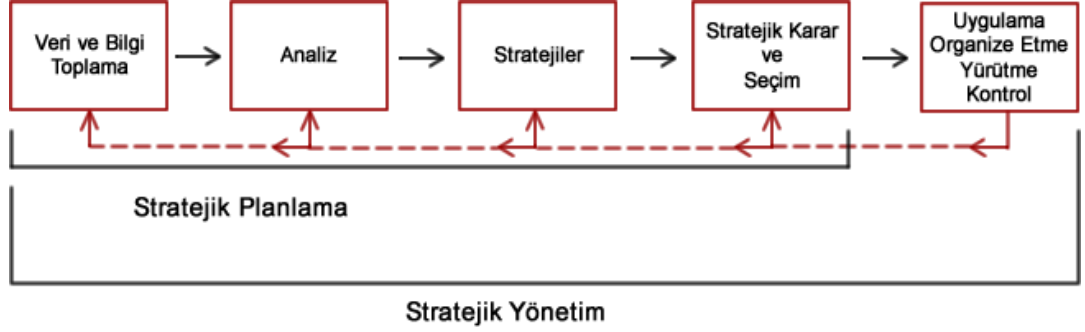
Stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra işletme içi ve işletme dışı unsurları da ilgi alanına dâhil etmiştir. Scribner (2000) stratejik yönetimi, hedef belirleme, analiz, strateji kurma, stratejiyi uygulama ve strateji izleme şeklinde 5 farklı özelliğın bulunduğu bir yönetim sistemi olarak tanımlamaktadır (Şekil 1.8).



Şekil 1.8- Stratejik Yönetimin Özellikleri

Kaynak: Scribner, 2000: 162.

Stratejik yönetimi daha iyi anlayabilmek için fonksiyonel, proje ve program yönetiminden farklı olan özelliklerini ortaya koymakta yarar vardır. Bu özellikler



Şekil 1.9- Stratejik yönetim evreleri

Kaynak: Hinterhuber, Çev. Uraz, 1984: 11-12.

- **Stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur,** Kurumun geleceğine yönelik hedeflerin belirlenmesi hedeflere ulaşılması için stratejilerin geliştirilmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerin işlevidir (Aykaç, 1999: 87). Stratejik yönetimin başarılı olması için ilk şart tepe yönetimin sistemin uygulanması noktasındaki desteği ve kararlılığıdır.
- **Geleceğe yöneliktir ve kurumun uzun dönemli amaçları ile ilgilidir,** Belirlenen zaman içinde işletmenin nereye ulaşacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini ortaya koyar.
- **Stratejik yönetim kurumu bir sistem olarak görür,** Kurumu bir sistem olarak kabul eder ve bu sistemi etkileyen dış çevre, dönüşüm süreci, dinamik devreler gibi faktörler ile kurum sistemi arasındaki etkileşimi analiz eder (Özer, 2008: 495).
- **Stratejik yönetim, kurumu açık bir sistem olarak görür,** Kurumlar, içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede oluşan herhangi bir değişiklik kurumu da etkiler. Yönetim, çevreyi oldukça yakından izler (Dinçer, 1998: 37).
- **Stratejik yönetim, orta ve alt kademe yöneticilerine de rehberlik eder,** Stratejik yönetimin belirlediği hedeflere ve amaçlara ulaşmak için kurum içinde en alt

birimlere kadar herkesin ortak hareket etmesinde yardımcı olur (Özer, 2008: 495).

- ***Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar***, Kurum çalışanları tarafından kabul gören bir vizyonun belirlenmesi kurumun bundan sonra atacağı adımların tespit edilmesinde önemli bir faktördür. Gerçekçi olmayan bir vizyon kurumu başarısızlığa götürebilir.
- ***Stratejik yönetim, kurum kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir***, Kurumun hedeflerinin gerçekleştirilmesi ve amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli kaynakları personel, öğrenci ve mali bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.
- ***Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır***, Stratejik yönetim, bir bütün olarak kurumun etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir (Çakır, 2008). Karar vermede kurumu etkileyen iç ve dış etkilerden elde edilen veriler hayati önem taşımaktadır.
- ***Stratejik yönetim, kurumun iç ve dış çevresini değerlendirmeye yardımcı olur***, Stratejik yönetim kurumun iç analizi ile potansiyelinin ve zayıf noktalarının belirlenmesinde yardımcı olurken, dış çevresinin analizi ile kuruma artı değer katacak potansiyelleri tespit etme imkânı sunmaktadır.
- ***Kurumun hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyon sağlar***, Belirlenen amaçlara ulaşılması için, kurum içindeki birimler ve kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi sağlayarak, farklılaşmalarını önler.

Yukarıdaki özellikler göz önünde bulundurularak stratejik yönetim kurumun çevreye uyum sağlaması değil, çevresel değişimi öngören biçimlendirmeyi tasarlamaktır (Özer, 2008: 496). Bunun yanında stratejik yönetim örgüt personeli ve davranışları üzerinde iletişimi geliştirme ve ait olma duygusu gibi çeşitli değişimlerin oluşmasında yarar sağlar (Byars, 1987: 8).

Stratejik yönetim; örgütlerin amaçlarına ulaşmaya ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kararlar ile bu kararların uygulanmasını kapsamaktadır. Ayrıca geleceğe yönelik faaliyetler dizisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bundan dolayı stratejik yönetim her türlü örgütün uygulayabileceği ve uygulaması gereken bir yönetim sürecidir (Çakır, 2008).

Stratejik yönetimde dört temel ilke yer almaktadır. Bunlar sırası ile stratejik yönetimin uzun dönemle ilgili olması, hedef ve amaçların birbirleri ile uyumlu olması, stratejik yönetim ve planlamanın kendiliğinden uygulanmadığını kabul etme ve çevresel değişimi öngören bir bakış açısıdır. Kamu sektörü için siyasal otoritenin kavranması ve bilinmesi bu ilkelere ilave edilir (Özer, 2008: 496).

1.5.4 Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetimin amacı, kurumun elde ettiği başarıları tekrar etmek değil, çevre sorunları ile birlikte beklenilmeyen durumların üstesinden gelmektir (Özer, 2008: s496). Belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede kuruma belirli bir yön kazandırmayı sağlayan stratejik yönetim anlayışı, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımını bize sunmaktadır (Güçlü, 2003: 61-85).

Hızın ve esnekliğin gerektirdiği ortamda verimliliği ve etkinliği göz önünde bulundurarak strateji geliştirilmesine yardımcı olan stratejik yönetim, kuruma nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı sunar (Robertson ve Low, 2006: 9).

Ayrıca stratejik yönetim, kurumun iç sistemini ve dış çevreyi izleme ve değerlendirme imkânı sunarak kurum içinde belirli bir sistemin kurulmasını ve kendi potansiyelinden faydalanma imkânını sağlamakta. Geliştirilen stratejiler doğrultusunda kurumun kaynaklarını daha verimli dağıtarak kaynak israfının önüne geçilmesinin yanında elde edilen faydanın maksimize edilmesine yardımcı olur.

Stratejik yönetimin genel olarak kurumalara sağlayacağı yararları Güçlü ve Fred, şu şekilde belirtmiştir (Güçlü, 2003: 61-85).

- Değişen durumları önceden sezme için kuruma sezme gücü sağlar
- Değişime kolay bir şekilde adapte olunmasını sağlayacak örgüt kültürünün oluşmasına yardımcı olur.
- Değişen durumlara karşın oluşabilecek direncin azaltılmasını sağlar.

- Kuruma açık amaçlar ve yönelimler sağlayarak daha stratejik kararlar alınmasına katkı sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Çalışanlara yetki vermeyi sağlar ve kurumun kararlarını sistematikleştirmesine katkı sağlar.
- Stratejik yönetim, kurumun temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, kurumun iç ve dış iletişimine, projelerin koordinasyonuna yardım eder.
- Kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder (David, 1997: 15).

1.5.5 Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar

Stratejik yönetim ile ilgili yukarıda belirtilen yararları dışında bazı olumsuzlukları ve sorunları da içinde barındırmaktadır. Bir sistemi ele alırken mutlaka bu sistemin yararlarını ve yol açabileceği sorunları her zaman göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Stratejik yönetime eleştirel bakımdan bakacak olursak;

- Stratejik yönetim bir kurumun başarısı için tek başına yeterli olması beklenmemeli kurum için sorunlara tam bir çözüm getirmesi beklenmemelidir.
- Üst yönetimin almış olduğu stratejik kararların yürütülmesini sağlayan alt kademeler üst yönetimden farklı bir karar alırsa bu kargaşaya ve başarısızlığa sebep olabilir.
- Stratejik yönetim sadece eylem ve eylem planlarından ibaret değildir. Eylemleri uygulayacak personelin uygulamaları gerçekleştirmediğinde başarısızlıkla karşılaşılması olasıdır.
- Kurumların geleceği şekillendirmek için değişimleri yakalayabilen yönetim kademesine sahip olması gerekmektedir. Bu yeteneğe sahip olamayan yöneticiler kurumları stratejik yönetim felsefesinde başarısızlığa götüreceklerdir.

- Stratejiler geliştirilirken nicel veriler üzerinde yoğunlaşma ve çok fazla analitik düşünme insan faktörünü arka plana atmak stratejik yönetimin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir (Akgemci, 2008).

1.5.6 Stratejik Yönetim Süreci

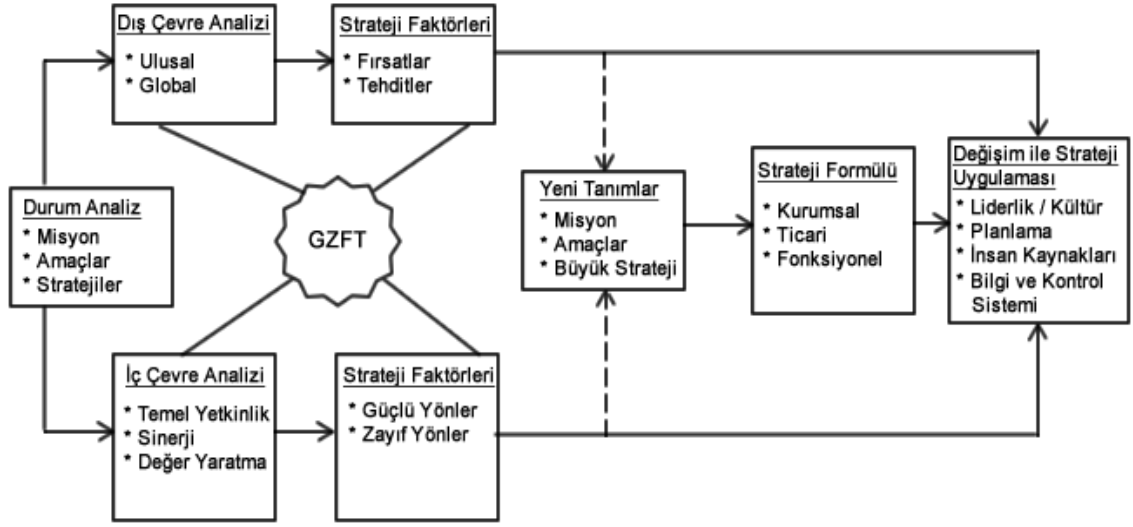
Stratejik yönetim süreci genel olarak; stratejik bilinç, stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz (iç ve dış çevre analizi), stratejik yönlendirme (misyon, vizyon, amaç ve hedefler), stratejik seçim, stratejik uygulama ve stratejik kontrol aşamalarından oluşmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 57).

Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlamaktadır. Stratejik bilinç oluşturulduktan sonra yapılacak ilk iş kurumun iç ve dış çevre analizlerini gerçekleştirmektir. Analizler sonucunda kurumun misyon ve vizyonu belirlenir ve bu vizyona ulaşmak için stratejik kararlar alınır. Son aşama olarak da alınan bu stratejik kararların uygulanması, kurumun içindeki ve etrafındaki gelişmeleri takip ederek ölçmenin gerçekleştirilmesidir.

Stratejik yönetim sürecini Wright, Kroll ve Parnel (1996) şu şekilde ele almışlardır.

- Dış çevrenin analizi yapılarak dış çevrede yer alan fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi,
- Kurumun kaynaklarının tespiti ve misyon ile hedeflerin belirlenmesi için iç çevre analizinin yapılması,
- Kurumda yer alan birimlerin eylemsel stratejilerinin belirlenmesi,
- Belirlenen stratejilerin kurumsal yapı içerisinde uygulanması,
- Stratejik kontrol sürecinin yapılması, (Wright, vd. 1996: s2)

Şekil 1.10'da yer alan stratejik yönetim sürecindeki aşamaları ayrıntılı olarak incelediğimizde:



Şekil 1.10- Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Daft, 2010: 191.

Çevre Analizi, Bu aşamada kurumun plan yapıcıları içsel olan zayıf ve güçlü yönler ile dışsal olan fırsat ve tehditleri tespit etmek için çeşitli çalışmalar yürütmektedirler. Analiz aşamasında elde edilen bilgiler bundan sonraki aşamaların temelini oluşturacaktır. Bilgilerin sağlıklı olması kurulacak uzun dönemli planın gerçekçi ve ulaşılabilir olmasını sağlayacaktır.

Stratejilerin geliştirilmesi ve planlanması aşaması, Stratejik planlamada ikinci önemli konu ise verilerin yorumlanarak stratejilere dönüştürülmesidir. Çevre analizinden elde edilen bilgilerin ışığında kurumun misyon ve vizyon ifadeleri hazırlanır. Kurumun vizyon ifadesine ulaşabilmek için ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Belirlenen Stratejik amaçlara ulaşmak için alt hedefler ve hedeflere ulaşmak için ise de faaliyetler belirlenir.

Stratejilerin uygulanma aşaması, Belirlenen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ve buna dayanarak hedeflere ve amaçlara ulaşılması bu aşamada sağlanmaktadır.

Değerleme ve kontrol aşaması, Ölçülebilir nitelikte verilen hedef ifadelerinin gerçekleşme derecesinin ölçülmesi aşamasıdır. Performans değerlendirme kriterlerinin

ne kadarının başarıya ulaştığı bizim planın geçerliliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır.

Planlamada yenileme aşaması, Performans göstergelerinin bize sunduğu bilgiler doğrultusunda planlamada hedefi aşan ve hedefin çok üstünde gerçekleşen faaliyetlerin durumuna göre gerekli düzeltmelere gitme aşamasıdır. Planlamada misyon ve vizyon ifadesini değiştirmeden gerekli olan bütün değişiklikler yapılabilir. Misyon ve vizyon ifadesi kurumu, ülkeyi veya bölgeyi derinden sarsan bir durum olduğu zaman değiştirilme yoluna gidilebilir.

1.5.7 Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Stratejik yönetim 1990'lı yılların ikinci yarısından sonra farklı bir döneme girmiştir. Değişim mühendisliği gibi farklı uygulamaların kurumların birleşmesinde kullanılması ile etkili uygulamaların ortaya çıktığı söylenebilir. Bu dönemde Hamel ve Prahalad, Adrian Slywotzky ve Andrew Grove'nin ortaya atmış oldukları yaklaşımlar stratejik yönetim literatüründe dikkat çekmektedir (Akgemci, 2008: 15).

1.5.7.1 Hamel ve Prahalad'in Yaklaşımı

Hamel ve Prahalad stratejiyi yapılan hatalardan ders çıkarmayı ve sürekli öğrenmeyi içeren esnek bir yapı olarak tarif etmektedirler. Yaklaşım sahipleri geleneksel strateji geliştirmenin yerine gelecekte müşterilere yeni yararların daha etkili bir şekilde sunulabileceği ve bu yeni yararların sunumu için hangi yeteneklere sahip olunacağı gibi konulara odaklanılması gerektiğini ifade etmektedirler (Akgemci, 2008: 15).

Geliştirilen yaklaşıma göre strateji oluşturmanın adımları sırası ile şu şekildedir.

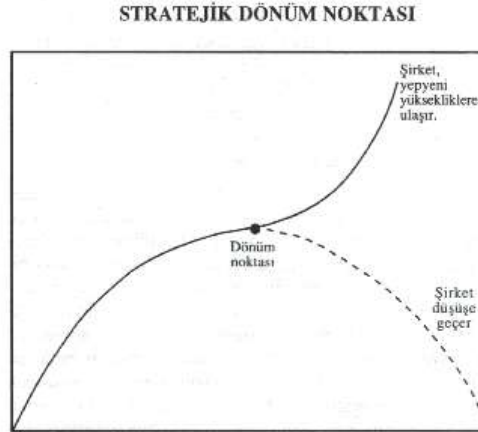
- Kurumun temel yeteneklerinin belirlenmesi,
- Kurumun elindeki temel yetenekler ile neler yapılabileceğinin belirlenmesi,
- Sektör ihtiyaçlarının ne olduğu sektörün ileride hangi noktada olacağı gibi konuların belirlenmesi
- Öngörüler doğrultusunda stratejik niyet oluşturulması

Hamel ve Prahalad geliştirmiş olduğu yaklaşım incelendiğinde odaklanılan nokta yukarıda da belirtildiği gibi geleceğin biçimlendirilmesidir. Eleştirel bir bakış açısı ile yaklaşıma bakıldığında Gelecekte farklı olmak için yapılması ve uygulanması gereken bir modeldir fakat kurumların bugün de farklı olmaya ihtiyacı vardır. Bu noktada yaklaşım eksik kalmaktadır. Yaklaşım bir şirketin durumunu nasıl iyileştirebileceğinden çok hangi alanlara yatırım yapmasını ortaya koyan bir yapı oluşturmuş durumdadır (Usta ve Öztayşı, 2012).

1.5.7.2 Andrew Grove'un Yaklaşımı

Grove günümüz strateji ve iş dünyasına yeni bir yaklaşım kazandırmıştır. Bu yaklaşımın temelini "Stratejik Dönüm Noktası" adını verdiği kavram oluşturmaktadır (Pekdemir, 2000: 17-18).

Şekil 1.11'de görüldüğu gibi stratejik dönüm noktası organizasyonları farklı ve yeni stratejilerle yeni değerlere taşıyan bir noktadır.



Şekil 1.11- Stratejik Dönüm Noktası

Kaynak: Kırım, 1998.

Öncelikle stratejik dönüm noktasının farkına varabilmek için sektördeki değişimleri çok iyi takip etmek gerekmektedir. Sadece pazar payını arttırmaya yönelik çalışmalarda bulunan bir firma asla bu noktayı yakalayamaz. Grove nokta olarak tanımladığı sürecin aslında üç seneye yayılmış olabilecek bir süreç olduğunu ve bu

zamanın kaçırılmasının firma için büyük sancılar doğuracağını belirtmektedir (Usta ve Öztayşi, 2012).

1.5.7.3 Adrian Slywotzky'nin Yaklaşımı

Adrian Slywotzky'nin Hamel ve Pharalad gibi benzer gözlemler yapmıştır. Slywotzky'nin yapmış olduğu gözlemler sonucunda öne sürmüştüğü sistemle, hem bugünü hem de geleceği hesaba katmaktadır. Bu yapısı ile tek başına kullanılacak bir sistemdir. Bu sistemin başarılı olması için organizasyonlarda yeni düşüncelerin bulunması gerekmektedir.

Slywotzky'nin strateji oluşturma noktasında Hamel ve Prahald'dan farkı organizasyon yetkinliklerine değil müşteri isteklerine dayalı bir mantık geliştirmesidir. Slywotzky'nin rekabet anlayışı ise karlılığı artırmak için yenilik faaliyetleri ile sektörün geliştirilmesini sağlamaktır (Kırım, 1998: 31–35).

1.5.8 Stratejik Yönetim Analiz Teknikleri

Stratejik yönetim uzun bir süreç olmakla birlikte çevresel faktörlerinde analiz edildiği bir yönetim biçimidir. Stratejik yönetimde çevresel fırsatlar ve tehditlerin tespit edilebilmesi için kurum içi güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi gerekmektedir. Stratejik yönetimden yararlanmak isteyen yöneticiler başarıyı yakalama ve geleceğe dair isabetli öngörülerde bulunabilmek için bazı yöntem ve teknikleri kullanılmaları gerekmektedir. İlerleyen bölümlerde bu yöntem ve tekniklerden genel olarak bahsedilecektir.

Arama Konferansı: Fred Emery tarafından geliştirilen bu teknik grup çalışması ve katılımı içeren ortak akıl ile hareket etmeyi öngören bir yaklaşımdır. Özellikle kurumların misyon, vizyon ve stratejilerin belirlenmesine yönelik çalışmalarda kullanılmaktadır. Arama Konferanslarında ortak aklı ön plana çıkarabilmek için “beyin fırtınası” tekniği sıklıkla kullanılmaktadır (Akan vd., 2009).

Portföy Analizi: Organizasyonlarda yatırım portföylerinin geliştirilmesi için strateji tespitinde kullanılan tekniktir. Dreyer ve Davis (2005) Portföy Analizini, çeşitli

risk tiplerini ve maliyeti içeren çok sayıda kantitatif ve kalitatif kritere göre yatırım seçeneklerinin kıyaslanabilmesini sağlayan bir araç olarak ifade etmektedirler.

Stratejilerin tespitinde rakiplerin durumu çok önemlidir ve bunların iyi izlenmesi gerekmektedir. Bu izleme ve durum tespiti portföy analizinde matrisler kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Stratejik yönetimde kullanılan en yaygın matrisler ise şunlardır; McKinsey Matrisi, Boston Danışmanlık Grubu Matrisi, Hofer Analizi, Ansoff Büyüme Vektörü Matrisi, Porter Rekabet Analizi vb. (Dreyer ve Davis, 2005: 1).

Q-Sort Analizi: Kurumlarda strateji belirlenirken hangi stratejinin öncelikli uygulanması gerektiği gibi bir sıralama işleminin gerçekleştirilmesi için kullanılan bir yöntemdir.

Gordon Tekniği: Yaratıcı problem çözme sürecinde kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Kişilerin benzetme ve kıyaslamadan yararlanarak birbirinden farklı olarak düşüncelerini sağlamakta, böylece problem çözme kapasite ve yeteneklerinin artırılması sağlanmaktadır.

Açık Defter Yönetimi: Organizasyonlarda yetki devrinin ön plana çıktığı, kurumu tek kişinin yönetiminden kurtararak herkesin sisteme dahil olmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. Bu yönetim yaklaşımı ile birlikte kurum çalışanları kendilerini bir işçi gibi değil patron ya da kurum hissedarı gibi hissetmektedir.

Multivoting: Türkçe karşılığı birden çok oylama anlamına gelmektedir. Organizasyondaki grup üyeleri çok sayıda konuyu aralarında oylama yaparak en az sayıya düşürmektedirler. En sona kalan konular göz önünde bulundurularak karar alınması sağlanmaktadır.

Delphi Tekniği: Organizasyon içinde bulunan bir problemin çözümü ya da gelecek ile ilgili tahminler yapılırken bu teknik kullanılmaktadır. Delphi tekniğinde genellikle yukarıda ifade edilen multivoting yönteminden istifade edilmektedir. Delphi tekniğinde uzman kişiler aynı ortama toplanmadan geliştirilen formlar yardımıyla bir konu hakkında görüşleri yazılı olarak alınmaktadır. Sonra o görüşler sınıflandırılarak tekrar görüşlerine müracaat edilmektedir. Ta ki bu süreç karar alınmaya kadar devam etmektedir (Akgemci, 2008: 71).

Senaryo Analizi: Bu teknik gelecekte nelerin olabileceğinin tahmin edilmesine dayalıdır. Tahminler senaryo haline getirilerek yazılı olarak ifade edilmektedir.

Nominal Grup Tekniği: Belirli bireylerin egemenliğini ortadan kaldırmak için geliştirilen bir tekniktir. Grup içerisinde bulunan üyelerin bir konu hakkındaki düşünceleri alınır. Sonra bu düşünceler yine grup üyeleri arasında oylama tabii tutularak çözümler aranmaya çalışılmaktadır (Akgemci, 2008: 96).

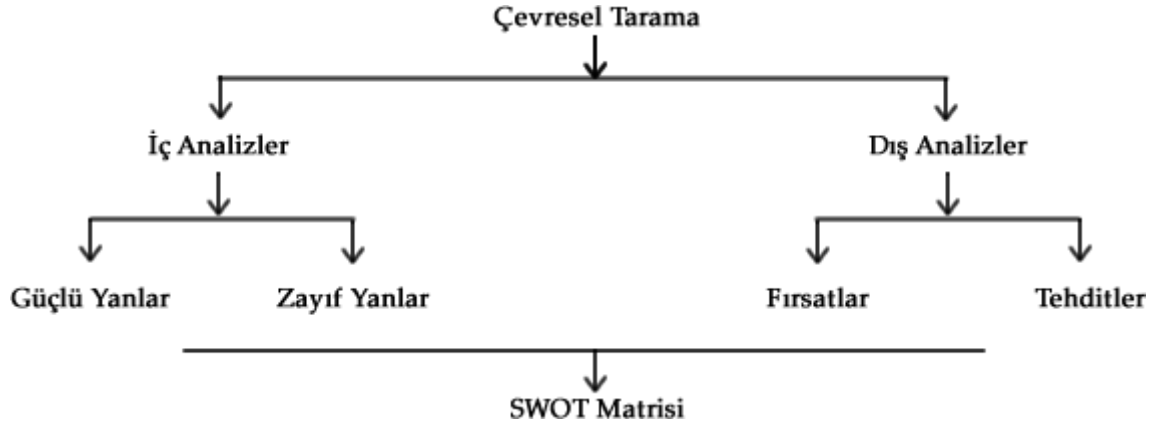
Açık Grup Tartışmaları: Bu teknikte organizasyon çalışanları mesai saatleri dışında küçük gruplar halinde bir araya gelmektedirler. Bu toplantı tekniğinde çalışanlar bazı sorunların çözümü için tartışmalar yaparak çözüm yollarını ararlar (Akan vd., 2009).

Kalite Çemberi: Toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışır ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar (Akan vd., 2009).

Fayda - Maliyet: Özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmaya çalışılmaktadır. (Akan vd., 2009).

SWOT Analizi: Stratejik yönetim içerisinde kullanılan en önemli analiz tekniklerinden biri olan SWOT analizi, organizasyonun iç ve dış çevrenin değerlendirilmesi imkânı sağlamaktadır. SWOT analizi, 1960 yılında Learned, Christensen, Andrews ve Guth tarafından geliştirilmiş olup İngilizce Strength (Güçlü), Weakness (Zayıf), Opportunity (Fırsat) ve Threat (Tehdit) kelimelerinin baş harflerinin bir araya gelmesiyle oluşturulmuş bir kısaltmadır.

SWOT analizinde, organizasyonun dış çevresindeki unsurların incelenmesi sonucunda organizasyon için fırsat ve tehditler, organizasyon içi analiz sonucunda ise güçlü ve zayıf yönler belirlenir (Akgemci, 2008: 109). SWOT analizinin şematik olarak ifade edecek olursak Şekil 1.12’ de görüldüğü gibidir.



Şekil 1.12- SWOT Analizinin Genel Yapısı

Kaynak: Uçar ve Doğru, 2005.

1.5.9 Stratejik Yönetim ile Stratejik Planlama İlişkisi

Yapılan kaynak incelemelerinde stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerinin birbirlerinin yerlerine geçebildiği gibi görünse de aslında bu iki süreç tamamen bir birinde farklıdır. Bu farklılıkları Tablo 1.5’de özetlenmiştir.

Tablo 1.5- Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik Planlama	Stratejik Yönetim
<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik planlama kapsamlı bir planlamadır. • Stratejik kararlar üzerine odaklanır. • Tüm sürecin denetlenmesine yöneliktir. • Dışsal çevrelerdeki değişimlerle başa çıkabilmek üzerine odaklanır. • Stratejik yönetimin formülasyon safhasıdır. • En iyi ve optimal stratejik kararları yapmaya odaklanmaktadır. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik yönetim daha geniş kapsamlıdır. • Kararların uygulamaya konulması üzerine odaklanır. • Süreç içerisinde ayrıntıların belirlenmesine yöneliktir. • Değişen çevrede en fazla üstünlüğe sahip değişkenleri seçerek çevreye uymasına odaklanır. • Geleceğe yönelik stratejiler ile birlikte bunların hayata geçirilmesi ve başarının kontrol edilmesini sağlar. • Stratejik sonuçların üretilmesine odaklanmaktadır.

1970'lerin buhranlı günlerinde geniş ölçekli planlar yapılmış ve bu planlar beklentileri karşılayamamıştır. Üst yönetimin planları sahiplenememesi ve personelin tepkisi ile birlikte stratejik planlamadan vazgeçilmiştir. Yeni arayışlar sonucunda 1980'ler de stratejik planlamanın bir ileri safhası olan stratejik yönetim ortaya çıkmıştır (Bircan, 2003: 412-413).

Stratejik planlama üst düzey yöneticilere sorunların çözüm önerileri ile değerlendirme fırsatı sunarken, stratejik yönetim stratejilerin planlanması ve çalışanların her türlü motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konmasını sağlamaktadır (Alpkan, 2000: 1-19).

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK BİLİNÇ SÜRECİ

2.1 EĞİTİM KURUMLARINDA YENİ ARAYIŞLARIN SEBEPLERİ

Milli Eğitim sistemi, gelecek nesilleri devletin yönlendirmesi doğrultusunda şekillendirme, toplum kültürünü aktarma, ihtiyaç olunan mesleklere eleman yetiştirme ya da yetişkinleri bu yönde eğitmek için düzenlenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için eğitim sisteminde müfredatlar tasarlanmış ve dinamik eğitim kadroları ile amaçlanan değişikliğe ulaşılmaya çalışılmıştır.

Sosyal ve kültürel hayattaki değişimler ile ekonomik alandaki değişimler eğitim sistemini değişime zorlamaktadır. Bu değişimler çerçevesinde Türk eğitim sistemini anlayabilmek ve yorumlayabilmek için toplumu, ekonomiyi, devletin yönetim anlayışını iyi analiz etmek gerekmektedir.

Türk eğitim sisteminde yaşanan olumsuzlukları iki ana başlık altında toplamak mümkündür. Bunlardan birincisi beklentilerin her geçen gün artması ikincisi ise eğitim sisteminin performansındaki yetersizliktir.

TIMSS 2007 (Third International Mathematics and Science Study-Repeat) ve PISA 2009 (Programme for International Student Assessment) gibi uluslararası başarı değerlendirme sistemlerinin yayınlanan raporlarına göre Türkiye, TIMSS’de Fen bilimlerinde 59 ülke arasından 31. sırada, PISA’da ise fen bilimleri ve matematik alanlarında 65 ülke arasında 43.sırada, okuma yeterliliğinde ise 41.sıradadır (Pisa, 2012).

Bu veriler, Türk eğitim sisteminin performansının istenen düzeyde olmadığını göstermektedir. Şu ana kadar ifade edilen sorunlar ve elde edilen sonuçlar Türk eğitim sisteminde yapılması gereken çok çalışmanın ve yeni arayışların olması gerektiğini göstermektedir.

2.2 EĞİTİM KURUMLARINDA REFORMLAR

Kamu reformlarının bir parçası olan eğitim reformları Türkiye Cumhuriyetinin kurulması ile başlamıştır. Ulus devlet anlayışını benimseyen Türkiye Cumhuriyeti bu istikamette eğitim sistemini de ulusalcı bir çizgide yapılandırmıştır. 3 Mart 1924 tarihinde çıkarılan “Tevhid-i Tedrisat Kanunu” ile eğitim faaliyeti yürüten yerli yabancı tüm kurumlar birleştirilerek devletin gözetim ve denetimi altına alınmış hepsi Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlanmıştır.

Kronolojik olarak Türk eğitim sisteminde yapılan değişiklikleri aşağıda belirtilen Tablo 2.1’de olduğu gibi sıralayabiliriz.

Tablo 2.1 Eğitim Sisteminin Kronolojik Tarihi

1924	Tevhid-i Tedrisat Kanunu
1928	Yeni Harflerin Kabulü
1928	Millet Mektepleri açıldı.
1932	Halk evleri açıldı.
1933	Darülfunûn-u’ nun kaldırılıp Üniversitenin kurulması
1937	Köy Eğitim Yasası çıkarıldı.
1939	I. Milli Eğitim Şurası
1940	Köy Enstitüleri kuruldu.
1950	Eğitimde Amerikan modeli benimsendi
1973	1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu çıkarıldı. Zorunlu temel eğitim 8 yıl oldu.
1981	2547 sayılı Yüksek Öğretim Kanunu ile tüm yükseköğretim kurumları üniversite çatısı altında toplandı.
1991	Amerikan tarzı ders geçme ve kredili sisteme geçildi.
1998	Zorunlu kesintisiz eğitim 8 yıl oldu.
2005	Yeniden yapılandırmacı modeli ile İlköğretim müfredatında köklü değişiklik yapıldı.
2012	Zorunlu eğitim kesintili olarak 12 yıla çıkarıldı.

Kaynak: Akyüz, 2010.

Eğitim sisteminde yapılan bunca değişikliğe rağmen ne yazık ki istenilen seviyede bir eğitim sistemimizin olup olmadığı hala tartışılmaktadır. Eğitim sisteminde kanun veya kararnameler ile yapılan bu değişikliklerle beraber eğitim politikalarında son 25 yıldır etkili olan dünya bankasıyla birlikte eğitimi kalkındırma adına 1971’den günümüze 9 kredi anlaşmasına imza atılmıştır. Bu projeleri özetleyecek olursak: (Keskin, 2003)

- 1971 yılında imzalanan “Eğitim Projesi” (13.5 milyon \$)
- 1984 yılında imzalanan “Sınai Eğitim Projesi” (36.8 milyon \$)
- 1985 yılında imzalanan “Endüstriyel Okullar Projesi” (57.7 milyon \$)
- 1987 yılında imzalanan “Yaygın Mesleki Eğitim Projesi” (58.5 milyon \$)
- 1988 yılında imzalanan “Sınai Eğitim Projesi – II” (115.8 milyon \$)
- 1990 yılında imzalanan “Milli Eğitim Geliştirme Projesi” (90.2 milyon \$)
- 1998 yılında imzalanan “Temel Eğitim Proje Kredisi” (300 milyon \$)
- 2002 yılında imzalanan “Temel Eğitim Proje Kredisi-II” (300 milyon \$)
- 2006 yılında imzalanan “Ortaöğretim Projesi Kredisi “ (80 milyon Avro)

2.3 TÜRKİYE’DE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN GELİŞMESİ

1980’lerden sonra yaşanan değişim dünyada üretim ve tüketim artırırken üretim yoğunluklu ülkeleri pozitif yönde Türkiye gibi tüketim yoğunluklu ülkeleri de negatif etkilemiştir.

1990’larla birlikte özellikle kamu mali yönetim sistemi, ekonomik ve mali dönüşümleri, kavrayacak bir yapıdan uzaklaşmıştır. Bütçe kapsamının kamusal faaliyet alanının önemli bir kısmını kavramaması, bütçe dışı faaliyetlerin ağırlık kazanması, planlarla bütçeler arasındaki ilişkinin kopması, program bütçe sisteminin uygulanamaması ve dolayısıyla hizmetlerle maliyetler arasındaki ilişkinin kurulamaması, parlamentonun denetim fonksiyonunun yerine getirilememesi, bütçe uygulamasının müdahalelere açık ve karmaşık bir yapıya bürünmesi ve mali kontrol ve dış denetim sisteminin etkin çalışmaması reform öncesi dönemde mali sistemin temel problemleri olarak öne çıkmaktadır. (DPT, 2000).

2000'li yıllara gelindiğinde ise Türkiye Uluslararası Para Fonu (IMF) ile bir anlaşma yaparak istikrar paketini devreye sokmuştur. 2001 Şubat ayında yaşanan krizle birlikte Türkiye ekonomisi ve mali sistemi derinden etkilemiştir. Bunların sonucunda negatif yönde olan gidişat ve kamuda yapılan harcamaların artışı ülkeyi yönetenleri farklı arayışlara itmiştir. Bu arayışların neticesinde mali ve kamu sektörünün disipline edilmesine yönelik 12 Temmuz 2001 tarihinde dünya bankası ile birlikte 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) imzalanmıştır (Yılmaz, 2003: 77).

Bu anlaşma ile birlikte daha sonraki yıllarda çıkacak kamu mali yönetimine yönelik kanunlara zemin hazırlanmıştır.

Stratejik planlama 2001 yılında PFPSAL program kredisinin bir şartı olarak devlet yönetimi anlayışı içerisine girmiş ve 2003 yılına kadar olan dönemde ise çeşitli düzenlemelerle süreç sürdürülmeye çalışılmıştır. 2003 yılı sonunda 5018 sayılı kanunun yasalaşmasıyla birlikte stratejik plan mali yönetim sistemin temel mekanizmalarından birisi haline gelmiştir (Erkan, 2008).

Kanun ile kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirme imkânı doğmuştur. Bu kapsamda stratejik planlama amaçların gerçekleştirilmesi için temel bir araç olarak benimsenmiştir (Gürer, 2006).

Temel araç olarak benimsenen stratejik planlamanın kamu idarelerinde ve eğitim kurumlarında uygulanması yönünde çıkarılan yönetmelikler şu şekilde sıralanmaktadır.

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlüdür.
- 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.
- 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanununda Büyükşehir Belediyesinin görevleri arasında, Büyükşehir Belediyesinin stratejik planını hazırlamak bulunmaktadır.

- 5393 sayılı Kanunda, belediye meclisinin görevleri arasında stratejik planı görüşmek ve kabul etmek bulunmaktadır
- 24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile bazı kanun ve kanun hükmünde kararnamelerde değişiklik yapılması hakkında kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur.
- Strateji Geliştirme Birimleri, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir.

2.4 EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMANIN YASAL DAYANAĞI

2003 yılında kabul edilip yürürlüğe konulan 5018 sayılı kanun ile birlikte tüm kamu idarelerinde olduğu gibi eğitim kurumlarında da stratejik planlama yapma zorunluluğu getirilmiştir. Bu kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye, 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu ve 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunları ile stratejik planların hazırlanma zorunluluğu perçinlenmiştir.

5018 sayılı Kanunun kamu kuruluşları için getirdiği önemli yenilikler; stratejik planlamayı hesap verme ve performans ölçüm aracı olarak görmesi, planlamayı bütçeleme sürecinin temel bir bileşeni olarak ele alması, stratejik planlama yükümlülüğüne tabi kuruluşların belirlenmesi gibi önemli noktalar sıralanabilir.

Kanunda stratejik plan;

“Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır.

Kanunun 9. Maddesinde ise;

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.” ifadesine yer verilmektedir (Erkan, 2008).

2.4.1 Kamu Kuruluşları İle Stratejik Planlama

Kamuda görülen aksaklıkların ve problemlerin çözümü yönünde kamu yönetimi reformu zorunluluk haline gelmiştir. Yukarıda belirtildiği gibi kamu reformunun bir aracı olarak görülen stratejik planlama bu süreçte en önemli ayaklardan bir tanesidir.

5018 sayılı kanun ile zorunlu hale gelen stratejik planlama işleminin usullerinin ve sürecinin belirlenmesine yönelik olarak Devlet Planlama Teşkilatı yetkili kılınmıştır. Bu kapsamda stratejik planlamaların usulüne yönelik 26 Mayıs 2006 tarihinde resmi gazetede yayınlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve Stratejik planlamanın sürecine yönelik olarak da “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır. Hazırlanan bu yönetmelik ve kılavuzlar ile stratejik planlama yapımı ve süreci bir standarda kavuşturulmuştur.

Kamu kurumlarının stratejik planlama sürecine dâhil olmasıyla birlikte kurumlar zayıf yönlerini görüp iyileştirme ve dışarıdan gelen tehditleri algılayıp önleme noktasında imkânlarını yakalayacaklardır. Diğer taraftan stratejik planlamanın kamu kurumlarında emek ve zaman israfını önleyecek, rasyonel kural ve ilkelerin oluşmasını, çalışanların katılımcılığını ve işin sahiplenilmesini, belirlenen hedeflerin amaca uygunluğunu kontrol ve denetimini sağlama gibi faydaları olacaktır (Karagöz ve Celep, erişim: 12.04.2012).

2.4.2 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen ve 24 Aralık 2003 tarihinde de resmi gazetede yayınlanan 5018 sayılı Kamu mali yönetimi ve kontrol Kanunu, amaç ve kapsam olarak birkaç alt başlıkta incelenebilir. Kanun kapsam olarak merkez yönetime bağlı tüm idari kurumlar ve mahalli idarelerin mali yönetim ve kontrolünü içermektedir. Kanun amacı, kalkınma planları, programlar, yönetmelikler ve mevzuatlarda yer alan

politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının efektif ve yerinde kullanılmasını sağlamaktır.

Başka bir amacı ise kurumların mali işleyişinin saydamlaştırılması ve hesap verebilirliğinin artırılması için, kamu malî yapısının işleyişinden, bütçelerin hazırlanıp uygulanmasına kadar geçen süreçlerin raporlanarak malî kontrolü düzenlemektir.

2.4.3 Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

Bu Yönetmelik 2003 tarihinde yürürlüğe konulan 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9'uncu maddesi hükmüne dayanılarak hazırlanmıştır. 26-05-2006 tarihinde resmi gazetede yayınlanarak yürürlüğe giren bu yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. (<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27027.html> erişim tarihi: 11.04.2012)

Bu yönetmeliğin devreye girmesi ile birlikte stratejik planlama sürecinde uyulması gereken usulleri genel hatları ile aşağıdaki gibi sıralayabiliriz;

- Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.
- Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.
- Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.
- İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

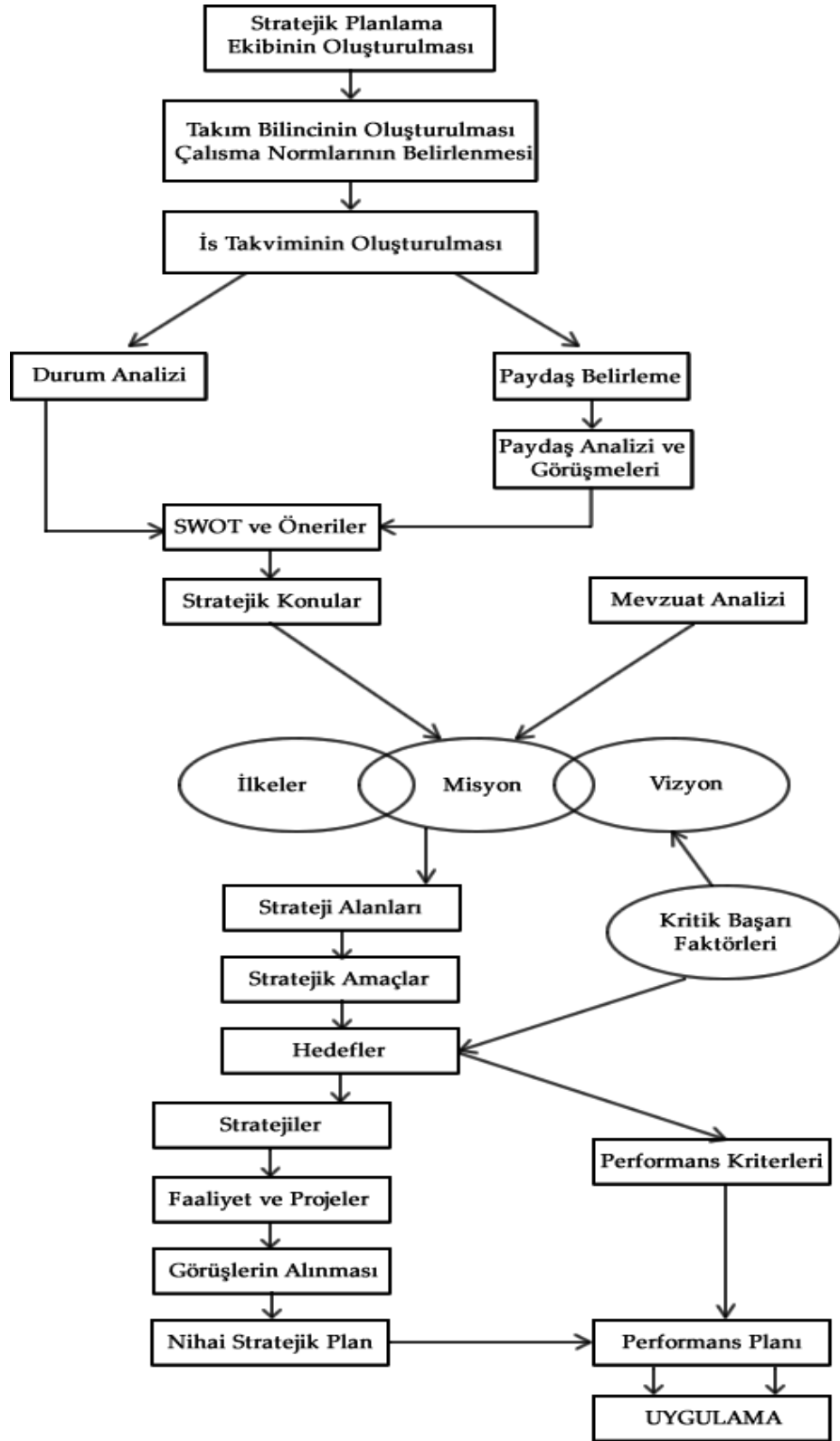
(<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27027.html>, erişim tarihi:
15.03.2012)

2.5 TÜRK EĞİTİM SİSTEMİNDE STRATEJİK PLANLAMA MODELİ

Stratejik planlama, kurumun mevcut durum, misyon ve temel ilkeleri göz önünde bulundurarak geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara uygun ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri; ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performansları izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı esnek bir planlamadır (MEB, 2007).

Türk eğitim sisteminde uygulanan stratejik planlama modeli temel olarak DPT'nin öngörmüş olduğu planlama modelidir. Bu modelin çıkarılmasında Strateji geliştirme yaklaşımlarından “Beş Parçalı Strateji Geliştirme Yaklaşımı” ile “Strateji Geliştirmek İçin Strateji Tercihleri Arasındaki İlişkileri Yapılandırma Yaklaşımı” birlikte kullanılmıştır (MEB, 2009: 7). Stratejik plan hazırlama sürecinde Türk Milli Eğitim Bakanlığının öngördüğü hazırlık programı üç aşamalı yürütülmüştür (SGB,2008). Birinci aşama Hazırlık dönemi ve programı, ikinci aşama stratejik planın hazırlanması ve üçüncü aşama ise stratejik planın uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Türk Milli Eğitim ulaşmak istediği noktaya varmasını sağlayacak yol haritasının şekillendirilmesi Şekil 2,1'de görülen stratejik plan modelinin uygulanması ile mümkün olabilecektir. Stratejik planlama modelinin uygulanması için illaki tam donanımlı bir okulun olmasına gerek yoktur. Önemli olan mevcut durumun tespit edilip elde bulunulan imkânlar dâhilinde yapılabilecek en iyi işi ortaya çıkarmaktır. Bu noktada stratejik planın hazırlanması ve bunun kurumlarda uygulanması ülke genelindeki bütün eğitim kurumlarına tavsiye edilmektedir. (SGB, 2006).



Şekil 2.1- Türk Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Modeli

Kaynak: : MEB, 2006: 18.

2.6 EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik planlama, örgütlerin bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yol ile stratejik düşüncenin şekillendirilerek formüle edildiği sistematik bir süreci tarif etmektedir (Diken, vd., 2006: 282). Stratejik planlama süreci, misyon, vizyon ve ilkelerin belirlenmesi ve amaçların, hedeflerin, faaliyetlerin tespit edilmesini içerirken, örgütlerin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin de belirlemesini gerektirir.

Stratejik planlama sürecinin temel amacı, kurumsal ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak kurumun geleceğine ilişkin bir yol çizmektir. Stratejik planlama sürecinde, kurumun belirlediği amaçlara daha etkili ulaşılabilmesi için, gerekli stratejiler kullanılarak, kaynakların verimli bir şekilde organize edilmesi sağlanabilir. (EARGED, 2007: 28)

Kurumsal kültürün ve verimliliğin sağlanmasında önemli bir yeri olan stratejik planlama sürecinin temel özellikleri şöyle ifade edilebilir.

- Stratejik planlama girdilere değil sonuçlara odaklıdır.
- Stratejik planlama, durağan değil devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Stratejik planlama, gelecek ile ilgili kararların şimdiden alınması ile ilgilidir.
- Stratejik planlama ulaşılabilir ve arzu edilen bir geleceği resmeder.
- Stratejik planlama değişimin istenilen yönde olmasını sağlayarak değişimi destekler.
- Bir davranış ve hayat tarzını ifade eden plan felsefesidir.
- Kısa ve orta vadeli bütçe ve faaliyet planlarını birbirine bağlar.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur (Meb, 2007: 20-21; Coban, 1997: 100-101).

Stratejik planlama süreci kuruluşun bulunduğu faaliyet alanı ve sektöre göre farklılıklar arz etmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik planlama süreci sekiz basamaktan oluşmaktadır (Can, 1996).

1. Stratejik planlama sürecini başlatıp, bunun üzerinde mutabakat sağlamak;

2. Kuruluşun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleriyle, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla iç ve dış çevre değerlendirmesi yapmak;
3. Bu analizlerden hareketle kurumun karşı karşıya olduğu temel stratejik sorunları tanımlamak;
4. Kurumun var oluş nedenini oluşturan misyonu belirlemek;
5. Belirlenen misyona uygun amaçları tespit etmek ve hedefleri ortaya koymak;
6. Sorunları çözümlenecek stratejiler geliştirmek;
7. Ulaşılan noktada başarıyı sağlamak için bir vizyon yaratmak;
8. Geliştirilen vizyonun kılavuzluğu eşliğinde alınan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek.

Stratejik planlama bir defalık bir işlem değil, tekrarlanan bir süreçtir. Bu nedenle sadece stratejik planlama yapmak yeterli değildir. Plan yapmanın yanında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi de gerekmektedir. (Yılmaz, 2003: 67-86)

Bu noktada kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının mutlaka belirli eğitimlere alınıp motivasyon düzeyleri yükseltilmelidir.

Eğitim kurumlarında stratejik planlama sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi için; Okulun içinde bulunduğu koşullar, sahip olduğu olanaklar ve yaşanan deneyimler gözetilerek demokratik ve katılımcı anlayışı temel alan farklı bir yönetim süreci izlenmelidir (EARGED, 2007: 28).

Türk eğitim sisteminde merkez ve taşra teşkilatlarına stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla Tablo 2,2’de belirtilen iş ve işlem basamakları uygulanmaktadır. Bu iş ve işlem basamakları Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından 2007 yılında ilan edilmiştir (Türk ve Ünsal, 2007: 9-10).

Tablo 2.2- Stratejik Planlama Süreci

AMAÇ	KAVRAM	YÖNTEM
NEREDEYİZ.	MEVCUT DURUM ANALİZİ MİSYON İLKELER ve DEĞERLER	<ul style="list-style-type: none"> • Dış Çevre Analizi • İç Çevre Analizi • SWOT Analizi • Paydaşlar Analizi

		<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun Varoluş Gerekçesi
NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ.	VİZYON	<ul style="list-style-type: none"> • Temel İlkeler • Arzu Edilen Gelecek
	STRATEJİK AMAÇLAR ve HEDEFLER	<ul style="list-style-type: none"> • Orta Vadeli Ulaşılabilecek amaçlar • Ölçülebilir Hedefler
GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞIRIZ.	STRATEJİLERİN OLUŞTURULMASI EYLEMLER ve PLANLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Hedeflere Ulaşma Yöntemleri • İş Planları • Kaynak Planları
BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER ve DEĞERLENDİRİRİZ	İZLEME ÖLÇME ve DEĞERLENDİRME	<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Performans Göstergeleri • Performans Yönetimi

Kaynak: Türk ve Ünsal, 2007: 9-10.

Türk Milli Eğitimi Stratejik planlama sürecini ve öğelerini dört temel sorunun cevaplandırılması ile ifade edebiliriz.

- Neredeyiz?
- Nereye Gitmek İstiyoruz?
- Gitmek İsteddiğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

“Neredeyiz?”, kurumun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu soruya durum analizi yapılarak cevaplar bulunabilir.

“Nereye gitmek istiyoruz?”, kurumun var oluş nedeninin açık bir şekilde ifade edilmesini sağlayan misyon; ulaşılabilecek arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler ve değerler; ulaşılabilecek için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak

tanımlanabilecek stratejik amaçlar ve amaçların gerçekleşmesi için ulaşılmaması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefleri ortaya koyması sağlanabilir.

“Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?”, stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetlerin ifade edilmesini sağlayabilir.

“Başarımızı nasıl izler ve değerlendiririz?” sorusu ise yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçlarla daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, değerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme sürecini cevaplandırır (EARGED, 2007: 31-32).

2.6.1 Hazırlık Dönemi ve Program

Stratejik planlamada hazırlık dönemi daha çok kurumun ve paydaşlarının planlama adımlarına geçişte mental olarak hazırlanmasına yöneliktir. Ayrıca Stratejik planlama kurum çalışanlarını ve paydaşlarını bir araya getiren uzun vadeli bir süreçtir. Bu sürecin gelişimi aşağıdaki madde başlıklarında belirtilmiştir.

- Çalışmaların başlatılması
- Stratejik Plan anlayışının sahiplenilmesi
- Stratejik planlama sürecinin yönetilmesi
- İhtiyaçların Tespiti
- Zaman Planlaması

2.6.1.1 Çalışmaların Başlatılması

Stratejik plan hazırlık dönemi ilk aşaması olan çalışmaların başlatılmasıyla kurum çalışanları arasında bir hava oluşturulmalıdır. Kurum çalışanlarının sisteme dahil edilmesi stratejik planlama çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

2.6.1.2 Stratejik Plan Anlayışının Sahiplenilmesi

Bir kurumun hedefi başarıyı yakalamak ve bu başarıyı muhafaza etmek üzerinedir. Başarıya ulaşmada belirli bir plan dahilinde hareket etmeye bağlıdır. Stratejik planlamayla başarı yakalanmak isteniyorsa ilk yapılacak işlem kurumun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesidir. Bu süreç sadece stratejik plana özgü değil tüm planlar için geçerlidir.

Stratejik planlama anlayışının sahiplenilmesi noktasında planın kurum içinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemesi gelmektedir. Stratejik planlamanın sahiplenilmesinde vazgeçilmez bir koşul olan üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi çok önemlidir. Üst yönetim, mutlaka stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır (DPT, 2006: 11).

2.6.1.3 Stratejik Planlama Sürecinin Yönetilmesi

Katılımcı bir süreç olan stratejik planlama kurumun bulunduğu nokta ile arzu ettiği nokta arasındaki yolu tarif etmektedir (Türk ve Ünsal, 2007: 21). Kurumda yer alan tüm çalışanların katılımının gerektiği planlama sürecinde her bir çalışanın düşüncesi çok önemlidir.

Stratejik planlama sürecinde görev alacak ve bu süreci yönlendirecek kişilerin görev tanımları net bir şekilde belirlenmelidir. Bir eğitim öğretim kurumunda stratejik planlama sürecine dahil olması gereken birim, kişi ya da grupları şu şekilde sıralayabiliriz (DPT, 2006:12):

Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE)

Stratejik yönetim sürecinin kurum içerisinde benimsenmesi ve uygulanması noktasında Türk milli eğitim okullarında iç ve dış paydaşların katılımı ile kurulan yönetim birimidir. (MEB, 2007: 12) Stratejik planlama sürecinde koordinatör birim görevini yürütmektedir. Bu birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil kurum çalışanlarını koordine etmektir.

Kurum üst yöneticileri

Kurumu yöneten okul müdürü ve ona bağlı çalışan yönetim ekibi kurumda stratejik planlama çalışmalarının başladığını duyurmalıdır. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur (DPT, 2006: 12).

Kurum yöneticisi stratejik plan çalışmaları sürecinde katkı sağlamalı, her aşamada desteklemeli ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermelidir.

Stratejik Planlama Ekibi

Eğitim kurumlarında genellikle stratejik planlama ekibinin başkanı okul yöneticisi olmaktadır ya da OGYE ekibi tarafından seçilmiş bir kişide olabilmektedir. Ekip başkanı, çalışmaların planlanması, ekibin oluşturulması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir. Stratejik planlama ekibinin kurulmasından direkt sorumlu olan ekip başkanı ekip üyelerini kabiliyetleri ve hedeflenen amaca uygunluklarını göz önünde bulundurarak kurmalıdır (DPT, 2006: 12).

Bir stratejik planlama ekip üyesinde olması gerekli olan özellikler aşağıda sıralanmıştır;

- Grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme, grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalıdır,
- Görev yaptığı birimi temsil edebilmelidir,
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir,
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olmalıdır,
- Çalışmalara gönüllü olarak katılmalıdır. (DPT, 2006: 12).

2.6.1.4 İhtiyaçların Tespiti

Stratejik planlama ekibinin kurulmasından sonra planlama hazırlık çalışmalarında gerekli olan ihtiyaçların tespiti yapılmaktadır. Yapılan ihtiyaç

tespitlerinde genel olarak eğitim, danışmanlık, veri ve mali kaynak ihtiyaçları belirlenmektedir (Türk ve Ünsal, 2007: 27).

Eğitim ihtiyacı: Stratejik planlama sürecinin sorunsuz bir şekilde ilerlemesi ve nihai hedefe ulaşabilmek için stratejik planlamaya katkı sağlayacak kişilerin stratejik planlama hakkında eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Alınacak veya verilecek eğitimlerin niteliği, kapsamı, süresi ve katılacak kişiler önceden belirlenmelidir.

Danışmanlık ihtiyacı: Stratejik planlama sürecinde eğitim kurumları için yeni bir konu olan stratejik planlama anlayışının hayata geçirilmesinin ilk aşamalarında uzman kişilerden yardım alınmalı ve onların tecrübelerinden faydalanılmalıdır (Çakır, 2008: 60).

Stratejik planlama ekibi planın hazırlanması sürecinde sürece rehberlik etmek üzere kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir. İhtiyaç var ise, alınacak danışmanlık hizmeti, yöntem ve süreç danışmanlığı ve eğitimle kısıtlı tutulmalıdır (DPT, 2006: 13).

Veri ihtiyacı: Kurumun stratejik planlama sürecinde, mevcut durumunun tespit edilmesi, hedeflerinin ölçülmesi ve performansının değerlendirilebilmesi için amaçlara hizmet edecek verilere ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca bu veriler ile doğru kararların alınması da sağlanabilecektir.

Mali kaynak ihtiyacı: Bundan önce belirlenen ihtiyaçların hayata geçirilebilmesi ve süreç içerisinde oluşabilecek diğer ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması gerekmektedir. İhtiyaçların finanse edilebilmesi için kaynaklar hazırlık safhasında ortaya konulmalı ve bütçelen dirilmelidir. Burada sözü edilen kaynaklar, kuruluşun stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyulacak kaynaklar değil, stratejik planın yapılabilmesi için gerekli harcamalardır (Çakır, 2008: 61).

2.6.1.5 Zaman Planlaması

Stratejik planlama sürecinin zamanında sonlandırılabilmesi için hazırlık çalışmalarından başlayarak aşamaların belirlenmesi ve her bir aşama için tarih aralıklarının verilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama ekibi belirlenen tarihler doğrultusunda hareket etmesiyle zaman alıcı bir süreç olan stratejik planlama süreci sağlıklı bir şekilde yönetilebilir (Çakır, 2008: 61).

2.6.2 Mevcut Durum Tespitinin Yapılması

Eğitim kurumlarında stratejik planlama süreci hazırlık dönemi çalışmaları yapıldıktan sonra kurumun “neredeyiz?” sorusuna cevap vermesi ile fiilen başlamış olmaktadır. Kurumun geleceğe yönelik olarak amaçlarını, hedeflerini ve faaliyetlerini geliştirebilmesi için mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu, zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunu belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yapılan mevcut durum analizi ile kurum kendini daha iyi tanımlayacak ve kendini tanıma şansını yakalayacaktır. Durum tespiti sonucunda stratejik planın daha sağlıklı ve gerçekçi olması sağlanacaktır (Türk ve Ünsal, 2007: 30).

Durum tespiti sırasında izlenen yol şu şekilde ifade edilebilir;

- Tarihsel Gelişim
- Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi
- Paydaş Analizi
- İç çevre analizi
- Dış çevre analizi
- Swot analizi

2.6.2.1 Tarihsel Gelişim

Kurumun kuruluşundan bulunduğu zamana kadar geçen sürecin ayrıntıları ile anlatıldığı kısımdır. Bu kısım stratejik planı inceleyenlere kurumu genel olarak tanıma imkânı sunmaktadır.

2.6.2.2 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Kurumu ilgilendiren ve yürürlükte olan yasa ve mevzuatların tespiti çalışmasının yapıldığı bu aşamada kurumun hareket edebileceği sınır noktaları belirlenmektedir. Okullar sonuçta bir devlet kurumudur ve kurum çalışanlarını ilgilendiren birçok mevzuat yer almaktadır. Bu yükümlülüklerin tespiti, kurumun ve çalışanlarının faaliyet gösterebileceği alanların belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Yasal yükümlülükler ve Mevzuat analizi yapılırken aşağıda cevaplandırılması gereken temel sorular yer almaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar hazırlanan stratejik planda yasal yükümlülükleri ve mevzuatı belirleyecektir (DPT, 2006: 13).

- Yasal yükümlülükler açısından bakıldığında kuruluş tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kapsamı nedir? Bunlardan faydalananlar kimlerdir?
- Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
- Kuruluşun organizasyonuna, çalışma usullerine ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
- Kuruluşun diğer kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerini düzenleyen hükümler nelerdir?
- Kuruluşun (varsa) mevcut misyonu yasal yükümlülüklerini içermekte midir?
- Yasal yükümlülükler ile kuruluşun yürütmekte olduğu program ve faaliyetler arasındaki bağlantı nedir? (Tüm yükümlülüklerle karşılık gelen program-faaliyet bulunmakta mıdır? Yürütülen tüm program-faaliyetlerin yükümlülükler listesinde bir karşılığı var mıdır?)

2.6.2.3 Paydaş Analizi

Kurumdan doğru ya da dolaylı olarak etkilenen herkes paydaş olarak isimlendirilmektedir. Aynı kurumda çalışan kişilere kurum içi paydaş denilmektedir. Kurumun hizmetlerinden sonuç olarak yararlanan kişilere kurum dışı paydaş denilmektedir.

Türk ve Ünsal (2007) iç ve dış paydaşları belirleme sürecinde sorulması gereken soruları şu şekilde ifade etmektedir;

- Kurumun hizmetlerinden ve ürünlerinden kim yararlanıyor?
- Kim en çok yararlanıyor?
- Kurum dışı paydaşlar kimler?
- Paydaşlar kurumun hizmet ve ürünlerini farklı bir kurumdan alabilir mi?
- Kurum içi paydaşlar kimler ve kurumdan neler umuyorlar?
- Kurum içi paydaşlar kimler?

2.6.2.4 İç Çevre Analizi

İskoçya, İngiltere ve Amerika'da Burns, Stalker, Emery, Trist, Lawrence ve Lorsch tarafından kurum ve çevre ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar sonucunda kurum ve çevre ilişkileri arasında çok yüksek bir etkileşim olduğu ortaya konulmuştur (Aykaç, 1999: 86).

Okul çevreleri kendi içsel ve dışsal yapılarını etkilemektedir. Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik eğilimler daha özel olarak sendika, vergi veren kurumlar ve yasama organları okulların içsel yapılarını ve işleyişlerini etkilemektedirler. (Hoy ve Miskel, 2010: s 416) Bu kapsamda iç çevreyi, kurumu oluşturan alt sistemler oluşturmaktadır. Hiçbir zaman unutulmamalıdır ki iç çevre analizi, dış çevre analizinden daha önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 116). Bu önemli analizde iç çevreyi oluşturan unsurlar, yasal çevre, politik çevre, sosyokültürel çevre, kurumsal kültür, genel yönetim anlayışı, finansal kaynaklar, teknoloji, işgücü kalitesi ve hiyerarşik yapı olarak ifade edilmektedir. Bu unsurların değerlendirilmesi ve incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır (Oyman, 2009).

Kurum tespit ettiği güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurarak stratejilerini geliştirmektedir. Bu stratejiler geliştirilirken güçlü yönleri koruma ve bundan faydalanma yolları aranmaktadır. Zayıf yönlerde ise bunların nasıl bertaraf edileceği ve pozitif getireceği noktasında tedbirler alınmaktadır. Güçlü ve zayıf yönlerin tespiti kurum yöneticilerinin karar almasında çok önemli katkılar sağlamaktadır.

2.6.2.5 Dış Çevre Analizi

Kurumun dışında kalan ancak kurumu direkt ya da dolaylı olarak etkileyen faktörler bütününe dış çevre denilmektedir (Dinçer, 2004, s.71). Dış çevre analizinde amaç, kurumun çevresinde bulunan değişiklikleri tahmin edebilmek ve planımızı doğru bir şekilde yapabilmektir. Söz konusu değişiklikler ekonomi, hukuk, kültürel, rekabet, siyasal ve teknolojik alandaki gelişmeler gibi çeşitli konularda olabilmektedir. Bu gelişmeler ve değişimler kurumumuz için çevrede mevcut bulunan fırsat ve tehdit faktörlerini ortaya koymaktadır. Bu faktörlerin tespiti ve değerlendirilmesi sonucu etkili bir stratejik plan yapmamız mümkün olabilmektedir.

2.6.2.6 Swot Analizi

Kurum içerisinde mevcut durumun tespitinde kullanılan SWOT analizi, İngilizce Strength, Weakness, Opportunity ve Threat kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Türkiye’de özellikle Devlet Planlama Teşkilatının yayınlarında bu İngilizce yapı değiştirilmiş SWOT yerine GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit) kısaltması kullanılmıştır.

GZFT analizi kurumların iç ve dış durumlarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Kurumun ilk önce iç çevre analizi gerçekleştirilmektedir. Bu analizle kurumun güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. İkinci olarak kurumun dış çevre analizi yapılmaktadır. Bununla da kurum için fırsat ve tehditler belirlenmektedir.

GZFT analizinin en önemli tarafı kurumun hem iç hem de dış durum değerlendirmesine fırsat tanınmasıdır. Kurumun başarısı için kurumda bulunan yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, performans göstergelerinin, bilgi akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekmektedir (Akan vd., 2009: 449-450). GZFT analizi Şekil 2.2’de görüldüğü gibi 4 farklı alandan oluşmaktadır.

	OLUMLU	OLUMSUZ
İÇ (Dahili)	Kurumun Kuvvetli Yönleri	Kurumun Zayıf Yönleri
DIŞ (Harici)	Kurumun Fırsatları	Kurumun Tehditleri

Şekil 2.2- GZFT Analizi

Kuvvetli yönler, kurum içinden kaynaklanan ve diğer kurumlardan farklı olan üstün yönlerin ifade edildiği bölümdür. Başka bir ifade ile kurumun hangi işi doğru ve iyi yapıldığının belirtilmesidir.

Kurumun fırsatları belirlenirken sorulması gereken sorular şunlardır;

- Avantajlarımız nelerdir?
- Biz neleri iyi yaparız?
- Hangi kaynaklara sahibiz?
- Çevremizde hangi yönlerimizle beğeniliriz?

Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda kurumun güçlü yönleri yazılmaktadır.

Zayıf yönler, kurum içinden kaynaklanan ve diğer kurumlara göre yetersiz ve etkisiz olduğu yönlerin ifade edildiği bölümdür. Başka bir ifade ile kurumun diğer kurumlardan geri kaldığı noktalardır.

Kurumun zayıf yönleri belirlenirken sorulması gereken sorular şunlardır;

- Neleri Geliştirmemiz Gerekliyor?
- Neyi Kötü Yapıyoruz?
- Nelerden Kaçınmalıyız?
- Paydaşlara Göre Eksik Yönlerimiz Nelerdir? (EARGED, 2007: 58-59).

Fırsatlar, kurumu direk veya dolaylı olarak olumlu yönde etkileyen dışsal faktörlere denmektedir. Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında itici bir güç olan fırsatların tespit edilebilmesi noktasında aşağıda belirtilen soruların cevapları aranmaktadır.

- Okulu Geliştirmeye İlişkin Fırsatlar Nelerdir?
- Bizi İlgilendiren Eğitim Akımları (Örneğin yeni ölçme değerlendirme yaklaşımları, öğrenme kuramlar ve katsayı değişimleri gibi) Nelerdir?
- Alanımızla İlgili Eğitim Politikaları Değişiklikleri Nelerdir?
- Toplumsal Değişimler (Demografi, yaşam biçimleri v.b.)

Tehditler, kurumu dışsal olarak olumsuz yönde etkileyen faktörlere denmektedir. Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında kuruma engel teşkil edilecek dış faktörlerin tespit edilmesi için aşağıda belirtilen soruların cevapları aranmaktadır.

- Karşılaşılabileceğimiz Engeller Nelerdir?
- Eğitim Alanında Farklı Eğilimler Var mı?
- Okulun İnsan ve Finansal Kaynakları Yeterlimi?
- Teknoloji Bizim Aleyhimize mi değişiyor?
- Okul Sosyal Çevresiyle Yabancılaşıyor mu?

2.6.3 Geleceğe Bakış

Bütün kuruluşların amaçlarından bir tanesi de yaşamlarını devam ettirebilmektir. Kuruluşlar sunduğu hizmetler ile topluma bazı değerler katmakta ve katılan değerlerin sürekliliği ölçüsünde de yaşamlarını devam ettirebilmektedirler.

Kuruluşun ayakta durabilmesi kimliğini belirlediği misyon, vizyon ve ilkelerin doğru ve gerçekçi bir şekilde ortaya koyması ile sağlanabilir. Misyon, vizyon ve ilkelerin ifade edilmesi, kurumun ulaşmayı istediği yere nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Geleceğe bakış başlığı altında, misyon ve vizyonun nasıl ifade edildiği, temel değerlerin nasıl belirlendiği bunlara bağlı olarak amaçların, hedeflerin, ve stratejilerin nasıl ortaya konulduğu başlıklar halinde ele alınmaktadır.

2.6.3.1 Misyon

Kuruluşun varoluş sebebini ortaya koymak için tanımlanan misyon, kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade etmektedir (DPT, 2006: 27).

Misyon kuruluşun ne olmak istediğini ve kime hizmet ettiğinin genel bir ifadesidir (David 2001: 55). Misyon, ifadesi literatürde iki farklı şekilde ifade edilmektedir. Birincisi kurum stratejisi içinde tanımlanmış bir görev ikincisi ise felsefi ve ahlaki bir içerik olarak ifade edilmektedir. Dinçer (2003:9) Misyon genel anlamda kuruluşlar açısından “Niçin varız?” sorusunun yanıtıdır. Bu anlamda misyon ifadesi kurumsal kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra kurumun varlık nedenini de belirtmektedir (Özdemir, 2000).

Her kurumun, yaptığı işle ilgili düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesi bulunur. Kurumu diğerlerinden ayıran, farklı kılan özellikler vardır. Misyon bunun ifade edilmiş şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68).

Okulun misyon bildirimini, okulun çalışma alanlarını (ilköğretim, genel lise, meslek lisesi vb.) faaliyet alanlarını, hizmet sunduğu gruplara (öğrenci, veli toplum vb.) karşı olan sorumluluklarını, benimsediği yönetim, eğitim ve öğretim yaklaşımlarını ve değerlerini tanımlayan kalıcı bir açıklamadır (EARGED, 2007: 40).

Misyon bildiriminde sekiz unsur ön plana çıkmaktadır (Pearce ve Robinson, 1997):

- Hizmet sunduğu guruplar – çalışma alanı
- Öğrenciler-hizmet
- Coğrafi bölge
- Teknoloji
- Hayatta kalma ve büyüme

- Kurum felsefesi ve ilkeleri
- Öz benlik
- Kurumun halkın ve çalışanların gözündeki imajı

Yukarıda ifade edilen sekiz unsur göz önünde bulundurularak kurumun iç ve dış paydaş analizi yapılmaktadır. İç ve Dış paydaş analizi ile kurumun içeriden ve dışarıdan nasıl tanımlandığı ortaya konulmakta ve analizlerin ışığında misyon ifadesi tespit edilmektedir. Misyon ifadesi, kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Misyon ifadesi geliştirilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.
- Misyon, nicelikle değil nitelikle ilgilidir.
- Okula ilişkin misyon ifadesinin uzun süreli olarak (örn, 10 yıl) belirlenmesi gerekir.
- Misyon bildirimini gerçekçi olmalıdır.
- Misyon, okulun paylaşılan değerlerinden beslenmeli ve bu değerleri yansıtmalıdır.
- Okul misyonu, okul öğrencilerinin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya yönelik olarak tasarlanmalıdır (DPT, 2003).

Yukarıdaki hususların dışında misyon kurumun stratejisinden önce belirlenmesini gerektirir. Kurumun misyona sahip olması o kurumda tüm yönetici ve personelin saptanan amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmesini, kurumsal güçleri bir araya toplayarak, motivasyonu sağlamasını, kurumsal amaçlar ve stratejiler belirlenirken kolaylaştırıcı bir atmosfer sağlar. Ayrıca kurumun kaynak bulmasına ve bulunan kaynağın tahsisine yardımcı olur. Örgütteki herkesin ve özellikle de

yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasını sağlar (Koçel, 2007'den aktaran: Dinler, 2009).

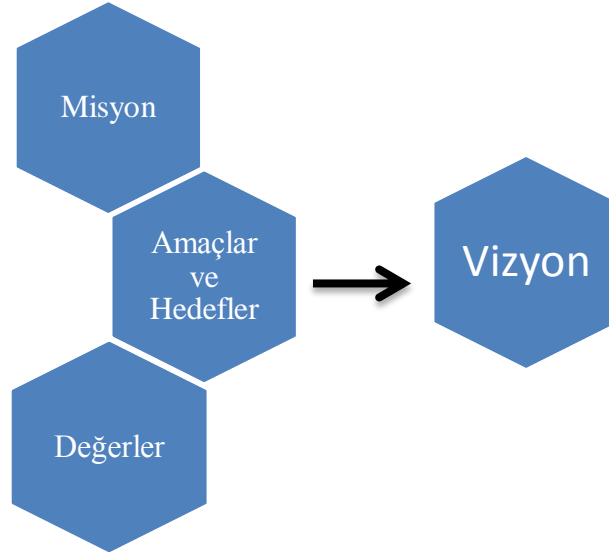
Eğitim kurumları için bazı misyon ifadesi örnekleri şu şekildedir:

- *“Biz; çağın gerekleri ile donanmış uygun eğitim ortamlarında, bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak, özgür düşünen, kendisi ve toplumla barışık, milli ve evrensel değerleri benimsemiş, bilgiyi üreten ve bireyleri bir üst eğitim kurumuna ve hayata hazırlamak için varız.”*
- *“Tüm paydaşlarıyla çağın gereğine uygun, kamu yararına yönelik ihtiyaç duyulan etkili ve verimli eğitim öğretim hizmeti sunmaktır”*
- *“Doğu ile batıyı, geçmişle geleceği buluşturan İstanbul Üniversitesi; ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üreten ve yetkin bireyler yetiştiren öncü üniversitedir.”* (İ.Ü.)
- *“Evrensel ölçekte bilgi üreterek, bilim dünyasına katkıda bulunmak; ülke ve dünya gerçeklerine duyarlı, kültürel olarak donanımlı, araştırmacı ve üretici bireyler yetiştirmek; bölgesel, ulusal ihtiyaçlar temelinde toplumun yaşam kalitesinin yükselmesine çalışmak”* (Ege Üniversitesi).

2.6.3.2 Vizyon

Vizyon, Türkçe 'de görüş, görme gücü, ülkü, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi anlamlara gelmekte olup, işletmeler ve kurumlar açısından gelecekte olunmak istenen durumu resmetmektedir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009).

Stratejik planlama sürecinde kurumun misyonu belirlendikten sonra kuruma ufuk verecek vizyon ifadesi geliştirilmelidir. Bu süreçte kurumun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur olan vizyon, uzun vadede neleri yapmak istediğimizin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon ifadesi gelecekte ulaşılması arzu edilen durumu anlatan genellikle kısa, çarpıcı, yaratıcı ve iddialı bir ifadedir. Bir kurumda vizyon ifadesi belirlenirken Şekil 2.3'de görüldüğü gibi kurumun misyonu, amaçları ve hedefleri ile değerler göz önünde bulundurulmalıdır.



Şekil 2.3- Vizyon Bildirimi

Kaynak: Mirze ve Ülgen, 2004: 185.

Vizyon ifadesinin çalışanlara yol ve hedef gösterebilmesi için, çalışanların kolayca kavrayıp anlayabileceği bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımın yazılı bir şekilde ortaya konulması kurum çalışanlarının vizyona bağlılığını artıracaktır. Vizyon ifadesi ile kurum çalışanları bir amaç etrafında sinerji oluşturacaklardır (EARGED, 2007: 48).

Vizyon ifadesi gelecekte kendini bir yerlerde konumlandırmaktır. Geleceğin hiç kimse tarafından bilinemeyeceği muhakkaktır. Ama unutulmamalıdır ki insanların ve kurumların gelecek için hayallere ihtiyaçları vardır. Ancak, sağlam ve geçerli temellere oturtulmayan bir vizyon, fantezi olmaktan öteye gidemez (Dinçer, 2003: 8).

Güçlü bir vizyon geliştirilebilmesi için vizyon ifadesi, hayal edilebilir olmalı, çalışanlar ve yararlanıcılar için uzun vadede cezbedici olmalı, ulaşılabilir amaçlara sahip olmalı, karar vermede yeteri kadar açık ve yön gösterici olmalı, değişen koşullara göre esnek ve paydaşlara kolaylıkla anlatılabilir olmalıdır (Yalçın, 2002: 52).

Üst yönetimin çalışmaları ve paydaşların katkıları ile belirlenecek vizyon bildiriminin standartlara uygun olması için aşağıda belirtilen sorulara cevap vermesi gerekmektedir.

- Kurumun, çalışanları ve yararlanıcılar tarafından nasıl algılanmak isteniyor?

- Kurumun ideal geleceği nedir?
- Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek öngörüyor? (DPT, 2006: 29)

Bu sorulara verilen cevapların tutarlı ve sağlam olması belirlenen vizyon ifadesinin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Vizyon bildirimlerinin hazırlanmasında bazı ölçütlere göre hareket edilmesi gerekmektedir. Bu ölçütleri şu şekilde ifade edilebilir; (Earged, 2007: 49)

- Kısa ve akılda kalıcı olmalı.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlamalı.
- Açıkça iddialı olmalı; ancak bir o kadar da inandırıcı(ulaşılabilir) olmalı.
- Çalışanlarca benimsenebilir ve motive edici olmalı.
- Kuruluşa ait ve özgün olmalı.
- Ayırt edici olmalı(onu öteki kurumlardan ayrı kılan özellik göstermeli).
- Açık ve anlaşılır olmalı.
- Geçmişi, bugünü ve geleceği birleştirebilecek bir içerik taşımalı,
- Kurumsal enerjiyi harekete geçirme yeteneği taşımalı,
- Çalışanlar üzerinde, yaratıcı bir gerilim yaratma özelliğinde olmalı,
- Duyusal uyarılar, çekicilik ve tahrik yaratma gücünde olmalı.
- Çalışanlar kadar diğer paydaşların da ilgisini çekmeli

Stratejik yönetim için çok önemli olan vizyon bildiriminin hazırlanması aşaması, yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceği bu evrede ortaya konacaktır (Demirkaya, 2007: 36).

Vizyon ifadesinin geçerliliği, kurumu başarıya ulaştırmada ve çalışanları bir amaç etrafında toplamada önemli etkenlerden bir tanesidir. Bryson (1995: 157-159) bir kurum için vizyon ifadesinin yararlarını şu şekilde sıralamıştır.

- Vizyon ifadesi çalışanlara, onlardan neler beklendiğini ve hangi amaca hizmet edileceğine dair bilgilendirme yapar.

- Vizyon bildirimi üzerine sağlanılan uzlaşa kuruluş içerisinde kimin, neyi, niçin, yapması gerektiğini ortaya koyarak kurumda tartışmalarla kaybedilecek zamanı azaltır.
- Kurumun amaçlarının şekillendirilmesine katkıda bulunur.
- Çalışanları motive etmeye yardımcı olur.
- Vizyon ifadesi ile vizyona ulaşmak için aşılması gereken engeller de görünür hale gelir.

Vizyon kurumun kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade ederken, stratejik yönetim için çok önemli bir evredir. Vizyon kuruma özgü, geleceğe ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. Kurumun vizyonu kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin izleneceğine katkıda bulunmaktadır (EARGED, 2007: 45).

Vizyon ifadelerine örnek verecek olursak;

- Dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olmak (İ.Ü.)
- Ulusal ve uluslararası bilim ve teknoloji dünyası ile örgütsel bağları gelişmiş, kurumsal kültürü ve kimliği güçlü, dünyadaki nitelikli üniversiteler ile eşdeğer bir eğitim ve araştırma kurumu olmak (Ege Üniversitesi)

Misyon ve vizyon ifadelerinin genel özellikleri Tablo 2.3'de gibi özetlenebilir (Akgemci, 2008: 26).

Tablo 2.3- Misyon ve Vizyon Karşılaştırması

Misyon	Vizyon
Bugünü yansıtır	Yarını gösterir
Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.	İdealisttir, yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
Müşterileri belirler	İlham vericidir
Temel süreçleri belirlemeye yarar	Kurumun gitmek istediği yönü belirler
Performans ölçütlerini belirlemeye yarar	Stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yarar

2.6.3.3 Temel Değerler

Temel değerler, kurumları tanımlamakta ve yönetim biçimini ortaya koymaktadır. Kurum içerisinde yönetim işleminin başarıya ulaşması değerlerin ortaya konulması ve çalışanlar arasında paylaşılması ile gerçekleştirilebilir. Değerlerin paylaşımı ve kabullenilmesi kurum kültürünün oluşmasında en önemli etkenlerdendir.

Temel değerlerin kurum içerisinde bir kültür haline dönüşmesi için kurum yöneticilerinin üst düzey bir misyona ve vizyona sahip olması gerekmektedir (Akgemci, 2008, s27). Temel değerler kişiler, süreçler ve performans olmak üzere 3 temel alana ilişkin tespit edilmelidir.

Kurumun geleceğinin belirlenmesi ve çalışanların harekete geçirilmesinde temel değerler önemli araçlardır. Bu temel aracın taşıyacağı nitelikler şu şekilde olmalıdır:

- Ortaya konulacak değer ve inançları açık ve kesin bir dille ifade edilmelidir.
- Kurum çalışanlarının çalışmalarını destekleyici ve niçin çalıştıklarını dair temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kurumun misyon ve vizyonunu destekleyecek nitelikte olmalıdır.
- Kurum kültürü açısından değişim dinamiklerine vurgu yapmalıdır.
- Kurum etiğine yer verilmelidir.
- Çalışma felsefesini betimleyici olmalı,
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirme amacını destekler nitelikte olmalı.
- Zihinde iz bırakıcı (kısa ve açık tümce) olmalı,
- Yaşama geçirilebilir (uygulanabilir) olmalı
- Tanımı açısından kendine özgü olmalı,
- Yazılışı açısından, "sıradan olanı-alışıl geleni" yinelememeli.
- Yöneten ve çalışanları yönlendirici olmalı.
- Kurum kültürüne yönelik olmalı (Kamu idareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006, s30).

Bu anlamda, eğitim kurumlarının sahip olabileceği temel değerleri şöyle maddeleştirebiliriz;

- Dürüstlük ve Güvenirlilik,
- Sevgi ve Hoşgörü
- Kurum Çalışanları ve Paydaşlar (Öğretmenler, Yöneticiler, Öğrenciler ve Veliler)
- Katılımcılık ve Paylaşım,
- Çalışma felsefesi,
- Kalite,
- Mesleki uzmanlık,
- Tarafsızlık ve şeffaflık,
- Hesap verebilirlik,

Özetle değerlerin belirlenmesi sürecinde, tüm paydaşların değerler ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Belirlenen değerlerin tüm paydaşlar tarafından bilinmesi, amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin daha iyi koordine edilmesini sağlayabilir (Çalık, 2003: 257).

- Eğitim kurumları için bazı örnek değer ifadeleri şu şekildedir.
- Atatürk ilkelerini ve cumhuriyet kazanımlarını korumak ve yüceltmeyi esas alırız.
- Öğrencilerimizin geleceğinin bizim geleceğimiz olduğuna inanırız.
- Okulumuzda her öğrencinin gelişmesi için ortam hazırlarız.
- Başarının takım çalışmasıyla yakalanacağına inanırız.
- Değişimin ve sürekli gelişmenin önemine inanırız.
- Öğrenci, veli ve toplum beklentilerine odaklı çalışırız.
- Ortak akli kullanarak kararlar alırız.
- Fırsat eşitliğini okulda yaşatırız.
- Eğitimde kaliteyi ön planda tutarız.

2.6.3.4 Stratejik Amaçlar

Kurumun vizyon ve misyon bildirimleri tanımlandıktan sonra gelecek ile ilgili stratejilere yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak amaçların belirlenmesi gerekmektedir (Akgemci, 2008, s29).

Stratejik planlama geleceğe yönelik olduğu için belirlenecek stratejik amaçların kurumun gelecekteki amaçları ile ilgili olması gerekmektedir (Aykaç, 1999: 86). Drucker'a (1972: 238) göre, amaç ifadelerinin yazılabileceği sekiz alan bulunmaktadır. Bunlar; Çalışılan pazarın belirlenmesi, Yenilik, Verimlilik, Fiziksel ve Finansal kaynaklar, Karlılık, Yönetici yerleştirme ve Geliştirme, İşçi yetiştirme ve geliştirme ve halka karşı sorumluluktur.

Stratejik amaçlar, örgütün uzun dönemde ulaşmak istediği sonuçlardır (Dinçer, 2003:43). Amaçlar belirlenirken aşağıda belirtilen özelliklere dikkat edilmelidir.

- Stratejik amaçlar kurumun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır.
- Stratejik amaçlar, misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- Stratejik amaçlar motive edici olmalıdır.
- Stratejik amaçlar gerçekçi, iddialı ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Stratejik amaçlar kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen duruma dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.
- Stratejik amaçlar ile ulaşılacak istenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklanmamalıdır.
- Stratejik amaçlar birkaç hedefi içine kapsar nitelikte olmalıdır.
- Stratejik amaçlar durum analizi sonucunda (SWOT, PEST, vb. analizler) elde edilen bilgilere göre şekillendirilmelidir.
- Stratejik amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Stratejik amaçlar önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir. (Akgemci, 2008, s32)

Stratejik amaçlar analizlerden elde edilen veriler doğrultusunda kurumun zayıf yönlerinin iyileştirilmesi ve güçlü yönlerinin devamının sağlanması amacıyla belirlenmektedirler. Stratejik amaçların sıralanması kurumun öncelikleri ve ilk halledilmesi gereken problemler göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Belirlenen stratejik amaçların şu sorulara cevap vermesi gerekmektedir.

- Kurumun belirlediği misyonun gerçekleştirilmesini ne ölçüde karşılamaktadır?

- Kurum orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?
(Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu, 2006, s32)

Stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için kurum çalışanları tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Yazılan stratejik amaçlar –mek, -mak mastar ekleri ile bitmelidir. Cümle açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Bu kapsamda yazılan stratejik amaçlara örnek verilecek olursa:

- Eğitim-öğretim yapmak görev iken, çağa uygun şekilde eğitim-öğretim yapmak stratejik amaçtır.
- Okul veli işbirliği geliştirilecek, veli katılımına yönelik engeller belirlenerek gerekli önlemler alınacak, okul yönetimine veli katılımı arttırılacaktır
- Bireyin ilköğretime hazırlanmasına yardımcı olan, çağdaş eğitimin gerekliliklerini yerine getiren, eğitimde fırsat eşitliği sağlayan, bireyin bedensel, zihinsel ve duygusal gelişimini destekleyen okul öncesi eğitimi yaygınlaştırmak
- Öğrenci başarısını geliştirmek için öğrenci merkezli eğitim anlayışı benimsenerek, öğrenme engelleri belirlenecek, eğitim öğretim ortamları ile ilgili süreçler yeniden tasarlanarak eğitim öğretim süreçlerinin niteliği geliştirilecektir.

2.6.3.5 Stratejik Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir ifadelerdir. Stratejik hedefler ölçülebilir nitelikte ve belirli bir zaman dilimi içinde tanımlanmalıdır. Hedefler amaçlara göre daha kısa zaman aralıklarını kapsamaktadır. Ayrıca stratejik hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir (EARGED, 2007: 65).

Hedef ifadeleri belirlenirken aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Türk ve Ünsal, 2007: 43).

- Misyon ve amaçlar gözden geçirilir,
- Arzulanan sonuçlara karar verilir,

- Sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır
- Hesap verilebilirlik ilkesine dayandırılır,
- Her amaç için performans ölçütü ve hedef saptanır,
- Her hedef için performans ölçütü belirlenir,

Stratejik amaçları gerçekleştirmek için birden fazla stratejik hedef belirlenebilir. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin eğitim ve öğretimin niteliğini artırma ve öğrenci başarısını yükseltmeye yönelik belirlenen hedeflerin yanında, kurumsal olarak yapılan öz değerlendirme çalışmalarına bağlı olarak yapılacak iyileştirme çalışmaları içinde hedefler ortaya konmalıdır (EARGED, 2007: 66).

Amaçlardan sonra yazılan hedef ifadelerinin literatürde belirlenen kıstaslara uygun olup olmadığını aşağıdaki soruları sorarak karar verebiliriz.

- Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir? (DPT, 2006: 34).

İyi belirlenmiş hedeflere örnek verilirse;

- Öğrencilerin 2011-2012 eğitim öğretim yılında %65 olan akademik başarılarını her yıl %2 artırarak 5 yılsonunda %75 seviyesine çıkarılacaktır.
- 2011-2012 yılında sosyal etkinliklere katılım düzeyini sınıf düzeyinde 10 öğrenciden 2012-2013 yılında 13 öğrenciye, 2013-2014 yılında 16 öğrenciye ve 2014-2015 yılında ise 19 öğrenciye çıkarılacaktır.

Yukarıda belirtilen stratejik hedef örnekleri ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir nitelikte olup planlama öncesinde mevcut durum ifade edilmiştir.

2.6.3.6 Stratejik Faaliyetler

Stratejik faaliyetler stratejik hedeflerde belirlenen noktalar ulaşmak için gerçekleştirilen fiili adımlardır. Stratejik faaliyetlerin bir diğer ismi de eylemdir. İstenilen noktaya hangi yollarla ulaşabiliriz sorusunun yanıtı faaliyetleri oluşturmaktadır.

İyi belirlenmiş faaliyetlere örnek verilirse;

Amaç: Öğrencilerin zihinsel spor faaliyetlerine katılım sayılarını artırmak.

Hedef: 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında satranç turnuvasına katılan öğrenci sayısını 10 kişiden 2012-2013 eğitim ve öğretim yılı sonuna kadar 20 öğrenciye çıkarmak.

Faaliyet 1: Öğretmenlerin farkındalığı artırması ilk önce kendilerinin bir zihinsel spora katılımının sağlanması ile gerçekleştirilebilir. Bundan dolayı her öğretmenin yıl içerisinde en az bir zihinsel etkinliğe katılmaları teşvik edilmelidir.

Faaliyet 2: Okul bünyesi içerisinde zihinsel sporların yapılabileceği uygun mekan veya mekanlar dönem sonuna kadar ayarlanmalıdır.

Örnekte de görüldüğü gibi belirlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için ilk önce amacı hedeflere ayırmak ve belirlenen hedefe ulaşmak içinde faaliyetler planlamak gerekmektedir.

2.6.3.7 Eylem Planları

Eylem planları, kurumun misyonu, amaçları, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan bir süreçtir (Türk ve Ünsal, 2007: 50). Bir başka ifade ile Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya nasıl geçirileceğinin belirlendiği yerdir (Dinçer,1998:s,53).

Stratejik plan hazırlanma sürecinde belirlenen amaçların, hedeflerin ve faaliyetlerin sistematik olarak gösterildiği ve bu gösterimin numaralandırma sistemi

kullanılarak gerçekleştirildiği kısım olan eylem planında dikkat edilmesi gereken noktalar;

- Eylem planının uygulanması sürecinde sorumluların belirlenmesi,
- Eylem planı aşamalarının ayrıntılı bir şekilde hazırlanması,
- Eylem planının belirli bir periyotta tamamlanması için zaman sürecinin belirlenmesi,
- Eylem planının tamamlanması için gerekli kaynakların belirlenmesi şeklinde sıralanabilir.

2.6.3.8 Performans Göstergeleri

Stratejik amaçları gerçekleştirmek için ortaya konulan hedeflerin en önemli özelliği ölçülebilir nitelikte olmalarıdır. Fakat bazı hedef ifadelerinde sayısal bir ölçü konulamayabilir. Bu noktada hedefin ölçülebilir bir nitelik kazanması için planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir

Sayısallaştırılan hedef maddelerinin performans göstergelerini yazmak oldukça kolaydır. Performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Bu noktada performans göstergeleri belirlenen hedeflere hangi oranda ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılmaktadır. (DPT, 2006: 36).

Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasıdır. Performans ölçümü ve değerlendirmesi; (Demir, 2009:100)

- Yönetimin etkinliğini sağlar.
- Ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir.
- Hizmetlerin kalitesini artırır.
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- Kamu kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur.
- Hesap verme sorumluluğuna ve performans denetimine temel oluşturur.

Eğitim kurumları için performans değerlendirme alanları aşağıda yer almaktadır (EARGED, 2007: 94-101).

- Liderlik ve okul yönetimi
- Okul kaynakları yönetimi (Mali, Fiziki, insani, bilgi ve teknolojik ekipmanlar)
- Okul, evre ve toplum ilişkileri ile okul paydaşlarının okula ilişkin algıları
- Okulun eğitim ğretim süreci ve ortamı
- Sürekli rgtsel gelişim

DPT 'nin (2006) hazırlamış olduğu kılavuzda performans kriterlerinde bir hedefin performansını ölçerken kullanılan performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Girdi göstergeleri, bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beŐeri, mali ve fiziksel kaynaklardır.

ıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi verir. Fakat sonuçlara ulaŐılıp ulaŐılmadıđı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Verimlilik göstergeleri, girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

Sonuç göstergeleri, ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere ulaşmadaki başarı seviyesi ile ne ölçüde ulaŐıldıđını gösterir.

Kalite göstergeleri, mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin ne ölçüde karŐılandıđını gösterir.

2.6.4 Maliyetlendirme

Maliyetlendirme, kurumun ulaşmak istediği vizyona yönelik geliştirilen amaçlar, hedefler, stratejiler ile bunları gerçekleştirmek için ortaya konulan faaliyetler ve projelerin maliyetlerinin ortaya konulma sürecidir.

Stratejik planlamada maliyetlendirme işleminin yapılması aşağıda belirtilen faydaları sağlayacaktır;

- Planın rasyonelleştirilmesine katkı sağlayacaktır.
- Plan ile bütçe arasındaki bağlantıyı güçlendirecektir.
- Harcamaların önceliklendirilmesine katkı sağlayacaktır.
- Amaç ve hedeflerin zamanlamasına katkı sağlayacaktır.
- Daha düşük maliyetli stratejik amaçların seçilmesine yardımcı olacaktır (Türk ve Ünsal, 2007: 53).

Maliyetlendirme, toplam bütçenin öngördüğü çerçevede hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılacak faaliyet ve projelere ne kadar kaynak ayrılacağına belirlendiği kısımdır. Amaç ve hedefler çerçevesi dışında bulunan hiçbir faaliyet ya da proje maliyetlendirme tablosu içerisinde yer almaması gerekir. Maliyetlendirme tablosunda yer alan harcama kalemlerinin maliyeti tahmini olarak yazılır. Tabloda harcama kalem maliyeti yıllık ve toplam 5 yıllık periyodlar halinde gösterilmelidir.

2.6.5 İzleme ve Değerlendirme

İzleme sürecinde takip ve raporlama varken, değerlendirme sürecinde analiz yer almaktadır. İzleme süreci uygulamaya konulan stratejik planın sistematik olarak takibi ve rapor edilmesidir. Değerlendirme ise, izleme sonucunda elde edilen verilerin kurumun misyonu, vizyonu, değerleri, amaçları ve hedefleri ile tutarlı ve uyumlu olduğunun analizidir.

İzleme ve değerlendirme işleminin sağlıklı yürütülebilmesi için eylem planlarının hazırlanmış olması ve bu faaliyetleri gerçekleştirecek kişi veya grupların kimler olduğunun önceden belirtilmesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirmenin özü hedef ve amaçların takibidir. İzleme ve değerlendirme işlemi belirli periyodlar halinde bir grup tarafından yapılmalıdır. Eğitim kurumları için bu periyod dönemlik olabilir.

İzleme ve değerlendirme süreci yöneticilere ve plan yapıcılara yardımcı olan ayrıca hesap verme sorumluluğunu da beraberinde getiren sistemli bir faaliyettir. Objektif olarak yapılan bir raporlamada kurumun hedefe ulaştığı maddeler olduğu gibi hedefe ulaşmadığı maddelerde yer almalıdır. İzleme ve değerlendirme raporuna göre kurumlar stratejik planlarını tekrar gözden geçirmelidirler (DPT, 2006: 45-46).

Stratejik planlamanın bir özelliği ise Őeffaflıktır. Bu kapsamda eğitim kurumları hazırladıkları stratejik planları web sayfalarında yayınlayarak kurumun vizyonun, neleri planladığını, eğitim kalitesini artırma adına hangi faaliyetleri planladığını duyurarak diğer kurumları ve bireyleri bilgilendirmiş olur (Türk ve Ünsal, 2007: 54-58).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme ile verilerin toplanmasında kullanılan ölçme araçlarının geliştirilme süreci hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca, toplanan verilerin istatistiksel analizi ile ilgili bilgiler yer almaktadır.

3.1 ARAŞTIRMA DESENİ

Eğitim kurumlarında çalışan ilköğretim, ortaöğretim ve yöneticilerin stratejik planlama bilinç düzeyleri ile stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların analizinin yapıldığı bu araştırma tarama deseninde betimsel bir çalışmadır.

3.2 ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evreni, Denizli ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren kamu okullarında çalışan yönetici ve eğitim personelinden oluşmaktadır. Araştırmada evren üzerinden örneklem seçilmiş, örnekleme yöntemi olarak kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Anketin saha çalışması, Denizli İl Merkezinde bulunan 100 ilköğretim okulu, 40 Lise ve 10 Özel Eğitim kurumu olmak üzere toplam 150 eğitim kurumunda gerçekleştirilmiştir. Eğitim kurumlarına dağıtılan 4000 adet anketten, 3584 adetinin geri dönüşü sağlanmış ve geçerli olan 3349'nun üzerinde SPSS 17.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 89, geri dönen anketlerden geçerli anket sayısı da % 93 olarak gerçekleşmiştir.

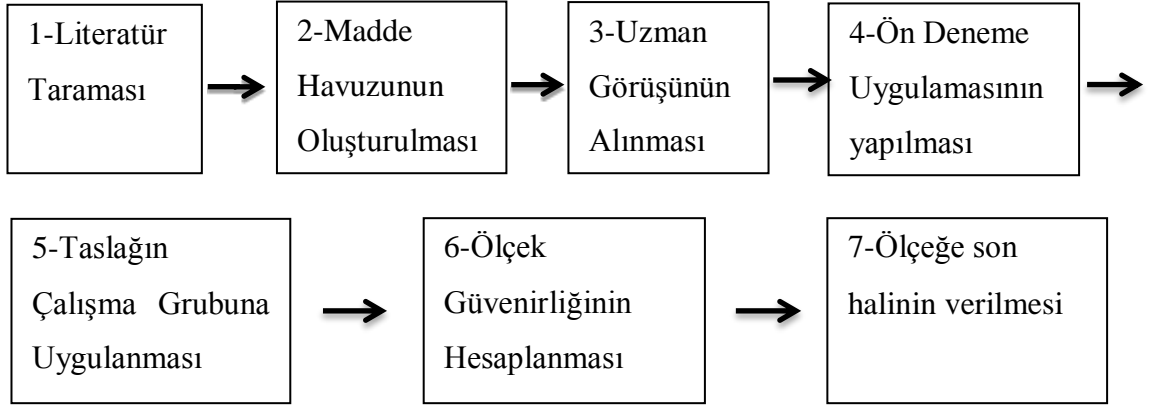
Çalışma kapsamında Denizli ilinde devlet okullarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler temelinde Anaokulu, İlköğretim, Ortaöğretim, Üst Yönetim ve Mesleki Eğitim olmak üzere 5 farklı grupta tanımlanmıştır. Grupların birbirlerine göre farklılıkları ve örneklem büyüklükleri Tablo 3,1'de gösterilmiştir.

Tablo 3.1- Araştırma Kapsamında Grupların Örneklem Büyüklüğü

	(f) Sıklık	(%) Yüzde
Gruplar		
Anaokulu	29	0,9
İlköğretim	2081	62,1
Ortaöğretim	816	24,4
Mesleki Eğitim	390	11,6
Üst Yönetim	33	1,0
Cinsiyet		
Erkek	1856	55,4
Kadın	1493	44,6
Eğitim Düzeyi		
Önlisans	341	10,2
Lisans	2802	83,7
Yüksek Lisans	192	5,7
Doktora	14	,4
Kıdem Yılı		
10 ve Aşağısı	582	17,4
11-15	501	15,0
16-20	1133	33,8
21-30	894	26,7
30 Üzeri	239	7,1
Görevi		
MEM Yrd.	10	,3
Şube Mdr.	20	,6
Müdür	262	7,8
Mdr. Baş Yrd.	299	8,9
Öğretmen	2758	82,4
Toplam	3349	100,0

3.3 VERİ TOPLAMA ARACI

Ölçeğin hazırlanması için daha önce konuyla ilgili benzer çalışmalar incelenmiş, literatür de anket/ölçeklerin varlığı tespit edilmiştir. Ancak araştırmanın amacı ile birebir örtüşmediğinden dolayı bu araştırmanın amacına yönelik olarak yeni bir ölçek geliştirme yoluna gidilmiştir. Ölçek geliştirme aşamasında Şekil 3.1’de belirtilen süreçler takip edilmiştir (Karasar, 1995; Tavşancıl, 2006).



Şekil 3.1- Ölçek Geliştirme Süreci

3.3.1 Literatür Taraması

Ölçek geliştirme sürecinde ilk olarak kuramsal alt yapıyı oluşturmak için literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması kapsamında konu ile ilgili yapılmış ve ulaşılan tezler (örn: Küçüksüleymanoğlu (2004), Şener (2009), Kocatepe (2010), Demirkaya (2007)) ve makaleler (örn: Gazi ve ark. (2009), Şahin ve Aslan (2009) Çalık (2003), Türk ve Ünsal (2009) ve Altinkurt (2010)) incelenmiştir. Tez ve makale incelemelerinde çalışmaların genel olarak yöneticiler üzerinde yapıldığı, içerik olarak da stratejik planlama hazırlama süreci üzerinde çok durulduğu görülmüştür. Ayrıca araştırma konusu olan eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi üzerine yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu kapsamda araştırma sadece stratejik planlama bilinç düzeyi değil stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların tespitini de içermektedir.

3.3.2 Madde Havuzunun Oluşturulması

Literatürde eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyinin tespiti ve stratejik yönetim sorunları üzerine araştırmanın amacını tam olarak karşılayacak bir ölçek olmamasından dolayı yeni bir ölçek geliştirme amacıyla açık uçlu sorular sorularak madde havuzunun oluşturulması sağlanmıştır. Açık uçlu sorularda Stratejik planlamanın hazırlanmasında karşılaşılan zorluklar ile stratejik yönetim anlayışının uygulanmasında karşılaşılan zorlukların yazılması istenmiştir. Çalışmanın kapsayıcı nitelikte olabilmesi için açık uçlu sorular Denizli ili merkez ilçe dahil olmak üzere 19

farklı ilçede uygulanmıştır. Çalışmaya Tablo 3.2’de görüldüğü gibi 455 (375 Erkek, 80 Kadın) kişi katılmıştır.

Tablo 3.2- Ön Çalışma İlçe Dağılımı

	Merkez	Acıpayam	Akköy	Babadağ	Baklan	Bekilli	Beyağaç
Erkek	96	32	6	4	8	9	9
Kadın	36	6	1	4	1	-	1
	Buldan	Çameli	Çal	Çardak	Çivril	Güney	Honaz
Erkek	16	18	20	7	29	7	15
Kadın	5	2	-	1	4	2	6
	Bozkurt	Kale	Sarayköy	Serinhisar	Tavas	TOPLAM	
Erkek	10	16	20	9	44	375	
Kadın	-	5	1	-	7	80	

Stratejik planlamanın hazırlanmasında ve Stratejik yönetim anlayışının uygulanmasında karşılaşılan zorlukların tespit edilmeye çalışıldığı açık uçlu sorulara verilen cevaplar iki farklı kodlayıcı tarafından kodlanarak temalar oluşturulmuştur. Güvenirliği sağlayabilmek adına kodlama bir uzman tarafından kontrol edilmiş ve gerekli görülen yerler düzeltilmiştir. Elde edilen verilerin dökümleri Ek 3 ve Ek 4’de yer almaktadır. Kodlama işlemi tamamlandıktan sonra temaların frekansları belirlenmiş ve sıklığı 10’nun üzerinde olan maddeler madde havuzuna seçilmiştir. Maddeler ‘stratejik planlama bilinç düzeyi’ ve ‘stratejik yönetimde sorunlar’ olmak üzere iki ayrı form hazırlanmıştır.

3.3.3 Kapsam Geçerliliği - Uzman Görüşü

Ölçme aracının kapsam geçerliğinde, konu uzmanların görüşlerine sunularak ölçme aracının kullanılacağı amaç için uygun olup olmadığı ve gerekli veriyi toplayacak durumda olup olmadığına ilişkin görüş alınır (Tekin, 2000: 53). Bu kapsamda ölçme aracının kapsam geçerliğini sağlamak için oluşturulan ön form 5 uzmana (1 Dil Uzmanı, 1 Ölçme-Değerlendirme Uzmanı, 1 Yönetim Organizasyon Uzmanı, 1 Program Geliştirme Uzmanı, 1 Stratejik Planlama Uzmanı) uzman görüş formları ile birlikte

gönderilmiştir. Uzmanlardan gelen görüşler ve tez danışmanın yönlendirmesi doğrultusunda ölçme aracında gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Düzenlemeye göre stratejik planlama bilinç düzeyine yönelik tutum ölçme aracı maddeleri 17, stratejik yönetim uygulamasının sorunlarına ilişkin ölçme aracı maddeleri ise 35 olarak hazırlanmıştır (Ek 2).

3.3.4 Ön Deneme Uygulamasının Yapılması

Kapsam geçerliliği ve uzman görüşü sonucunda elde edilen veri toplama aracı gerekli yasal izinler alındıktan sonra (Ek 1) ön deneme uygulaması için Denizli il merkezinde bulunan 12 farklı eğitim kurumuna gönderilmiştir. Bu araç seçilen kurumlarda çalışan öğretmen ve yönetici toplam 365 kişiye uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS programı yardımıyla hazırlanmış veri setine aktarılmış ve gerekli analizlerin yapılması için hazır hale getirilmiştir.

3.3.5 Ölçeğin Yapı Geçerliliği

Ölçme aracında geçerlik, amacın ölçme aracına hizmet etme derecesi olarak ifade edilebilir. Başka bir ifade ile ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmiş olma derecesidir. Veri toplama aracının yapı geçerliğinin belirlenmesi için yapılacak faktör analizi öncesinde, 17 maddelik stratejik planlama bilinç düzeyine yönelik tutum taslağı ve 35 maddelik stratejik yönetim uygulamasının sorunlarına ilişkin ölçme aracı taslaklarının örneklem yeterliliklerini belirlemek için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) analizi ve örneklem sınama büyüklüğünü saptamak için Barlett's analiz testi yapılmıştır.

Bu çalışmada stratejik planlama bilinç düzeyine yönelik tutum veri toplama aracı için KMO analizi değeri 0,78, stratejik yönetim uygulamasının sorunlarına ilişkin ölçme veri toplama aracının değeri ise 0,97 bulunmuştur. Ölçme araçlarında KMO değeri 1'e yakınlaştıkça faktör analizi anlamlı hale gelmektedir (Taspınar, 1999:341). Barlett's Test of Sphericity analizi sonucu birinci ve ikinci veri toplama araçları için sırası ile 9671,064 ve 53191,313 olduğu belirlenmiştir. Her iki taslak sonucu da $P=0,000$ önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Bulunan sonuç örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli ve uygun olduğunu göstermektedir.

3.3.6 Ölçek Güvenirlik Çalışması

“Ölçek geliştirmede temel amaç, güvenilir ve geçerli ölçme aracı oluşturmaktır” (Tavşancıl, 2000: 151). Değerlendirme araçlarının kullanılabilir nitelikte olabilmesi için mutlaka güvenilirlik özelliğine sahip olması ve ölçmenin tesadüfi yanılılardan arındırılması için güvenilirlik katsayısının tespit edilmesi gerekmektedir. Güvenirlik katsayısı bir ölçü aracının ölçmek istediği özelliği ne kadar iyi ve doğru ölçtüğünü göstermektedir. Başka bir ifade ile ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerde aynı sonucu verme derecesini gösterir (Demircioğlu, 2009: 90-98).

Sosyal bilimlerde ölçek geliştirmede geliştirilen veri toplama aracının güvenilirliğinin tespitinde çoğunlukla faktör analizi kullanılmaktadır. Faktör analizinin amacı değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için değişkenleri daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemektir (Öztürk, 2009, 66). Başka bir ifade ile bu istatistiksel teknik, aynı yapıyı ya da niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirmeyi amaçlar.

Araştırmada stratejik planlama bilinç düzeyi tutum ölçeği ile stratejik yönetim uygulama sorunları adlı iki farklı ölçek geliştirilmektedir. Geliştirilen Likert tipi ölçeklerin güvenilirlik kat sayısını hesaplamak için Cronbach's Alpha iç güvenilirlik kat sayısını hesaplama yöntemi kullanılmıştır. Likert tipi ölçeklerin de “temel varsayımı her bir maddenin tek bir tutumu ölçtüğü yönündedir” (Tavşancıl, 2000: 151). Bu bağlamda, hazırlanan ölçeğin iç tutarlılığını incelemek ve diğer bir güvenilirlik kanıtı ortaya koyabilmek için, faktör analizi yapılarak son halini alan ölçeğin Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı hesaplanmıştır (Alpar, 1998).

Tablo 3.3- Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Maddeleri Faktör Boyutları

STRATEJİK PLANLAMA BİLİNÇ DÜZEYİ TUTUM MADDELERİ	Boyutlar			
	1	2	3	4
Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim (II2)	,823			
5018 sayılı kamu yönetim ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim (II1)	,819			
Kurumumuzun stratejik planının gerçek anlamda amaca hizmet ettiğine inanıyorum (II3)	,663			
Bir eğitimci olarak stratejik planlamanın yararına inanarak yeterli desteği veriyorum. (II4)	,647			
Stratejik Planlamayı kırtasiye işi olarak görüyorum (II6)		,864		
"Stratejik Plan" belgesi kağıt üzerinde kalacak bir belgedir (II5)		,849		
Stratejik Plan hazırlama aşamasında görüşlerim alınmadı (II7)		,579		
Stratejik planlama anlayışı kurumumuza yeni bir bakış açısı getirdi (II16)			,766	
Stratejik planlama konusunda yeterli eğitim aldığımıza inanıyorum (II17)			,644	
Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum (II14)			,604	
Stratejik planlama sonunda yapılan değerlendirmelerin gerçekçi olduğuna inanıyorum (II12)			,553	
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol idarenindir (II9)				,803
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol İl Milli Eğitim Müdürünüdür (II8)				,670
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol Okul Gelişim Yönetim Ekibinindir. (II10)				,629

17 maddelik stratejik planlama ve yönetime yönelik tutum veri toplama aracının kaç alt boyuttan oluştuğunu tespit etmek için Principal Component Analysis kullanılarak açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda madde 11, 13 ve 15'in birden fazla faktöre yüklendiği ve bu faktör yüklerinin birbirine çok yakın olmasından dolayı veri toplama aracından bu maddeler çıkarılmıştır.

Bu maddeler çıkarıldıktan sonra 14 maddelik veri toplama aracı üzerine yapılan faktör analiz sonucunda öz değer yükü 1 in üzerinde olan 4 alt faktörün olduğu görülmüştür. Bulgular dikkate alınarak 14 madde obliquerotation (alt boyutlar arasında ilişki olduğunu varsayar) kullanılarak tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörlerde yüklenen maddeler belirlendikten sonra maddelerin özellikleri ve literatür dikkate alınarak faktörler adlandırılmış sonuçlar Tablo 3,4’de verilmiştir.

Tablo 3.4- Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Faktör Güvenirlik İstatistikleri

	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
1.Faktör		
Stratejik Planlama hakkında bilgi	4	,768
2.Faktör		
Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	3	,705
3.Faktör		
Stratejik planlama inancı	4	,709
4.Faktör		
Stratejik Planlamada etkin rol	3	,690

Faktör analizi sonucu oluşan 4 faktörlü yapıda, 1.faktörde varyansın %17,21’ini, 2.faktörde varyansın %14,21’ini, 3.faktörde varyansın %13,00’ını, 4.faktörde varyansın %11,61’ini açıkladığı ve açıklanan toplam varyansın %56,045 olduğu belirlenmiştir. Böylece 14 maddeli, 4 alt boyutlu Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeği elde edilmiştir.

1. Faktör (Stratejik planlama hakkında bilgi): 1., 2., 3. ve 4., maddelerden oluşan 1.faktör stratejik planlama ile ilgili kanun ve bilgi düzeyi ile stratejik planlamaya destek verme gibi maddeleri içermektedir.

2.Faktör (Stratejik planlama hakkında olumsuz tutum): 5., 6. ve 7. maddelerden oluşan 2.faktör stratejik planlamanın gereksiz ve boş bir iş olarak görme ve stratejik planlama hakkında görüşün alınmaması gibi maddeleri içermektedir.

3.Faktör (Stratejik planlama inancı): 12., 14., 16. ve 17. maddelerden oluşan 3. faktör stratejik yönetimin kurumlar için gerekliliği, buna inanma durumu gibi maddeleri içermektedir.

4.Faktör (Stratejik planlamada etkin rol): 8., 9., ve 10. maddelerden oluşan 4. faktör stratejik planlama uygulama sürecinde en etkin rolün kimler üzerinde olduğu gibi maddeleri içermektedir.

Tablo 3.5- Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Faktör Boyutları

<u>STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMA</u> <u>SORUNLARI</u>	Boyutlar				
	1	2	3	4	5
Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları (III34)	,705				
Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması (III35)	,703				
Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması (III33)	,665				
Kurumumuzda rehber öğretmen olmaması (III16)	,645				
Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu (III28)	,641				
Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması (III29)	,603				
Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi (III27)	,602				
Stratejik Planların uygun bir şekilde hazırlanmaması (III26)	,554				
Kurumsal mevzuat alışkanlıkları (III25)	,552				
Çevre şartları ve okulun imkânsızlıkları (III17)		,716			
Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.) (III23)		,615			
İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınmaması (III18)		,587			
Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu (III30)		,562			
İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi (III22)		,530			
Okullarda iş yükünün fazla olması (III15)		,528			
Mali yönden yetersizlikler (III13)		,444			
OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi (III6)			,664		
Öğretmen kadrolarının sık değişmesi (III11)			,617		
OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması (III7)			,592		
OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi (III8)			,592		
Stratejik yönetimin uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları (III10)			,591		
Velilerin bu hususta yeterli bilgiye sahip olmaması (III12)			,535		
Öğretmenlerin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması (III14)			,499		
Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması (III3)				,807	

Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi (III4)					,797
Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi (III2)					,785
Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi (III32)					,707
Stratejik plan uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi (III31)					,669
Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değerlerin verilmemesi (III24)					,565
Yöneticilerin biz yerine ben felsefesini benimsememesi (III5)					,546
Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi (III9)					,547
Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları (III20)					,642
Ekip çalışmalarının uygulanamaması (III21)					,642
Planların sadece kâğıt üzerinde kalacağına inanılması (III19)					,596

35 maddelik stratejik yönetim uygulama sorunları veri toplama aracının kaç alt boyuttan oluştuğunu tespit etmek için Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) kullanılarak açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda madde 1'in birden fazla faktöre yüklendiği ve bu faktör yüklerinin birbirine çok yakın olmasından dolayı veri toplama aracından bu madde çıkarılmıştır.

Madde 1 çıkarıldıktan sonra 34 maddelik veri toplama aracı üzerinde yapılan faktör analiz sonucunda öz değer yükü 1 in üzerinde olan 5 alt faktörün olduğu görülmüştür. Bulgular dikkate alınarak 34 madde obliquerotation (alt boyutlar arasında ilişki olduğunu varsayar) kullanılarak tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktörlerde yüklenen maddeler belirlendikten sonra maddelerin özellikleri ve literatür dikkate alınarak faktörler adlandırılmış sonuçlar Tablo 3.6'da verilmiştir.

Tablo 3.6- Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Faktör Güvenirlik İstatistikleri

				Madde Sayısı	Cronbach' s Alpha
1. Faktör					
Stratejik sorunlar	Yönetimde	kurum	içi	9	,915
2. Faktör					
Stratejik sorunlar	Yönetimde	kurum	dışı	7	,808
3. Faktör					
Eğitim sorunlar	personelinden	kaynaklanan		7	,820
4. Faktör					
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar				7	,834
5. Faktör					
Stratejik yönetime inanma düzeyi				4	,826

Faktör analizi sonucu oluşan 5 faktörlü yapıda, 1.faktörde varyansın %17,64'ünü, 2.faktörde varyansın %10,19'unu, 3.faktörde varyansın %8,86'sını, 4.faktörde varyansın %10,56'sını, 5.faktörde varyansın %8,34'ünü açıkladığı ve açıklanan toplam varyansın %55,614 olduğu belirlenmiştir. Böylece 34 maddeli, 5 alt boyutlu Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği elde edilmiştir.

1. Faktör (Stratejik Yönetimde kurum içi sorunlar): 16., 25., 26., 27., 28., 29., 33., 34. ve 35. maddelerden oluşan 1.faktör Yöneticilerin personel ile ilişkileri, yönetim şeklinden kaynaklanan problemler ve kurum içi iletişim sorunları gibi maddeleri içermektedir.

2. Faktör (Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar): 13., 15., 17., 18., 22., 23. ve 30. maddelerden oluşan 2.faktör kurumun elinde olmayan imkansızlıkları ve yetersizlikler gibi maddeleri içermektedir.

3. Faktör (Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar): 6., 7., 8., 10., 11., 12 ve 14. maddelerden oluşan 3. faktör kurumda çalışan eğitimcilerin bakış açılarını, OGYE (Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi) ekibinin durumunu ve eğitim personelinin bilgi düzeyi gibi maddeleri içermektedir.

4. Faktör (Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar): 2., 3., 4., 5., 24., 31. ve 32. maddelerden oluşan 4. faktör yöneticilerin yönetim felsefesine bakış açılarını, stratejik yönetim hakkındaki bilgi düzeyleri ile destek seviyeleri gibi maddeleri içermektedir.

5. Faktör (Stratejik yönetime inanma düzeyi): 9.,19., 20. ve 21. maddelerden oluşan 5.faktör eğitimciden, yöneticiye kadar olan personelin stratejik yönetime olan inanç, azim ve sorumluluk duyguları gibi maddeleri içermektedir.

Araştırma da güvenilirlik tahminleri, özel olarak seçilen örneklem üzerinde belirli içeriğe yönelik hazırlanmış bir form ile elde edilen verilere dayalı olarak yapılmıştır. Ön deneme sonucunda iki formdan elde edilen veriler üzerinde yapılan güvenilirlik analizinde stratejik planlama ve yönetim tutum ölçeği için Tablo 3,7’de görüldüğü gibi güvenilirlik katsayısı Cronbach’s $\alpha=$,763 stratejik yönetim uygulama sorunları ölçeği için Tablo 3,8’de görüldüğü gibi Cronbach’s $\alpha=$,948 olduğu görülmektedir.

Tablo 3.7- Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeği Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.763	14

Tablo 3.8- Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği Güvenirlik Katsayısı

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
.948	34

Güvenirlik katsayılarına göre Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeği için 14 madde ve Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği için 34 maddenin ölçmek istediği olguları başarı ile ölçebildiği sonucuna varılabilir.

3.3.7 Ölçeğe Son Halinin Verilmesi

Denizli il merkezinde yer alan okulların stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunları tespit etmeye yönelik oluşturulan ölçek 3

bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde 5 maddeden oluşan kişisel bilgi formu ile çalışanların çalıştıkları alan, kurum ve demografik özellikleri yer almaktadır. İkinci bölümde likert tipinde geliştirilen 14 maddeden oluşan stratejik planlama bilinç düzeyi tutum ölçeğinde her bir ifade 1’den 5’e kadar puanlanmıştır. Her maddede “Kesinlikle Katılıyorum” yanıtına 5 puan, “Katılıyorum” yanıtına 4 puan, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum” yanıtına 3 puan, “Katılmıyorum” yanıtına 2 puan ve “Kesinlikle Katılmıyorum” yanıtına 1 puan verilmiştir. Son bölümde ise 34 maddeden oluşan stratejik yönetim uygulanmasında karşılaşılan sorunların tespit edilmesine yönelik ölçek yer almaktadır. Ölçek likert tipinde 1’den 5’e kadar puanlanmıştır. Her maddede “Yüksek Derecede Engeller” yanıtına 5 puan, “Engeller” yanıtına 4 puan, “Kısmen Engeller” yanıtına 3 puan, “Çok Az Engeller” yanıtına 2 puan ve “Hiç Engellemez” yanıtına 1 puan olacak şekilde hazırlanmıştır. Bu kısımlar geliştirilen ölçeğin son halini içermektedir.

3.4 VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü aracılığı ile Milli Eğitim Bakanlığına bağlı her türlü okul ve kurumlarda uygulanmak üzere Mili Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Daire Başkanlığına hazırlanan anket gerekli izinlerin alınması için gönderilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı ve Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğünden gelen izin yazıları ile birlikte araştırma çalışmalarına başlanmıştır (EK 1).

Denizli İl Milli Eğitim yönetim merkezinde bulunan Araştırma ve Geliştirme Birimi ile araştırmanın il merkezinde uygulanması için gerekli temaslara geçilmiştir. İlk etapta farklı ilçelerde görev yapan yönetici ve öğretmenlere il merkezinde düzenlenen bir seminerde yukarıda bahsedildiği gibi 455 kişiye madde havuzunu oluşturabilmek için açık uçlu sorular sorulmuş ve gelen yanıtlar madde havuzu oluşturulmak için değerlendirilmeye alınmıştır.

Elde edilen maddeler kapsam geçerliliği için uzman kişilere gönderilmiş ve onların gerekli uyarıları ve düzeltmeleri göz önünde bulundurularak maddeler tekrar düzenlenmiştir. Anket ön uygulama için 12 farklı eğitim kurumuna gönderilmiş ve

kurumlarda görev yapan 365 kişiye uygulanmıştır. Veriler SPSS 17.0 programına yüklenerek yapı geçerliliğini tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Açımlayıcı faktör analizi temel bileşenler tekniği kullanılarak bu son veri seti üzerinde gerçekleştirilmiş ve öz değer puanı 1 ve üzeri olan birinci ölçek için 4 ikinci ölçek için 5 faktör ortaya çıkmıştır.

Ölçeğin son halini alması ile birlikte Denizli il merkezinde bulunan eğitim kurumlarına 4000 adet ölçek elden teslim edilerek öğretmen ve idari personele uygulanmıştır.

3.5 VERİ ANALİZİ

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgiler, amaçlar doğrultusunda SPSS 17.0 programı yardımıyla değerlendirilmiştir.

3.5.1 Veri Temizleme Süreci

Kayıp veri Analizi : Veri setimizde var olan eksik verilerin tespit edilmesi ve uygun olmayanların anket verilerinden çıkarılması için kayıp veri (missing value) analizi yapılmıştır. Çıkarılan veriler seriyi etkilemeyecek şekilde serinin ortalaması yöntemi kullanılarak tespit edilmiştir.

Uç değer Analizi : Veri setinin analizini etkileyecek sonuçların normalden farklı çıkmasına sebep olacak verilere uç değer denilmektedir (Field, 2009: 98). Veri setlerine uç değer analizinin yapılmasının iki önemli sebebi vardır. İlki uç değerler normal sonuçların elde edilmesini engellerler. İkincisi uç değerler verilerin hatalı girildiğini veya yanlış kodlandığını ifade etmektedir.

Analiz sonucu elde edilen kayıp verilere uç değer analizi uygulanmıştır. Örneklem sayısı küçük olan çalışmalarda z değeri +3,29'den büyük ve -3,29'den küçük olan değerler ankette atılırlar (Tabachnick ve Fidell, 2001).

Hair ve arkadaşlarına (2006) göre ise uygulanan örneklem sayısı yüksekse z değeri +4'den büyük ve -4'den küçük olan değerler ankette atılır ifadesini

kullanmaktadır. Bu açıklamalar göz önünde bulundurularak veri setimizde yer alan z değerlerine bakılmış değeri +4'den büyük ve -4'den küçük olan veriler anketten çıkarılmıştır. Geri dönen anket sayısı 3584 iken kayıp veri analizi ve uç değer analizleri sonucunda 235 eksilerek 3349'a gerilemiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE TARTIŞMA

4.1 BULGULAR

Bu bölümde araştırmanın ana problem ve alt problemlerine yönelik bulgular ve yorumlara yer verilecektir. Bulgular araştırma sorularının altında sunulmuştur.

4.1.1 Eğitim Kurumlarında Çalışan Personelin Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi

Tablo 4.1- Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Bilinç Düzeyleri

Personel	Faktörler	Madde sayısı	\bar{X}	S	Min.- Mak.
Öğretmen (n=2758)	F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	4	11.09	3.29	4-20
	F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	3	9.27	2.79	3-15
	F3. Stratejik Planlama İnancı	4	11.84	2.83	4-20
	F4. Stratejik Planlamada etkin rol	3	9.91	2.39	3-15
Yönetici (n=591)	F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	4	14.1	2.87	4-20
	F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	3	7.39	2.82	3-15
	F3. Stratejik Planlama İnancı	4	13.25	2.84	4-20
	F4. Stratejik Planlamada etkin rol	3	10.03	2.27	3-15

Öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ($\bar{X}=11.09$, $S=3.29$), öğretmenler kendilerini yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ($\bar{X}=14.1$, $S=2.87$), yöneticiler kendilerini yeterli bilgi düzeyine sahip olduklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ($\bar{X}=9.27$, $S=2.79$), öğretmenler stratejik planlama hakkında olumsuz tutuma sahip olduklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ($\bar{X}=7.39$, $S=2.82$), yöneticiler stratejik planlama hakkında olumlu tutuma sahip olduklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlamaya olan inançları hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ($\bar{X}=11.84$, $S=2.83$), öğretmenler stratejik planlamaya olan inançlarının olumsuz yönde olduklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlamaya olan inançları hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ($\bar{X}=13.25$, $S=2.84$), yöneticiler stratejik planlamaya olan inançlarının olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımı hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ($\bar{X}=9.91$, $S=2.39$), öğretmenler stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımında olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımı hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ($\bar{X}=10.3$, $S=2.27$), yöneticiler stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımında olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler.

4.1.2 Yöneticiler ile Öğretmenlerin Stratejik Planlamaya Bakış Açılarındaki Farklılıklar

Yöneticiler ile öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili görüşleri arasındaki farkı incelemek için tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Analiz sonucu yöneticiler ile öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili görüşleri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Pillai's Trace = .142, F (8, 6688) = 64.119, $p < 0.001$, kısmi eta kare = .071). Anlamlı sonuç sonrasında, her bir faktör için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde aşağıdaki Tablo 4.2 elde edilmiştir.

Tablo 4.2- Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	F değeri	Anlamlılık düzeyi	Etki büyüklüğü (kısmi Eta kare)
F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	212.877	*	.113
F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	111.449	*	.062
F3. Stratejik Planlama İnancı	59.055	*	.034
F4. Stratejik Planlamada etkin rol	.768	FY	.00001

* 0.001 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.
FY (Fark Yok): Gruplar arasında fark istatistiki olarak anlamlı değil.

F testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark bulunan faktörler için Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Post-Hoc analizinde Scheffe testi kullanılmıştır. Bu analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 4.3'de özetlenmiştir.

Tablo 4.3- Post-Hoc Analiz Sonuçları

		\bar{X}	İlköğretim	Ortaöğretim	Yönetici
F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	İlköğretim	11,232	-	*	*
	Ortaöğretim	10,858		-	*
	Yönetici	14,082			-
F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	İlköğretim	9,134	-	*	*
	Ortaöğretim	9,488		-	*
	Yönetici	7,411			-
F3. Stratejik Planlama İnancı	İlköğretim	11,792	-	FY	*
	Ortaöğretim	11,944		-	*
	Yönetici	13,236			-
F4. Stratejik Planlamada etkin rol	İlköğretim	9,892	-	FY	FY
	Ortaöğretim	9,941		-	FY
	Yönetici	10,031			-

* 0.001 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4.3 incelendiğinde, yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeyleri (\bar{X} =14.08), ilköğretim öğretmenlerin bilgi düzeyleri (\bar{X} =11.23) ve ortaöğretim öğretmenleri bilgi düzeyleri (\bar{X} =10.85) arasındaki fark istatistiki olarak anlamlıdır [F(2, 3346) =212.677, $p<.001$, kısmi eta kare = .113)]. Yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeyleri ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinin bilgi düzeylerinden istatistiki olarak farklıdır ve yüksektir. Ayrıca ilköğretim öğretmenlerinin bilgi düzeyleri orta öğretim öğretmenlerinin bilgi düzeylerinden istatistiki olarak farklı ve yüksektir.

Stratejik planlama hakkında olumsuz tutum ile ilgili yöneticilerin görüşleri (\bar{X} =7.411) ilköğretim öğretmenleri (\bar{X} =9.134) ve ortaöğretim öğretmenlerinin (\bar{X} =9.488) görüşlerine oranla arasındaki fark istatistiki olarak anlamlıdır. [F(2, 3346) =111.449, $p<.001$, kısmi eta kare = .062)]. Yöneticilerin stratejik planlamaya karşı tutumlarının

ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu istatistiki verilerde görülmektedir. Ayrıca ilköğretim öğretmenlerinin ortaöğretim öğretmenlerine göre stratejik planlamaya karşı tutumları daha olumludur.

Stratejik planlamaya duyulan inanç ile ilgili yöneticilerin görüşleri ($\bar{X}=13.236$), ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=11.792$) ve ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=11.944$) arasındaki fark istatistiki olarak anlamlıdır [$F(2, 3346) = 59.055$, $p < .001$, kısmi eta kare = .034]. Yöneticilerin stratejik planlamaya duydukları inanç ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerine göre daha olumlu olduğu istatistiki verilerde görülmektedir. Ayrıca ilköğretim öğretmenlerinin ortaöğretim öğretmenlerine göre stratejik planlamaya karşı duydukları inanç daha olumludur.

Stratejik Planlamada etkin rol ile ilgili yöneticilerin görüşleri ($\bar{X}=10.031$) ilköğretim öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=9.892$) ve ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ($\bar{X}=9.941$) arasında istatistiki bir fark görülmemiştir. [$F(2, 3346) = .768$, $p < .001$, kısmi eta kare = .0001].

4.1.3 Eğitim Sistemine Bakış İle Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

Öğretmenlerin eğitim sistemi ile ilgili görüşlerinin stratejik planlamaya etkisini incelemek için tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Analiz sonucu öğretmenlerin eğitim sistemi ile ilgili görüşlerinin stratejik planlamaya etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Pillai's Trace = 0.083, $F(8, 5506) = 29.656$, $p < 0.001$, kısmi eta kare = .041). Anlamlı sonuç sonrasında, her bir faktör için gerçekleştirilen bireysel tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde aşağıdaki Tablo 4.4 elde edilmiştir.

Tablo 4.4- Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Öğretmenler için)

Faktörler	F değeri	Anlamlılık düzeyi	Etki büyüklüğü (kısmi Eta kare)
F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	67.936	*	.047
F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	44.185	*	.031
F3. Stratejik Planlama İnancı	47.515	*	.033
F4. Stratejik Planlamada etkin rol	13.498	*	.010

* 0.001 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

F testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark bulunan faktörler için Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Post-Hoc analizinde Scheffe testi kullanılmıştır. Bu analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 4.5’de özetlenmiştir.

Tablo 4.5 Post-Hoc Analiz sonuçları (Öğretmenler için)

		\bar{X}	Kötü	Orta	İyi
F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	Kötü	10,242	-	*	*
	Orta	11,239		-	*
	İyi	12,224			-
F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	Kötü	9,838	-	*	*
	Orta	9,186		-	*
	İyi	8,460			-
F3. Stratejik Planlama İnancı	Kötü	11,288	-	*	*
	Orta	11,873		-	*
	İyi	12,748			-
F4. Stratejik Planlamada etkin rol	Kötü	9,586	-	*	*
	Orta	10,059		-	FY
	İyi	10,129			-

* 0.001 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

Öğretmenlerin eğitim sistemi ile ilgili görüşleri onların stratejik planlama ile ilgili bilgilerini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [$F(2, 3346) = 67.936$, $p < .001$, kısmi eta kare = .047)]. Eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili bilgileri ($\bar{X} = 10.242$) eğitim sistemini orta ($\bar{X} = 11.239$) veya iyi ($\bar{X} = 12.224$) olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu orta olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili bilgileri eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür.

Öğretmenlerin eğitim sistemine bakış açıları, stratejik planlama hakkında olumsuz tutumlarını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [$F(2, 3346) = 44.185$, $p < .001$, kısmi eta kare = .031)]. Eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutumları ($\bar{X} = 9.838$) eğitim sistemini orta ($\bar{X} = 9.186$) veya iyi ($\bar{X} = 8.460$) olarak görenlerden istatistiki olarak yüksektir. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu orta olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama hakkında olumsuz tutumları eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak yüksektir.

Öğretmenlerin eğitim sistemine bakış açıları ile ilgili görüşleri onların stratejik planlamaya olan inancını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [$F(2, 3346) = 47.515$, $p < .001$, kısmi eta kare = .033)]. Eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören öğretmenlerin stratejik planlamaya olan inançları ($\bar{X} = 11.288$) eğitim sistemini orta ($\bar{X} = 11.873$) veya iyi ($\bar{X} = 12.748$) olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu orta olarak gören öğretmenlerin stratejik planlamaya olan inançları eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür.

Öğretmenlerin eğitim sistemine bakış açıları ile stratejik planlamanın uygulanması sürecinde en etkin rolü üstlenecek kişiler arasında istatistiki olarak anlamlı bir etkilene bulunmaktadı [$F(2, 3346) = 13.498$, $p < .001$, kısmi eta kare = .010)]. Eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören öğretmenlerin stratejik planlamada üstlenecekleri rol ($\bar{X} = 9.586$) eğitim sistemini orta ($\bar{X} = 10.059$) veya iyi ($\bar{X} = 10.129$) olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu

orta olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama uygulama sürecinde üstlenecekleri rol eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür.

Yöneticilerin eğitim sistemi ile ilgili görüşlerinin stratejik planlamaya etkisini incelemek için tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Analiz sonucu yöneticilerin eğitim sistemi ile ilgili görüşlerinin stratejik planlamaya etkisi istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Pillai's Trace = 0.155, F (16, 2344) = 5.898, $p < 0.001$, kısmi eta kare= .039). Anlamlı sonuç sonrasında, her bir faktör için gerçekleştirilen bireysel tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde aşağıdaki Tablo 4.6 elde edilmiştir.

Tablo 4.6- Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları (Yöneticiler için)

Faktörler	F değeri	Anlamlılık düzeyi	Etki büyüklüğü (kısmi Eta kare)
F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	15.740	*	.097
F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	10.772	*	.068
F3. Stratejik Planlama İnancı	14.468	*	.09
F4. Stratejik Planlamada etkin rol	1.656	.159	.011

* 0.001 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

F testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark bulunan faktörler için Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Post-Hoc analizinde Scheffe testi kullanılmıştır. Bu analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 4.7'de özetlenmiştir.

Tablo 4.7- Post-Hoc Analiz Sonuçları (Yöneticiler için)

		\bar{X}	Kötü	Orta	İyi
F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	Kötü	12.741	-	*	*
	Orta	13.653		-	FY
	İyi	15.156			-
F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	Kötü	8.450	-	FY	*
	Orta	7.793		-	*
	İyi	6.515			-
F3. Stratejik Planlama İnancı	Kötü	12.506	-	FY	*
	Orta	12.608		-	*
	İyi	14.332			-
F4. Stratejik Planlamada etkin rol	Kötü	9.880	-	FY	FY
	Orta	9.908		-	FY
	İyi	10.236			-

* 0.001 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

Yöneticilerin eğitim sistemi ile ilgili görüşleri onların stratejik planlama ile ilgili bilgilerini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [F(2, 3346) =15.740, p<.001, kısmi eta kare = .097)]. Eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili bilgileri (\bar{X} = 12.741) eğitim sistemini orta (\bar{X} =13.653) veya iyi (\bar{X} =15.156) olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu orta olarak gören yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili bilgileri eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür.

Yöneticilerin eğitim sistemine bakış açıları, stratejik planlama hakkında olumsuz tutumlarını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [F(2, 3346) =10.772, p<.001, kısmi eta kare = .068)]. Eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutumları (\bar{X} = 8.450) eğitim sistemini orta (\bar{X} =7.793) veya iyi (\bar{X} =6.515) olarak görenlerden istatistiki olarak yüksektir. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu orta olarak gören yöneticilerin stratejik planlama hakkında olumsuz tutumları eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak yüksektir.

Yöneticilerin eğitim sistemine bakış açıları ile ilgili görüşleri onların stratejik planlamaya olan inancını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [$F(2, 3346) = 14.468, p < .001, \text{kısmı eta kare} = .09$]. Eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören yöneticilerin stratejik planlamaya olan inançları ($\bar{X} = 12.506$) eğitim sistemini orta ($\bar{X} = 12.608$) veya iyi ($\bar{X} = 14.332$) olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu orta olarak gören yöneticilerin stratejik planlamaya olan inançları eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür.

Yöneticilerin eğitim sistemine bakış açıları ile stratejik planlamanın uygulanması sürecinde en etkin rolü üstlenecek kişiler arasında istatistiki olarak anlamlı bir etkilenme bulunmaktadır [$F(2, 3346) = 1.656, p < .001, \text{kısmı eta kare} = .011$]. Eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören yöneticilerin stratejik planlamada üstlenecekleri rol ($\bar{X} = 9.880$) eğitim sistemini orta ($\bar{X} = 9.908$) veya iyi ($\bar{X} = 10.236$) olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu orta olarak gören yöneticilerin stratejik planlama uygulama sürecinde üstlenecekleri rol eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak düşüktür.

4.1.4 Öğretmenlerin Kıdem Yıllarına göre Stratejik Planlamaya Yönelik Bakış Açılı

Öğretmenlerin kıdem yılları ile stratejik planlamaya yönelik görüşleri arasındaki farkı incelemek için tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Analiz sonucu öğretmenlerin kıdem yılları ile stratejik planlamaya yönelik görüşleri arasındaki fark istatistiki olarak anlamlı bulunmuştur (Pillai's Trace = .528, $F(16, 11012) = 104.736, p < 0.001, \text{kısmı eta kare} = .132$). Anlamlı sonuç sonrasında, her bir faktör için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde aşağıdaki Tablo 4.8 elde edilmiştir.

Tablo 4.8- Kıdem Yılı Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	F değeri	Anlamlılık düzeyi	Etki büyüklüğü (kısmı Eta kare)
F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	16.765	*	.024
F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	737.826	*	.571
F3. Stratejik Planlama İnancı	14.490	*	.021
F4. Stratejik Planlamada etkin rol	4.237	*	.006

* 0.001 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

F testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı fark bulunan faktörler için Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Post-Hoc analizinde Scheffe testi kullanılmıştır. Bu analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 4.9’da özetlenmiştir.

Tablo 4.9- Kıdem Yılı Post-Hoc Analiz Sonuçları

		\bar{X}	10 ve aşağı	11-15	16-20	21-30	30 ve üzeri
F1.Stratejik planlama hakkında bilgi	10 ve aşağı	11,432	-	FY	FY	*	*
	11-15	11,419		-	FY	*	*
	16-20	11,416			-	*	*
	21-30	10,708				-	*
	30 ve üzeri	9,691					-
F2. Stratejik Planlama hakkında olumsuz tutum	10 ve aşağı	6,155	-	*	*	*	*
	11-15	7,364		-	*	*	*
	16-20	9,128			-	*	*
	21-30	11,340				-	*
	30 ve üzeri	12,411					-
F3. Stratejik Planlama İnancı	10 ve aşağı	12,216	-	FY	FY	*	*
	11-15	12,279		-	FY	*	*
	16-20	12,017			-	*	*
	21-30	11,442				-	FY
	30 ve üzeri	10,945					-
F4. Stratejik Planlamada etkin rol	10 ve aşağı	9,636	-	FY	FY	*	FY
	11-15	9,651		-	FY	*	FY
	16-20	9,955			-	FY	FY
	21-30	10,116				-	FY
	30 ve üzeri	10,011					-

* 0.001 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

Öğretmenlerin kıdem yılları onların stratejik planlama ile ilgili bilgilerini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [F (4, 2759) = 16.765, p<0.001, kısmi eta kare = .024]. Meslek deneyimi 30 yıl ve üzeri olan (\bar{X} =9,691) ve 21-30 yıl (\bar{X} =10,708) olan öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili bilgileri daha az yıl deneyimi olan öğretmenlerin bilgilerinden istatistiki olarak düşüktür. İstatistiki verilere göre stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeyi en yüksek olan öğretmenler, 10 yıl ve aşağı (\bar{X} =11,432) meslek tecrübesine sahip olanlardır.

Öğretmenlerin kıdem yılları onların stratejik planlama hakkında olumsuz tutumlarını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [F (4, 2759) = 737.826, p<0.001, kısmi eta kare = .571]. Meslek deneyimi 30 yıl ve üzeri olan (\bar{X} =12,411) ve 21-30 yıl (\bar{X} =11,340) olan öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili olumsuz tutumları meslekte daha az yıl deneyimi olan öğretmenlere göre istatistiki olarak daha yüksektir. Ayrıca istatistiki verilere göre stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeyi en düşük olan öğretmenler, 10 yıl ve aşağı (\bar{X} =6,155) meslek tecrübesine sahip olanlardır.

Öğretmenlerin kıdem yılları onların stratejik planlamaya olan inançlarını istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [F (4, 2759) = 14.490, p<0.001, kısmi eta kare = .021]. Meslek deneyimi 30 yıl ve üzeri olan (\bar{X} =10,945) ve 21-30 yıl (\bar{X} =11,442) olan öğretmenlerin stratejik planlamaya olan inançları meslekte daha az yıl deneyimi olan öğretmenlere göre istatistiki olarak daha düşüktür. Ayrıca istatistiki verilere göre stratejik planlamaya olan inançları en yüksek olan öğretmenler, 10 yıl ve aşağı (\bar{X} =12,216) ile 11-15 yıl (\bar{X} =12.279) mesleki tecrübeye sahip olanlardır.

Öğretmenlerin kıdem yılları onların stratejik planlamanın uygulama sürecinde oynadıkları rolü istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir [F (4, 2759) = 4.237, p<0.001, kısmi eta kare = .006]. Meslek deneyimi 30 yıl ve üzeri olan (\bar{X} =10,011) ve 21-30 yıl (\bar{X} =10,116) olan öğretmenlerin stratejik planlamanın uygulama sürecinde oynadıkları rol daha az yıl deneyimi olan öğretmenlerin oynadıkları rolden istatistiki olarak yüksektir. İstatistiki verilere göre stratejik planlamanın uygulama sürecinde oynadıkları rolü en düşük olan öğretmenler, 10 yıl ve aşağı (\bar{X} =9.636) meslek tecrübesine sahip olanlardır.

4.1.5 Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar

Stratejik yönetimde kurum içi sorunlar ile ilgili ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ve yöneticilerin görüşleri Tablo 4.10'da yer almaktadır.

Tablo 4.10- Stratejik Yönetimde Kurum İçi Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
16	115	178	240	721	462	90	98	171	391	227	34	66	79	233	166
	6,7%	10,4%	14,0%	42,0%	26,9%	9,2%	10,0%	17,5%	40,0%	23,2%	5,9%	11,4%	13,7%	40,3%	28,7%
25	44	161	326	792	399	25	82	204	429	244	11	45	123	267	136
	2,6%	9,3%	18,9%	46,0%	23,2%	2,5%	8,3%	20,7%	43,6%	24,8%	1,9%	7,7%	21,1%	45,9%	23,4%
26	36	108	288	897	389	23	60	157	495	249	12	42	96	289	141
	2,1%	6,3%	16,8%	52,2%	22,6%	2,3%	6,1%	16,0%	50,3%	25,3%	2,1%	7,2%	16,6%	49,8%	24,3%
27	49	173	322	836	341	34	84	186	472	205	16	48	106	288	124
	2,8%	10,1%	18,7%	48,6%	19,8%	3,5%	8,6%	19,0%	48,1%	20,9%	2,7%	8,2%	18,2%	49,5%	21,3%
28	35	135	246	856	448	21	67	168	460	267	9	41	85	284	164
	2,0%	7,8%	14,3%	49,8%	26,0%	2,1%	6,8%	17,1%	46,8%	27,2%	1,5%	7,0%	14,6%	48,7%	28,1%
29	52	155	275	795	444	37	93	161	440	250	17	62	89	262	151
	3,0%	9,0%	16,0%	46,2%	25,8%	3,8%	9,5%	16,4%	44,9%	25,5%	2,9%	10,7%	15,3%	45,1%	26,0%
33	37	143	266	813	460	22	76	171	433	282	16	52	90	257	168
	2,2%	8,3%	15,5%	47,3%	26,8%	2,2%	7,7%	17,4%	44,0%	28,7%	2,7%	8,9%	15,4%	44,1%	28,8%

34	25	123	237	822	514	24	65	153	403	343	12	45	76	258	191
	1,5%	7,1%	13,8%	47,8%	29,9%	2,4%	6,6%	15,5%	40,8%	34,7%	2,1%	7,7%	13,1%	44,3%	32,8%
35	27	97	196	802	600	20	41	154	399	371	12	33	75	258	206
	1,6%	5,6%	11,4%	46,6%	34,8%	2,0%	4,2%	15,6%	40,5%	37,7%	2,1%	5,7%	12,8%	44,2%	35,3%

Stratejik yönetim sürecini, “Kurumumuzda rehber öğretmen bulunmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 721 kişi (%42,0) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 462 kişide (%26,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 391 kişi (%40,0) süreci etkilediğini, 227 kişi (%23,2) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 233 kişi (%40,3) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 166 kişi de (%28,7) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Kurumsal mevzuat alışkanlıkları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 792 kişi (%46) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 399 kişide (%23,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 429 kişi (%43,6) süreci “etkilediğini”, 244 kişi (%24,8) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 267 kişi (%45,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 139 kişi de (%23,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Stratejik planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 897 kişi (%52,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 389 kişide (%22,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 495 kişi (%50,3) süreci “etkilediğini”, 249 kişi (%25,3) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 289 kişi (%49,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 141 kişi de (%24,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 836 kişi (%48,6) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 341 kişide (%19,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 472 kişi (%48,1) süreci “etkilediğini”, 205 kişi (%20,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir.

Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 288 kişi (%49,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 124 kişi de (%21,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 856 kişi (%49,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 448 kişide (%26) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 460 kişi (%46,8) süreci “etkilediğini”, 267 kişi (%27,2) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 284 kişi (%48,7) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 164 kişi de (%28,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 795 kişi (%46,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 444 kişide (%25,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 440 kişi (%44,9) süreci “etkilediğini”, 250 kişi (%25,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 262 kişi (%45,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 151 kişi de (%26,0) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 813 kişi (%47,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 460 kişide (%26,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 433 kişi (%44,0) süreci “etkilediğini”, 282 kişi (%28,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 257 kişi (%44,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 168 kişi de (%28,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 822 kişi (%47,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 514 kişide (%29,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 403 kişi (%40,8) süreci “etkilediğini”, 343 kişi (%34,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 258 kişi (%44,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 191 kişi de (%32,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 802 kişi (%46,6) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 600 kişide (%34,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 399 kişi (%40,5) süreci “etkilediğini”, 371 kişi (%37,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 258 kişi (%44,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 206 kişi de (%35,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Tablo 4.11- Stratejik Yönetimde Kurum Dışı Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
13	42	92	227	780	580	32	73	133	428	321	12	34	62	265	212
	2,4%	5,3%	13,2%	45,3%	33,7%	3,2%	7,4%	13,5%	43,4%	32,5%	2,1%	5,8%	10,6%	45,3%	36,2%
15	42	116	239	786	540	29	71	133	457	297	15	41	80	258	188
	2,4%	6,7%	13,9%	45,6%	31,3%	2,9%	7,2%	13,5%	46,3%	30,1%	2,6%	7,0%	13,7%	44,3%	32,3%
17	41	132	207	739	601	25	82	141	440	297	11	45	71	270	186
	2,4%	7,7%	12,0%	43,0%	34,9%	2,5%	8,3%	14,3%	44,7%	30,2%	1,9%	7,7%	12,2%	46,3%	31,9%
18	26	105	229	822	531	17	47	175	481	266	9	28	81	298	167
	1,5%	6,1%	13,4%	48,0%	31,0%	1,7%	4,8%	17,7%	48,8%	27,0%	1,5%	4,8%	13,9%	51,1%	28,6%
22	64	207	350	627	471	36	109	220	390	224	26	58	121	219	158
	3,7%	12,0%	20,4%	36,5%	27,4%	3,7%	11,1%	22,5%	39,8%	22,9%	4,5%	10,0%	20,8%	37,6%	27,1%
23	64	207	350	627	471	36	109	220	390	224	26	58	121	219	158
	3,7%	12,0%	20,4%	36,5%	27,4%	3,7%	11,1%	22,5%	39,8%	22,9%	4,5%	10,0%	20,8%	37,6%	27,1%
30	73	180	299	672	494	47	111	196	376	252	25	77	92	214	175
	4,2%	10,5%	17,4%	39,1%	28,8%	4,8%	11,3%	20,0%	38,3%	25,7%	4,3%	13,2%	15,8%	36,7%	30,0%

Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar faktörünün analizinde Tablo 4.11’de görünen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik yönetim sürecini, “kurumun mali yönden yetersizlikleri” adlı maddenin hangi oranda etkilediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 780 kişi (%45,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini” 580 kişi de (%33,7) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı soru için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 428 kişi (%43,4) süreci “etkilediğini”, 321 kişi (%32,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu soru için görüşleri ise, 265 kişi (%45,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 212 kişi de (%36,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “okullarda iş yükünün fazla olması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 786 kişi (%45,6) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 540 kişide (%31,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 457 kişi (%46,3) süreci etkilediğini, 297 kişi (%30,1) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 258 kişi (%44,3) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 188 kişi de (%32,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “çevre şartları ve okulun imkansızlıkları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 739 kişi (%43,0) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 601 kişide (%34,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 440 kişi (%44,7) süreci etkilediğini, 297 kişi (%30,2) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 270 kişi (%46,3) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 186 kişi de (%31,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “iç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 822 kişi (%48,0) stratejik yönetim sürecini etkilediğini,

531 kişide (%31,0) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 481 kişi (%48,8) süreci etkilediğini, 266 kişi (%27,0) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 298 kişi (%51,1) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 167 kişi de (%28,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 627 kişi (%36,5) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 471 kişide (%27,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 390 kişi (%39,8) süreci etkilediğini, 224 kişi (%22,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 219 kişi (%37,6) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 158 kişi de (%27,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 627 kişi (%36,5) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 471 kişide (%27,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 390 kişi (%39,8) süreci etkilediğini, 224 kişi (%22,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 219 kişi (%37,6) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 158 kişi de (%27,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 672 kişi (%39,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 494 kişide (%28,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 376 kişi (%38,3) süreci “etkilediğini”, 252 kişi (%25,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 214 kişi (%36,7) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 175 kişi de (%30,0) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Tablo 4.12- Eğitim Personelinden Kaynaklanan Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
6	57	180	348	802	324	25	94	207	486	182	22	58	110	270	127
	3,3%	10,5%	20,3%	46,9%	18,9%	2,5%	9,5%	20,8%	48,9%	18,3%	3,7%	9,9%	18,7%	46,0%	21,6%
7	59	135	285	826	408	23	65	167	521	217	15	40	92	292	148
	3,4%	7,9%	16,6%	48,2%	23,8%	2,3%	6,5%	16,8%	52,5%	21,9%	2,6%	6,8%	15,7%	49,7%	25,2%
8	162	206	458	576	314	57	90	236	399	214	55	74	138	194	126
	9,4%	12,0%	26,7%	33,6%	18,3%	5,7%	9,0%	23,7%	40,1%	21,5%	9,4%	12,6%	23,5%	33,0%	21,5%
10	41	174	245	877	370	28	94	183	492	196	15	64	77	307	125
	2,4%	10,2%	14,4%	51,4%	21,7%	2,8%	9,5%	18,4%	49,5%	19,7%	2,6%	10,9%	13,1%	52,2%	21,3%
11	68	168	262	797	420	38	108	169	438	246	21	62	83	269	154
	4,0%	9,8%	15,3%	46,5%	24,5%	3,8%	10,8%	16,9%	43,8%	24,6%	3,6%	10,5%	14,1%	45,7%	26,1%
12	75	215	300	794	338	49	138	193	424	195	25	82	79	276	125
	4,4%	12,5%	17,4%	46,1%	19,6%	4,9%	13,8%	19,3%	42,4%	19,5%	4,3%	14,0%	13,5%	47,0%	21,3%
14	34	96	192	911	488	21	59	135	530	246	8	38	62	310	164
	2,0%	5,6%	11,2%	52,9%	28,4%	2,1%	6,0%	13,6%	53,5%	24,8%	1,4%	6,5%	10,7%	53,3%	28,2%

Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar faktörünün analizinde Tablo 4.12’de görünen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik yönetim sürecini, “OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 348 kişi (%20,3) “Kısmen engellediğini”, 802 kişi (%46,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 324 kişide (%18,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 207 kişi (%20,8) “Kısmen etkilediğini”, 486 kişi (%48,9) süreci “etkilediğini”, 182 kişi (%18,3) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 110 kişi (%18,7) “Kısmen etkilediğini”, 270 kişi (%46,0) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 127 kişi de (%21,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 826 kişi (%48,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 408 kişide (%23,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 521 kişi (%52,5) süreci “etkilediğini”, 217 kişi (%21,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 292 kişi (%49,7) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 148 kişi de (%25,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “OGYE ekibine ek ücret ödenmesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 458 kişi (%26,7) “Kısmen etkilediğini”, 576 kişi (%33,6) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 314 kişide (%18,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 236 kişi (%23,7) “kısmen etkilendiğini”, 399 kişi (%40,1) süreci “etkilediğini”, 214 kişi (%21,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 138 kişi (%23,5) “kısmen etkilendiğini”, 194 kişi (%33,0) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 126 kişi de (%21,5) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Stratejik yönetimin uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 877 kişi (%51,4) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 370 kişide (%21,7) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 492 kişi (%49,5) süreci “etkilediğini”, 196 kişi (%19,7) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 307 kişi (%52,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 125 kişi de (%21,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Öğretmen kadrolarının sık değişmesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 797 kişi (%46,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 420 kişide (%24,5) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 438 kişi (%43,8) süreci “etkilediğini”, 246 kişi (%24,6) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 269 kişi (%45,7) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 154 kişi de (%26,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 794 kişi (%46,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 338 kişide (%19,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 424 kişi (%42,4) süreci “etkilediğini”, 195 kişi (%19,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 276 kişi (%47,0) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 125 kişi de (%21,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 911 kişi (%52,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 488 kişide (%28,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 530 kişi (%53,5) süreci “etkilediğini”, 246 kişi (%24,8) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir.

Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 310 kişi (%53,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 164 kişi de (%28,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Tablo 4.13- Yöneticilerden Kaynaklanan Sorunlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
2	128	159	307	718	394	57	91	210	404	227	33	50	97	237	172
	7,5%	9,3%	18,0%	42,1%	23,1%	5,8%	9,2%	21,2%	40,8%	23,0%	5,6%	8,5%	16,5%	40,2%	29,2%
3	75	114	279	791	446	34	72	189	442	252	19	38	84	255	193
	4,4%	6,7%	16,4%	46,4%	26,2%	3,4%	7,3%	19,1%	44,7%	25,5%	3,2%	6,5%	14,3%	43,3%	32,8%
4	72	120	276	747	490	36	75	161	443	273	20	40	74	252	201
	4,2%	7,0%	16,2%	43,8%	28,7%	3,6%	7,6%	16,3%	44,8%	27,6%	3,4%	6,8%	12,6%	42,9%	34,2%
24	43	142	281	774	480	34	69	157	438	284	17	49	100	257	159
	2,5%	8,3%	16,3%	45,0%	27,9%	3,5%	7,0%	16,0%	44,6%	28,9%	2,9%	8,4%	17,2%	44,2%	27,3%
31	44	135	299	771	467	30	81	171	399	305	18	52	101	236	175
	2,6%	7,9%	17,4%	44,9%	27,2%	3,0%	8,2%	17,3%	40,5%	30,9%	3,1%	8,9%	17,4%	40,5%	30,1%
32	38	136	229	731	586	25	75	132	392	360	12	50	74	235	212
	2,2%	7,9%	13,3%	42,5%	34,1%	2,5%	7,6%	13,4%	39,8%	36,6%	2,1%	8,6%	12,7%	40,3%	36,4%

Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar faktörünün analizinde Tablo 4.13’de görünen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 718 kişi (%42,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 394 kişide (%23,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 404 kişi (%40,8) süreci “etkilediğini”, 227 kişi (%23,0) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 237 kişi (%40,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 172 kişi de (%29,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 791 kişi (%46,4) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 446 kişide (%26,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 442 kişi (%44,7) süreci “etkilediğini”, 252 kişi (%25,5) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 255 kişi (%43,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 193 kişi de (%32,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 747 kişi (%43,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 490 kişide (%28,7) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 443 kişi (%44,8) süreci “etkilediğini”, 273 kişi (%27,6) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 252 kişi (%42,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 201 kişi de (%34,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değerin verilmemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 774

kişi (%45) stratejik yönetim sürecini etkilediğini, 480 kişide (%27,9) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 438 kişi (%44,6) süreci “etkilediğini”, 284 kişi (%28,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 257 kişi (%44,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 159 kişi de (%27,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim uygulama sürecinde, “Üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 771 kişi (%44,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 467 kişide (%27,2) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 399 kişi (%40,5) süreci “etkilediğini”, 305 kişi (%30,9) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 236 kişi (%40,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 175 kişi de (%30,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 731 kişi (%42,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 586 kişide (%34,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 392 kişi (%39,8) süreci “etkilediğini”, 360 kişi (%36,6) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 235 kişi (%40,3) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 212 kişi de (%36,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Tablo 4.14- Personelin Stratejik Yönetime Olan İnanma Düzeyi Sorunlarına İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşleri

Madde Numarası	İlköğretim Öğret.					Ortaöğretim Öğret					Yöneticiler				
	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE	HE	ÇAE	KE	E	ÇE
9	33	110	253	883	434	17	70	159	507	240	11	36	88	282	169
	1,9%	6,4%	14,8%	51,5%	25,3%	1,7%	7,0%	16,0%	51,1%	24,2%	1,9%	6,1%	15,0%	48,1%	28,8%
19	29	95	203	792	598	16	49	144	431	344	13	23	76	256	216
	1,7%	5,5%	11,8%	46,1%	34,8%	1,6%	5,0%	14,6%	43,8%	35,0%	2,2%	3,9%	13,0%	43,8%	37,0%
20	38	94	253	795	542	20	47	146	464	309	10	38	66	284	184
	2,2%	5,5%	14,7%	46,2%	31,5%	2,0%	4,8%	14,8%	47,1%	31,3%	1,7%	6,5%	11,3%	48,8%	31,6%
21	37	81	209	843	553	22	51	151	462	298	12	27	72	277	195
	2,1%	4,7%	12,1%	48,9%	32,1%	2,2%	5,2%	15,3%	47,0%	30,3%	2,1%	4,6%	12,3%	47,5%	33,4%

Personelin stratejik yönetime yönelik olan inanç sorunları faktörünün analizinde Tablo 4.14'de görünen sonuçlar elde edilmiştir. Bu sonuçlara göre ilköğretim, ortaöğretim öğretmenleri ile yöneticilerin görüşleri aşağıda belirtilmiştir.

Stratejik yönetim sürecini, “Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 883 kişi (%51,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 434 kişide (%25,3) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 507 kişi (%51,1) süreci “etkilediğini”, 240 kişi (%24,2) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 282 kişi (%48,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 169 kişi de (%28,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Planların sadece kağıt üzerinde kalacağına inanılması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 792 kişi (%46,1) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 598 kişide (%34,8) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 431 kişi (%43,8) süreci “etkilediğini”, 344 kişi (%35,0) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 256 kişi (%43,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 216 kişi de (%37,0) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim öğretmenlerinden 795 kişi (%46,2) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 542 kişide (%31,5) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 464 kişi (%47,1) süreci “etkilediğini”, 309 kişi (%31,3) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 284 kişi (%48,8) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 184 kişi de (%31,6) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

Stratejik yönetim sürecini, “Ekip çalışmalarının uygulanamaması” adlı maddenin hangi oranda etkileyip etkilemediği sorusuna, araştırmaya katılan ilköğretim

öğretmenlerinden 843 kişi (%48,9) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 553 kişide (%32,1) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir. Aynı madde için ortaöğretim öğretmenlerinin görüşleri ise, 462 kişi (%47,0) süreci “etkilediğini”, 298 kişi (%30,3) ise süreci “çok etkilediğini” belirtmektedir. Yöneticilerin bu madde için görüşleri ise, 277 kişi (%47,5) stratejik yönetim sürecini “etkilediğini”, 195 kişi de (%33,4) süreci “çok etkilediğini” ifade etmektedir.

4.1.6 Yöneticiler ile öğretmenler arasında stratejik yönetim sorunlarına bakış açıları

Tablo 4.15- Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Yönetim Sorunları

Personel	Faktörler	Madde sayısı	\bar{X}	S	Min.-Mak.
Öğretmen (n=2496)	F1. Stratejik Yönetimde kurum içi sorunlar	12	46.63	8.47	12-60
	F2. Stratejik Yönetimin Uygulanmasında Yöneticilerden kaynaklanan Sorunlar	7	27.15	5.04	7-35
	F3. Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar	7	26.12	4.82	7-35
	F4. Eğitim Personelinden kaynaklanan sorunlar	3	11.34	2.76	3-15
	F5. Tüm Personelin Stratejik yönetime inanma düzeyi	4	16.09	2.95	4-20
Yönetici (n=545)	F1. Stratejik Yönetimde kurum içi sorunlar	12	46.68	8.41	12-60
	F2. Stratejik Yönetimin Uygulanmasında Yöneticilerden kaynaklanan Sorunlar	7	27.43	4.98	7-35
	F3. Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar	7	26.31	4.94	7-35
	F4. Eğitim Personelinden kaynaklanan sorunlar	3	11.75	2.69	3-15

F5.Tüm Personelin Stratejik yönetime inanma düzeyi	4	16.17	2.96	4-20
--	---	-------	------	------

“Yöneticiler ile öğretmenlerin stratejik yönetim sorunları” ile ilgili görüşleri arasındaki farkı incelemek için tek yönlü çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) kullanılmıştır. Analiz sonucu istatistiki olarak anlamlıdır (Pillai’s Trace = .011, F (10, 6056) = 3.245, $p < 0.001$, kısmi eta kare= .005). Anlamlı sonuç sonrasında, her bir faktör için gerçekleştirilen tek yönlü varyans analizi sonuçları incelendiğinde aşağıdaki Tablo 4.16 elde edilmiştir.

Tablo 4.16- Tek Yönlü Varyans Analizi Sonuçları

Faktörler	F değeri	Anlamlılık düzeyi	Etki büyüklüğü (kısmi Eta kare)
F1. Stratejik Yönetimde kurum içi sorunlar	,044	,957	,000
F2. Stratejik Yönetimin Uygulanmasında Yöneticilerden kaynaklanan Sorunlar	3,720	,024*	,002
F3. Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar	,588	,555	,000
F4. Eğitim Personelinden kaynaklanan sorunlar	5,082	,006*	,003
F5.Tüm Personelin Stratejik yönetime inanma düzeyi	1,571	,208	,001

* 0.05 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

FY (Fark Yok): Gruplar arasında fark istatistiki olarak anlamlı değil.

Analiz sonuçları Faktör 2 ve 4 için gruplar arasında farkın olduğunu göstermiştir. Sadece bu iki faktör için gruplar arasındaki farkı incelemek için Scheffe tekniği kullanılarak Post Hoc analizi gerçekleştirilmiştir. Post Hoc analizine göre, “Stratejik Yönetimin Uygulanmasında Yöneticilerden kaynaklanan Sorunlar” başlıklı faktör için ilköğretim ($\bar{X}=27.347$) ve orta öğretim ($\bar{X}=26.831$) öğretmenleri arasında istatistiki olarak anlamlı fark bulunmuştur [$F(2, 3034) = 3.72, p < .05$, kısmi eta kare=.002]ve bu fark ilköğretim öğretmenlerinin lehinedir. Ayrıca, “Eğitim

Personelinden Kaynaklanan Sorunlar” başlıklı faktör için, ilköğretim ($\bar{X}=11.337$) ve ortaöğretim ($\bar{X}=11.363$) öğretmenlerinin görüşleri yöneticilerin ($\bar{X}=11.76$) görüşlerinden istatistiki olarak farklıdır [$F(2, 3034) = 5.082, p<.05, \text{kısımlı eta kare}=.003$] ve düşük seviyededir.

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmacı tarafından geliştirilen iki ölçek aracılığı ile elde edilen verilerin analiz sonuçları ve araştırmada ele alınan problemin çözümlenmesi sonucunda elde edilen sonuçlar ve tartışmalara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Kamu idarelerinde görülen mali ve idari sorunların belirli bir plan dahilinde çözümü için temel bir araç olarak görülen stratejik planlama kanunlar ile desteklenmiştir. Bu kapsamda çıkarılan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile tüm kamu kuruluşlarında olduğu gibi eğitim kurumlarında da stratejik plan yapılması zorunlu hale gelmiştir.

Çıkarılan yönetmelikler ile bu konunun organizasyonu ve takibinde görevlendirilen devlet planlama teşkilatının çıkarmış olduğu “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama” kılavuzu ile stratejik planlamanın çerçevesi belirlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planların hazırlanmasında teşkilat içi koordinasyonun sağlanması için bünyesinde Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire (EARGED) başkanlığını kurmuştur. EARGED Milli Eğitim Müdürlüklerinin ve okulların stratejik planlarının hazırlanması için gerekli olan dokümanları ve eğitimlerin verilmesini sağlamıştır.

Eğitim kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik planlama sürecinin işlerlik kazanabilmesi o kurumda çalışan eğitim personelinin ve yöneticilerinin planlama sürecine sahip çıkması ile gerçekleştirilebilecektir. Bu kapsamda yapılan çalışmada stratejik planlama bilinç düzeyinin tespiti ve stratejik yönetim sorunları analiz edilmiş ve aşağıda yer alan sonuçlara ulaşılmıştır.

Eğitim Kurumlarında çalışan personelin stratejik planlama bilinç düzeyine ilişkin Sonuçlar;

Öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlama hakkında bilinç düzeylerinin tespiti için araştırmacı tarafından geliştirilen ve dört alt boyuttan oluşan Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek yardımı ile öğretmen ve

yöneticilerden elde edilen veriler ve bu verilerin istatistiki olarak analizi sonucunda elde edilen sonuçlar incelendiğinde, öğretmenler stratejik planlama ile ilgili yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıklarına yöneticilerin ise bu konuda yeterli bilgi düzeyine sahip olduklarına inandıkları görülmektedir. Yöneticilerin konu ile ilgili bilgilerinin olduğunu rapor etmelerinin temel nedeni almış oldukları stratejik planlama seminerleridir. Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğü konu ile ilgili 2008-2009 eğitim öğretim yılında yöneticilere düzenli aralıklarla eğitim vermiştir.

Katılımcıların stratejik planlama ile ilgili tutumları incelendiğinde, öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin olumsuz tutumlar sergiledikleri diğer yandan yöneticilerin ise stratejik planlama ile ilgili olumlu tutumlar sergiledikleri görülmektedir. Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki bu temel farkın nedenlerinden biri yöneticilerin konu ile ilgili bilgi düzeylerinin yüksek olması ve konunun detaylarını bilmesi olabilir. Diğer bir neden ise yöneticilerin kendi kurumlarında stratejik planlamayı uygulama konusunda birinci derecede sorumlu ve bu uygulamanın gerekliliğine inanan kişiler olmasından kaynaklanabilir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde bu araştırmada elde edilen bulgular ile paralellik gösteren bulguların olduğu gözlemlenmiştir. Demirkaya (2007)'nin yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin bilgi yetersizliğinden dolayı stratejik planlamaya ilişkin olumsuz yargılar geliştirdiği ve gerekli desteği sağlamadıkları rapor edilmiştir. Karaman (2007)'nin ilköğretim ve ortaöğretim yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticiler stratejik planlamaya karşı olumlu tutum sergiledikleri ifade edilmektedir.

Araştırmaya katılanların stratejik planlamaya yönelik olan inanç düzeylerine bakıldığında, öğretmenlerin stratejik planlama inanç düzeylerinin düşük olduğu yöneticilerin ise öğretmenlerin aksine yüksek olduğu görülmektedir. Öğretmen ve yönetici arasındaki farkın nedeni daha önceden yorumunu yaptığımız iki madde ile ilgilidir. Öğretmenler konu hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları için stratejik planlamaya olan tutum olumsuz yönde ve stratejik planlamaya olan inançta düşük seviyededir. Bu madde içinde temel nokta yine bilgi düzeyidir. Şener (2009)'un yapmış olduğu araştırmaya göre stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin almanlara göre stratejik planlama sürecine daha fazla katılım sergilediği rapor edilmiştir.

Stratejik planın uygulama sürecinde en etkin rol paylaşımında araştırmaya katılan öğretmenler ve yöneticiler kendilerinin stratejik plan uygulama sürecinde etkin rol alabileceklerini ifade etmektedirler. Öğretmenlerin sadece rol paylaşımına olumlu bakmaları, gelecek adına önemli bir veridir. Öğretmenlere stratejik planlama hakkında gerekli eğitimler verilip, belirli bir bilinç düzeyi oluşturulabilirse stratejik planlamanın eğitim kurumlarında öğretmenler tarafından sahiplenileceği sonucuna ulaşılabilir.

İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan analiz sonuçlarında, farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin stratejik planlama bilgi düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğu ve ilköğretim düzeyindeki öğretmenlerin bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenlerinde stratejik planlamaya karşı tutumları ve stratejik planlamaya olan inançları, öğretmen ve yönetici arasındaki analizlere paralel olarak bilgi düzeyi düşük olanlarda tutum ve inançta olumsuz yönde olmaktadır. Orta öğretim öğretmenlerine göre daha yüksek seviye bilgi düzeyine sahip olan İlköğretim öğretmenleri stratejik planlamaya karşı tutumları ve inançları orta öğretim öğretmenlerine göre daha olumludur. Stratejik planlamada etkin rol paylaşımında ilköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri arasında bir farka rastlanmamıştır.

Eğitim Sistemine Bakış İle Stratejik Planlama Arasındaki İlişkiye göre elde edilen sonuçlar;

Araştırmada eğitim sistemine bakış açıları ile stratejik planlamaya bakış açıları arasında nasıl bir ilişkinin olduğu alt boyutlar açısından incelendiğinde şu sonuçlara ulaşılmıştır.

Öğretmenlerden eğitim sisteminin durumunu kötü olarak görenlerin stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeylerinin orta ve iyi olarak görenlerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim sisteminin durumunu iyi düzey olarak gören öğretmenlerin orta düzey olarak görenlere göre bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu veriler sonucunda eğitim sisteminin işleyişi ile ilgili olumlu bakış açısına sahip olan öğretmenlerin yeni gelişmelere daha açık olduğu ve gelişmeleri takip ettikleri söylenebilir. Ayrıca, bu bulgu ile iyimser olan öğretmenlerin, stratejik planlama ile kurumlarının daha iyi bir noktaya gelmesini istedikleri sonucuna da ulaşılabilir.

Araştırmaya katılan öğretmenlerden eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutumları ve inançları eğitim sistemini orta veya iyi olarak görenlerden istatistiki olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan eğitim sisteminin durumunu orta olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama hakkında olumsuz tutumları ve inançları eğitim sisteminin durumunu iyi olarak görenlerden istatistiki olarak yüksek olduğu görülmüştür. Eğitim sistemine bakış açısı kötü olan öğretmenlerin stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde rol paylaşımında eğitim sistemini orta veya iyi olarak görenlerden istatistiki olarak daha düşük olduğu görülmüştür.

Yöneticilere ait verilerin analizi incelendiğinde eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeylerinin orta ve iyi olarak görenlerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim sisteminin durumunu iyi düzey olarak gören yöneticilerin orta düzey olarak görenlere göre bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu veriler sonucunda eğitim sisteminin işleyişi ile ilgili olumlu bakış açısına sahip olan yöneticilerin yeni gelişmelere daha açık olduğu ve gelişmeleri takip ettikleri söylenebilir. Ayrıca, bu bulgu ile iyimser olan yöneticilerin, stratejik planlama ile kurumlarının daha iyi bir noktaya gelmesini istedikleri sonucuna da ulaşılabilir. Ayrıca, eğitim sisteminin iyi olduğunu düşünen yöneticiler, orta ve kötü olduğunu düşünenlere göre stratejik planlama ile ilgili daha olumlu tutum sergilemekte ve stratejik planlama sürecinin gerekliliğine daha çok inanmaktadırlar. Ancak, eğitim sisteminin iyi olduğunu düşünen yöneticiler ile kötü ve orta olduğunu düşünenler ile karşılaştırıldığında, stratejik planlamada katılım ve etkin bir rol alma konusunda istatistiki olarak anlamlı bir fark gözlemlenememiştir.

Öğretmenlerin Kıdem Yıllarına göre Stratejik Planlamaya Yönelik Bakış Açıları;

Öğretmenlerin kıdem yılları onların stratejik planlama ile ilgili bilgilerini istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Meslek deneyimi 30 yıl ve üzeri olan ve 21-30 yıl olan öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili bilgileri daha az yıl deneyimi olan öğretmenlerin bilgilerinden istatistiki olarak düşüktür. İstatistiki verilere göre stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeyi en yüksek olan öğretmenler, 10 yıl ve aşağı meslek tecrübesine sahip olanlardır. 21-30 yıl ve 30- üzeri yıl meslek deneyimine sahip öğretmenlerin stratejik planlama konusunda diğer gruplara göre daha az bilgi

düzeylerinin olduğu, stratejik planlama hakkında olumsuz tutum sergiledikleri ve stratejik planlamaya daha az inandıkları bulunmuştur. Mesleğe yeni başlamış ve meslek deneyimi az olan öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili daha yüksek düzeyde bilgi sahibi oldukları, stratejik planlamaya daha olumlu baktıkları ve stratejik planlamanın gerekliliğine daha çok inandıkları gözlemlenmiştir. Bu bulgular daha önce yapılmış olan çalışmaların bulguları ile paralellik göstermektedir. Şener (2007)'nin yapmış olduğu çalışmada, 1-5 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticiler stratejik planlama sürecine 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olanlardan daha fazla katılım sergilemektedir.

Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar

Gerek yöneticilerin gerekse ilköğretim ve orta öğretim düzeyindeki öğretmenlerin vermiş olduğu yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların % 50 - % 60'ı aşağıdaki sorunların stratejik planlama sürecini etkilediğini düşünmektedirler.

- OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi

Katılımcıların %61 - %70'i aşağıdaki sorunların planlama sürecini etkilediğini;

- Kurumumuzda rehber öğretmenin bulunmaması
- Kurumsal mevzuat alışkanlıkları
- Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi
- İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi
- Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)
- Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu
- OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi
- Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması

Katılımcıların %71'inden çoğu ise aşağıdaki sorunların planlama sürecini etkilediğini düşünmektedir.

- Stratejik Planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmaması
- Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu,
- Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması,

- Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması,
- Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları,
- Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması,
- Kurumun mali yönden yetersizlikleri
- Okullarda iş yükünün fazla olması
- Çevre şartları ve okulun imkânsızlıkları
- İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması
- OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması
- Stratejik yönetimin uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları
- Öğretmen kadrolarının sık değişmesi
- Öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması
- Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi
- Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi
- Stratejik yönetim uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi
- Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi
- Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değer verilmemesi
- Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi
- Planların sadece kağıt üzerinde kalacağına inanılması
- Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları
- Ekip çalışmalarının uygulanamaması

Öğretmen ve yöneticilerin sorunlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, yöneticiler stratejik yönetimin uygulanmasında kaynaklanan sorunların yöneticilerden kaynakladığına ilişkin görüşleri ile eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar ile ilgili görüşleri öğretmenlerin görüşlerinden istatistiki olarak anlamlı şekilde yüksektir.

Öneriler

Eğitim kurumlarının daha iyiye ve daha ileriye gidebilmesi amacıyla hayata geçirilen stratejik planlama ve stratejik yönetim süreçlerinin etkili ve verimli uygulanabilmesi için aşağıda belirtilen önerilerde bulunulmuştur.

Eğitim kurumlarında stratejik planlama sürecinin sağlıklı yürütülmesi ve buna bağlı olarak da eğitim kurumlarının kendilerini geliştirebilmesi için kurum içi iletiŐimin st seviyede olması gerekmektedir. Araştırmada elde edilen sonuçlara göre yönetici ve öğretmenler arasında iletiŐimde problemlerin olduğu gözlenmiŐtir. Bu kapsamda yöneticilere ve öğretmenlere yönelik olarak iletişim becerileri, empati ve liderlik gibi konulardan hizmet içi eğitimin uygulamalı olarak verilmesi düŐünülebilir.

Mirze ve lgen (2004:57)'in ifade ettiği gibi stratejik yönetimin baŐlangıcı stratejik bilinçtir. Stratejik bilince sahip olan bireyler ya da kurumlar stratejik planların uygulanmasında olumlu sonuçlar alabileceklerdir. Yapılan analizlerde stratejik planın uygulayıcıları olan öğretmenlerin stratejik bilinç düzeylerinin düşük olduğu grlmŐtur. Bu durumun tersine çevrilmesi ve stratejik plan anlayışının eğitim kurumlarında hâkim olabilmesi için öğretmenlerin stratejik plan hakkında hizmet içi eğitimden geçirilmesi gerekebilir.

Stratejik planlama uzun süreli bir planlama türüdür. Süreçten dolayı kurum yöneticilerinde moral, motivasyon eksikliği olabilir. Bu durumun ortadan kaldırılması ve stratejik planlamaya olan iyimser tutumun korunması amacıyla bilgilendirme çalışmalarına devam edilmelidir.

Okullarda stratejik planlama sürecini denetleyen kişilerin dışarıdan birilerinin olması gerekmektedir. Hatta bu denetleme işi bu konuda profesyonelleŐmiŐ kişi ya da kurumlar tarafından yapılabilir.

Stratejik planlama sürecini iyi değerlendiren ve eğitim kurumunu bulunduğu noktadan bir st konuma getiren yöneticiler ve öğretmenler ödüllendirilmelidir. Stratejik planı kağıt üzerinde kalacak bir belge gibi görüp bunu uygulamayıp bulunduğu noktadan geriye giden okullara da gerekli eğitimler verilmelidir.

Araştırma kapsamında stratejik yönetimde tespit edilen sorunların çözüm yolları aranmalı ve engeller teker teker ortadan kaldırılmalıdır.

Eğitim kurumlarında Stratejik planların hazırlanması ve izlemesi sürecinde bu işlemlerin sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için görevli olan personelin ders yükünün hafifletilmesi veya ek ücret ödenmesi önerilebilir.

Araştırma Denizli ilinde yapılmıştır. Denizli ili Türkiye'nin genel durumunu yansıtamayacağından dolayı kültürel yapının farklı olduğu illerde de bu araştırmanın yapılması farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir.

Geliştirilen ölçekler kullanılarak, özel okullar ile devlet okulları arasında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetim sorunları arasında farklılığın olup olmadığı bir başka çalışma ile incelenebilir. Çalışmadan elde edilen sonuçlardan Milli Eğitim Bakanlığı bilgilendirilebilir.

KAYNAKLAR

Kitaplar

- ADEM, M., (1981), *Eğitim planlaması, kavramlar, yöntemler, teknikler*, Ankara Üniversitesi , Eğitim Fakültesi, Eğitim Araştırmaları Merkezi Yayın No:1, Ankara, Sevinç Matbaası.
- ADEM, M., (1997), *Eğitim Planlaması*, Ankara, Şafak Matbaası.
- AKGEMCİ T., (2008), *Stratejik Yönetim*, Ankara, Gazi Kitapevi.
- AKGEMCİ, T., Güleş H.K., (2009), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara, Gazi Kitapevi.
- AKTAN, C., C., (2003), *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- AKTAN, C.C., (2006), *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. C. C. Aktan (Ed.), *Kamu mali yönetiminde stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme içinde* (ss.167), Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- AKSU, M.,(2002), *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- AKYÜZ, Y., (2010), *Türk Eğitim Tarihi MÖ 1000-MS 2010*, 18. Baskı, Ankara, Pegem Akademi.
- ALPAR, R., (1998), *İstatistik ve Spor Bilimleri*, Ankara, Bağırhan Yayınevi.
- ARMSTRONG, M., (1993), *A Hand Book of personnel Management Practice*, Fourth Edition, London, Kogan Page.
- ATAMAN, G., (2002), *İşletme Yönetimi*, Ankara, Türkmen Kitapevi.
- AYKAÇ, B., (1999), *İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Plânlaması*, Ankara, Nobel Yayım Dağıtım.
- BALCI, A. (2001), *Sosyal Bilimlerde Araştırma, Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Üçüncü Basım, Ankara, PegemA Yayınevi.
- BELL, J., (1993), *Doing Your Research Project*, İkinci Basım, Buckingham, Open University Press.
- BİRDAL, İ., Aydemir, N., (1992), *Yönetim Teorileri*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- BRYSON, J., M., (1995), *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organization*, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.
- BURSALIOğLU, Z., (1994), *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, Pegem Yayınları.

- BYARS, L., L., (1987), *Strategic Management: Planning and Implementation, Concepts and Cases*, 2e, Harper & Row, Publishers, Inc., NY.
- CAN, H., (2002), *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara, Siyasal Yayınevi.
- CASTELLS, M., Borja, J., (1997), *Localand Global Management of Cities in the Information Age*, London, Earthscan Publications Ltd.
- ÇAM, S., (2002), *Öğrenen Organizasyon ve Rekabet Üstünlüğü*, Bölüm 8, İstanbul, Papatya Yayıncılık.
- ÇEVİK, H., H., (2001), *Yönetim ve Organizasyon*, Editör: Salih Güney, Ankara, Nobel Yayıncılık.
- ÇEVİK, H., H., (2007), *Türk Kamu Yönetimi Sorunları*, Ankara, Seçkin Yayınları.
- ÇOBAN, H., (1997), *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İstanbul, İnkılap Yayınevi.
- DAVID, H., (1998), *Strategic Management From Theory to Implementation*, Fourth Edition, Butter Worth Heinemann press.
- DAVID, F., R., (2005), *Strategic Management: Concepts and Cases*, 10th. Ed. Prentice Hall, NY.
- DİNÇER, Ö., (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,.
- DİNÇER, Ö., (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.,.
- DİNÇER, Ö. (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Timaş Matbaası.
- DEMİRCİOĞLU, G., (2009), *Ölçme ve Değerlendirme*, Ankara, 4. Bölüm, Pegem Akademi.
- DPT, (2003), *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara, DPT Yayınları.
- DPT, (2006), *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara, DPT Yayınları.
- DREYER, P., Davis, P., K., (2005), *A Portfolio-Analysis Tool for Missile Defense (PAT-MD): Methodology and User's Manual*, USA, Rand Corporation .
- DRUCKER, P.F., (1972), *The Objectives of a Business, Long Range Planning for Management*, Readings Book Edited by D.W. Ewing, New York, Harper and Brothers Publishers.
- DRUCKER, P., (1999), *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Aktaran: Nezahat Güçlü, İstanbul, Epsilon Yayınevi.
- DRUCKER, P., F., (1996), *Yönetim Uygulaması*, Çev: E. Sabri YARMALI, Yönetim Dizisi, İstanbul, İnkılap Kitabevi.

- EARGED., (2007), *Planlı Okul Gelişim Modeli*, Ankara, Milli Eğitim Yayınevi.
- EFİL, İ., (2002), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- ENSARİ, H., (2005), *21 YY. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- ERTÜRK, M.,(2011), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, İstanbul, Beta Yayınları.
- EREN, E. (1998), *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- EREN, E. (2000), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Genişletilmiş Beşinci Basım, İstanbul, Beta Yayınları.
- EREN, E., (2002), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Yayınları.
- EREN, E., (2003), *YÖNETİM VE ORGANİZASYON*, BETA YAYINLARI.
- FIELD, A., (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, Third Editon, London, Sage Publications Ltd.
- FRED, D., (1997), *Strategic Management*, New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- FRAENKEL, J.R., Wallen, N.,E., (2000), *How to Design and Evaluate Research in Education*. Fourth Edition, Boston: McGraw Hill.
- GENÇ, N., (2005), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- GENÇ, R., (2009), *Profesyonel Yöneticinin Yöntem ve Kavramları*, Ankara, Seçkin Yayınları
- GÜMÜŞ, M., (1995), *Yönetimde Basarı için Altın Kurallar*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GRIFFIN, R., W., (2011), *Management Principles and Practices*, Tenth Editon, South-Western, Cengage Learning.
- HANÇERLİOĞLU, O., (1979), *Felsefe Ansiklopedisi: Kavramlar ve Akımlar*, Cilt 6, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- HINTERHUBER, H., H., (1984), *Stratejik İşletme Yönetimi*, Çev. Lale Uraz, İstanbul, Emler Matbaası.
- HOFF, K.S., (1999), *Leaders and managers: Essential Skills Required Within Higher Education*, Higher Education, Kluwer Academic Publishers.
- HOY, K.W., Miskel, C., G., (2010), *Educational Administration*, Çeviri : Selahattin Turan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- HUGHES, O., E., (2003), *Public Management and Administration*, Palgrave Macmillian, Hampshire.
- HUNGER, D., Wheelen, T., L., (2007), *Essentials of Strategic Management*, Upper Saddle River, NJ.

- HUSSEY, D. E., (1998), *Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi*, Çev. Ali Çimen, İstanbul, Timaş Yayınları.
- IRWIN, IL.David, Fred R. (2001), *Implementation and Control Strategic Management Concepts*, Prentice Hall, NY.
- JOYCE, P., Woods, A., (2001), “*Strategic Management: A Fresh Approach to Developing Skill, Knowledge and Creativity*”, Published by Kogan Page Limited.
- KALE, N., (1998), *2000’li Yılların Eğitimi Nasıl Olmalı? Türkiye’de Eğitim Yönetimi*, İstanbul, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- KARABULUT, B., (2005), *Strateji Jeostrateji Jeopolitik*, Ankara, Platin Yayınları.
- KARASAR, N., (1995), *Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Beşinci Basım, Ankara, 3A Araştırma Eğitim Danışmanlık.
- KEMPNER ,T., 1976, *A Handbook of Management*, Penguin Books, Middlesex, England ve Benet, P. D., 1995, *Dictionary of Marketing Terms*, American Marketing Association, Lincolnwood, Illinois, NTC Business Books.
- KOÇEL, T., (2010), *İşletme Yöneticiliği*, 12.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- MEMDUHOĞLU, H. B., Yılmaz K., (2010), *Yönetimde Yeni Yaklaşımlar*, Ankara, Pegem Yayıncılık,
- MİRZE K., Ülgen H., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayınları.
- MINTZBERG, H., James B.,Q., (1996), *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. 3. Ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, NJ:
- NAKTİYOK, A. vd., (2009), *Stratejik Bilinç, İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi*, Ankara, İmaj Yayınevi.
- NARTGÜN, Ş. S., (2003), *Stratejik Planlama ve Eğitim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- NUTT, P. C., Backoff R. W., (1992), *The Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, San Francisco, Jossey-Bass.
- OLUÇ, M., (1969), *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, Cilt.1, İstanbul, Sermet Matbaası.
- ÖZBEK, O., (2003), *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Editör: Cevat Elma, Kamile Demir, Ankara, Anı Yayıncılık.
- ÖZDEMİR, S., (2000), *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, 5.Baskı, Ankara, Pegem Yayıncılık

- ÖZGÜR, H., (2004), *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ankara, Nobel Yayınları.
- ÖZER M. A., (2008), *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- PEARCE, J. A. (II), Robinson, R. B. (Jr), (1997), *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control*, 6th Ed., Boston, Irwin McGraw-Hill.
- PERRY, J.L., (1996), *Handbook of Public Administration*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- PORTER, M. E. (1990), *The Competitive Advantage of Nations*, New York, Free Press.
- RICHARD, L. D., (2010), *New Era of Management, Ninth Edition*, South-Western, Cengage Learning.
- ROBBINS S. P., (1984), *Management: Concepts and Practices*, New Jersey, Englewood Cliffs Prentice-Hall.
- ROBBINS, S. P., Decenzo, D. A., (2001), *Fundamentals of Management*, Third Edition, New Jersey Prentice Hall.
- STEINER, G. A., (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, New York, Free Press.
- STONER, J. Freeman, E., Gilbert, D., (1995), *Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall NJ.
- SÖZEN, S., (2005), *Teori ve Uygulamada Kamu Yönetimi*, Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- ŞENTÜRK, H., (2005), *Belediyelerde Stratejik Planlama*, İstanbul, İlke Yayıncılık.
- TAVŞANCIL, E., (2006), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara, Nobel Yayınları
- TAN, Ş., Erdoğan, A., (2001), *Öğretimi Planlama ve Değerlendirme*, 2.Baskı, Ankara, Anı Yayıncılık.
- TABACHNICK, B.G., Fidell, L.S., (2001), *Using Multivariate Statistics*, 4th ed., Boston, Allyn and Bacon.
- TAVŞANCIL, E., (2000), *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara, Nobel Yayınevi.
- TEZBAŞARAN, A., (1997), *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*, Ankara, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- THURSTONE, L., (1928), *Attitudes Can Be Measured*, akt. D.J. Muller (1986) *Measuring Social Attitudes: A Hand book for Researchers and Practitioners*, NY, Teachers College Press.
- TÜRK E., Nezir Ü., (2007), *Eğitimde Stratejik Planlama*, Milli Eğitim Bakanlığı.

- ÜLGEN, H., Mirze, S.K., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Literatür Yayınları.
- ÜNALDI, H., (2007), *Zirvenin Yol Haritası Bireyden Aileye Şirketlerden Kurumlara Stratejik Planlama*, İstanbul, Özal Matbaa.
- ÜNALDI, H., (2010), *Zirvenin Yol Haritası Stratejik Planlama*, İstanbul, Adım Baskı.
- ÜNSAL, N., (2006), *Stratejik Plan Hazırlık Programı*, Ankara, Milli Eğitim Bakanlığı.
- WHEELLEN, L.T., Hunger, J. Dn., (2004), *Strategic Management and Business Policy*, 9th Edition, New Jersey, Pearson Prentice Hall.
- WRIGHT, P., Kroll, M.J., Parnel, J., (1996), *Strategic Management, Concept and Cases*, N.J., Perintice Hall.
- YALÇIN, A., (2002), *Değişim Yönetimi*, İstanbul, Nobel Kitabevi.

Makaleler

- ALTINTAŞ, F. Ç., (2003), “*Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi*”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi “İş Güç”**, Cilt,5 Sayı:2.
- ALPKAN, L., (2000), “*Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı*”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi** 1(2): 1-19, Temmuz.
- BARCA, M., Balcı, A., (2006), “*Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?*”, TODAİE Yayını, **Amme idaresi Dergisi**, Sayı: 39/2 Haziran.
- BARCA, M., Hızıroğlu, M., (2009), “*2000’li Yıllarda Türkiye ‘de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı*”, **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 4(1), s113-148, Nisan.
- BERMAN, E. M., Jonathan P.W., (1998), “*Productivity Enhancement Efforts in Public and Nonprofit Organizations*”, **Public Productivity and Management Review**, Vol: 22 (2), p.207-219.
- BERRY, F. S., (2007), “*Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change*”, **International Journal of Public Administration**, Vol: 30, p.331-346.
- BERRY, F. S., (1994), “*Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning*” **Public Administration Review**, Vol: 54, No: 4, p.322-330.
- BİRCAN, İ., (2003), “*Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları*”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi Bildirileri**, TODAİE Yayın No:319, s.411-427, Kasım.
- BONN, I., (2001), “*Developing Strategic Thinking as A Core Competency*”, **Management Decision**, 39 (1): 63-70.
- ÇALIK, T.,(2003), “*Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Plan Açısından Nitel Değerlendirilmesi*”, **Kastamonu Eğitim Dergisi**, vol:11, No:2, s251-258.

- DOĞAN, S., Hatipoğlu, C., (2009), “*Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23 (2), 81-99.
- ERKUŞ, A., ve ark., (2000), “*Öğretmenliğe İlişkin Tutum Ölçeği*”, **Eğitim ve Bilim**, 116 (25), 26-28.
- EREŞ, F., (2004), “*Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*“, **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı:15, s.21-29.
- ESKİCUMALI, A., (2003), “*Eğitim ve Toplumsal Değişme: Türkiye'nin Değişim Sürecinde Eğitimin Rolü, 1923-1946*”, **Boğaziçi Üniversitesi Eğitim Dergisi**, Cilt 19(2).
- FEURER, R., Chaharbaghi, K., (1995), " *Strategy Development: Past, Present And Future*", **Management Decision**, Vol. 33, No.6.
- FIDLER, B., (1996), “*Strategic Planning for School Improvement*”, **United Kingdom: British Educational Management and Administration Society and Pearson Education Limited Prentice Hall**, 56-57.
- FLYNN, N., Talbot, C. (1996), “*Strategy and Strategists in UK Local Governments*”, **Journal of Management Development**, Vol: 15, No: 2, p.24-37.
- FONTAINE, R. (2008), “*Teaching Strategic Thinking*”, **The Journal of Global Business Issues**, Vol. 2, Issue 1, 87-94.
- GENÇ, S. Z., Eryaman, M. Y., (2008), “*Değişen Değerler ve Yeni Eğitim Paradigması*”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, V.9, n.1, p.89-102.
- GÜÇLÜ, N., (2003), “*Stratejik Yönetim*”, **Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 2, s. 61-85.
- GÜRER, H., (2006), “*Stratejik Plânlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı:63, 91-105.
- GRAETZ, F., (2002), “*Strategic Thinking versus Strategic Planning: Towards Understanding the Complementarities*”, **Management Decision**, 40(5/6), 456-462.
- İLĞAN, A., vd., (2008), “*Örgütsel Gelişim Aracı Olarak TKY İle Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları*” **Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, s 72- 92.
- İŞCAN, Ö. F.,(2000) , “*Stratejik Yönetim Ve İş gören Eğitimi*”, **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 14, Sayı: 1, 231-243.
- KAUFMAN, J.L., Jacobs, H.M., (1987), "A Public Planning Perspective on Strategic Planning," co-author with Jerome L. Kaufman in Readings in Planning Theory,

- S. Campbell and S. Fainstein, eds. Cambridge, MA: Blackwell Publishers, 1996, pp. 323-343.
- KIM, S., (2002), "*Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership*", **Public Administration Review**, Vol: 62, p. 231-241.
- LEBLEBİCİ, D. N., Erkul E., (2008), "*Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği*", **H.U. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 1, s. 269-285.
- LIEDTKA, J.M., (1998), "*Linking Strategic Thinking with Strategic Planning*", **Strategy and Leadership**, 26(4), 30-35.
- OXTOBY, B., Mcguinness, T., Morgan, R., (2000), "*The Why How Of Effective Strategy Change: Reflections On Thorn Lighting*", **Journal of European Industrial Training**, 24/9, 514.
- ROBERTSON, R., Low, P., (2006), "*Six Deadly Sins of Strategic Management*", **Caspian Business New Digest**, s:9.
- SAHAY, A., Amitabh, M., (2008), "*Strategic Thinking : Is Leader ship the missing link An Exploratory Study*", **Indian Institute of Technology**.
- SCRIBNER S., (2000), "*Introduction to Strategic Management*", **Policy Toolkit for Strengthening Health Sector Reform**, s162-167.
- SHANNASSY, T. O', (2003), "*Modern Strategic Management : Balancing Strategic Thinking and Strategic Planning For Intrernaland External Stake Holder*", **Singapore Management Review**,2003, 25(1), s55
- ŞAHİN, S., Aslan, N., (2008), "*İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma*", **Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 172-189.
- TAŞKIRAN, N.,(1990), "*İşletme Stratejisi Çerçevesinde Mamül Üretim Politikasının Saptanmasında Yardımcı Yöntemler*", **Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F, Dergisi**, 5/2.
- TATLIDİL, H., (1992), "*Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*", **Hacettepe Üniversitesi İstatistik Bölümü**, Ankara.
- TİTİZ, İ., Çarıkçı H. İ., (2001), "*Krizlerin İşletmeler Üzerindeki Etkileri ve Küçük İşletme Yöneticilerinin Kriz Dönemine Yönelik Stratejik Düşünce ve Analizleri*", **Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, 201-215.
- TÜMER, S., (1993), "*Neden Stratejik Yönetim*", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 1, s.90.
- WISEMAN, Martin (1993), "*The Ecology of Strategic Management in Small Local Governments*", **Public Administration Quarterly**, p.145-158.

YILMAZ, K., (2003), “*Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması*”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:50-51, s.67-86.

Çalışma Raporları

AKDEMİR, A., (1992), “*AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi*”, Yayınlanmamış Araştırma Raporu, İstanbul (Serdar, 2001,s: 7 ve s: 58’den aktarma).

EKİZ, C., Somel, A., (2005), “*Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi*”,No.81, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Gelişme ve Toplum Araştırmaları Merkezi Tartışma Metinleri.

ERKAN, V., (2008), “*Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması Ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*”, Devlet Planlama Teşkilatı Adına Yazılmıştır, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.

FCAR, (2001), *Foundation for Community Association Research*, 225 Reinekers Lane, Suite 300 Alexandria, VA 22314, (<http://www.cairf.org/research/bpstrategic.pdf>).

GÜR, B., S., Çelik, Z., (2009), “*Türkiye’de Millî Eğitim Sistemi Yapısal Sorunlar Ve Öneriler*”, SETA, s39-43.

STRATEGY UNIT, (2004), Admiralty Arch, The Mall, London SW1A 2WH.

Tezler

CAN, T., (1996), “*Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama*”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara.

CANBAY, Ş. K., (2008), “*Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim*”, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü , Kocaeli, s10.

ÇAKIR, A., (2008), “*Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi*”, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.

DEMİRKAYA, D., (2007), “*İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, s36.

ERDOĞAN, Ö., (2004), “*Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Planlaması ve Orduda Uygulanabilirliği*”, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üni., S.B.E. Bolu, s.21-22.

ERKAN, V., (2007), “*Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler*”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, s121-122.

- GOLDMAN E.F., (2005), “*Becoming an Expert Strategic Thinker: The Learning Journey of Health Care CEO’s*”, Doktora Tezi, Colifornia School of Education and Human Develoment of the George Washington Universty, s 21.
- GÖZLÜKAYA, T., (2007), “*Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri*”, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- KARAMAN, H., (2007), “*İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları: İstanbul İli Örneği*”, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- KISACIK, S., (2005), “*Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki Kobiler Üzerinde Bir Çalışma*”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- OYMAN S., (2009), “*Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*”, Uzman Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- SERDAR, S.,(2001), “*Dengelenmiş Performans Yaklaşımı ve Hoshin Kanri’nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli*”, Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- TÜFEKÇİ, S., (1998)., “*Öğretmenlik Uygulamasının Değerlendirilmesi: Gazi Eğitim Fakültesinde Bir Uygulama*” Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Kongre, Sempozyum ve Seminerde Sunulan Yayınlar

- ARSLAN, A.T., (2009), “*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Stratejik Plan Hazırlama Süreci*” **Orman Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Semineri**, 6-7 Ekim, Antalya, Belek.
- BÜTÜNER, H., (2005), “*Stratejik Planlama Sistematiği*”, **V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, İstanbul.
- COŞKUN, İ. (1986), “*Planlama Kavramındaki Gelişmeler ve Türkiye’de Planlı Kalkınma*”, **İl Planlama ve Koordinasyon Müdürleri ile APK ve İl Planlama Uzman Yardımcıları Kurs Notları**, İçişleri Bakanlığı, Ankara, s. 115–167.
- DİKEN, A., Serdar, Ö., Şebnem, A., (2006), “*Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri Tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır?*”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erzurum, s.282.
- GENÇ, F.N., (2007), “*Planlama Paradigmalarında Değişim Çerçevesinde Türkiye’de Stratejik Planlama*”, Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, **Dünya şehircilik günü 31.Kolokyumu**.

KESKİN, E., N., (2003), “Eğitimde Reform”, **I. Ulusal Kamu Yönetimi Kurultayı** (Bildiri Sunumu), İnönü Üniversitesi, 19 Aralık, Malatya.

TAŞPINAR, M., (1998), “Modüler Öğretim Materyallerinin Değerlendirilmesini Amaçlayan Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi”, Selçuk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını, **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi Bildirileri**, Cilt II, Konya, s.341.

UÇAR, D., Doğru, A.Ö., (2005), “CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve Swot Analizinin Yeri”, **10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı**, TMMOB Harita ve Kadastro Mühendisleri Odası, 28 Mart - 1 Nisan, Ankara

Yasa Tasarısı ve Tebliğler

5018 Sayılı “Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu”

Kamu idarelerinde Stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik

(<http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/27027.html> erişim tarihi: 11.04.2012)

İnternette Yayınlanan

AKSOY, T., “Stratejide Sezgilere Yer Var mı?”,

http://www.kobifinans.com.tr/tr/bilgi_merkezi/020602/25187, (04.01.2012).

ALTINKESEN, M., “Stratejik Yönetimin süreci ve Uygulama Safhaları”,

<http://www.ikademi.com/stratejik-yonetim/355-stratejik-yonetimin-sureci-ve-uygulama-safhalari.html>, (13.11.2011).

<http://www.muhasabedersleri.com/yonetim/planlama.html>, Planlama, 08.01.2012

KARAGÖZ N., Celep, H., “Stratejik Planlama”

[http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim%20Yeni/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Faydalı%20Belgeler/Stratejik%20Planlama%20\(Hatice%20Celep%20ve%20Nalan%20Karagöz.pdf](http://www.sgb.gov.tr/StratejikYonetim/Stratejik%20Ynetim%20Yeni/Stratejik%20Planlama/Belgeler/Faydalı%20Belgeler/Stratejik%20Planlama%20(Hatice%20Celep%20ve%20Nalan%20Karagöz.pdf) (12.03.2012)

KARAKAYA, A., “Stratejik Bilgi Sisteminin Kriz Yönetimine Etkisi”, <http://www.danismend.com>, (30.10.2011)

KUTLU, M., “Stratejik yönetim”, <http://www.eylem.com/strateji/eylemstra.htm>, 10.02.2012.

PISA, <http://www.pisa.oecd.org>, 01.04.2012.

POWELL T. C., Research Notes and Ommentaries the Philosophy Of Strategy, , Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.,23: 873–880 (2002), Published online 30 May 2002 in WileyInterScience (www.interscience.wiley.com). DOI: 10.1002/smj.254.

Strateji Tanımı, Wikipedia. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Strateji>, 10.01.2012.

Stratejik planlama

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/uluslararası/stratejikplan.htm>,
19.03.2012.

Stratejik Yönetimin Tanımı Amacı Ve Benzer Kavramlarla İlişkisi,

<HTTP://WWW.GENELBİLGE.COM/STRATEJİK-YONETİMİN-TANIMI-AMACI-VE-BENZER-KAVRAMLARLA-İLİSKİSİ.HTML/>, 12.02.2012.

TDK, Türk Tarih kurumu Sözlüğü, <http://www.tdkterim.gov.tr>

USTA, Y., Öztayşi, B., Stratejik Yaklaşım,

<http://www.danismend.com/kategori/altkategori/stratejik-yaklasim/>, 10.02.2012.

Gazete ve Mecmua Makaleleri

ARGÜDEN, Y., (2008), “Eleştirme Yeteneği ve Stratejik Düşünce”, Milliyet Gazetesi, Salı, 24 Haziran.

BARCA, M., (2009), Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”, Ankara Sanayi Odası, s.34-52

BELL, Michael (2000), “Idealistic Strategic Planning”, Military Review, January-February, p.75-77.

BLACKERBY, P., (1994), “History of Strategic Planning”, Armed Forces Comptroller Magazine, 39(1), 23-24.

DİNLER, A. M. (2009): ‘Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon’, PARADOKS, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, (e-dergi), 5 (2): ss.1-8.

EKLER

EK.1 – Anket uygulama izin belgesi

T.C.
DENİZLİ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.20.16.00-044.01.00.00/ 33893

Konu : Anket Onayı.

VALİLİK MAKAMINA

İlgi :a)Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 19/09/2011 tarih ve 1008/3413 sayılı yazıları.
b)Pamukkale Üniversitesi Rektörlüğünün 30/09/2011 tarih ve 1079/3586 sayılı yazıları.
c)Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü müdürlüğünün 19/09/2011 tarih ve 300/2013 sayılı yazıları.

1- Pamukkale Üniversitesi Spor Bilimleri Teknolojisi Yüksekokulu öğretim elemanlarından **Özden TEPEKÖYLÜ ÖZTÜRK** ilgi a) yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı Hasan Tekin Ada Anadolu Lisesi ve Denizli Anadolu Lisesinde "**Ders Dışı Etkinlik Olarak Uygulanan Sporla İlgili Oyunların Ortaöğretim Öğrencilerinin İletişim Becerisi Algılarına Etkisi**" konulu anket uygulamak istemektedir.

2- Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü İlköğretim Anabilim Dalı Fen Bilgisi Eğitimi Bilim Dalı yüksek lisans öğrencisi Seçil DEMİRHAN'ın ilgi b) yazı gereği Müdürlüğümüze bağlı ekli listede isimleri yazılı Merkez İlköğretim Okullarında görev yapan Fen ve Teknoloji öğretmenlerine "**Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Bilgi ve İletişim Teknolojilerine İlişkin Özyeterlik Alguları ve Bilgi ve İletişim Teknolojilerini Kullanım Durumları**" başlıklı tez çalışmasına veri toplamak üzere anket yapmak istemektedir.

3-Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi Hakan ÇETİN ilgi c) yazıları gereği Müdürlüğümüze bağlı tüm eğitim kurumlarında görev yapan idareci ve öğretmenlere "**Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyinin Tespiti**" konulu araştırmasına yönelik anket uygulamak istemektedir.



Saltık Mah. Oğuzhan Cad. No: 76 20100 DENİZLİ / Strateji Geliştirme Şb.
Ayrıntılı bilgi için irtibat : E.SARIYILDIZ Şef ☎ 0-258- 265 55 54 / 711
V.H.K.İ : S.GELMİŞ Fax:0-258 - 2650169 ✉ : <Strateji20@meb.gov.tr.
Web Adresi:denizli.meb.gov.tr.

Yatırımcıların
Bakın aydınlık
geleceği

EK. 2 - Veri toplama aracı

Değerli Katılımcı;

Doldurmuş olduğunuz bu anket formu Denizli ilinin eğitiminde stratejik planlama ve stratejik yönetim ile ilgili bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır.

I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Kurumunuzda hangi görevi yapıyorsunuz?

Milli Eğt.Müd.Yrd. Şube Müd. Müdür Müd.Baş veYrd Öğretmen

2. Kıdem yılınız aşağıdakilerden hangisidir?

10 yıl ve aşağı 11 - 15 yıl 16 - 20 yıl 21 - 30 yıl 0 yıl ve üzeri

3. Cinsiyet?

Erkek Kadın


4. Eğitim düzeyiniz nedir?

Ön lisans Lisans Yüksek Lisans Doktora

5. Eğitim sistemimizin durumunu nasıl niteliyorsunuz?


Çok kötü Kötü Orta İyi Çok iyi

II. STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK TUTUM MADDELERİ

Lütfen aşağıdaki yargılarla ilgili görüşünüzü yan taraftaki seçeneklerden en uygun olanını seçerek cevaplayınız.						
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	5018 sayılı kamu yönetim ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim	1	2	3	4	5
2	Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzun stratejik planının gerçek anlamda amaca hizmet ettiğine inanıyorum	1	2	3	4	5
4	Bir eğitimci olarak stratejik planlamanın yararına inanarak yeterli desteği veriyorum.	1	2	3	4	5
5	“Stratejik Plan” belgesi kağıt üzerinde kalacak bir belgedir	1	2	3	4	5
6	Stratejik Planlamayı kırtasiye işi olarak görüyorum	1	2	3	4	5
7	Stratejik Plan hazırlama aşamasında görüşlerim alınmadı	1	2	3	4	5
8	Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol İl Milli	1	2	3	4	5

	Eğitim M¼d¼r¼n¼nd¼r					
9	Stratejik Planlamanın uygulama s¼recinde en etkin rol idarenindir	1	2	3	4	5
10	Stratejik Planlamanın uygulama s¼recinde en etkin rol Okul gelişim yönetim ekibinindir	1	2	3	4	5
11	Stratejik Planlamanın uygulama s¼recinde en etkin rol öğretmenlerindir	1	2	3	4	5
12	Stratejik planlama sonunda yapılan değerlendirmelerin gerçekçi olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
13	Stratejik yönetimin gerekliliği üst yönetimce kabulleniliyor	1	2	3	4	5
14	Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum	1	2	3	4	5
15	Stratejik planlama anlayışı kurumumuzda ciddiyetle uygulanmıyor	1	2	3	4	5
16	Stratejik planlama anlayışı kurumumuza yeni bir bakış açısı getirdi	1	2	3	4	5
17	Stratejik planlama konusunda yeterli eğitim aldığımızı inanıyorum	1	2	3	4	5

III. STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMASININ SORUNLARINA İLİŞKİN SORULAR

Aşağıdaki hususlar sizce Eğitim Kurumlarında Stratejik Yönetim uygulanmasının önünde ne derece engel teşkil etmektedir? Görüşünüzü yan taraftaki şıklardan birini seçerek işaretleyiniz						
		Hiç Engellemez	Çok Az Engeller	Kısmen Engeller	Engeller	Yüksek Derecede Engeller
1	Stratejik yönetim seminerlerine öncelikle okul ve kurum müdürleri katılmaları	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi	1	2	3	4	5
3	Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	1	2	3	4	5
4	Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi	1	2	3	4	5
5	Biz yerine ben felsefesini benimseyen yöneticiler	1	2	3	4	5
6	OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi	1	2	3	4	5
7	OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması	1	2	3	4	5
8	OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi	1	2	3	4	5
9	Kurum çalışanlarının hedefleri uygulama s¼recinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi	1	2	3	4	5
10	Stratejik planın uygulama s¼recinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları	1	2	3	4	5

11	Öğretmen kadrolarının sık değişmesi	1	2	3	4	5
12	Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	1	2	3	4	5
13	Kurumun mali yönden yetersizlikleri	1	2	3	4	5
14	Öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	1	2	3	4	5
15	Okullarda iş yükünün fazla olması	1	2	3	4	5
16	Kurumumuzda rehber öğretmenin bulunmaması	1	2	3	4	5
17	Çevre şartları ve okulun imkansızlıkları	1	2	3	4	5
18	İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması	1	2	3	4	5
19	Planların sadece kağıt üzerinde kalacağına inanılması	1	2	3	4	5
20	Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları	1	2	3	4	5
21	Ekip çalışmalarının uygulanamaması	1	2	3	4	5
22	İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi	1	2	3	4	5
23	Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)	1	2	3	4	5
24	Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değer verilmemesi	1	2	3	4	5
25	Kurumsal mevzuat alışkanlıkları	1	2	3	4	5
26	Stratejik Planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmaması	1	2	3	4	5
27	Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi	1	2	3	4	5
28	Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu	1	2	3	4	5
29	Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması	1	2	3	4	5
30	Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu	1	2	3	4	5
31	Stratejik yönetim uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi	1	2	3	4	5
32	Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi	1	2	3	4	5
33	Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması	1	2	3	4	5
34	Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları	1	2	3	4	5
35	Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması	1	2	3	4	5

EK.3 - Stratejik planlamanın hazırlanmasında karşılaşılan zorluklar

Mali yönden yetersizlikler	43
Stratejik plan hazırlama konusunda yeterli bilgiye sahip olunamaması	43
Çevre şartlarının yetersiz olması	30
Paydaşlar kırsal kesimlerde stratejik planlamaya yeterli özeni ve duyarlılığın gösterilmemesi	29
Stratejik planları yapan ve uygulayan personelin yeterli eğitimi almaması	28
Personel yetersizliği ve uygulama yetersizliği	28
İdare desteğinin sağlanamaması ve yeterli bilgiye sahip olmamaları	24
Gerekli eğitim ve seminerlerin verilmemesi	24
Öğretmenlerin yeniden kırtasiye işinin olduğu fikri okullarda iş yükünün çok olması	21
Katılımcıların formalite bir iş gibi karşılaması	19
Uygulama sürecinde yer alacak kişilerin kesinlikle eğitime alınması ve idari açıdan materyal, zaman ve sosyal statü açısından desteklenmemesi ve onore edilmemesi	18
Okulun bazı yetersizlikleri	17
Öğretmenlerin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	17
Stratejik planlamayı öncelikle yöneticilerin benimsememesi	17
İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması	16
Yeterli ön hazırlık zamanının olmaması	15
Stratejik planlamanın kağıt üzerinde kalacağına inanılması	14
İdarecilerin ve öğretmenlerin sağlıklı ilişkiler kuramamaları ve birbirlerine olan güvensizlikleri	14
Kurum olarak yeterli ve deneyimli personelin olmaması	13
Öğretmenlerin konuya ilgisizliği	13
Bu çalışmaların gerekliliğine ve önemliliğine inanılmaması	11
Planın uzun bir süreci kapsamından dolayı planda belirtilen şeylerin bir netliğinin olmaması	11
Gönderilen anketlerin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi	9
Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu	9
Çalışmaların belli kişilerde toplanması	9
Stratejik planın anlaşılmasında TKY ve OGYE kaldırılması	9
Personel değişiklikleri	8
Veli ilgisizliği ve veli profili	8
Kurumun diğer üyelerinin bu çalışmalardan habersiz olması	8
Zamanın sınırlayıcı olması	8
İletişim zorlukları, kabullenmeme	8
Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu	7
Uygulamalar emrediliyor bu yüzden öngörmediğimiz bir tavır.	7
Öğretmen motivasyonundaki düşüklük	6
Plan hazırlanırken bu işlerin bir veya birkaç kişi üzerine yıkılması	6
Ben bilirim, tecrübeyi ön plana çıkaran yöneticiler	5
Gerçekleştirilmesi çok zor ya da mümkün olmayan hedeflerin belirlenmesi	5
Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması sabit düşünce ve ön yargılar	5
İdarecilerin yaşlı kişilerden oluşması	5
Uzun ve kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi sürecinde okulun ve yerleşim biriminin imkânlarının belirlenmesi konusunda yaşanan sıkıntılar	5
Ekip bireylerinin çalışma planı hazırlamada bir araya gelememeleri	5
Yapılmış örneklerden yararlanmıştık. Bu günden sonra daha iyi bir plan yaparız.	4
Her kurumun kendine özgü planının olmaması başka kurumların planlarının alınıp o kuruma monte edilmeye çalışılması	4
Dönütlerin planı hazırlayanlarca tekrar gözden geçirilememesi	4
Öğrenci seviyesinin düşüklüğü ve azlığı	4
Planlamayla ilgilenecek veya görevlendirilecek personele ek ücret ödemesinin yapılmasının işlerin sağlıklı yürümesi açısından gerekli olması	4
Planların sürekli değişmesi	3
Mevzuat ve kırtasiyeciliğin çok olması	3
SWOT analizinin gerçekçi uygulanmaması	3

Herhangi bir bilgilendirme yapılmadan idare tarafından planların yapılmasının dayatılması	3
Her okula bir stratejik plan uzmanı gönderilmeli	3
Birleştirilmiş sınıflı bir okulun bir çok sorunu oluyor bunların hepsine çözüm bulmak ve bu konuda hiç eğitiminiz yoksa iş daha da zorlaşıyor	2
Planlama sırasında uygulanabilir fikirlerin açıkça ifade edilememesi	2
Öğretmenlerin teknolojik yeniliklere uyumlu olmamaları	2
Sık sık yapılan değişiklikler planın uygulanabilirliğini engellemesi	2
Planın alanında uzman kişiler tarafından hazırlanmaması	2
Stratejik planlamada ileriye dönük hedefler ulaşılabilir ve uygulanabilir olarak belirlenmeli	2
Stratejik planlama konusunda yeterince uzman personelin olmaması	2
Bürokrasinin ağır işleyişi ve kanuni eksiklikler	2
Stratejik planlamanın iç paydaşlara anlatılmalı ve kavratılmalı	2
Kurumsal alışkanlıklar mevzuat	1
Bakanlık il, ilçe milli eğitim müdürlüğü, okul yöneticiliklerindeki hızlı yer değişimi	1
İlçe milli eğitim müdürlüğü bünyesinde strateji geliştirme biriminin kurulmaması	1
Durum analizinin çok iyi yapılamaması	1
Okul aile birliklerindeki değişim	1
Planı hazırlayacak kişilerin görevli-izinli sayılmaları daha iyi olur	1
Eğitim mi? Öğretim mi? Arasındaki ikilemin fazla olması	1
Ders ve çalışma kitaplarındaki verilerin ve metinlerin her yıl değişmesi ve kaynak kitap olarak başvurulacak bu temel kitaplara adapte olmakta sıkıntı çekilmesi, bilginin yozlaşması	1
Parayı ve kaynakları kim kullanıyorsa planlamayı da onlar yapsın anlayışı	1
Okul yöneticileri de öğretmen kökenli oldukları için iyi bir yönetici olmadıklarını düşünmediğim için MEB okul yöneticiliğinde radikal kararlar alıp stratejik planlama için alanında uzman, okullarda ayrı bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.	1
Paydaşlara sorulmadan planların hazırlanması	1
Öğretmenlere 8-5 mesai zorunlu görülmedikçe her personel okul zili çalar çalmaz gitmeyi düşünüyor	1
Sınav kazanarak uzman öğretmen oldu ve 100 tl civarında para alınıyor bunlara aldığı para karşılığında mevzuatla bu görevleri yapma planlama görevi verilmeli	1
Bireyler sorumluluklarını ve görevlerini bilmeli	1

EK. 4 - Stratejik yönetim anlayışının uygulanmasında karşılaşılan zorluklar

Maddi sıkıntılar	60
Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi	29
Çevre şartları ve okulun imkânsızlıkları	25
Personelin eğitim eksikliği	24
Planların sadece kâğıt üzerinde kalacağına inanılması ve benimsenmemesi	23
Öğretmen kadrolarının sık değişmesi	21
Stratejik planlamanın uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları	21
İdari açıdan materyal zaman ve sosyal statü açısından desteklenmemesi	20
Dış paydaşların katılımının tam olarak sağlanmaması	20
Öğretmenlerin konu hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	19
Sorumluluk almaktan kaçınma	19
Ekip çalışmalarının uygulanamaması	17
Geleneksel eğitim ve yönetim anlayışının hâkim olması	15
Proje yoğunluğu	15
Velilerin bu hususta daha bilgili hale getirilmesi	14
Personel sayısındaki yetersizlik	14
Gerçekleştirme safhasında karşılaşılan engeller	12
Kâğıt üzerinde kalınmaması için en alt kurum çalışanından en üst kurum çalışanına kadar yeteri eğitim verilmelidir.	12
Bu seminerlere öncelikle okul ve kurum müdürlerinin katılmaları ve benimsemeleri	12
Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle bilgili eğitilmiş ve donanımlı ama genç yeteneklere gerekli olması ve onlara gereken değer verilmemesi	9
Kurumsal alışkanlıklar mevzuat	9
Planların çoğu zaman uygun olmaması	9
Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)	8
İdare yaşlı kişiler yerine genç ve dinamik kişilerden oluşmalı	8
Kadrolu öğretmen yetersizliği	7
Planlama zamanının yeterli olmaması	7
Planlamaların herkesi kapsamaması	7
Sosyo-ekonomik yapılar ve yetersizlikler	7
Uygulama esnasında sadece yöneticiler baz alınıyor branşlar bazında öğretmenlere de eğitim verilmelidir.	6
Öğretmen ve idare arasında gerekli iş birliğinin sağlanmaması, sınıflarda engelli öğrencilerin çok bulunması alt sınıfların oluşturulmaması	6
Çalışmalara aktif olarak katılan öğretmenlere maddi manevi hiç bir ödüllendirmenin yapılmaması hatta okul idaresi tarafından bile takdir edilmemesi	6
Stratejik planlamanın toplumda tam olarak anlaşılması	6
Okullara her yıl için ödenekler ayrılmaması	6
Yönetim kurumu kar amacı güden bir şirket mantığı ile yönetmemeli	6
Stratejik plan yönetimi süresinin planlanan çerçevesinin (5 yıllık) uzun olması bu sürenin 2 yıl veya 3 yıllık hazırlanıp kısa ve öz olarak uygulanabilirliğini gerçekleştirmek olması	5
Öğretmenlere yüklenen gereksiz yükler	5
Çağdaş yaklaşım ve çağdaş düşünce düzeyine ulaşmamış yöneticilerin iş başında olmaları	5
Sürece katılan planların zamanında sonuca ulaşamaması	5
Yöneticilerin tümünün bu anlayışı bilmemesi ve benimsememesi	5
Kurumlar arasındaki sorumluluk karmaşasının olması milli eğitim müdürleri ile okullar arasında bir yönetim denetim karmaşasının olması	4
Prosedür fazlalığı (tutanak ve yazışmaların çok olması)	4
Koordinasyon eksikliği	4
İlçe milli eğitim müdürlüğü bünyesinde strateji geliştirme biriminin kurulmaması	3
Proje yoğunluğundan öğretmenler her projeye yetişmeye çalışmakta bunun yerine bir projede bütün öğretmenler yer alsın ve o projeyi özümseyerek sistemi oluştursunlar	3

Yükün artmasından duyulan endişeler ve planlı çalışma alışkanlığının olmaması	3
Öğretmen ve yönetici isteksizliği	3
Bürokratik engeller	3
Hedef ve sonuçları etkileyen en önemli faktörün insan olması	2
Öğrencilerin ilgisizliği ve fazlalığı	2
Okul aile birliklerinin işi benimseme zorluğu	2
Okullardaki hizmetlilerin yetersizliği ve bir çoğunun S.H.K kurumundan gelmesi ve vasıfsız olması	2
Küçük okullar dikkate alınmalı	2
Eğitim politikasının ulusallıktan uzak olması	2
Geçmişteki bilgilere ulaşmada zorluk yaşanması , bütçe planlarında oluşan veya tahmini maliyetlerin sanal olarak hazırlanmasından kaynaklanan gerçek dışı rakamların yazılması	2
Her kurum kendi imkanları çerçevesinde plan hazırladığı için yönetim sırasında güçlüklerle karşılaşılıyor	2
Rehber öğretmenlerin kurumumuzda olmaması	1
Taşınmalı eğitimden kaynaklanan sıkıntılar	1
Birleştirilmiş sınıflı okulların olması	1
Öğrencilerin sınıf geçmelerinin kolaylaştırılması	1
Kanun yönetmelik ve genelgelerin daha fazla bağlayıcı olmasından dolayı emredici hükümleri önemsemeli ama stratejik yönetim hala kanuni emredici özellikte olmaması paydaşlarca istenilen düzeyde idrak edilemiyor	1
Üniversitelerin özellikle eğitim fakültelerinde yeni nesil öğretmenlere stratejik yönetim anlayışı ile ilgili ders konulması öğretmenlerin stratejik yönetimi daha iyi uygulayabilmelerini sağlayacaktır	1
Öğretmenler en az ayda bir kez seminerden geçirilmeli	1
Her şeyin maddiyatla ölçülmediği benimsenmeli	1
Yerinden yönetim için hizmet içi eğitim hizmetlerinin azlığı	1

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı _____ : Hakan ÇETİN

Doğum Yeri ve Yılı _____ : Isparta, 1978

Medeni Hali _____ : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Kocaeli Üniversitesi, Teknik Eğitim Fakültesi, Bilgisayar Öğretmenliği Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Muğla Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Elektronik ve Bilgisayar Eğitimi Bölümü

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi :

1.İngilizce – Orta Seviye ÜDS - 2012 (78)

İş Denevimi :

2011 - **Akdeniz Üniversitesi**, Eğitim Fakültesi Bilgisayar ve Öğretim Teknolojileri Eğitimi Bölümünde Öğretim Görevlisi olarak çalışmakta.

2000 - 2010 **Milli Eğitim Bakanlığı, Denizli İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar :

Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayınlanan Yayınlar:

- **Hakan Çetin**, Evren Sezgin, "[The Grouping of Informatics Knowledge Levels of the Students at Faculty of Education Using K-means Algorithms](#)", E-Journal of New World Sciences Academy Education Sciences, Cilt:7 Sayı:1, 2012

Ulusal Hakemli Dergilerde Yayınlanan Yayınlar:

- **Hakan Çetin**, İbrahim Taner Okumuş, "[Türkiye'nin Otonom Sistem Seviyesindeki İnternet Haritasının Çıkarımı ve İncelenmesi](#)", Pamukkale Üniversitesi Mühendislik Bilimleri Dergisi, cilt:16 sayı:1, 2010.
- **Hakan Çetin** ve Ömer Faruk Ünal, "[Bilişim Teknolojileri Temelli Stratejik Planlama: Eğitim Sektörüne Yönelik Bir Model Önerisi Strategic Planning Based On Information Technology: A Model On Educational Sector](#)", Cilt:4, Sayı:3, 2011

Ulusal Kongrelerde Sunulan Bildiriler:

- **Hakan Çetin** ve Sündüz Yorgancılar, "Orta Öğretim Öğrencilerinin Sosyal Ağ Sitelerini Kullanım Alışkanlıkları", 20.Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 8-10 Eylül, Burdur, 2011