



T.C
SIVAS CUMHURİYET ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI

OKULLARDA YÜRÜTÜLEN STRATEJİK PLANLAMA
ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ (SIVAS İLİ ÖRNEĞİ)

Yasemin KAYA

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı

Dr. Öğr. Üyesi İhsan TOPCU

Sivas, 2019

**OKULLARDA YÜRÜTÜLEN STRATEJİK PLANLAMA
ÇALIŞMALARINA İLİŞKİN YÖNETİCİ VE ÖĞRETMEN
GÖRÜŞLERİ (SİVAS İLİ ÖRNEĞİ)**

Yasemin KAYA

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Lisansüstü Eğitim, Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı
İçin Öngördüğü

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Olarak Hazırlanmıştır.

Dr. Öğr. Üyesi İhsan TOPCU

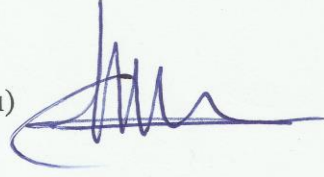
SİVAS, 2019

KABUL VE ONAY

Yasemin KAYA'nın hazırlamış olduğu "Okullarda Yürütölen Stratejik Planlama Çalışmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Sivas İli Örneği)" başlıklı bu çalışma, 13.06.2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından, "Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı"nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Doç.Dr.Uğur AKIN

(Jüri Başkanı)



Dr.Öğr.Üyesi İhsan TOPCU

(Danışman)



Doç.Dr.Soner DOğAN

(Üye)



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

.../.../

Doç.Dr. Fatih KARAKUŐ
Enstitü Müdürü

ETİK SÖZÜ

Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Tez Yazım Kılavuzu (Yönerge)'nda belirtilen kurallara uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- ✓ Bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- ✓ Görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- ✓ Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere, bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu ve atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- ✓ Bütün bilgilerin doğru ve tam olduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- ✓ Tezin herhangi bir bölümünü, Cumhuriyet Üniversitesi veya bir başka üniversitede, bir başka tez çalışması olarak sunmadığımı; beyan ederim.

...../...../.....

Yasemin KAYA

ÖZET

KAYA, Yasemin, Okullarda Yürütülen Stratejik Planlama Çalışmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri (Sivas İli Örneği), Yüksek Lisans Tezi, Sivas, 2019.

Toplumlar geleneksel kamu yönetimi anlayışı ile değişen ve gelişen dünyaya adapte olamayacaklarını, onları takip edip yetişemeyeceklerini anlamışlardır. Aynı zamanda yeni kamu yönetimi yaklaşımı giderek kendini göstermeye, kabullenilmeye başlamıştır. Böylece yenedünya düzeninde yönetim anlayışı stratejilere dayanılarak hazırlanan planlar üzerinden yürütülmeye başlanmıştır. Stratejik yönetim, örgütlerin bugünüden geleceğini gerekli tedbirleri alarak planlayan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin ilk ve en önemli basamağı stratejik planlama basamağıdır. Stratejik planlama olmadan stratejik yönetimden bahsedilemez. Önceleri özel kurumların kar amacıyla müşteri memnuniyeti odaklı olarak kullandıkları stratejik planlama ile yönetim şekli yeni kamu düzeni ve yönetimi anlayışı ile kamu kurumlarında da söz konusu olmaya başlamıştır. Ülkemizde ise 80’li yıllarda özel kurumlarla kamu düzenine yerleşmeye başlamış olup, 2003 yılında çıkarılan “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile de tüm kamu kurumlarında stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir.

Bu tez çalışması, 2003 yılında tüm kamu kurumlarında zorunlu hale getirilen stratejik planlamanın eğitim kurumlarındaki uygulamalarının yönetici ve öğretmenler gözünden değerlendirilmesini sağlamak amacıyla hazırlanmıştır.

Sivas il merkezindeki ortaokullarda 2018-2019 Eğitim-Öğretim yılı içerisinde görev yapan eğitimcilerin görüşleri alınmak üzere nicel araştırma desenlerinden biri olan betimsel (tarama) modeline uygun bir araştırma olarak hazırlanmıştır. Sivas merkez ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden basit rastgele örnekleme yöntemi ile belirlenmiş 37 yönetici, 303 öğretmen olmak üzere toplam 340 katılımcıya Memduhoğlu ve Uçar (2012a) tarafından hazırlanan “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçeği uygulanmıştır. Yapılan çalışma ile stratejik planlama uygulamalarının değerlendirmelerinin, katılımcıların cinsiyetlerine, yaşlarına, mesleki hizmet sürelerine, okullarında yönetici ya da öğretmen olmalarına, stratejik planlama konusunda eğitim alıp almamalarına, stratejik planlama çalışmalarına

katılıp katılmamalarına göre görüşlerinde farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için T-testi ve Anova kullanılmıştır. Ayrıca ölçeğin her bir alt boyutu için yapılan değerlendirmeler ise aritmetik ortalama ile tek tek incelenmiştir.

Elde edilen verilerin analizinin genel sonucu olarak “orta” düzeyde başarılı bir uygulama olduğu kanısı, farklılıkları araştırılan değişkenlere göre herhangi bir şekilde anlamlı farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Stratejik planlama uygulamaları için kurumsal yapıların “çok” uygun olduğu, stratejik planlama hazırlık ve uygulama sürecinin “orta” düzeyde başarılı yürütüldüğü ve stratejik planlama uygulamaları esnasında karşılaşılan sorunların “orta” düzeyde olduğu görüşünü paylaştıkları görülmüştür.

Tezin son bölümünde elde edilen bulgular ışığında sonuç ve tartışma bölümü hazırlanmıştır. Milli Eğitim Müdürlüklerince belgelendirmeler, düzenli olarak hizmet içi eğitimler, açık oturumlar, stratejik planlamanın başarıyla uygulandığı kurumlara geziler, okul içi ve dışında analizi sağlayacak bireylerle görüşmelere gibi elde edilen bulgulara yönelik olarak önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar kelimeler: *strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama, eğitimde stratejik planlama.*

ABSTRACT

KAYA, Yasemin, Principals' and Teachers' Opinions on Strategic Planning Studies Carried Out in Schools (Sivas Sample), Master's Thesis, Sivas, 2019

Societies realized that they will not be able to adapt to the changing and developing world and will not be able to follow and keep up with it with classic public administration. At the same time a new approach to public administration started to arise and get accepted. Thus the management has begun to be conducted according to the plans based on strategies in the new world order. Strategic management is an administration method that plans the future of organisations taking the necessary measures from today. The first and the most important step of strategic management is the strategic planning. It is impossible to think strategic management apart from strategic planning. Management with strategic planning which was used by private institutions focused on customer satisfaction for profit in the past, started to emerge in public institutes with the new public order and management perception. In our country, it began to settle into public order through private institutions in 1980's, and became obligatory in all public institutions with "The Public Finance Management and Control Law" which was legislated in 2003.

This study has been carried out for the purpose of assessing the strategic planning in educational institutions which became obligatory in all public institutes in 2003 from the perspective of principals and teachers.

The research was conducted in accordance with descriptive survey model-one of the quantitative research methods- by taking opinions of educators working in Sivas city center middle schools in 2018-2019 Academic Year. "Strategic Planning Application Assessment Scale at Schools " prepared by Memduhoğlu and Uçar (2012) was applied to total 340 participants working in Sivas secondary schools, 37 of whom were principals and 303 were teachers, chosen by random sampling method. This study researches if it makes a difference on opinions about strategic planning application according to participants' gender, age, active years on the job, being principals or teachers, whether they have training in strategic planning or not, if they participated in strategic planning process or not. T-test and Anova were used to see if the difference

among averages is meaningful. Also the assessments of sub-dimensions of the scale were analysed with arithmetic mean item by item.

General result of the data analysis is that there is a “medium” level success in application, there is not a meaningful difference according to the considered variables. It has been observed the participants agree that theoretical structures are “highly” suitable for strategic planning applications, preparation and application process of strategic planning is “medium” level and the problems encountered in strategic planning applications are “medium” level.

In final chapter of this thesis, conclusion and discussion chapters were prepared in consideration of findings. Suggestions were provided according to the findings such as certification by Directorate of National Education, regular in-service trainings, panel discussions, trips to the institutions where the strategic planning is being applied successfully, interviews with individuals who can provide in-school and out of school analysis.

Key words : *strategy, strategic management, strategic planning, strategic planning in education.*

ÖNSÖZ

Yüksek lisans öğrenimimde kendisiyle başladığımız ilk dersten bu zamana kadar ki gelinen süreç içerisinde akademik çalışmalarda şahsıma karşı yol gösterici, sabırlı ve bizlere doğru olanı öğretmek için hiç vazgeçmeyen tez danışmanım Sayın Dr. Öğr. Üyesi İhsan TOPCU hocama şimdiye kadarki zaman içerisinde bana kazandırdıkları için sonsuz teşekkür ediyorum.

Tez çalışmamın her anında bana destek olan eşim Orhan KAYA'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Bugüne kadar her zaman ve her durumda desteklerini hep arkamda hissettiğim annem Fadime SARIBAY ve babam Ayhan SARIBAY'a,

Tez çalışmalarım sırasında desteği ve bilgileriyle yardımlarını esirgemeyen öğretmen arkadaşım Cihat ARSLAN'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yasemin KAYA

Haziran, 2019

Sivas

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	ii
ETİK SÖZÜ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar	xii
EKLER	xiii
ŞEKİLLER	xiv

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.1. Problem Durumu.....	1
1.1.1. Problem Cümlesi.....	4
1.1.2. Alt Problem Cümleleri.....	5
1.2. Araştırmanın Amacı.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi	6
1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	7
1.5. Araştırmanın Varsayımları	7
1.6. Tanımlar.....	8
1.7. Kısaltmalar.....	8

BÖLÜM II

KAVRAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Strateji Kavramı	9
2.1.1. Stratejinin Özellikleri.....	12
2.1.2. Stratejinin Yararları	13
2.2. Stratejik Yönetim.....	14
2.2.1. Stratejik Yönetimin Yararları	17
2.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	18
2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	19
2.2.4. Stratejik Yönetim ile Stratejik Planlama İlişkisi.....	22
2.3. Stratejik Planlama	23
2.3.1. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	26
2.3.2. Stratejik Planlamanın Yararları	29
2.3.3. Stratejik Planlama Süreci.....	30
2.3.3.1. Planlamanın planlanması	31

2.3.3.2. Durum Analizi	31
2.3.3.3. Misyon ve Vizyon.....	33
2.3.3.4. Amaç ve Hedefler	34
2.3.3.5. Eylem Planları ve Performans Göstergeleri.....	35
2.3.3.6. Stratejinin Belirlenmesi	35
2.3.3.7. Stratejik Planlamanın Uygulanması.....	35
2.3.3.8. Stratejik Planlamanın Kontrolü ve Değerlendirilmesi.....	36
2.3.4. Türkiye’de Stratejik Planlama	36
2.4. Türk Milli Eğitim Sistemi Ve Eğitimde Stratejik Planlama	39
2.4.1. Türk Milli Eğitim Sistemi Örgüt Yapısı	39
2.4.2. Türk Milli Eğitim Sisteminde Stratejik Planlama.....	39
2. 5. Yapılan Çalışmalar	43
2.5.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar.....	43
2.5.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar.....	46

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli.....	48
3.2. Evren ve Örneklem	48
3.3. Veri Toplama Aracı	51

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

4.1. Stratejik Planlama Uygulamaları Kurumsal Yapılara Uygunluk Göstermekte midir?	54
4.2. Kurumlarında Var Olan Stratejik Plan Hazırlama Ve Uygulama Sürecinin İşletilme Düzeyi Nedir?	55
4.3. Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Ne Düzeydedir?	57
4.4. Eğitimcilerin Görüşlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılık Göstermesi İle İlgili Bulgular Ve Yorum.....	58
4.4.1. Eğitimcilerin Görüşlerinin Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum.....	59
4.4.2. Eğitimcilerin Görüşlerinin Yaş Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum.....	60
4.4.3. Eğitimcilerin Görüşlerinin Mesleki Hizmet Süresi Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum	62
4.4.4. Eğitimcilerin Görüşlerinin Görev Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum.....	63
4.4.5. Eğitimcilerin Görüşlerinin Stratejik Planlamayla İlgili Eğitim Alma Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum	64

- 4.4.6. Eğitimcilerin Görüşlerinin Stratejik Planlama Çalışmalarında Yer Alma
Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum 66

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma	67
5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	67
5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	68
5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma	69
5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma.....	71
5.2. Öneriler	75
KAYNAKÇA.....	77
EKLER	83



TABLolar

Tablo

1. Görev değişkenine göre dağılımları.....	49
2. Cinsiyet değişkenine göre dağılımları	49
3. Yaş değişkenine göre dağılımları	49
4. Mesleki hizmet süresi değişkenine göre dağılımları.....	50
5. Stratejik planlamayla ilgili eğitim durumu değişkenine göre dağılımları	50
6. Stratejik planlamayla ilgili çalışmalarda yer alma durumu değişkenine göre dağılımları.....	51
7. Ölçek seçenekleri ve puan aralığı	52
8. Okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeceğine ait normallik testi.....	52
9. Kurumsal Yapının Uygunluğu Alt Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri.....	54
10. Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Alt Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri	56
11. Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri	57
12. Cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları	59
13. Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	61
14. Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları	62
15. Görev değişkenine göre t testi sonuçları.....	64
16. Stratejik planlamayla ilgili eğitim alıp almama durumu değişkenine göre t testi sonuçları.....	65
17. Stratejik planlama çalışmalarda yer alma değişkenine göre t testi sonuçları	66

EKLER

Ek 1: Tez Araştırma İzni.....	83
Ek 2: Kişisel Bilgi Formu	84
Ek 3: Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği.....	85
Ek 4: Ölçek kullanım izni	87



ŞEKİLLER

Şekil

1. Stratejik yönetim süreci	21
2. Stratejik planlamanın gelişimi	25
3. Geleneksel Planlama İle Stratejik Planlama Arasındaki Farklar	28
4. Stratejik planlama süreci	30
5. SWOT analizi	33
6. Stratejik Plan Modeli	41



BÖLÜM I

1. GİRİŞ

Bu bölümde; problemin ne olduğuna, araştırmanın amacına, araştırmanın önemine, sınırlılıklarına, varsayımlara ve araştırmada geçen tanımların hangi anlamlarda kullanıldığına ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İçinde yaşadığımız zaman diliminde toplumlar hızlı bir değişim içerisinde bulunmaktadır. Her toplum bu değişimin bir parçası olmak ve yaşanan bu hızlı değişime uyum sağlamak durumunda kalmıştır. Değişime uyum sağlamak için yeniliklere açık olmak gerekir. Yenilikleri gerçekleştirmeye temelden başlamak kalıcılığı sağlayacaktır. Bu açıdan görevi insan yetiştirmek olan eğitim kurumları ve okullar da değişime açık olmalıdır (Koçak, 2016: 1). Okullarda değişimi sağlayabilmek için öngörülerde bulunarak planlama yapma gereği ortaya çıkmış ve bununla birlikte stratejik planlama eğitim kurumlarımızın hayatına dahil olmuştur (Aslan ve Şahin, 2008: 177).

Strateji kavramı hayatın akışına ilk olarak askeri bir kavram olarak dahil olmuştur. Daha sonraları ise iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, var olan durumdan yola çıkılarak önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için misyonlar ve vizyonlar dahilinde izlenen yol olarak tanımlanabilir (Ereş, 2004: 21). Stratejiyi; bir örgütün şu anki ve gelecekteki konumunu belirleyerek oluşturduğu amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlayan yöntemlerin bütünü olarak tanımlamak da mümkündür (Üzün, 2000: 1).

Stratejik düşüncenin gelişmesinin ardından klasik planlama toplumlar için yetersiz hale gelmiştir. Değişime ayak uydurmuş ülkelere yetişmenin klasik planlama ile mümkün olmayacağı görülerek ikinci bir seçenek arayışı içine girilmiştir. Özellikle ekonomik alanda planlama anlayışının değişmesi bir hareketlilik ortaya çıkarmış ve arayışın sonucunda günümüzden geleceği yönlendirmeye olanak sağlayan hali hazırda acil durumlarda duruma göre değişikliğe açık olan “stratejik planlama” kavramı ile tanışılmıştır. Bu tanışma 1960’lı yıllarda öncelikle özel sektörde gerçekleşmiş, 1980’li

yıllardan itibaren ise kamu kurumlarında da kullanılmaya başlanmıştır (Bayram, 2009: 2).

Var olan durumdan yararlanarak hayalleri doğrultusunda geleceğini inşa etmek, amaç ve hedefler doğrultusunda hareket ederek bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak davranışları belirlemek, stratejik planın hayatımıza geçtiğinin göstergesi olmuştur (Yenipınar ve Akgün, 2017: 1040). Stratejik plan, “örgütün tüm paydaşlarının dikkate alındığı, kaynaklarının öncelik sırasına göre paylaştırıldığı, paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun ortaya konulduğu, çevre incelemeleri yapılarak mevcut potansiyelin ortaya çıkarıldığı geleceğe yönelik katılımcı bir belge” şeklinde tanımlanabilir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012b: 236).

Stratejik planlamayı tercih etmenin sebebini özelliklerini inceleyince görmek mümkündür. Stratejik planlamanın özellikleri Tan (1990)’a göre şu şekilde sıralanmıştır (Akt. Bayram, 2009: 3-4):

- Durumsallık özelliği gösterir.
- Sistem yaklaşımında kullanılabilir.
- Bir süreçtir.
- Süreklilik gösterir.
- Dış çevre ile ilgilidir.
- Geleceğe dönüktür.
- Öncelikleri vardır.
- Finansman kaynaklarını artırır.
- Araştırmaya dayalıdır.
- Bütçe ve uygulama ile bağlantılıdır.
- Stratejik planlama değerlendirme olmazsa eksik sayılır.

Özellikler incelendiğinde; stratejik planlamanın çevre şartlarını ön planda bulundurduğu ve durumsallık özelliğinden duruma uygun olarak esneklik sağlanabileceğini, geleceğe yönelik tahminler sayesinde tehditlere önceden önlem almayı sağlayabileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca süreklilik gösterme özelliği ile birlikte bir sefer hazırlanıp bir kenara konan bir plan olmaktan çıkıp sürekli canlı olan ve herkesi işin içine dahil eden bir plan olduğu görülmektedir (Demir ve Yılmaz, 2010: 70). Yapılan değerlendirmeler, planı canlı tutan özelliklerinden biri olup kurumun amaç

ve hedeflerini belirlemede bütün kurum çalışanlarını işe davet eden bir yapıya sahiptir (Küçükşüleymanoğlu, 2008: 410).

Stratejik planlama ile ilgili yapılan tanımlamalar ve özellikler göstermektedir ki: Değişikliklere uyumu temelden sağlayan, okullarda eğitim yönetimi anlayışında uygulanması en mümkün olan model stratejik planlama modeli olmuştur (Erdoğan, 2015: 38). Özellikle ileride karşılaşılabilecek olayları önceden tahmin etmeyi sağlayarak ona karşı tedbirler almayı sağlayan böylece çevreye adapte olmayı kolaylaştıran bir model olarak ilk akla gelmektedir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012a: 548).

Bütün dünyada değişime ayak uydurmanın bir gereği olarak stratejik planlama çalışmalarının başlaması ile gelişmiş ülkelerin gerisinde kalmak istemeyen ülkemizde de gerekli çalışmalara başlanmıştır. 2003 yılında kanuni bir dayanak olarak 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile stratejik planlama çalışmalarına başlanmıştır. 2006 yılında ise kanuna destek olacak nitelikte çıkarılan bir yönetmelikle tüm kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik plan hazırlanması tam manasıyla bir zorunluluk haline gelmiştir (DPT, 2006: 3).

Tüm kamu kurum ve kuruluşları içinde var olan Milli Eğitim Bakanlığı da çıkarılan yasa gereği 2006/55 ve 2010/14 sayılı genelgeler ile 2010 yılından itibaren tüm özel ve devlet okullarında stratejik plan uygulamaları için gerekli olan hazırlıklarını yapmış ve süreci başlatmıştır (Bulut, 2014: 4).

Eğitimin, yetiştirdiği bireyler sayesinde geleceğe yön verdiği ve hayata atılan her bireyin ülke ekonomisinde kendine bir yer bulmak zorunda olduğu, böylece ülke kalkınmasını doğrudan etkilediği apaçık ortadadır. Bütün bunlar göz önüne alınarak düşünüldüğünde okullarda değişime ayak uyduracak asıl değişikliklerin başlatılması, bunun için üstüne düşen görevlerde güncellemeler yapılması gerekliliği de inkar edilemez olmuştur (Kocatepe, 2010: 1). Aksu (2002) ve Çalık’a (2003) göre, son yıllarda, stratejik planlamanın eğitime uyarlanmasına gerek duyulmasının sebebinin klasik planlamaya bir seçenek olarak ortaya çıkması görülmektedir.

Eğitim kurumlarında stratejik planlama uygulamasının önemi yine stratejik planlamanın özelliklerinde görülmektedir. Stratejik planlama sayesinde kurumlar dış çevre ile sürekli iletişim halinde olduklarından kendini değiştirme ve düzenleme olanağı daha fazladır. Sürekli devam eden araştırmalar sayesinde kuruma uygun fırsatları

değerlendirme olanağı sağlarken önceden sezilen tehlike durumlarına karşı da önlem almalarını sağlayarak tehdit söz konusu olduğunda olabildiğince hafif atlatmalarını sağlayabilir bir plandır (Çetin, 2012: 2).

Stratejik planlamanın gerekliliği ve eğitim sistemlerine uygunluğu apaçık ortada olsa da acaba yasayla zorunlu hale getirilen stratejik planlama uygulamalarının okullarda amaca uygun yürütüldüğünü ve geliştirilen stratejik planların işlevsel olarak hazırlandığını söylemek mümkün müdür?

Bu konuda alan yazında yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde (Çalık, 2003; Işık ve Aypay, 2004; Memduhoğlu ve diğ., 2008; Gür ve Çelik, 2009; Yelken, Kılıç ve Üredi, 2010; Ayrancı, 2013; Arslan ve Küçüker, 2015; Yarım, 2016; Yenipınar ve Akgün; 2017) okullardaki yapının stratejik planlamaya yeterince uygun olmadığı, yasal bir zorunluluk olduğu için stratejik planlama çalışmalarının eyleme geçirilmediği yazıda kaldığı, stratejik planlama uygulamalarının amaca ulaşması noktasında ciddi sorunlarla karşılaştığı sonuçlarını ortaya koymuştur.

Stratejik planlama uygulaması ile istenen sonuçların elde edilebilmesi için planın kurumun yapısına uygun şekilde uygulanabilir bir biçimde kurgulanması ve hali hazırda var olan durum üzerine inşa edilmiş olması büyük önem arz etmektedir (Bulut, 2014). Ayrıca bütün kurumlar için de geçerli olabileceği gibi okullardaki stratejik planların hazırlanma ve uygulanma basamağında kurum içindeki çalışanların, okul için okul yöneticileri ve öğretmenlerin, ortak fikirlerine ve planı uygulama anlamında gayretlerine büyük ölçüde ihtiyaç vardır. Bu doğrultuda, Sivas ili merkez okullarında stratejik planlama çalışmalarına ilişkin yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşlerini belirleyecek çalışmalara gereksinim duyulmuştur.

1.1.1. Problem Cümlesi

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Sivas ili merkez ilçesindeki ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin, okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmalarına ilişkin görüşleri nelerdir?

1.1.2. Alt Problem Cümleleri

Araştırmanın amacına uygun olarak aşağıdaki alt problemler belirlenmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin:

1. Stratejik plan uygulamaları kurumsal yapılara uygunluk göstermekte midir?
2. Kurumlarında var olan stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin işletilme düzeyi nedir?
3. Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar ne düzeydedir?
4. Stratejik planlama çalışmalarına ilişkin görüşleri; cinsiyete göre, yaşa göre, mesleki hizmet süresine göre, yönetici veya öğretmen olma durumuna göre, stratejik planlama eğitimlerinin olup olmamasına ve stratejik planlama çalışmalarında görev alıp almamalarına bağlı olarak farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Dünya üzerinde değişen kamu yönetimi anlayışı kamusal alanda etkinliğini sürdüren her bir kurumu oldukça yakından ilgilendirmiştir. Dünya düzeninin değişimi, diğer ülkeleri yakalama yarışının bir parçası olan Türkiye'de de kamu yönetimi alanında reformlar yapılmasını zorunlu kılmıştır. Bu değişimlere ayak uydurmak üzere çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama anlayışı önem kazanmış ve çalışmalar hızla başlatılmıştır. Bu kanun bütün kamu kurumlarında olduğu gibi eğitim kurumlarında da stratejik planlama çalışmalarını zorunlu kılmıştır.

Bu araştırmanın amacı; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı Sivas merkez ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama çalışmaları hakkındaki görüşlerinin neler olduğunu tespit etmektir. Araştırma, yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına dair görüşleri belirlenirken özellikle stratejik planlamanın kurumlara uygunluğu, planlamanın hazırlanması ve uygulama sürecinin nasıl işletildiği ve stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunların değerlendirilmesine yönelik görüşlerini ortaya koymayı hedeflemiştir.

Stratejik planlama; yapısı itibariyle uzun vadeyi kapsayıcı olmasından, geleceğe dair öngörülere açık olması sonucu kriz yönetimine olanak sağlamasından dolayı eğitim

kurumlarında uygulanması mümkün olan planlama türüdür. Ancak uygulamaların başarıya ulaşması için stratejik planlamayı hazırlayan kişilerce sahiplenilmesi, herkes tarafından sorumluluğun paylaşılması, kurumun iç ve dış çevrenin analizlerinin doğru yapılması, hazırlama sürecinde yeterli vaktin ayrılması ve okulun misyon ve vizyonunun doğru bir şekilde ifade ediliyor olması gereklidir. Mevcut durumun analizi yeterince derinlemesine yapılmadığı takdirde; kurumun geleceğini tehdit eden unsurlar tespit edilmez ve kurumun zayıf yönleri fark edilemezse stratejik planlamanın başarıya ulaşması da beklenemez. Bu şekilde eksikliklerin kaynağının belirlenerek dikkat çekmek amaçlanmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Stratejik planlamanın başarıya ulaşmasında önemli bir kısmını, planlamanın yapıldığı kurumdaki paydaşların planlamaya dahil edilmesi oluşturmaktadır. Buradan yola çıkarak eğitim kurumlarındaki paydaşların yani Sivas merkez ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yürütülen stratejik planlama çalışmaları hakkındaki görüşleri, stratejik planlama çalışmalarının eğitim hizmetleri üzerinden yürütülmesinde yararlı olması açısından önemlidir. Stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip, hatta gerekli eğitimleri almış öğretmen ve yöneticilerin bu konu hakkındaki görüşleri oldukça önemli görülmektedir.

Bu çalışma ile Sivas ilinde görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşleri tespit edilmeye çalışılacaktır. Bakanlığımızın önemseydiği stratejik planlama uygulamalarının okullarımızda fayda sağlaması için yönetici ve öğretmenlerimizin görüşleri oldukça etkili olacaktır. Yönetici ve öğretmen görüşlerinden yola çıkılarak, planlamanın başarıya ulaşmasını sağlamak bakımında, paydaşların üstüne düşen görevler daha net şekilde ortaya çıkacaktır. Stratejik planlamanın hangi nedenlere bağlı olarak tam anlamıyla uygulanamadığı ölçeğin alt boyutları ile tespit edilmeye çalışılacaktır. Bu noktada aksaklıkların nereden kaynaklandığını göstermesi açısından da araştırma önem kazanmaktadır.

Stratejik planlamanın hazırlanması ve uygulanması için kurumun yapısal olarak da uygunluğu büyük önem arz etmektedir. Stratejik planlama çalışmalarında yer alacak yönetici ve öğretmenlerin gerekli eğitimleri almış olmaları, okulun yönetiminin ve öğretmenlerinin stratejik planlamaya bakış açıları ve yönetimin bu konuyu ciddiye almış olması uygulama aşamasında zorluklarla karşılaşmasının önüne geçebilir. Bu

anlamda kurumun uygunluğu hakkında toplanan veriler kurumların kendilerini iyileştirmeleri konusunda ışık tutması açısından önemli görülmektedir.

Stratejik planlamanın hazırlama ve uygulama sürecinde var olan durumu yönetici ve ğretmen bakış açısından değerlendirilmesi de yine aksaklıkları giderme anlamında yol göstermesi açısından önem arz etmektedir. Stratejik planlama uygulamalarında karşılan sorunların yine yönetici ve ğretmen görüşleri üzerinden değerlendirilmesi gerekli önlemlerin alınması açısından önemlidir.

Stratejik planlama çalışmalarına ilişkin görüşlerde cinsiyete, yaşa, mesleki hizmet süresine, okuldaki görevine, stratejik planlama ile ilgili eğitim alıp almadığına, stratejik planlama çalışmalarına katılıp katılmadığına göre farklılık gösterip göstermeyeceği de bu araştırmanın alt problemleri içerisinde yer almaktadır. Farklılık olup olmaması durumuna göre yapılacak yorumlamalar da önem arz edecektir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, Sivas merkez ortaokulları ile sınırlıdır. Ayrıca 2018-2019 eğitim ğretim yılında çalışmaya katılan eğitimcilerin verdiği bilgilerle sınırlıdır. Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen ölçeklerle toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır. Nicel bir çalışma olması sebebiyle ulaşılması beklenen eğitimci sayıları da sınırlılıklar arasındadır.

1.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları:

1. Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya dair görüşleri vardır.
2. Bu görüşlerin ölçekler aracılığı ile neler olduğu belirlenebilir.

1.6. Tanımlar

Strateji: Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için çizilen yol haritasıdır.

Stratejik Yönetim: Kurumun belirlediği amaç ve hedeflere ulaşma noktasında yol haritasını stratejiler belirleyerek çizebildiği ve stratejik planlara uygun hareket ederek süreci ve sonucu denetleyebildiği yönetim şeklidir.

Stratejik planlama: Örgütün fırsat ve tehditlerini göz önüne alarak, gelecek ile ilgili uzun dönemli planlar yapmak ve bu planlara uygun olarak hareket etmeyi sağlayarak etkinliğini araştıran bir araçtır.

1.7. Kısaltmalar

Araştırmada sıkça kullanılan kısaltmalar aşağıda verilmiştir.

GZFT: Güçlü, zayıf, fırsat, tehdit

PEST: Politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik

KMYKK: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

SWOT: Strengths, Weakness, Opportunities, Threats

KYU: Kurumsal Yapının Uygunluğu

HUS: (Stratejik Planlama) Hazırlama ve Uygulama Süreci

UKS: (Stratejik Plan) Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar

BÖLÜM II

2. KAVRAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Strateji Kavramı

Strateji kelimesinin temelinden başlanacak olursa; kelime köken olarak Yunancaya dayanmakta olup “savaş yönetimi sanatı” olarak kabul görmüştür. Aktan (2008: 6), strateji kelimesinin köken olarak Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek) kelimelerinin birleşimi olduğunu ve hedefe ulaşmak için yollar oluşturarak ilerleme ve gerekli noktalarda öngörülerle yönlendirme sanatı olduğunu ifade etmiştir.

Stratejinin Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğündeki anlamları ise; “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” ve “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“ şeklinde tanımlandığı görülmektedir (TDK, 2012).

Strateji uzun yıllar askeri bir kavram olarak kabul görmüş ve savaşta asker gruplarını belirli bir tasarı dahilinde konumlandırma ve doğru hamlelerle hareketi yönlendirme yeteneği şeklinde tanımlanmıştır (Erdem, 2015: 4). Strateji kavramı askeri alanda kullanılan bir kavram olmaktan ilk defa 20. Yüzyılın ortalarında kurtulmaya başlamıştır. Bundan sonra artık kalkınma ve ekonomi alanlarında da kabul görmüş bir kavram olarak karşılaşmak mümkün olmuştur (Budak, 2000: 3).

Dinçer’in (2013) tanımına göre strateji; “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” anlamlarını içinde barındırmaktadır. İşletme alanında kullanılan strateji için daha özel bir tanımdan bahsetmek gerekirse; strateji, iktisadi bir kuruluşun çevresi ile münasebetini de dikkate alarak doğru hedefler saptamayı ve bu hedeflere götüreceği doğru hamlelerin seçilmesi ile birlikte gerekli olabilecek bütün tertibatın sağlanması şeklinde ifade edilebilir.

Stratejiyle ilgili farklı yazarlarca farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Bu tanımlardan bazılarını burada yer vermek uygun olacaktır. Strateji, Aksu’nun (2002: 4) tanımına göre, bir organizasyonun gelecekte ulaşmak istediklere noktaya götürebilecek

faaliyetlerin ve süreç içerisinde gerekli görülen yöneltilmelerin bütünüdür. Stratejiyi bir süreç olarak tanımlamak da olanaklıdır. Bir organizasyonu belirlediği amaçlar doğrultusunda, iç ve dış çevreyle ilişkisini de gözetererek amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetleri içeren bir süreçtir (Becerikli, 2000: 99).

Strateji, bir araç olarak görülebilir. Öncelikli olarak idarenin istenilen başarıya ulaşmasını hedefleyen, tehditler ve fırsatlar hakkında tahminlerde bulunmayı sağlayan ayrıca süreç odaklı olması itibariyle organizasyonu canlı ve diri tutan çok önemli bir “araç”tır (Maşrap, 2000: 251).

Strateji ile ilgili yapılan tanımlara bakıldığında aslında anlatılmak istenen; şu anda var olan şartlardan yola çıkılarak kurumun gelecekte ulaşması beklenen amaçlara erişebilmesi için iç ve dış çevre şartlarını da işe koşarak kullanılacak yöntemler topluluğu olduğu söylenebilir. Tek başına strateji kelimesi uzun bir süreci, dikkatli bir gözlemi ve yapılan planlamalar dahilinde hedefe ulaşmayı kapsamaktadır (Çevik, 2001: 310).

Strateji, başka bir tanımla, önceden konulmuş amaçlar doğrultusunda sürekli değişime açık verilen kararlar bütünü olduğunu söylemek mümkündür. Mevcut durumun çözümlenmesinden beslendiğini, öngörülere dayanarak geleceğe şekil vermesi odak noktaları olduğu da ifade edilebilir (Narinoğlu, 2009). Bu odak noktalarından hareketle kurumun içyapısının analizi ve dış çevrenin kapsamlı taranması sonucu gözlenen fırsatların ve güçlü yönlerinin kurumun yararına olacak şekilde kullanılması, tehlike ve tehditlerden olabildiğince kaçınılması ve gerekli önlemlerin alınması da strateji kavramının alanına girmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 33). Genel itibari ile strateji kavramı ile ilgili tanımlar incelendiğinde amaçlar, hedefler, iç ve dış çevre analizi yapı taşlarını oluşturduğu görülmektedir.

Yabancı yazarlarca strateji yorumuna bakıldığında ise Drucker, stratejiyi var olan durumun analizi ile değişmesi gereken faaliyetler varsa müdahale edilmesi ve kaynakların doğru bir şekilde yönetilmesi olarak ifade eder. Mintzberg’e göre ise her türlü durumun, görüşün, modelin toplamı olan bir hareket merkezidir. Chandler de benzer şekilde stratejinin uzun dönem odaklı hedefleri kapsayan ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları gerekli yerlerde kullanan yönleri olduğuna vurgu yapar (akt. Bayram, 2009: 24). Yapılan tüm tanımların ortak noktaları; uzun bir zaman

dilimine ihtiyaç olması, geleceğe dair öngörülere sahip olunması, uygun kaynak kullanımının sağlanmasıdır.

Strateji kavramı artık her alanda örgüt yaşamlarında karşılaşılan bir kelime olmuştur. Genel anlamda örgütlerin kendilerini gerçekleştirmeleri için gerekli olan şey doğru bir stratejidir. Strateji bir örgütün var olduğundan itibaren geleceğini yönlendirecek olan kurgular dizisidir ve örgütün yapısına ve çevre şartlarına uygun olanları seçerek yoluna devam etmesine yardımcı önemli bir elemandır. Örgütlerin kendini ispatlama, tozlu raflarda kaybolup gitmeme anahtarıdır bir nevi. Stratejiyi örgütlerin geleceğini şekillendirirken bir adım ileri gitmek için oluşturduğu amaçların bütününe hakim olarak ilerleme kaydetmeyi sağlayacak, çevre ile sürekli irtibat halinde bulunup gerekli tedbirleri alacak yönetim için ideal bir araç olarak görmek mümkündür (Bayram, 2009: 25).

Strateji, bütün bu tanımları özetleyecek şekilde; örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmesi için alınan önlemlerle birlikte kaynak düzenini de sağlayan, çekişme ortamında öne geçmeyi sağlayacak bir yol olarak ifade edilebilir (Güçlü, 2003: 68). Ayrıca strateji, kurumun amaçları ve hedefleri ile çakışan rakip kurumların etkinlikleri de incelemeye alınarak istenen sonuca erişmeyi sağlayacak uzun bir zaman dilimini kapsayan sürekli değişimi içeren kararlar olarak ifade edilebilir (Ülgen ve Mirze, 2006: 33).

Son olarak yapılan tanımların dikkat çeken ortak özelliği stratejinin rekabet ortamından çıkan bir kavram olduğuna işaret etmeleridir. Strateji, aynı amaçla ve aynı vizyona sahip örgütlerin birbirinin bir adım önüne geçmesini sağlayacak önemli bir basamak olduğunu söylemek mümkündür.

Strateji kavramıyla birlikte akla gelen ve en çok karıştırılan politika ve taktik kavramlarıdır. Ancak bu kavramların tamamen birbirini karşılayan kavramlar olmadığını söylemek gerekir. Siyaset veya politika, örgüt hakkında ilkeleri ve genel hatlarını belirlerken, strateji daha kapsamlı olarak belirlenen ilkelere uygun amaçları belirler. Strateji, amaçlara giden yolları, bu yollarda karşılaşılabilecek engelleri, engellere karşı alınabilecek tedbirleri ve gerekli olabilecek her türlü kaynağı temin ederek kullanmayı dile getirir (Dinçer, 2013: 29). Strateji ve politika arasındaki farkı bir yönden de stratejinin karmaşada yol gösterme yetisinin olduğunu politikanın ise

karmaşa ile karşılaşılmadan genel hatları ile planlamayı ifade ettiğini söylemek mümkündür (Güler, 2013: 14). Politika önceden tanımlanmış ve daha belirgin durumlarda alınan kararlarken strateji politikayı da içine alan ayrıca belirgin olmayan durumlara karşı önlemleri de göz önüne alarak karar almayı ifade eder (Güçlü, 2003: 68).

Taktik ise genel olarak “istenilen sonuca ulaşmak amacıyla izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin tümü” (TDK) şeklinde tanımlanmakla birlikte aslında stratejiye yön veren detayları oluşturmaktadır. Taktikler stratejinin uygulamasında ortaya çıkan kısa dönemli fikirlerdir ve duruma uygun olarak stratejinin tam tersi bir fikri de savunabilir (Eren, 2005: 21-22). Taktikler planları uygulama alanında kullanılan daha özel ve öznel fikirlerdir, ayrıntılarla ilgili boyutudur (Güçlü, 2003: 69).

Özetlenecek olursa politika daha genel bir profil çizerek stratejiye yön verir niteliktedir, strateji daha genel planlama yani taslağı her yönüyle kapsayan amaçlar ve amaçlar doğrultusunda belirlenen yollardır, taktik ise uygulama yani stratejiyi tamamlayan püf noktalar şeklinde ifade edilebilir (Ereş, 2004: 22).

Stratejinin tanımlarından yola çıkarak stratejiye dair pek çok özelliğine ulaşmak da mümkündür. Stratejinin sahip olduğu özellikleri onun gündem olmasını sağlamıştır.

2.1.1. Stratejinin Özellikleri

Stratejinin farklı tanımlarına bakıldığında birçok özelliği olduğu görülmektedir. Her tanımda stratejinin farklı özelliğine vurgu yapılarak bir tanımlama yapılması stratejinin özelliklerini incelemenin gerekli olduğunu göstermiştir.

Mintzberg, stratejinin bazı özelliklerini şu şekilde ifade etmiştir:

- Sadece yönetimi değil tüm çalışanları kapsayıcı özelliktedir.
- Bir örgütün bulunduğu ve olmak istediği yer hakkında örgüte bilgi verir.
- Yapılan işin farkında olarak ortaya atılmış amaçları gerçekleştirmeyi sağlayan bir plandır.
- Yapılan planlama içeriğine bağlı olarak geneli kapsayan ya da daha özele indirgenen bir biçimde olabilir.
- Anlık değişimlere de olanak sağlayarak başkalarının önüne geçmeyi sağlayabilir niteliktedir (akt. Çetin, 2012: 10).

Bir stratejinin temel özellikleri başka bir ifade ile; süreç içinde yenilikler yapılmasına ve değişimler meydana gelmesine olanak tanıma, durağan olmayan bir yapı, etrafa duyarlı olma, durumlar karşısında bir çıkışa işaret etme, geleceğe dair tahminlerde bulunma, bütün paydaşların katılımını sağlama, örgütün yararına olma biçiminde ifade etmek mümkündür (Narinoğlu, 2009: 13).

Ayrıca stratejinin yönetim açısından da önemli özellikleri olduğunu söylemek mümkündür. Stratejiler, kurumu amaçlarına ulaştıran araçlardır. Bu sırada amaçlara ulaşmayı sağlayacak bilgi toplama ve karar verme araçlarının yerli yerinde kullanımını sağlayacak şekilde planlar. Stratejiler, kurumun içyapısı ile dış çevresini dengede tutan ve sürekli ilişki içinde bulunmasını sağlayarak tehditleri ve fırsatları değerlendirmeyi sağlayan bir çözümleyicidir. Stratejiler, kurumun görünmeyen geleceğini öngörülerle şekillendirerek çalışanlar için de isteklendirme kaynağıdır (Eren, 2005: 9).

Strateji kavramının; uzun vadeli olması, amaçlara ulaşmada bir köprü görevi üstlenirken gidişat hakkında geri dönüş sağlama, durum analizi gibi özellikleri örgüt için pek çok yararı da beraberinde getirmiştir.

2.1.2. Stratejinin Yararları

Örgütleri strateji hazırlamaya yönlendiren, stratejinin özelliklerinden kaynaklanan örgüt için pek çok yarar vardır. Dinçer'in (2013: 22) yorumuna göre stratejinin örgüte sağladığı yararların başında yönetimin niteliğinin göstergesi olmasıdır. Ayrıca en önemli özelliğinin fırsatlardan yararlanmayı tehditlerden kaçınmayı sağlaması olduğuna vurgu yapmaktadır. Bunların yanı sıra strateji için kurumların kendini doğru ifade edebilmesini, doğru bir tanımlama yapmasını sağlayan yararından da bahsetmektedir.

Örgütlerde idareyi amaçlar üzerine yoğunlaştırması, zamanı ve çabaları boşa çıkarmaması, süreç içinde düzenlemelere imkan vermesi, denetleme mekanizmasını düzenli olarak idame ettirmesi Ertürk'e (2000: 68) göre stratejinin faydalarındandır. Eren (2005: 28-29) ise çevre ile sürekli münasebeti sağlayan stratejinin çevreden kaynaklanacak fırsatlardan ve tehditlerden önceden haberdar olmayı sağlayarak karşılaşılabilecek durumlara hazırlıklı olmayı sağlama özelliğini vurgular.

Strateji aynı zamanda organizasyonların kendini tanıması için bilgi kaynağıdır. Yani organizasyonun kendi güçlü ve zayıf yönlerini tanımasını sağlayarak gerekli tedbirleri almaya olanak sağlar. Strateji, organizasyonun ortak hedefleri doğrultusunda toplu olarak hareket etmesini ve süreç boyunca ardışık faaliyetler gerçekleştirmesini sağlar (Güler, 2013: 13).

Yapılan yorumlamalara göre stratejinin bir kurum için yararlarına dair ortak noktalarına dikkat edilecek olursa; strateji bir karmaşanın içinde organizasyona yönünü bulmak için ışık tutar. İç ve dış çevreden sürekli haberdar olarak karşılaşılabilecek sürprizlere önlemler almayı sağlayarak hataları en aza indirmeye çalışır ve böylece kaynakları boşa harcamamayı sağlar. Strateji kurumların kendi ile ilgili özelliklerinin farkına varmasını yani zayıf ve güçlü yönlerinden de haberdar olmasını sağlayarak bunları kurum için duruma göre olumluya çevirmeyi ve gelebilecek zararları en aza indirmeyi sağlar.

2.2. Stratejik Yönetim

Yönetim, toplum düzeni içerisinde her alanda her yerde önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler ve kurumlar için ise doğru bir yönetim; hayata tutunmanın önemli bir unsuru olmuştur. Yönetim, örgütün var olan referanslarının varoluş amaçlarını gerçekleştirme doğrultusunda kullanımını sağlamaktır. 1970’li yıllardan itibaren örgütler arasında çekişmenin artması dolayısıyla yönetimlerde strateji kavramı önem kazanmaya başlamıştır. Ayrıca öngörülere dayalı yol haritası belirlemenin daha önemli olacağı düşüncesiyle stratejik planlama yoluna girilmiştir. Oluşturulan yol haritalarında çevrenin etkisiyle değişime gitmenin gerekli olduğu durumlarda yapılan araştırmaların sonucu alınan geri dönütlerden yararlanarak organizasyonun haritasında değişikliklere gitmesi gerekliliği stratejik yönetimi doğurmuştur (Güçlü, 2003: 72).

Yönetimde strateji belirlemenin örgütün geleceği açısından önemi büyüktür. Her yönden modern çağa ayak uydurmaya çalışan toplumlarda yönetim açısından çağdaşlaşma üzerine yapılan çalışmalar, stratejik yönetim üzerinde yoğunlaşmıştır (Güler, 2013: 21).

Stratejik yönetim; örgütün genel gayelerini gerçekleştirmek doğrultusunda alınan kararlar, bu kararların yürütülmesi ve sonucunda geri dönüt sağlayan bir

sistemdir (Köse, 2008: 61). Benzer bir tanımlama olarak stratejik yönetim; yönetimi söz konusu olan örgütün içyapısı ve dış çevre şartları göz önüne alındığında hepsini kapsayacak bir strateji geliştirmeyi, hazırlanan planlamayı süreç içinde uygulamaya koyma ve aynı süreçte karşılaşılan acil durumlara temas etmeyi ve ulaşılan noktada değerlendirmeyi kapsayan kurallar ve faaliyetlerin tamamıdır (Dinçer, 2013: 35).

Stratejik yönetim, kurumun belirlediği gerçekçi amaçlara ulaşmak üzere çıkılan yolculukta etkili ve verimli kaynak kullanımını yönetme sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 25). Stratejik yönetimde önemli olan örgütü amaca ulaştırmaktır. Genel anlamda stratejik yönetim; örgütü amaçlarına ulaştıracak faaliyetlerle ilgili planlamayı yapma, planları gerçekleştirme ve sonucunda varılan yargıların toplamıdır. Planlama, örgütle ilgili fırsatların farkında olup bunları kullanabilmeyi, dış tehditlerin farkında olup bunlara karşı da önlemler alabilmeyi içermektedir. Yürütme aşamasında ise paydaşları ortaya konan amaçlar doğrultusunda heyecanlandırma ve gerekli kaynakları bir araya getirerek yönetmeyi kapsamaktadır. Son olarak değerlendirme ise sürecin ve stratejilerin uygunluğunun saptanması şeklinde yorumlanabilir (David, 1986 akt. Çelik, 1994: 28).

Songür'ün (2004) stratejik yönetim tanımı ise; örgütlerin kuruluş amaçları ve görevlerinden yola çıkarak gelecekte olmak istediği noktayı doğru belirleme ve bu noktaya ulaşma yolunda uygun kaynakları belirleme ve bu yolculuk hakkında geri dönütler sağlayabilme sürecinin tamamını kapsayan bir idare şeklidir (akt. Güler, 2013: 20). Stratejik yönetim, stratejilerle kurumu yönetebilmektir. Strateji için geçerli tüm tanımlara ek olarak yönetim kavramının önemli unsurları da söz konusudur. Kurumları etkili ve başarılı yönetmenin yolu doğru stratejiler kurup amaçlara ulaşmanın yanı sıra kaynak kullanımında da stratejik davranmaktır.

Stratejik yönetim, geleceğe rastgele ulaşmak anlamına gelmez. Geleceği daha önceden tahminlerle şekillendirmek esasına dayanır (Güçlü, 2003: 71). Bir kurumun çalışanlarının kurum için hedeflenen noktaya gelmesini sağlamak için üstüne düşen görevi yerine getirdiği, kurumun kendi yapısı ile çevresi arasında uyumu yakaladığı, kurumun yapısına uygun stratejinin belirlenerek uygulamaya konduğu ve sonuçlarının değerlendirildiği, amaçları gerçekleştirmede gerekli şartların sağlanmasında en üst düzeyde hassas olduğu bir idare şekli olarak tanımlamak mümkündür (Aksu, 2002: 10).

Daha kapsamlı bir tanımlama olarak ise “*kamu idarelerinde uygulanmakta olan stratejik yönetim süreci; kamunun orta ve uzun vadede odaklanmak istediği önceliklerin belirlenmesi, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplinin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması ve etkin kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ile bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesine temel teşkil etmektedir*” (DPT, 2018: 1).

Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları olan Drucker (1974), Bryson ve Barry gibi yazarların kaynaklarında geçen tanımlara bakıldığında da stratejik yönetimin ortak noktalarının; şu anki durumu irdelemek ve geleceğe dair çıkarımlarda bulunmak, yapılan araştırma sonuçlarına göre varılan sonuçlara ulaşmayı sağlamak için gerekli planlamayı yapmak ve yürütmek, ayrıca bu süreci yönetebilmek olduğu söylenebilir (akt. Bayram, 2009: 28).

Stratejik yönetim, ne yapacağını bilemeyen bir organizasyonun bir çıkış bulabilmesi için ışık tutacak kararlar alabilmesini sağlayan bir sistemdir. Organizasyonun dahilinde ve haricinde karşılaşılabilecek durumlar hakkında, kuruluş amaçları doğrultusunda, kararlar alarak sorun giderebilme yetisi olan bir idare şeklidir (Çelik, 1994: 29).

Üzün (2000), stratejik yönetimin esas konu alanının; üst düzey idareciler, kurumun gerçekleştirmeyi hedeflediği gayeleri, kurumu etkisi altına alan çevre unsurları ve referansları olduğuna dikkat çekmiştir. Stratejik yönetimde yönetici; iyi bir strateji geliştirme açısından donanımlı, herkese ortak noktada birleştirmeyi sağlayan iyi bir koordinatör olmalıdır. Örgütün amaçları; örgütü tam olarak açıklayıcı ve kendini diğerlerinden ayırt edici olmalıdır. Çevre, stratejik yönetimde önemli bir unsurdur. Doğru analiz edilirse, belirsizlik içinde olan geleceğe yön vermeyi ve önlemler almayı kolaylaştırır. Kaynaklar ise doğru planlanarak kullanılırsa rekabet içindeki kurumlar için stratejik yönetimde önemli bir silahtır (Üzün, 2000: 11).

Stratejik yönetim, örgütün kendi yapısı ile doğrudan ilişkili kararlar verme yaklaşımıdır ve yöneticilerin durumu doğru değerlendirmesiyle sonuca ulaşabilecek bir süreçtir (Kocatepe, 2010: 8). Aynı amaçla kurulan farklı örgütler gelecek hakkındaki erken öngörülerini ve doğru hamleleri ile diğerinin bir adım önüne geçebileceklerdir. Bu da ancak stratejik yönetim içinde etkin yöneticiler ile mümkün olabilecektir (Yenipinar ve Akgün, 2017: 1040). Kurumun bulunduğu konumla olmak istediği konum arasında

bir köprü görevi olduğunu söylemek mümkündür. Bunu sağlayacak olan da yine yöneticiler olacaktır (Gülşen, 2013: 8). Stratejik yönetimde yöneticilerin üstlendiği sorumlulukları; kurum içinde ve dışında gerekli incelemelerin yapılması, incelemelerin sonuçlarına dayanarak kurumsal amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için gerekli planlamanın yapılması şeklinde özetlemek mümkündür (DPT, 2006: 12). Stratejik yönetimde üst düzey yöneticilerin taşıması gereken özellikleri; geniş bir bakış açısına sahip olmak, geleceğe dönük doğru tahminlerde bulunabilmek, doğru çözümler yapabilmek, bütün çalışanları birleştirici olabilmek şeklinde sıralamak mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004: 63-64).

Stratejik yönetim; tüm çalışanların aktif olduğu bir yönetim şeklidir. Ancak tüm çalışanları istekli bir şekilde bir araya getirecek, onları belirlenen stratejiler etrafında toparlayabilecek ve çalışmalarda örnek teşkil edecek vasıflı bir yöneticinin bulunması şarttır.

2.2.1. Stratejik Yönetimin Yararları

Aynı amaçla kurulan farklı organizasyonlar arasındaki çekişme günden güne artmaktadır. Artan bu rekabet ortamında tutunan kurum olabilmek doğru stratejiyi doğru kanallardan takip etmekle mümkün olacaktır (Akyüz, 2001: 113). Stratejik yönetim, örgüte bir yol göstericidir. Stratejik yönetimle hedeflenen; örgüte elde ettiği başarıları tekraren yaşatmak değil asıl olarak karşısına çıkabilecek sürpriz durumları alt etmeyi sağlayacak kararlar almaktır. Stratejik yönetim çevreyi inceleyerek gelecek hakkında öngörülerde bulunmayı böylelikle ne gibi önlemler almak gerektiği konusunda bir planlama yapmayı sağlar. Ayrıca alt kademeden üst kademeye herkesi aynı amaçlar doğrultusunda birleştirici etkisi vardır (Üzün, 2000: 10).

Stratejik yönetimi kurum hayatına geçirebilmeyi başarmış örgütler çekişme ortamında öncelik kazanabilecek olanlardır. Stratejik yönetim, kurumun kendini değerlendirmesini yapmasını sağlayarak yarış halinde bulunduğu diğer kurumlarla arasındaki farklılıkların farkına varmasını sağlar. En önemli yararı da kurumun hızlı bir şekilde sorunları belirlemesine ve etkili çözüm yolları bulunmasını sağlayarak planlamanın geride kalmasının önüne geçer (Aktan, 2008: 7).

Stratejik yönetimin, özellikle örgütlere kendi benlikleri ve kaderleri hakkında bilgi edinmelerini sağlayarak kendi kontrolünü elinde tutması, ayrıca çevreden

kaynaklanan etkenleri de belirlemeye olanak sağlaması gibi yönleriyle örgütler üzerindeki faydaları inkar edilemez. Ayrıca kaynakların doğru kullanımını sağlaması önemli bir özelliğidir. Özetle; stratejik yönetim; bir kurumun fırsatları ve tehditleri, güçlü ve zayıf yönlerini yönetmesini sağlayarak örgütlerin yitip gitmesini önleyen bir sistemdir. Aynı zamanda örgütün bütün çalışanları arasında iletişimi de destekler niteliktedir (Çelik, 1994: 29).

Stratejik yönetimin belirtilen bu yararlarına ek olarak Songür (2004), katı kurallardan oluşmayan duruma göre değişebilen bir yapıya sahip olduğundan bahseder. Sadece yazılı kurallar bütünü olmadığını devamlılık gösteren bir süreç olduğunu ifade eder. Yönetimde niteliği artırıcı yanını vurgular (akt. Güler, 2013: 25).

Stratejik yönetimle sağlanan yararlardan biri de kurumun kendini tanımasına olanak sağlamasıdır. Böylece yapabileceklerini fark etmesini sağlar ve bu sayede motive edicidir. Ayrıca kaynak yönetiminin doğru yapılmasını sağlayarak maliyeti düşürür ve kaynaklardan olabildiğince üst düzeyde faydalanmaya yönelik planlama yapmayı sağlar (Çetin, 2012: 59).

Stratejik yönetimin kurumlara sağladığı en önemli yararı zayıf yönlerini ve tehditleri önceden tahmin ederek gerekli önemlerin alınmasını sağlamaktır. Ancak bu konuda da önemli nokta tehditleri ve zayıf yönlerini ortaya koyacak nitelikte bir analiz yapılmasıdır. Stratejik yönetimin kurumlar açısından en önemli yararlarından birisi de değerlendirme denetleme mekanizmasının varlığıdır. Süreç içinde sağladığı geri dönütler çok daha büyük hatalar yapılmasına engel olacaktır. Bu konuda da dikkat edilmesi gereken nokta değerlendirmelerin ciddi bir şekilde yapılması olacaktır.

2.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin genel özellikleri; öncelikle stratejik yönetimde en alt kademedен en üst kademeye bütün çalışanlar faaldır. Stratejik yönetim kaynak yönetiminin en iyi yapıldığı, bilgi toplama ve karar verme araçları oldukça çeşitli olan yönetim biçimlerinden biridir. Stratejik yönetimde kurumun çevre ile iletişimi süreklidir. Kurumun amaçlarının gerçekleştirilmesi için yollar gösterir (Dinçer, 2013: 36).

Stratejik yönetimin dört temel özelliğinden bahsetmek mümkündür. İlk olarak stratejik yönetim uzun vadeli bir planlamayı içermektedir. İkinci olarak kurumun gelecekte varoluş gayelerini gerçekleştirmeye paralel hedefler oluşturmaya açık bir yönetimdir. Üçüncüsü ise tüm çalışanların ortak noktada birleştiği yönetim şeklidir. Son olarak ise çevresel faktörleri göz önünde bulundurur (Özer, 2011: 496).

Stratejik yönetim kurumu tek bir parça olarak görür, bütün paydaşların ortak amaçlara göre hareket etmesini ve kurumun şu anki konumu ile gelecek arasında önemli bir bağlantı oluşmasını sağlar. Stratejik yönetim, genel yönetim anlayışından tamamen farklı bir sistem değildir. Genel yönetimin elemanları olan planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme ve kontrol elemanları yine bulunmaktadır. Bunlara ek olarak geleceğe dair planlama ve dış çevre odak noktaları olmuştur. Stratejik yönetimde özellikle çevre önemli bir faktördür (Üzün, 2000: 39).

Geleneksel yönetim ile karşılaştırdığımız takdirde stratejik yönetimin özellikleri ve önemi daha net bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Kısaca geleneksel yönetim; bugüne dair problemlere ilişkin çözümler sunar, var olan şartlardan beslenir, bilgi kaynakları sınırlıdır, değişikliklere kapalıdır ve çözümleri önceki edinilen tecrübelerle sınırlıdır ve kısa vadeli bir planlama sunar. Diğer yandan stratejik yönetim; geleceğe dönük ve uzun vadeli bir planlamadır, çok sayıda ve farklı bilgi toplama araçlarına sahiptir, yeniliklere ve değişikliklere açık yapıdadır, fırsatlardan ve tehditlerden yararlanarak farklı çözüm yolları sunar (Türk, 2006: 14).

2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetimin özellikleri içinde bir süreç olduğu özellikle vurgulanmaktadır. Bu süreci oluşturan aşamalar; organizasyonun iç yapısının ve dış çevresinin tahlilleri sonucu tanımlanması, yapılan değerlendirme sonucu örgüte uygun stratejilerin geliştirilmesi, stratejilerin yürütülmesi ve son basamak ise sürecin amaca ulaştığına dair geri dönüt sağlayacak mekanizmanın uygulanması olarak listelenebilir (Güler, 2013: 43).

Stratejik yönetim; kuruma uygun stratejinin seçilmesi için gerekli araştırma, inceleme ve analizlerin yapılması ile birlikte stratejik planlamanın hazırlanması, karşılaşılabilecek her türlü sorunu çözmeye odaklı stratejinin uygulamaya konması ve

sonuç olarak yapılan uygulamanın kontrolünün sağlanması etkinliklerini içine alan bir süreçtir (Eren, 2005: 16).

Stratejik yönetim süreci biraz daha detaylı olarak incelenecek olursa aşamalardan biri çevrenin gözlemlenmesidir. Böylece çevre şartları öğrenilerek planlamanın diğer aşamaları için ön hazırlık yapılmış olur. Yapılan analizin sonucu uzun vadeli planın daha realist ve gerçekleştirilebilir olmasını sağlayacaktır (Çetin, 2012: 62). Öncelikle vizyona uygun öngörüler belirlenir, iç ve dış çevre hakkında analiz yapılır, yapılan analizlerin ışığında uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedefler ortaya konur ve amaçlara ulaştırabilecek farklı yollar çıkarılarak en uygun olan strateji belirlenir (Becerikli, 2000: 104).

İkinci aşama amaçların saptanmasıdır. Kurumun varoluş amacını belirlemesi gerekir. Sonraki aşama ise kurumun amaçlarına ulaşması için gidebileceği yol haritalarının araştırılmasıdır. Kurumun sahip olduğu kaynaklarla birlikte amaçlara götürecek en uygun strateji belirlenir. Bir sonraki adım ise seçilen stratejinin uygulamaya konmasıdır. Uygulama aşamasından sonra son aşama ise stratejinin amaçlara ne derecede ulaştığı kontrol edilmesidir ve eksiklikler varsa saptanarak doküman haline getirilerek gerekli düzenlemeler yapılacaktır (Hatiboğlu, 1986: 45).

Stratejik yönetim süreci boyunca gerçekleşecek etkinlikleri Songür (2004) şöyle özetlemektedir:

- Kurumun ilişki içinde bulunduğu çevrenin ayrıntılı bir şekil incelenmesi ve gelebilecek tehdit ve fırsatların olabildiğince farkına varılması,
- Kurumun bilgi toplama ve karar verme araçları göz önünde bulundurularak kullanılabilecek stratejilerin araştırılması,
- Kuruma en uygun strateji seçilerek bu stratejiye yönelik alt yapının oluşturulması,
- Kurumun her seviyesindeki çalışanları seçilen strateji etrafında toplanmasını sağlayarak iş bölümünün yapılması,
- Son olarak da uygulamanın değerlendirilmesidir (akt. Güler, 2013: 44).

Süreçle ilgili yapılan açıklamalara ek olarak Şekil 1'de Devlet Planlama Teşkilatının stratejik yönetim süreci ile ilgili süreç basamakları verilmiştir:

<ul style="list-style-type: none"> • Planın sahiplenilmesi • Planlama sürecinin organizasyonu • İhtiyaçların tespiti • Zaman planlaması • Hazırlık programı 	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal tarihçe • Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi • Mevzuat analizi • Üst politika belgeleri analizi • Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi • Paydaş analizi • Kuruluş içi analiz • PESTLE analizi • GZFT analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> • Misyon • Vizyon • Temel değerler 	GELECEĞE BAKIŞ	
<ul style="list-style-type: none"> • Amaçlar • Hedefler • Performans göstergeleri • Stratejiler 	STRATEJİ GELİŞTİRME	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> • Faaliyetler • Sorumlular 	EYLEM PLANLARI	
<ul style="list-style-type: none"> • Performans hedefleri • Performans göstergeleri • Faaliyetler • Projeler • Maliyetlendirme • Bütçeleme 	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

Şekil 1: Stratejik yönetim süreci. (Kaynak: DPT, 2018: 4)

Stratejik yönetim süreci ilk olarak bir ön hazırlıkla başlamaktadır. Bu ön hazırlık kapsamlı bir mevcut hal analizi demektir. Bunun için önce kurumu ilgilendiren dış çevrenin ve kurumun analizi yapılarak çevreden kaynaklanacak fırsatlar ve tehditler, içyapısından kaynaklı güçlü ve zayıf yönler ortaya çıkarılacaktır. Oluşturulan bu taslak üzerinden öngörüler ve hedefler belirlenerek kurum için geleceğe dönük bir yol haritası çıkarılır. Ulaşmak istediğimiz amaçlara nasıl ulaşabileceğimiz konusunda da eylem planları hazırlanır ve süreci kontrol etmeyi sağlayacak performans odaklı kriterler belirlenir. Yapılacak etkinlikler ve projelerle ilgili maliyet çıkarma çalışmaları da bu sürece dahildir. Stratejik yönetimde değerlendirme hem ulaşılan noktada hem de süreç içerisinde yapılır. Süreç içerisinde yapılan değerlendirme ile uygulama esnasında yapılan hatalara anında düzeltme imkanı sağlar. Sonuçta ise amaçlara ulaşıp ulaşılmadığına dair bir değerlendirme yapılır ve bunun sonucu kendini tekrar etmeyi önleyecek gerekli düzenlemelerin yapılması sağlanır.

2.2.4. Stratejik Yönetim ile Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik yönetim sürecinde görüldüğü üzere aslında planlama ve yönetim iç içe kavramlardır. Tarihsel olarak bakıldığında ise stratejik planlama kavramının yönetimden daha önce kaynaklarda yer aldığı görülür. Stratejik yönetim, stratejik düşünce ve planlamanın yerleşmesi ile birlikte oluşmuştur (Ansoff, 1988, akt. Kırılmaz, 2013: 158). Zaman içinde planlamanın tek başına yeterli olmadığı artan rekabet ortamında daha kapsamlı çalışmaların gerekli olduğu gerçeği ortaya çıkmıştır. Yapılan planlamaların faaliyet basamağında ortaya çıkan eksiklikler ve iyileştirmeye dönük bir mekanizmanın işlememesi stratejik yönetim kavramının doğuşuna sebep teşkil etmiştir. Ancak stratejik yönetim stratejik planlamadan tamamen bağımsız değil onu da içine alarak daha geniş içerikli bir yöntem olarak doğmuştur (Çevik, 2001: 135).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk ve en önemli basamağıdır. Stratejik planlama ile amaçlar ve hedefler doğrultusunda istenen sonuçlara ulaştıracak sürecin planlaması yapılır. Bu planlamanın uygulanması, sürecin değerlendirilmesi ve değerlendirmelerin sonucu geri dönütlerle eksikliklerin giderilmesi ise stratejik yönetimin ilgi alanıdır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 27).

Stratejik yönetim, stratejik planlamayı içine alır niteliktedir. Stratejik yönetim, stratejik planlamanın çalışmasını kontrol eder, stratejik planlama ise hedefler

doğrultusunda ortaya koyduğu stratejilerin amaçlara ulaşip ulaşmadığını denetler (Milter, 2010: 41). Stratejik yönetim planlamadan uygulamaya, uygulamadan değerlendirmeye daha kapsamlı bir sürecin geleceğin en doğru şekilde şekillenmesini yönetirken stratejik planlama yönetimin sadece bir kademesini düzenlemeye yardımcı olur. Ancak planlama olmadan da stratejik yönetimden söz edilemez (Güler, 2013: 47).

Stratejik yönetim ile stratejik planlamanın farkları;

- Stratejik planlama yönetimin bir parçasıdır. Planlama boyunca süreci takip eder. Ancak stratejik yönetim hazırlanan planlamaya göre faaliyet basamaklarını ve tüm sürecin sonunda amaca ulaşip ulaşmadığının değerlendirmesini de kapsar.
- Stratejik planlama gelecekteki amaçlara ulaşmada nasıl bir yol izleneceği ile ilgilenirken, stratejik yönetim süreç ile birlikte örgütün rakiplerini arkada bırakacak sonuçlarıyla da ilgilenir.
- Stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk ayağıdır. Bundan dolayı yönetim planlamayı da kapsayıcıdır.
- Stratejik planlama en doğru yol haritasını çıkarma üzerine yoğunlaşmıştır. Stratejik yönetim bu yol haritasından ulaşılacak sonuçlar üzerine yoğunlaşmıştır (Çetin, 2012: 68)

2.3. Stratejik Planlama

Bir örgüt bulunduğu çevrede başarı elde etmek için kendi kuruluş amaçlarına yönelik uzun vadede gidebileceği yolları ve nasıl ilerleyebileceğini önceden planlamalıdır. Planlama ile birlikte dış çevre şartları, örgütün içyapısı, fırsatların değerlendirilmesi, tehditlerin öngörülerek gerekli önlemlerin alınması da başarıya katkı sağlayacaktır. Bütün bunların yanı sıra belirgin amaçlar ve hedefler planlamanın temelini oluşturur. Doğru hedeflere en uygun yoldan gitmeyi tercih eden örgütler için devamlılık mümkün olacaktır. Doğru bir planlama da geniş kapsamlı bir incelemenin ve doğru değerlendirmelerin ürünüdür (Gülşen, 2013: 4).

TDK'nın tanımlarına göre plan, "bir işin, bir eserin gerçekleştirilmesi için uyulması tasarlanan düzen" iken planlama, "ulaşılacak amaçları belirleyen, uygulanması gerekli çareleri önceden gösteren, programın belli süreçler için hazırlanması işi" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2012).

Stratejik planlama ise, örgütü içyapısı ve çevresi ile bir bütün olarak ele alan geleceğe dönük sorunlara karşı çözüm ve başarı odaklı uzun vadeli bir planlamadır (Aslan ve Şahin, 2008: 173). Stratejik planlama, uzak hedeflere ulaşabilmek için bugünden yapılacakların belirlenmesidir (Güçlü, 2003: 73).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003)'nda yer verilen stratejik plan tanımı ise; kamuda yönetimin ilkelerini, uzun süreli amaçlarını ve hedeflerini, amaç ve hedeflerine ulaşmak için takip edilecek yolların ifade edildiği plan şeklindedir. Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]'nin yayınladığı kılavuzda ise stratejik planlama; kurumların kuruluş amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasını sağlayan yolların tümü şeklinde açıklanmaktadır (DPT, 2006: 7).

Stratejik planlama, kurumun bulunduğu çevreyi ve kendi yapısını analiz edip bulunmak istediği durumu arasında köprü kurmaya yarayan bir araçtır. Örgütün şu anda bulunduğu konumu ve sahip olduğu güçlerin tespiti ile başlayan, var olan kaynaklardan yararlanarak ulaşmak istediği noktayı belirleyerek ilerleyen ve bulunduğu noktadan olmak istediği noktaya nasıl ulaşılacağını planlayan bir süreçtir (Gürer, 2006: 91).

Stratejik planlama, bir örgütü şu anda bulunduğu noktadan gelecekte olmak istediği noktaya ulaştıracak bir araç olarak görülebilir (Akyüz, 2001: 114). Ayrıca örgütün görünmeyen gelecek hakkında ve sürekli değişiklik gösteren şartlar doğrultusunda tahminlerde bulunarak örgütün yönünü bulmasını, kaynak kullanımını doğru yönetmeyi sağlayacak bir araçtır (ed. Acar ve Özgür, 2004: 234). Stratejik planlama, örgütün bilgi temelli kararlar almasına, bilgi toplama araçlarını doğru kullanarak bilinçli hareket etmesine ve devamlı olarak ürün ve sonucun irdelenmesine olanak sağlayan yönetsel bir gereçtir (ADASO, 2014: 4-5).

Bryson'a (1995) göre stratejik planlama, kurumun şu anki vaziyetini, amaçlarının neler olduğunu ve neyi hedeflediğini ortaya çıkararak bunların ışığında kuruma doğru kararlar almasına yardımcı olan bir araçtır (akt. Memduhoğlu ve Uçar, 2012a: 549). İncelenen tanımlardan yola çıkarak; stratejik yönetimin ayrılmaz bir parçası olarak stratejik planlama, kurumun yapısı ve çevresi ile ilgili analizlerin sonucundan yola çıkılarak elde edilen stratejileri, amaca ulaşmak için işe koşan ve bu yolculuğun başarıyla sonuçlanması için süreci planlayan bir araç olduğunu söylemek uygun olacaktır.

Stratejik planlamanın ilk olarak gündem oluşturması II. Dünya Savaşından sonrasına dayanmaktadır. Öncelikle örgütler arasındaki çekişmenin giderek artması ve ekonomik zorlukların ortaya çıkması ile özel sektörde kullanılmaya başlanan stratejik planlama, 1970'li yıllarda ve sonrasında tüm kamu kurumlarının en etkili gördüğü yönetsel araç olarak kullanılmaya devam edilmiştir (Erkan, 2008: 7).

Dönem	Aşama	Özellik
1950	Planlama (Sınırlı Kapsamlı Operasyonel Planlama)	<ul style="list-style-type: none"> • Görünür Gelecek • Yakın Gelecek • Parçalı Yaklaşım • Ulaşılabilecek Nokta • Kapalı Örgüt • Tahmin
1960	Uzun Vadeli Planlama	<ul style="list-style-type: none"> • Uzak Gelecek
1970	Stratejik Planlama	<ul style="list-style-type: none"> • Çevre Bilinci • Yol Çizme • Yön Belirleme
1980	Stratejik Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> • Açık Örgüt, • Çevre ile Etkileşim • Geri Bildirim • Planlama Süreci
1990	Stratejik Görüş Stratejik Kültür	<ul style="list-style-type: none"> • Öngörülmeleyen Gelecek • Bilinmeyen Çevre • Stratejik Değerler • Çevre ile İşbirliği
1995	Stratejik Yetkinlikler	<ul style="list-style-type: none"> • Kaybolan Sınırlar • Çevrenin Tasarımı • Çekirdek Yetkinlikler

Şekil 2: Stratejik planlamanın gelişimi (Erkut, 2009: 28).

Yakın geleceğe dair yapılan planlamalarla yol alamayan kurumlar uzun vadeli planlamalara geçiş yapmışlardır. Uzun vadeli planlamaların kurumu daha uzun süre ayakta tuttuğunu görmüşler ve çok geçmeden daha emin adımlar atmalarını sağlayan stratejik planlamaya başvurmuşlardır. Rekabet ortamının hızla artması kurumların geleceğini kurtarma çabaları da hızla stratejik planlama ve stratejik yönetim konularını gündeme getirmiştir.

2.3.1. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Başarılı bir yönetim, eldeki mevcut kaynakların en doğru şekilde kullanılmasını sağlayarak kurumu olmak istediği noktaya ulaştırabilmelidir. Stratejik planlama, çevreyi, değişimleri ve gelişmeleri sıkı takip ederek kaynakların kullanımını da bu mantıkla planlayarak hareket ettiği için yönetimlerin başarılı olmasını sağlayacak önemli bir yönetsel araçtır (Özmantar, 2011: 1391).

Yönetim anlayışının değişmesiyle birlikte yeni yönetim anlayışında kaynakların verimli ve etkin kullanımı ön plana çıkmıştır. Bu anlayışla kurumların amaçlarına ulaşmasını sağlama isteğiyle birlikte stratejik planlamanın, planlı hareket ederek kaynak kullanımından tasarrufu sağlama ve maliyet yönünden ekonomik olması gibi göze çarpan özellikleri ile tercih sebebi olmuştur (DPT, 2006: 7). Stratejik planlama, çevre analizlerinin etkili bir şekilde değerlendirilmesi sonucu kurumun yararına oluşacak fırsatlardan tam manasıyla yararlanmayı, tehditlere karşı gerekli önlemleri almayı sağlama açısından kurumların yönetiminde önemli bir yer edinmiştir.

Stratejik planlama ile ilgili tanımlamalardan yola çıkılarak stratejik planlamanın özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- Örgütün şimdiki durumunu ve çevresini inceleyip örgüt yapısına uygun planlarla geleceğe yön vermede etkilidir.
- Bir defaya mahsus olarak hazırlanmaz, sürekli canlı bir süreçtir. Değişen koşullara uyum sağlayıcı özelliktedir.
- Uzun dönemli ve gelecek odaklıdır (Gürer, 2006: 91-92).

Stratejik planlamaya dair DPT'nin (2006) 2. sürüm stratejik planlama kılavuzunda yer alan özelliklerini de incelemek önem arz etmektedir. Stratejik planlamada sürecin sonunda elde edilecek çıktılar önem taşımaktadır. Değişen şartları örgütün lehine çevirmeye odaklıdır. Değişime sürekli açık ve her an değiştirilip düzenlenebilir yapıya sahiptir. Gerçekçi amaçlar doğrultusunda hareket esastır. Bir örgütün amaçları doğrultusunda kendini doğru bir şekilde ifade etmesini yola çıkarken ki hedef ve gayelerini tam olarak ortaya koymasını destekler nitelikte kararlar bütünüdür. Sonuç ve sürecin her aşamada takip edilerek geri dönütlerle irdelenerek örgütün yola devamını sağlamaktadır. Örgütün bütün üyelerinin katılımıyla tam manasıyla sonuca ulaşabilecek yapıda bir planlamadır.

Narinoğlu'nun (2009) bakış açısından stratejik planlamanın başlıca zellikleri:

- Stratejik planlama statik bir yapıda değildir. Mevcut durumların analizi sonucu değişkenlik gösteren durumlara göre değişebilir.
- Planlanan bütün etkinlikler belli bir düzene uygun yönetimin bütün fonksiyonlarını kapsayıcı niteliktedir.
- Sonuçların değerlendirilmesi önemli bir unsurdur.
- Gelecek odaklıdır.
- Stratejik planlama örgütün bütün çalışanları ilgilendiren ortak ürünüdür.

evre ile i içe faaliyetlerini sürdüren rgtler sürekli olarak dış çevreye uyum sağlamak için stratejik planlamalara ihtiyaç duyarlar. Stratejik plan sayesinde rgtler kendi geleceklerine yn verebilirler. Ayrıca stratejik planlama örgütün bütün çalışanlarının ortak hedefe her beraber ilerlemelerini sağlayacak niteliktedir. rgtler evre ile iletişimi ve uyumu sağlamak için kendi amaçlarını gerçekleştirirken toplumun beklentilerini de göz ardı etmezler (Gl ve Kırılmaz, 2013).

Stratejik planlamanın gözde bir planlama olmasında; kurumun vizyon ve misyonunu merkeze alıp belirsizlikler söz konusu olduğunda kuruma yol gösterme özelliklerinin bulunması gösterilebilir. Ayrıca kurumun dış vresi ile sürekli münasebet halinde bulunması çevresinde meydana gelen ilerlemelerden de sürekli haberdar olmasını sağlamaktadır. Yaptığı analizler doğrultusunda hızlı düşünüp isabetli kararlar alma özelliği de yöneticiler tarafından tercih sebeplerindedir (Gürer, 2006: 93). Stratejik planlamanın diğer bir özelliği de stratejik planlama sürecinde ve sonucunda yapılan değerlendirmeler ve elde edilen geri dntlerle yapılan hataların veya eksikliklerin üzerine gidilerek geç olmadan düzenlemelerin yapılmasına olanak sağlamasıdır (Kırılmaz, 2013: 158).

Stratejik planlama ile diğer planlamalar arasındaki fark stratejik planlamanın neden tercih edildiğini açıklamak açısından önemli olacaktır. Bu anlamda en temel fark stratejik planlamada yapılan değerlendirme ve geri dnt sistemidir (Yıldırım, 2000).

nemli bir başka farklılık ise, stratejik planlama ile kriz yönetimi daha etkili bir şekilde sağlanırken geleneksel planlamada risk çok daha fazladır. Stratejik planlamada analizler önemli bir yer kapladığı için elde edilen çok sayıda bilgi ile değişikliklere karşı gerekli tedbirlerin alınması riski azaltmaktadır. Geleneksel planlama bugün var olan

problemleri çözmeye uğraşır. Stratejik planlama ise gelecekte karşılaşılabilecek problemler için önlemler almaya uğraşır (Gürer, 2006: 98). Şekil 3’te geleneksel ve stratejik planlama arasındaki farklılıklar ifade edilmiştir.

Farklar	Geleneksel planlama	Stratejik planlama
Odak noktası	Günlük problemlerin çözümü kişi, grup ve örgütün yıllık ve aylık hedeflerinin gerçekleştirilmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme, problemlerin çözümü, örgütün yeni amaç ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş deneyimlere dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve buyume
Sınırlamaları	Var olan kaynak, etkinlikler ve çevre	Var olan ve olası kaynak, yetenekler ve çevre
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi kaynağı	Örgütün birimlerine ait işlem ve kayıtlar, var olan koşullar	Bölümler, örgüt ve gelecekteki çevresel olanaklar
Veri yapısı	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişikliklerden etkilenir
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve benzer nitelikte	Uzun dönemli, ertelenebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem <u>çözme</u>	Tepki niteliğinde ve geçmiş deneyimlere dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman ufku	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Risk	Düşük riskli	Yüksek riskli ve hayati

Şekil 3: Geleneksel Planlama İle Stratejik Planlama Arasındaki Farklar (Dinçer, 2013).

Özetle, stratejik planlama uzun bir süreci kapsayan, değişikliklere imkan tanıyan niteliklere sahipken, geleneksel planlama değişikliğe kapalı, bugünü kurtarmaya odaklı bir yapıya sahiptir (Narinoğlu, 2009: 208).

2.3.2. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama kurumlar için oldukça büyük önem taşımaktadır. Bu yararlarından bazılarını Bryson (1995) şöyle ifade etmektedir:

- Örgüt için geleceğe dönük ve sonuç odaklı düşünmeyi ve buna göre davranmayı sistematik hale getirir.
- Örgütün karar verme mekanizmalarını düzenler. Kendi doğru ifade etmesine yardımcı olarak gelecek hakkında doğru kararlar vermelerini ve süreç içerisinde bu kararları iyileştirmelerine olanak sağlar.
- Örgütlerin kendilerini tanımlarken güçlü ve zayıf yönlerinin farkına varmalarını ve dış çevreden kaynaklanacak tehditleri önceden tahmin etmelerine olanak sağlar. Bu sayede örgütler değişiklikler karşısında zaman ve kontrolü kaybetmeden müdahalede bulunabilirler.
- Örgüt içinde bütün çalışanların ol aldığı ve herkesin görevinin bilincinde olduğu bir planlama olduğu için örgüt içinde sürekli iletişim ve birlik sağlar (akt. Memduhoğlu ve Uçar, 2012a: 549).

Başka bir bakış açısıyla stratejik planlamanın örgütler üzerinde; kurumun kendini doğru tanıyıp tanımlaması, gelecek amaçlarının doğru ifade edilmesi, amaçlara ulaşmak için etkili kararlar alınarak geleceğin kestirilmesi, üst düzey yöneticilerin kendilerini geliştirmeleri, kurumun ortak bir paydada birleşerek ortak hareket etmesi gibi yararları vardır (Gürer, 2006: 96).

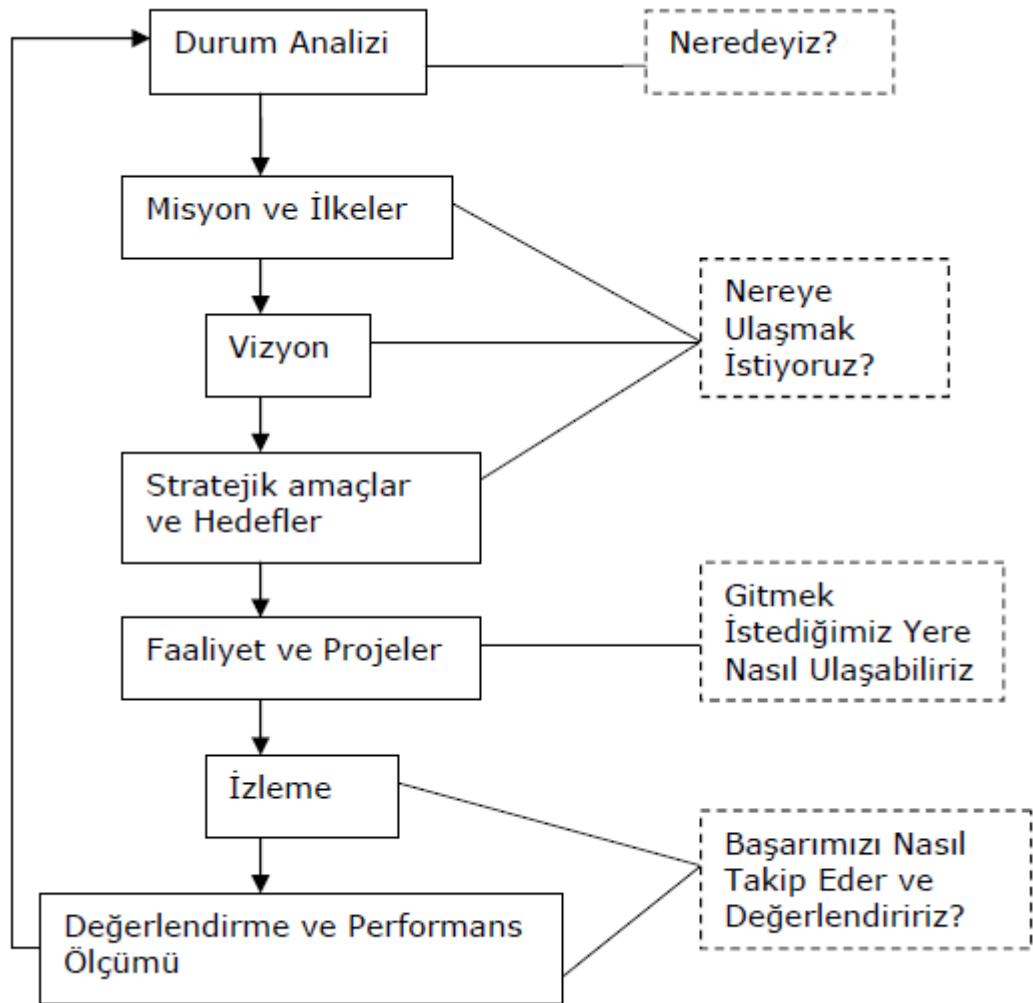
Strateji hazırlamak için yapılan çevre incelemesi ve iç yapının değerlendirilmesi örgütün kendini ve çevresini daha iyi tanımasını böylece çevreden bağımsız davranmamasını sağlar. Ayrıca örgütteki çalışanların ortak paydada birleşmeleri ve çalışmaları örgüt içinde olumlu bir iklim gelişmesine olanak sağlayacaktır (Güler, 2013: 56). Stratejik planlama geleceğe dönük öngörülerini kapsadığı için erken dönemde olası sonuçların çıkarılmasına olanak sağlar ve böylece bütçe ve kaynakların ekonomik yönden israfını önleyecektir (Aksu, 2002:113).

Stratejik planlama, sürecin baştan sona planlı ve programlı bir şekilde işlenmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bu açıdan bakıldığında durum analizlerini planlar, böylece iç ve dış çevre hakkında yeterli düzeyde bilgi elde edilmesini sağlar. Yapılacak eylemleri planlar, böylece hangi sıra ile hangi yoldan gidilecek hangi hedeflere

ulaşılacak açıkça belirlenir. Kaynakları planlar, böylece kurumların kaynaklarının israf edilmeden maksimum düzeyde istifade edilmesini sağlar. Değerlendirmeleri performans göstergelerini planlar, böylece kurumun kendini yenilemesine düzeltmesine imkan verir.

2.3.3. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci birbiri ile bağlantılı aşamalardan oluşmaktadır. Planlamanın istenilen sonuçlara başarıyla ulaşabilmesi için her bir aşamanın dikkatle ve özenle hazırlanması gerekmektedir. Genel itibari ile bu süreç; kurumun vizyonuna uygun stratejinin belirlenmesi, seçilen strateji doğrultusunda eyleme geçirilmesi ve sürecin denetimi şeklinde ifade edilebilir (Gürer, 2006: 99).



Şekil 4: Stratejik planlama süreci (Kaynak: DPT, 2003).

Yukarıdaki yol haritası incelendiğinde “neredeyiz?” sorusunun cevabı mevcut durumun analizi ile verilebilir. “Nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusunun cevabı amaç ve hedeflerin, misyon ve vizyonun, stratejilerin belirlenmesi ile bulunabilir. “Nasıl ulaşabiliriz?” sorusunun cevabına hazırlanan eylem faaliyetleri ve projeleri ile ulaşılabilir. “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevabı ise izleme ve değerlendirme ölçütleri ile hazırlanabilir.

2.3.3.1. Planlamanın planlanması

Stratejik planlamanın amacına ulaşması için öncelikle yapılması gereken doğru bir hazırlıktır. Bu doğrultuda; planlama çalışmalarının kurum içi paydaşlar tarafından kabullenilmesi ve içselleştirilmesi oldukça önemlidir. Kurum için ihtiyaç duyulan kaynaklarının, eğitim, danışmanlık, veri, mali kaynak ihtiyaçlarının tespiti yapılmalıdır. Bir eylem planı oluşturularak planlamaya duyulan ihtiyacı karşılayacak plan ve programlamalar gerçekleştirilmelidir (DPT, 2006: 11).

Stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce kurumun bütün çalışanlarınca bu fikrin sahiplenilmesi ve herkes tarafından katılımın sağlanması önemli bir faktördür. Herkes tarafından kabul görmesi ve istekli katılımın sağlanabilmesi ve planlamanın her adımında neler yapılacağı açık açık belirtilmelidir. Bu aşamada yöneticilerin de önemli görevleri vardır. Kurum kültürü içinde çalışanların işbirliğini yakalaması ve istekle gönüllü olarak planlama çalışmalarına katılımlarının sağlanması konusunda oldukça önemli bir pozisyonadlardır (Daş, 2016: 47).

2.3.3.2. Durum Analizi

Yapılan hazırlıkların ardından stratejik planlama sürecinin sonraki adımı; örgütün çalışmalarını yürüttüğü iç ve dış çevrenin analizlerini yapmak olacaktır. Durum analizi olarak ifade edilebilecek bu analiz; kurumun tarihsel gelişiminin, yasal sorumluluklarının neler olduğunun, katılımcıların kimler olduğunun, kimlere hitap edileceğinin ve kimlerin etkileneceğinin, elinde bulundurduğu her türlü kaynakların, etkinliğini sürdürdüğü ortamın analizlerini içermektedir (DPT, 2006: 15).

İçyapının çözümlemesi özetle; örgütün elinde bulunan kaynakların tespitini, geçmiş ile bugün arasında elde edilen başarıların karşılaştırılmasını, yönetici ve çalışanların neler yapabileceğinin belirlenmesini kapsar, diyebiliriz (Bulut, 2014: 23).

Böylelikle bütçelendirmede azalma, paydaşlar arasında koordinasyon ve çalışma isteğinde artış sağlanabilir. Dış çevrenin analizi ise kurumun içinde bulunduğu ancak kendi dışındaki dünya ile ilgili bilgilerin toplanıp araştırılmasıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406). Dış çevrenin analizi aynı zamanda kurumun rekabet içinde bulunduğu diğer kurumlar hakkında da bilgi toplamasına olanak sağlayacaktır (Dinçer, 2013: 74).

Bu aşamada kurumun güçlü (G) ve zayıf (Z) yönlerinin, fırsatlar (F) ve tehditlerin (T) birbiri ile karşılaştırmalı analizini içeren GZFT analizi ya da İngilizce isimlerinin kısaltması olan SWOT analizi yapılması söz konusudur. Kurumun içyapısıyla alakalı olan güçlü yönlerinin analizi ile kurum kendi yapabileceklerinin farkına varır. Yine içyapısıyla alakalı olan zayıf yönlerin analizi de kurumun eksik oldukları yönlerinin farkına vararak gerekli tedbirlerin önceden alınmasını sağlayacaktır. Kurumun etkinliğini sürdürdüğü çevreden kaynaklanan fırsatların ve tehditlerin analizleri ise fırsatları kurumun yararına olacak şekilde değerlendirmeye, tehditleri ise öngörerek gerekli önlemlerin alınmasına olanak sağlayacaktır (DPT, 2006: 25). SWOT analizi ile asıl amaç bu ifadeleri tek tek analiz etmekten de öte birbirleri ile arasında bir bağlantı olup olmadığını ilişkilendirmenin mümkün olup olmadığını analiz etmektir. Böylece kurum açısından en avantajlı olabilecek stratejiyi seçmeye temel oluşturmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 407).

<p style="text-align: center;"><u>FIRSATLAR (Opportunity)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • <u>Yeni fırsatlar</u> • İşgücü ve verimliliğin yüksek olması • Örgüt imajının iyi olması • Rakiplerin azalması • Kaliteli ürünlere sahip olma • Büyüme oranının artması • Düşük maliyet avantajı • Yeni satış ve pazarlama tekniklerine sahip olunması 	<p style="text-align: center;"><u>TEHDİTLER (Threat)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • İç ve dış çevrede rekabetin artması • Vergi yuku • İşgücü maliyetinde artış • Girdi fiyatlarının artması • Pazardaki büyüme oranının azalması • İkame gücünün artması • Müşteri tercihlerinin değişmesi • Enflasyon • Pazara yeni girişlerin yaşanması ve rakiplerin güzü artması
<p style="text-align: center;"><u>ÜSTÜNLÜKLER (Strength)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Pazarlama avantajları • Ar-Ge avantajları • Güçlü bir finansman ve malî yapı • Pazar payı ve Pazar payında üstünlük • Marka, patent avantajı • Bilim ve teknoloji avantajı • Kuruluş yeri avantajı • Liderlik üstünlüğü • Yüksek kârlılık ve verimlilik avantajı Kalifiye işgücü avantajı 	<p style="text-align: center;"><u>ZAYIFLIKLAR (Weakness)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalifiye olmayan işgücü • Ar-Ge dezavantajı • Etkin olmayan liderlik ve yönetim • Marka ve patent dezavantajı • Kötü örgüt imajı • Yetersiz insan kaynakları yönetimi • Pazarlama dezavantajı • Etkin olmayan denetim • Kişiler ve yapılar arasında çatışma • İletişim eksikliği

Şekil 5: SWOT analizi (Ülgen ve Mirze, 2006: 179).

Ayrıca dış çevre analizi yapılırken politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel etkenlerin (PESTLE) analizi ile dış etmenlerin neler olduğunu da ortaya koymak gerekmektedir (DPT, 2018: 26).

2.3.3.3. Misyon ve Vizyon

Bir örgütün stratejilerini doğru olarak belirleyebilmesi için yapılması gerekenlerin başında örgütün gelecek ile ilgili hayallerini ifade eden vizyonun ve kendini diğerlerinden farklılaştıran misyonun belirlenmesidir (Bulut, 2014: 27-29). Misyon, bir kurumun neden var olduğunu, yaptığı işleri kimleri muhatap alarak ne şekilde yerine getirdiğinin ifadesidir. Vizyon ise kurumun gelecekte olmak istediği

konumun ifadesidir (DPT, 2006). Burada ifade edilen gelecek realist bir gelecektir ve kurumun neyi başarmak istediğinin ifadesidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 405).

Bir misyonun sahip olması gereken özellikler (Ülgen ve Mirze, 2006: 178):

- Her kurumun kendine hastır ve benzeri olamaz.
- Uzun dönemli gerçekleştirilecek bütün amaçları kapsar ve kurumun her zaman bir adım öteye taşıyacak niteliktedir.
- Bütün paydaşlar için anlamlı ve değerli olmalıdır.

Vizyon ise; kurumun gelecekte kendini görmek istediği konumun ifadesidir. Kurum içinde kültürün oturmasını ve paydaşlar arasında iş birliğinin artmasını sağlar. Hedefe ulaşmak için yapılması gereken kilit noktaların tespitini kolaylaştırır (Daş, 2016: 50).

2.3.3.4. Amaç ve Hedefler

Stratejik planlamanın başarıya ulaşmasını sağlayacak diğer önemli nokta ise kurumun amaç ve hedeflerini doğru bir şekilde ortaya koyabilmesidir. Amaçlar, kurumun uzun vadede başarmayı düşündüğü sonuçları ifade eden, stratejik planın çerçevesini oluşturacak olan ifadedir. Amaçlar mutlaka kurumun vizyonu ve misyonu ile paralel olmalıdır. Hedefler ise amaçların daha detay belirten yorumlarıdır. Belirlenen amaçlara göre daha net ifadeler ve daha yakın bir zaman söz konusudur (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

Amaçlar, kurumu başarıya ulaştırmak için aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (Dinçer, 2013: 165):

- Erişilmesi çok zor ya da çok kolay olmamalıdır. Çünkü gerçekleştirilmesi çok zor amaçlar hayal kırıklığı yaratabilir, çok kolay olanlar ise kurumun gücünün ortaya çıkmasını engelleyebilir.
- Kurumun bütün çalışanları tarafından kolayca anlaşılabilir ve net bir şekilde ifade edilmiş olmalıdır.
- Çalışanların çalışma isteğini artıracak, başarıya ulaşma konusunda heyecanlandıracak nitelikte olmalıdır.

2.3.3.5. Eylem Planları ve Performans Göstergeleri

Bir sonraki aşama kurumun hedeflerine ulaşması için neler yapması gerektiğinin ayrıntılı olarak hazırlandığı eylem planlarının oluşturulmasıdır. Bu planlarda kullanılacak yöntem ve stratejiler kapsamlı olarak ifade edilmeli ve amaçlara, hedeflere ulaştıracak en kullanışlı plan hazırlanmalıdır. (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 409).

Performans göstergeleri, stratejik planlamanın istenen amaç ve hedeflere ulaşip ulaşmadığını kalite, maliyet, süre gibi etkenler açısından karşılaştırılmasını sağlayan ölçütlerdir (Maliye Bakanlığı, 2004).

2.3.3.6. Stratejinin Belirlenmesi

Yapılan analizler sonucunda kurumun yapısına uygun, kullanılacak stratejiler hazırlanır. Kurumun iç ve dış çevre analizleri sonucu dış çevreden kaynaklanacak avantaj ve tehditlere karşısında kendinde bulunduğu güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak stratejiler hazırlanmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2006: 198).

Strateji seçenekleri kurumun güçlü ve zayıf yönleri, çevrenin fırsat ve tehditleri göz önünde bulundurularak hazırlanır. Bu strateji seçenekleri şu şekilde özetlenebilir: *i.* Kurumun zayıf yönlerinin ve çevreden gelebilecek tehditlerin kuruma verebileceği zararı en aza indirmeye çalışan ZT stratejileri, *ii.* Kurumun zayıf yönlerini tolere etmeye çalışırken fırsatlardan da en üst düzeyde yararlanmaya çalışan ZF stratejileri, *iii.* Kurumun güçlü yönlerinden istifade ederek çevreden gelecek tehditleri tolere etmeye çalışan GT stratejileri ve *iv.* Kurumun güçlü yönleri ile çevrenin sunduğu fırsatları olabilecek en üst seviyede istifade etmeye çalışan GF stratejileridir (DPT, 2006: 39). Stratejiler belirlenirken öncelikle derhal üzerinde durulması gereken sorunlar belirlenerek onların çözüm yolları ve kaynak kullanımı üzerine odaklanılmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

2.3.3.7. Stratejik Planlamanın Uygulanması

Hazırlanan stratejiler yapılan planlama doğrultusunda işe koşulması aşaması planlamanın uygulama aşamasını oluşturur. Uzun bir süreci kapsar. Uygulama sürecinin verimli bir şekilde yürütülmesi, kurum çalışanlarının planlamaya bağlı kalarak işbirliği içinde çalışmalarına ve ayrıca alınan kararlara ve eylem planında hazırlanan etkinliklerin ne kadarına bağlı kalındığına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2006: 182).

2.3.3.8. Stratejik Planlamanın Kontrolü ve Değerlendirilmesi

Stratejik planlamanın tercih edilme sebeplerinden en büyüğü olan raporlama kontrol ve değerlendirme aşamasında hazırlanır. Planın işlerliğini ve amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığını ölçtüğü gibi aynı zamanda eksikliklerin görülmesini sağlayarak gerekli müdahalelerin yapılmasına olanak sağlar (Çetin, 2007: 38).

Stratejik planlamanın başarıya ulaştığını ancak yapılan değerlendirmelerden elde edilen sonuçların performans göstergeleri ile karşılaştırılması sonucu ortaya çıkaracaktır (Durna ve Eren, 2007: 119). Bütün bu aşamalardan sonra yapılacak işlem; kaynakların en ekonomik şekilde kullanımının sağlanması için kaynakların dağılımının yapılmasıdır. Son olarak ise performans ölçümü yapılarak yapılan planlama sonucu kurumun amaçlarına ne derecede ulaştığının kontrolünün sağlanmasıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 410).

2.3.4. Türkiye’de Stratejik Planlama

Uluslararası ülkeler bazında kamu yönetimi anlayışında yaşanan temelden değişiklikler, bu ülkelerle alışverişi olan ve rekabet halinde olan ancak gelişmelere uyum sağlayamayan ülkelerin kamu yönetiminde değişikliğe gitmelerini zorunlu hale getirmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 19). Drucker (1991), stratejik planlama ile kamu yönetiminin ekonomi piyasasında yaşanan bilinmezliklerden ötürü ortaya çıktığını, teknoloji alanında yaşanan gelişme ve yeniliklere ayak uydurmanın gerekliliği sonucu yeni kamu yönetimi anlayışının geliştiğini savunmuştur (akt. Daş, 2016: 55).

Devlet kurumları da giderek sadece kağıt üstünde kalan klasik yönetim görüşünden vazgeçerek amaç ve hedef odaklı, süreç hakkında geri dönüt sağlayabilen ve eldeki kaynakların en etkili ve verimli şekilde kullanımını prensip edinen stratejik planlama esaslı yönetime yönelmişlerdir (Gül ve Kırılmaz, 2013).

Ülkemizde 1980’lerde ekonomik alanda ve idari alanlarda yaşanan krizler dolayısıyla stratejik yönetim ve stratejik planlama konusu gündeme gelmeye başlamıştır. Ancak bu konu tam olarak 2003 yılında bir kanun ile tüm devlet kurum ve kuruluşlarında hayata geçirilmiştir. 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile Türkiye’de geleceğe yönelik, bilinmezleri göz önüne

alan, daha uzun dönemli planlar tüm kurumlarla birlikte eğitim kurumları için de kanuni yönden temel oluşturmuştur (Çetin, 2013: 88).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun ilgili hükümleri şu şekildedir:

“Madde 1: Bu kanunun amacı kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını düzenlemektir

Madde 5-g: Kamu idarelerinin mal ve hizmet üretimi ve ihtiyaçlarının karşılanmasında, ekonomik veya sosyal verimlilik ilkelerine uygun olarak maliyet- fayda veya maliyet-etkinlik ile gerekli görülen diğer ekonomik ve sosyal analizlerin yapılması esastır

Madde 9: Kamu idareleri, kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve 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 hazırlar” (5018 Sayılı Kanun, Md. 1-5-9).

5018 sayılı kanun devlet dairelerini içine alan bir kanun olduğu için belediyeleri ve il özel idarelerini de stratejik planlama yapmaya yönlendiren ek kanunlar söz konusu olmuştur (DPT, 2006: 2). 2003 yılında kanun olarak yürürlüğe girmiş olsa da öncelikle 8 kurumda pilot uygulama ile başlamış zaman içinde zorunlu hale gelmiştir (Songür, 2015: 62). Çıkarılan yasa ile Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı en üst yetkili olarak; stratejik planın hazırlanması sürecinden, eyleme geçirilmesi ve değerlendirilmesi konularından sorumlu olarak görevlendirilmiştir. Stratejik planlama hazırlayacak her kurum için bir kılavuz hazırlanması kararlaştırılmıştır. Ayrıca yürütme ve koordine konularından sorumlu Strateji Geliştirme Birimleri kurulmuştur (Gürer, 2006: 101). 2003 yılında kısmen, 2005 yılında daha kapsamlı olarak ülkemizde kamu kurumlarının hayatına giren stratejik planlama uygulamalarında 2008 yılında 233 devlet kurumunda stratejik plan hazırlar hale gelmiştir. İlk başlarda uygulamaya karşı ön yargılar olmuşsa da görülen yararlarının ardından uygulamaya halen devam edilmektedir (Genç, 2009).

Kamu kurumlarında uygulanmaya başlayan stratejik planlama pek çok yararı da birlikte getirmiştir. Stratejik planlama ile kurumlar gerçekçi hedeflere ulaşmayı sağlayan, sadece bugünü kurtarmaya yönelik olmayan planlamalar üzerine yoğunlaşırlar. Performans göstergeleri hazırlama zorunluluğu ile kurumların elde ettikleri sonuçların maliyet, zaman ve işbirliği açısından değerlendirilmesine olanak sağlar. Ayrıca belirlenen ölçütlere ulaşıp ulaşılamadığının karşılaştırılması sonucu elde edilen dönütler ile gerekli düzenlemelerin yapılması, kendini yenileyebilmesi söz konusudur. Çevre ile olan sürekli bağı sayesinde müşteri memnuniyetini sağlayacağı başka bir yararadır (Bulut, 2014: 27).

İlk zamanlarda özel kurumlarda kullanılmaya başlayan stratejik planlamanın kamu kurumlarına aynı şekilde uygulanması pek mümkün olmamıştır. Bundan dolayı ortaya çıkan bazı sıkıntıları da söz konusudur. Özel alanda planlama kar etmeye odaklanır, kamuda ise halkın yararı ön plandadır. Kamuda alınan kararların üstünde politik bir otorite varken özeldir karışan bir grup yoktur ve kararlar sadece ekonomik yönden irdelenir. Özeldir maliyet müşteri tarafından karşılanırken kamuda her şey devletten beklenir. Bu gibi farklılıklar stratejik planlamanın kamu alanına adapte edilmesinde bazı engeller çıkarmıştır (Söyler, 2007: 111-112).

Uygulamaların sonucunda elde edilen faydalarla birlikte süreç boyunca bazı engellerin ortaya çıktığı da söylenebilir. Ülkemizde stratejik planlama uygulamalarının başlaması ile birlikte elde edilen başarılar stratejik planlama çalışmalarının önemsenmesini sağlamıştır. Stratejik planlama uygulaması ile elde edilen bazı önemli gelişmeler dikkatleri üzerine çekmiştir. Kurumlar için öğretici yanı keşfedilmiş ve gelişmelerine olanak sağlamıştır. Kurumun münasebet içinde olduğu herkesin görüş ve önerileri dikkate alınır hale gelmiştir. Bu gibi faydaları görüldükçe orta ve uzun süreçte oluşturulan politikaların kalitesinin giderek arttığını söylemek de mümkündür. Yaşanan bu olumlu gelişmelerin yanında sahiplenememe, hesap verebilirlik mekanizmasının yeterince uygulanamaması, yeterli iç ve dış denetimin sağlanamaması gibi bazı sorunlar da görülmektedir. (Songür, 2015: 65-66).

Karşılaşılan engellere rağmen elde edilen yararların etkisi yüksek olduğundan hemen her kamu kurumunda stratejik planlama çalışmalarına devam edilmektedir. Çalışmaların yürütüldüğü kurumlardan biri de MEB'e bağlı devlet ve özel eğitim kurumlarıdır.

2.4. Türk Milli Eğitim Sistemi Ve Eğitimde Stratejik Planlama

2.4.1. Türk Milli Eğitim Sistemi Örgüt Yapısı

Ülkemizde eğitim sistemi, merkezden yönetim anlayışını kabul gören bir örgütlenmeye sahiptir. Yetki, başta bakanlığa ait olup merkez ve taşra teşkilatlarında milli eğitim müdürlüklerine ve okul müdürlüklerine tam yetki olmamakla birlikte indirgenmiştir (Kiran, 2001, akt. Turan vd., 2010: 3). Merkezi idareden kasıt; onay mercii bakanlık olup alt kademlerdeki yöneticilerin geniş yetkileri olmadığını gösterir (Eryılmaz, 2018: 59).

Geleneksel yönetim anlayışına göre eğitim sistemimiz; merkezi ve durağandır, politik olarak başa geçenlerin elinde şekillenmekte, nitelikten çok niceliğin ön planda olduğu bir sistemdir. İşte bu yapısı sebebiyle değişikliklere oldukça kapalı, tembel ve niteliksiz olarak tasvir edilmekte olup merkezden idare anlayışının değiştirilmesi gerekliliği savunulmuştur (Ökmen ve Parlak, 2010: 429). Milli eğitim bakanlığının örgütsel yapısının yanı sıra sahip olduğu çalışanların sayısı bakımından toplumun yönetiminde oldukça büyük bir güce sahip olduğu görülmektedir (Daş, 2016: 9). MEB çalışanlarının sayısı bakımından düşünülürse merkezden denetim ve niteliksel olarak ilerleme gözlenmesi oldukça zordur (Gür ve Çelik, 2009: 11).

2.4.2. Türk Milli Eğitim Sisteminde Stratejik Planlama

Bir ülke, bir topluluk, bir grup hepsi temelde bir insandır. Dolayısıyla bir ülkede meydana gelen değişimler her bireyi etkileyecektir. Bir ülkenin ekonomik, toplumsal, teknolojik yapısını değiştirmek için öncelikle insanların değişime ayak uydurmasını sağlamak gerekmektedir. İnsanların değişime uyumunu sağlamanın en etkili yolu da eğitim sistemidir.

Eğitim sistemi, her geçen gün değişen ve gelişen dünyada gelişmeleri takip etmek ve sürekli kendini geliştirmek, yenilemek zorundadır. Bu değişimleri takip edip sürekli olarak güncel tutmanın yolu da eğitim kurumlarında stratejik plan hazırlamak ve uygulamakla mümkündür (Ereş, 2004: 21).

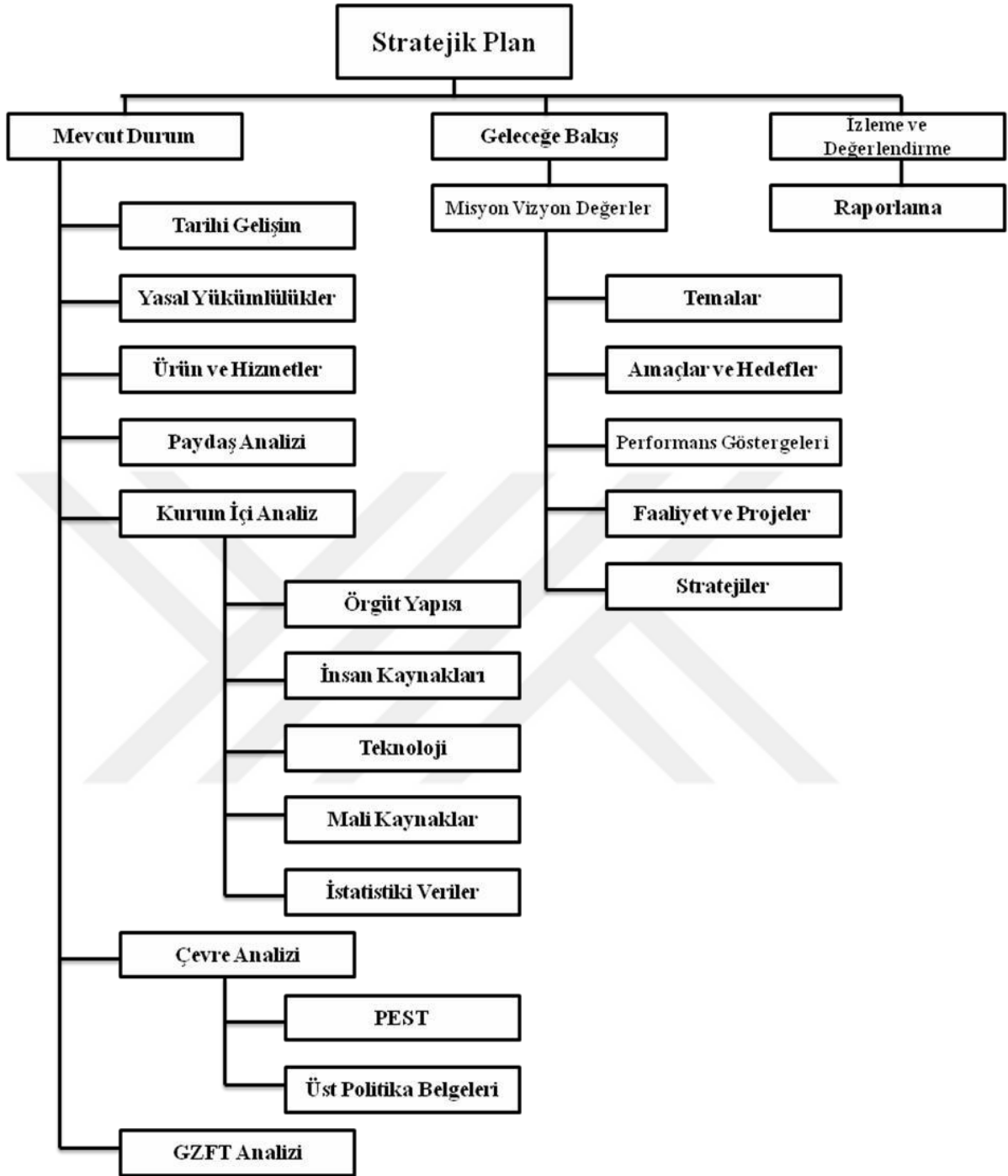
Eğitim kurumları çevreden en çok etkilenen aynı zamanda da yetiştirdiği bireylerle çevreyi en çok etkileyen açık sistemlerdir (Hoy ve Miskel, 2010: 18). Bu anlamda eğitimde stratejik planlamanın gerekliliği okulların dış çevre ile sürekli iletişim

halinde olmasından kaynaklanır. Çevreden kaynaklı doğabilecek sorunları önceden tahmin edip gerekli önlemleri almalarını sağlayabilecek, dolayısıyla geleceklerini daha güvenli olarak tasarlayabilecekleri en uygun planlama şekli stratejik planlamadır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012b: 235).

Eğitim uzun bir zaman dilimine yayılarak gerçekleştirildiğinden uzun vadeli bir planlamaya ihtiyaç duyar. Bu özelliğiyle de stratejik planlama ile uyum gösterir (Nartgün, 1996, akt. Bayram, 2009: 45).

5018 sayılı KMYKK'nın 9.maddesine dayanarak ölkemizde tüm kamu ve özel okullarda stratejik planlamanın yapılması zorunlu hale getirilmiştir. Okullarda yürütölecek olan stratejik plan hazırlama konusunda yardımcı olması amacıyla MEB içinde Strateji Geliştirme Başkanlığı oluşturulmuştur (Dökmeci, 2010: 95). Bu kanun kapsamında MEB ilk stratejik planı 2010-2014 yılları için hazırlamıştır. MEB'de stratejik plan hazırlığı merkez ve taşra çalışanlarının katılımıyla eğitim sistemine dair güçlü ve zayıf yönlerin tespiti ile başlanmıştır. Daha sonra belirlenen hedeflere yönelik bütçe ve kaynak hesapları yapılmış, hedef ve amaçların ne kadarına ulaşıldığının tespitine yönelik izleme ve değerlendirme örneği hazırlanmıştır (MEB, 2015: 1).

Okullarda hazırlanacak stratejik planlama için bir çalışma grubu ve bu hazırlıkları koordine etmek için bir üst kurul oluşturulur. Çalışma grubunda okul müdürü başkanlığında “müdür yardımcıları, rehber öğretmen, okul aile birliği başkanı, okul öğrenci meclisi başkanı, zümre başkanları, eğitici bilgisayar formatörleri, bölüm Őefleri, destek personeli” görev alabilmektedir. Ayrıca üst kurul “okul müdürünün başkanlığında, bir okul müdür yardımcısı, bir öğretmen ve Okul Aile Birliği Başkanı ile bir Okul Aile Birliği Yönetim Kurulu üyesi olmak üzere beş kişiden oluşmaktadır” (MEB, 2010: 10-11).



Şekil 6: Stratejik Plan Modeli (MEB, 2010a: 7).

MEB’de stratejik planlama süreci özetle 5 başlık altında toplanabilir. Bunlar “yasal çerçeve, hazırlık ve eğitim dönemi, planın hazırlanması, uygulanması, izleme ve değerlendirmedir” (MEB, 2010: 8).

Stratejik planlamanın yasal çerçevesini tüm kamu kurumlarını kapsadığı gibi eğitim kurumlarında da 5018 sayılı kanunun 9. maddesi oluşturmaktadır. Hazırlık dönemi ise planlamanın planlanması aşamasıdır. Bu aşamada dikkat edilen noktalar, kalite, kaynak kullanımı ve zamanın yönetimidir. Ayrıca bu aşamada planlama çalışmalarında yer alacak kurul ve ekipler belirlenerek hizmet içi eğitim programlarına alınmaktadır. Durum analizi de yine hazırlık dönemi içinde gerçekleştirilmektedir. Yapılan analizler sonucu plan hazırlanır. Daha sonra planın uygulanması, izleme ve değerlendirme aşamaları takip eder. Belirlenen hedeflere ne kadar ulaşıldığının tespit edilmesi için izleme, uygulama sonuçlarının performans ölçütleri ile karşılaştırılması sonucu planlamanın uygulunun değerlendirilme çalışmaları yapılır (MEB, 2010: 8).

Yasal çerçeve, hazırlık ve eğitim dönemi birlikte ilk aşama olan durum analizini oluşturmaktadır. Okulların şu anki durumu hakkında bilgi toplanmasını gerektiren aşamadır. Okulun ulaşmak istediği yeri ve nasıl ulaşacağını belirlediği, misyonun ve vizyonun oluşturularak planın hazırlanması ve uygulanması ikinci aşamayı oluşturur. Son olarak ise başarının tespit edilmesini sağlamak için izleme ve değerlendirme çalışmaları yapılmaktadır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012b: 237).

Stratejik planlamanın okullarda da hazırlanmasının gerekliliği ortadadır. Ancak eğitim sistemimizin şu anki örgüt yapısı ve merkezden yönetim anlayışı stratejik planlamanın uygulanmasına engel teşkil etmektedir (Işık ve Aypay, 2004: 361). Merkezden yönetim anlayışı kontrolün sürekli en üst idarede olmasını ve sözü geçen tek merci olduğunu gösterir. Bundan dolayı da bütün paydaşların ortak kalımı ile gerçekleşen bir süreçten bahsetmek de oldukça zordur. Stratejik planlamada oldukça önemli olan noktalardan biri de GZFT analizi ile elde edilen fırsatlar, tehditler, güçlü ve zayıf yönlerin tespiti ve bunlara yönelik olarak planlamanın şekillendirilmesi iken günümüz okullarında bu analizlerin yeterli düzeyde yapılmadığı ve tehditlerle zayıf yönlerinin göz ardı edildiğini de söylemek mümkündür. Bu gibi sorunlar stratejik planlamanın eğitim sistemimizde etkili olarak kullanılmadığının bazı göstergeleri olarak sayılabilir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012b: 238).

Yapılan analizlerin sonucuna dayalı realist verileri baz alarak, aynı zamanda kullanıma uygun hazırlanan bir planlama istenilen sonucu verecektir. Ancak yasal olarak zorunlu olan stratejik planlama uygulamaya geçtiğinde gerçekten amacına tam anlamıyla hizmet etmediği alanda yapılan diğer çalışmalarla da tespit edilmiştir.

2. 5. Yapılan Çalışmalar

Okullarda yürütülen stratejik planlamaya ilişkin alan yazında yapılan çalışmalara bu bölümde yer verilecektir.

2.5.1. Türkiye’de Yapılan Çalışmalar

Çalık (2003) yaptığı çalışmada okulların hazırladığı stratejik planlamalara dair yönetici ve öğretmenlerle görüşmeler yapılarak nitel bir değerlendirme yapmıştır. Yaptığı analizlerin sonucuna göre okulların stratejik planlamada yeterli olmadığını saptamış ancak ilköğretim okullarında liselere göre daha etkili bir çalışma yürüttükleri sonucuna ulaşmıştır. Başarısız olmasını ise yaptığı araştırmanın sonucuna göre; yeterli bilgi donanımına sahip olmama, stratejik planlamaya olan güvenin yeterli düzeyde olmaması, çalışanların kendi istekleriyle katılımının çok sınırlı sayıda olması, öğretmenlerin vakit kaybı olarak görmeleri, yönetimin yeterli motivasyonu sağlayamaması, veli tarafından destek görmemeleri, çalışanların koordineli bir şekilde çalışmamaları, gayret yoksunluğu gibi nedenlere dayandırmıştır.

Yapılan bir başka çalışma ise Işık ve Aypay tarafından 2004 yılında hazırlanan “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Bir İnceleme” isimli araştırmadır. Bu araştırma ile amaç stratejik planlama uygulamalarının başarıya ulaşmasını engelleyen unsurların tespit edilmesini sağlamak olmuştur. Araştırma üç farklı okulda stratejik plan hazırlama ekibine uygulanan bir anket ile yürütülmüştür. Yapılan değerlendirme sonucunda en büyük engelin çevrenin desteğini alamamak olduğu görülmüş, bunun ardından stratejik planlamayı sadece yasal bir zorunluluk olarak ifade edenlerin oranının oldukça yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Aslan ve Şahin (2008)’nin Gaziantep ili örneğini baz alarak yaptıkları çalışmada ilköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya dair görüşlerini nitel olarak araştırmışlardır. Elde ettikleri bulgulardan okul yöneticilerinin stratejik planlama kavramlarını rastgele bir ortamda duyduklarını, yeterli bilgi sahibi olmadıklarını ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler, stratejik planlama çalışmalarına güvenleri tam olmasına rağmen karşılaştıkları engeller neticesinde tam anlamıyla uygulanamadığını ifade edilmiştir.

2009 yılında Bayram tarafından hazırlanan “Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğünde Stratejik Planlamanın Uygulanmasına İlişkin İlköğretim Müfettişi, Yönetici ve Diğer Çalışanların Görüşleri” adlı yüksek lisans tezinde Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan yönetici ve çalışanların görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan değerlendirmede stratejik planlamanın yasal zorunluluğu yerine getirmekten ibaret olduğu, çalışanların hizmet içi eğitimlere alınarak yeterli bilgiye sahip olmalarının sağlanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Dökmeci (2010) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde ise Uşak ilinde üç ilköğretim okulunda stratejik planlama uygulamalarının istenilen şartlarda uygulanıp uygulanmadığı yönetici ve öğretmen görüşlerine dayanılarak değerlendirilmesi yapılmıştır. Buradan çıkan sonuca göre yine stratejik planlamanın idarenin ve yasanın yüklediği gereksiz bir iş olarak yerine getirildiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Memduhoğlu ve Uçar (2012b) tarafından yapılan çalışmaya göre yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya dair algılarının olumlu olduğu sonucuna varırken, uygulamaların değerlendirilmesinde yönetici ve öğretmenlerce kurumların yapısal olarak uygun olmadığı görüşü ortaya çıkmıştır. Stratejik planlamanın tam anlamıyla uygulanamadığını ortaya koymuştur.

Çetin (2013)’nin yaptığı çalışmada eğitim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya karşı tutumlarının birbirinden farklı olduğu, yöneticiler olumlu tutum gösterirken öğretmenlerin olumsuz tutum gösterdiği ortaya çıkmıştır. İnanç düzeyleri de tutumlarına paralellik göstermiş ve sürece dahil olmaları halinde öğretmenlerin de olumlu tutum ve inanç düzeyine sahip olabilecekleri sonucuna ulaşılmıştır.

Gülşen (2013) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde Milli Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanan 2010-2014 stratejik planı üzerinden “stratejik planlama ve uygulanabilirliği” araştırılmıştır. Araştırma ile amaçlanan, üst düzey yöneticilerin süreç boyunca takındıkları tavırlarını, paydaşların süreç içindeki pozisyonlarını, ayrıca uygulama süresince ortaya çıkan engelleri ve bunları aşmanın yollarını ortaya çıkarmaktır. Bu amaçla Milli Eğitim Bakanlığı merkez yapılanmasında görevli yönetici ve diğer çalışanlar tarafından doldurulan anketlerin değerlendirilmesi sağlanmış ve sonuç olarak denetlenebilirliği ve bireysel sorumluluğu sorgulayabilirliği açısından

yöneticiler tarafından stratejik planlamanın gerekli olduğu ortaya konmuştur. Ancak yeterli denetleme ve değerlendirmelerin sağlanamadığı, çalışanların ve dış çevreden halkın yeterli katılımının sağlanamadığı, çevre şartlarının yeterince analizinin yapılmadığı, açıkça belirtilmesi gereken amaç ve hedeflerin yeterince açıklığa kavuşturulmadığı, çalışanların stratejik planlamayla ilgili olarak bilgi sahibi olmadıkları ve gerekli eğitimleri almadıkları gibi sorunların var olduğu ortaya konmuştur.

Güler (2013) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde ise “Okullarda Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Ortaöğretim Kurum Yöneticilerinin Tutumlarına Göre Değerlendirilmesi” betimsel bir araştırma olarak Karaman (2007) tarafından hazırlanan ölçek ile liselerde görev yapan müdürler ve müdür yardımcılarını üzerinden yürütülmüştür. Yöneticilere yapılan ölçeğin analizine göre uygulamaya olan tutumun da okullardaki uygulamaların da olumlu olduğu sonucuna varılmıştır.

2014 yılında Bulut tarafından yapılan “Yöneticilerin Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri (Tekirdağ İli Örneği)” isimli yüksek lisans tez çalışması Tekirdağ il merkezindeki okullarda okul yöneticileri üzerinden yürütülmüştür. Yapılan araştırmanın sonucuna göre yöneticilerin stratejik planlamaya karşı olumlu tutum geliştirdikleri ancak uygulamaların amaçlara ulaşma konusunda yeterli düzeyde yürütülmediği ortaya çıkmıştır.

Yarım (2016) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezi Erzurum ili örneğinde ilkokullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algılarını ortaya çıkarmak ve uygulama sürecinde karşılaşılan engelleri ortaya koymak amacıyla çalışılmıştır. Betimsel bir model olarak hazırlanan çalışmada Çetin (2012) tarafından hazırlanan ölçekler kullanılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda yöneticilerin stratejik planlamayla ilgili olumlu algıya öğretmenlerin ise olumsuz algıya sahip oldukları, yönetici ve öğretmenler tarafından stratejik planlamanın gerekli olduğu kanısına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca karşılaşılan sorunların planlamaya karşı yeterli güvenin oluşmaması, yeterli bilgiye sahip olmama ve kurum içinde iletişimin eksikliği olduğu sonucuna varılmıştır.

Yenipınar ve Akgün (2017)’nin yaptığı çalışmada “stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyi” okul müdürleri ve müdür yardımcılarını ile il eğitim denetmenlerinin görüşleri alınmıştır. Tarafsız olduğu düşünülen il eğitim

denetmenlerinin görüşleri baz alınarak ulaşılan sonuç stratejik düşünmenin yeterli olmadığını, stratejik uygulama ve değerlendirmenin ortalama bir seviyede olduğunu ortaya koymuştur.

2.5.2. Yurtdışında Yapılan Çalışmalar

Allmon (1996) tarafından hazırlanan “The Perceived Impact Of Strategic Planning On Pennsylvania Public Schools” isimli tez çalışmasında Pensilvanya’daki kamu okullarında stratejik planlamanın nasıl algılandığı araştırılmıştır. Araştırma sırasında bilgi toplamak için geliştirilen anket kullanılarak analiz edilmiştir. Elde edilen sonuçların okullardaki stratejik planlamaların geliştirilmesi için yol gösterici olduğu görüşü belirtilmiştir.

Davies ve Ellison (1998) tarafından yapılan “Strategic Planning in Schools: An oxymoron?” isimli çalışmada okullarda stratejik planlamanın faydalı bir uygulama olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışmanın değerlendirilmesi ile okullarda stratejik planlamanın faydalarını görebilmek için okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi ve yönetim anlayışının yeni yönetim anlayışına paralel olarak yeniden şekillendirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca stratejik planlama uygulamalarında iç ve dış çevre analizlerinin, maliyet ve zaman analizlerinin uzman ekipler tarafından hazırlanmasının ve sürecin sürekli olarak takip edilmesinin eğitimin kalitesini artıracak görüşüne ulaşılmıştır.

Tsiakkios ve Pashiardis (2002) tarafından hazırlanan “Strategic Planning and Education: The case of Cyprus” isimli çalışmalarında stratejik planlama çalışmalarının eğitime uygunluğunu Kıbrıs’taki okullar üzerinden araştırmışlardır. Genel olarak eğitim ile işletme alanlarında ortak bir uygulama olarak kullanılan stratejik planlamanın karşılaştırmasını amaçlamaktadır. Uygulanan stratejik planlamanın eğitim sistemi üzerine etkilerini araştırarak eğitim sistemine uygun olabilecek bir planlama önerisi getirmişlerdir.

2003 yılında Moxley tarafından hazırlanan “Strategic Planning Process Used In School Districts In The Southeastern United States” çalışmasında ABD’nin güneydoğusundaki okullarda uygulamanın amacına uygun yapıp yapılmadığı ve müfettişler tarafından uygulama sonuçlarının nasıl algılandığı araştırılmıştır. Geliştirilen bir anket ile yürütülen çalışmanın bulgularına göre stratejik planlamanın genel olarak

etkili uygulandığı, stratejik planlamanın algılanma değeri ve öğrenci başarısına doğrudan etkisi arasında bir ilişki olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

2012 yılında Al-Zboon ve Hasan tarafından yürütölen “Strategic School Planning in Jordan” isimli çalışmada Ürdün’deki okul yönetici ve denetmenlerinin görüşleri alınmıştır. Stratejik planlamanın analiz, planlama, uygulama ve değerlendirme boyutlarını kapsayan anket ile görüşleri alınarak analiz edilmiş ve eğitim kurumlarında stratejik planlama uygulamalarının zayıf düzeyde kaldığı tespit edilmiştir.

Wanjala ve Rarieya (2014) tarafından yapılan “Strategic Planning in Schools in Kenya: Possibilities and Challenges” isimli çalışmalarında ise Kenya’daki okullarda stratejik planlama çalışmalarında karşılaşılan zorluklar ve kolaylaştırmanın yolları araştırılmıştır. Nitel bir çalışma olarak hazırlanmış ve sonucunda bazı okulların zorluklarla karşılaşırken bazı okulların karşılaşmadığı ve planlama uygulamalarına katılımlarını kolaylaştıran en önemli noktaların; stratejik liderlik, stratejik planlamayla ilgili bilgi sahibi olma, ekonomik destek sağlanması ve yeterli rehberlik olduğu yorumlanmıştır.

BÖLÜM III

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama aracının uygulanması, verilerin toplanması ve analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma nicel araştırma türlerinden biri olan betimsel (tarama) modelinde bir araştırmadır. Karasar (2006) betimsel modeli, bir durumu var olduğu ortamda var olduğu haliyle tasvir etmeye olanak sağlayan bir yaklaşım olarak ifade etmektedir. Betimleme modeli ile kalabalık örneklemlerden toplanan verilerin analizi ile durumun betimlenmesi sağlanmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Betimleme (tarama) modeline uygun olan bu araştırmada okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarına dair görüşleri alınacak yönetici ve öğretmenlere bu amaca uygun bir ölçek uygulanmıştır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini 2018-2019 eğitim-öğretim yılında Sivas ilindeki ortaokullarda görev yapan 1583¹ yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. Örneklemi ise basit rastgele örnekleme tekniği ile seçilmiş il merkezinde ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır. Basit rastgele örnekleme, örneklem grubuna ait her bir birey eşit koşullara sahip olduğu olasılığa dayalı bir örnekleme tekniğidir (Ed. Kılıç ve Cinoğlu, 2008: 100). Bu bağlamda 380 ölçek formu uygulanmak üzere okullara dağıtılmış, bunlardan 346'sı geri dönmüştür. Dönen formlardan hatalı veya eksik doldurulanlar çıkarıldıktan sonra toplam 340 ölçek formu değerlendirmeye alınmıştır.

Çalışmaya katılan eğitimcilerin görev değişkenine göre dağılımları Tablo 1'de verilmiştir.

¹ Sivas Milli Eğitim Müdürlüğünden edinilen bilgi.

Tablo 1: Görev değişkenine göre dağılımları

Değişkenler		f	%
Görev	(1) İdareci	37	10,9
	(2) Öğretmen	303	89,1

Tablo 3'te veri toplama araçlarını yanıtlayanların sayısı incelendiğinde çalışma grubunun 37'si (%10,9) yönetici iken 303'ünü (%89,1) öğretmenler oluşturduğu görülmektedir. Çalışmaya katılanların büyük çoğunluğu öğretmenlerden oluşmaktadır.

Çalışmaya katılan eğitimcilerin cinsiyet değişkenine göre dağılımları Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Cinsiyet değişkenine göre dağılımları

Değişkenler		f	%
Cinsiyet	(1) Kadın	171	50,3
	(2) Erkek	169	49,7

Çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin bağımsız değişken olarak belirlenen özelliklerinin dağılımına bakıldığında; görüşüne başvuru alan öğretmenlerin 171'i (% 50,3) kadın iken 169'u (% 49,7) erkektir.

Çalışmaya katılan eğitimcilerin yaş değişkenine göre dağılımları Tablo 3'te verilmiştir.

Tablo 3: Yaş değişkenine göre dağılımları

Değişkenler		f	%
Yaş	(1) 21-30 Yaş	70	20,6
	(2) 31-40 Yaş	152	44,7
	(3) 41-50 Yaş	93	27,4
	(4) 51 Yaş ve Üstü	25	7,4

İdareci ve öğretmenlerin 70'i (%20,6) 21-30 yaş, 152'si (%44,7) 31-40 yaş, 93'ü (%27,4) 42-50 yaş ve 25'i (%7,4) ise 51 yaş ve üstü yaş aralığındadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu 31-40 yaş arasındadır.

Çalışmaya katılan eğitimcilerin mesleki hizmet süresi değişkenine göre dağılımları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4: Mesleki hizmet süresi değişkenine göre dağılımları

Değişkenler		f	%
Mesleki Hizmet Süresi	(1) 0-5 Yıl	49	14,4
	(2) 6-10 Yıl	77	22,6
	(3) 11-15 Yıl	98	28,8
	(4) 16-20 Yıl	56	16,5
	(5) 21-25 Yıl	41	12,1
	(6) 25Yıldan Fazla	19	5,6

İdareci ve öğretmenlerin 49'u (%14,4) 0-5 yıl, 77'si (%22,6) 6-10 yıl, 98'i (%28,8) 11-15 yıl, 56'sı (%16,5) 16-20 yıl, 41'i (%12,1) 21-25 yıl ve 19'u (%5,6) ise 25 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir.

Çalışmaya katılan eğitimcilerin stratejik planlamayla ilgili eğitim durumu değişkenine göre dağılımları Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5: Stratejik planlamayla ilgili eğitim durumu değişkenine göre dağılımları

Değişkenler		f	%
Stratejik Planlamayla İlgili Eğitim Durumu	(1) Evet	48	14,1
	(2) Hayır	292	85,9

İdareci ve öğretmenlerin 48'i (%14,1) stratejik planlanmayla ilgili bir eğitim almışken 292'si (% 85,9) stratejik planlamayla ilgili herhangi bir eğitim almamıştır.

Çalışmaya katılan eğitimcilerin stratejik planlamayla ilgili çalışmalarda yer alma durumu değişkenine göre dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6: Stratejik planlamayla ilgili çalışmalarda yer alma durumu değişkenine göre dağılımları

Değişkenler	f	%
Stratejik Planlamayla İlgili Çalışmada Yer Alma Durumu		
(1) Evet	103	30,3
(2) Hayır	237	69,7

İdareci ve öğretmenlerin 103’ü (%30,3) stratejik planlamayla ilgili çalışmalarda yer almış 237’si (% 69,7) ise stratejik planlamayla ilgili çalışmalarda yer almamıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Veriler, araştırma için gerekli izinler alınarak, Memduhoğlu ve Uçar (2012a) tarafından geliştirilen “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçeği kullanılarak elde edilmiştir.

Veri araçlarının yapı geçerliliği Memduhoğlu ve Uçar (2012a) tarafından yapı geçerliliği için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. İlk etapta KMO değeri .917 ve Bartlett testi sonucu anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin 3 boyut ve 22 maddeden oluştuğu görülmüştür. İlk alt boyutu “kurumsal yapının uygunluğu (KYU)”, ikinci boyutu “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci (HUS)” ve üçüncü boyutu ise “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar (YKS)” olarak belirlenmiştir.

Likert tipi bir ölçek olan ölçme aracında katılımcılardan her bir ifadenin “1=hiç katılmıyorum”, “2=pek katılmıyorum”, “3=biraz katılıyorum”, “4=çok katılıyorum” ve “5=tamamen katılıyorum” şıklarından birisini işaretleyerek değerlendirmelerini yapmaları istenmiştir. 5’li likert tipi ölçeğin ortalama puan aralıkları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7: Ölçek seçenekleri ve puan aralığı

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum “tam”	5	4.20-5.00
Çok Katılıyorum “çok”	4	3.41-4.19
Biraz Katılıyorum “orta”	3	2.61-3.40
Pek Katılmıyorum “az”	2	1.81-2.60
Hiç Katılmıyorum “hiç”	1	1.00-1.80

Ölçeğin son alt boyutunu oluşturan maddelere bakıldığında ölçeğin tamamına göre olumsuzluk içeren ifadelerden oluştuğu görülmüştür. Yani karşılaşılan sorunlara verilen düşük puan, stratejik planlama çalışmalarının olumluluğu ile ilgili olacağından ölçeğin toplam ortalaması hesaplanırken ifadelerin puanlamaları ters olarak hesaplanmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırma verilerinin bilgisayar ortamına aktarılmasında ve analizinde SPSS 25.0 paket programı kullanılmıştır. Verilerin analizinden önce verilerin homojenliği için, Homogeneity of variance ve Sample K-S testi yapılmıştır. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için Kolmogrov-Smirnov testi kullanılmıştır. Stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesinin toplam puanına ilişkin sonuçlar Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8: Okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğine ait normallik testi

	Kolmogrov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	statistic	df	p	statistic	df	p
Toplam Puan	,043	340	,200	,987	340	,003

Çalışma grubunun 50 kişiden fazla olduğu durumlarda normal dağılım olup olmadığını kontrol etmek için Kolmogrov-Smirnov değerleri analiz edilir (Büyüköztürk, 2013: 42). Bu durumda $p > .05$ olduğundan ölçeğin uygulandığı gruplar

arasında anlamlı farklılık yoktur. Yani çalışma grubu normal dağılım göstermektedir. Stratejik planlama uygulamalarının genel olarak değerlendirmesini yapmak için aritmetik ortalamalar, standart sapmalar, en yüksek ve en düşük puanlar hesaplanmıştır. Ayrıca çalışma grubu normal dağılım gösterdiğinden verilerin analizi için parametrik testler uygulanmıştır.

Değişkenlerin istatistiksel olarak karşılaştırılmasında; iki grup ortalamaları karşılaştırılırken bağımsız örneklem T testi kullanılmıştır. Cinsiyet, görev, stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ve stratejik planlama çalışmalarında yer alma durumlarına göre gruplar arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için T testi kullanılmıştır.

T testi sonucuna göre $p < .05$ olduğu durumlarda değişkenler arasında anlamlı farklılık olduğu kabul edilmiştir. Anlamlı farklılık olan değişkenler arasında bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde ne derece etkili olduğunu gösteren istatistiklerden biri eta-kare (η^2) korelasyon katsayısıdır. η^2 bağımsız değişkenin ya da faktörün bağımlı değişkendeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığını gösterir ve 0.00 ile 1.00 arasında değişir. $.01 \leq \eta^2 < .06$ ise “küçük etki büyüklüğü”, $.06 \leq \eta^2 < .14$ ise “orta etki büyüklüğü” ve $.14 \leq \eta^2$ ise de “geniş etki büyüklüğü” olarak yorumlanır (Büyüköztürk, 2013: 44).

İlişkisiz gruplar t testi için eta-kare (η^2) şu şekilde hesaplanır:

$$\eta^2 = \frac{t^2}{t^2 + (n_1 + n_2 - 2)}$$

Yaş ve mesleki hizmet süresi, değişkenlerinin ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için de tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Gruplardan en az ikisi arasında anlamlı fark bulunması halinde çoklu karşılaştırma (post-hoc) testlerinden yararlanılır. Grupların varyansları eşit ve gruplardaki örneklem sayıları arasında fark olduğu için Scheffe testi tercih edilebilir. Anova testi sonucunda gruplar arasında çıkan farklılığın etki değeri (η^2) ise :

$$\eta^2 = (\text{Kareler Toplamı})_{\text{gruplararası}} / (\text{Kareler Toplamı})_{\text{toplam}}$$

şeklinde hesaplanır (Büyüköztürk, 2013: 49).

BÖLÜM IV

4.BULGULAR VE YORUM

Bu başlık altında “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçeğinden elde edilen verilerin analizi ışığında ulaşılan istatistikler ve sonuçlar tablo ve grafiklerle de desteklenerek sunulmuştur.

4.1. Stratejik Planlama Uygulamaları Kurumsal Yapılara Uygunluk Göstermekte midir?

Çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçeğine ait kurumsal yapının uygunluğu alt boyutuna ilişkin görüşlerinin alındığı maddelerin ve toplamalarının aritmetik ortalama değerleri Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9: Kurumsal Yapının Uygunluğu Alt Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri

Alt Boyut	Maddeler	\bar{X}	ss
Kurumsal Yapının Uygunluğu (KYU)	Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	3,46	1,08
	Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir	3,52	1,03
	Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	3,61	1,00
	Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	3,25	1,07
	Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	3,52	1,02
	Toplam		3,47

Tablo 9’da görüldüğü gibi kurumsal yapının uygunluğu alt boyutunun toplam puan ortalaması $\bar{X}=3,47$ olarak hesaplanmıştır. Puan aralığına göre (çok katılıyorum=3,41-4,19), öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının kurumun yapısına “çok “ uygun olduğu görüşündedirler. Buradan hareketle okullar, stratejik planlama çalışmalarının uygulanmasına oldukça elverişli yapıya sahip olduğu görüşü ortaya çıkmaktadır.

Kurumsal yapının uygulugu kapsamında; yoneticilerin stratejik planlamaya dair bilgi duzeyi, yonetim anlayisi, stratejik planlama calismalarinda yoneltme ve yonlendirme calismalari ve calismalara yonelik politikalari degerlendirilmek istenmistir.

Yapilan degerlendirmeler sonucunda kurumların stratejik planlamaya uygun bir sekilde yonetildiği, yonetimlerin stratejik planlamayı kolaylastirici bir anlayisa sahip olduğu ve duzenli bir stratejik planlama politikasına sahip olmaları dolayısıyla stratejik planlama uygulamaları için kurumların uygun yapıda olduğu gorüsü ortaya cikmistir. Aynı zamanda yoneticilerin de stratejik planlamayla ilgili bilgi duzeylerinin yeterli olduğu gorüsü ön plana cikmaktadır.

Ancak stratejik planlama calismalarına iliskin yeterli rehberlik ve danismanlik hizmeti alma konusunda orta duzeyde katılım olduğu gorulmektedir. Yani stratejik planlama calismalarına iliskin yeterli rehberlik ve danismanlik faaliyetlerine yer ve zaman verilmediği ifade edilmiştir.

4.2. Kurumlarında Var Olan Stratejik Plan Hazırlama Ve Uygulama Sürecinin İşletilme Düzeyi Nedir?

Çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçeğine ait stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci alt boyutuna iliskin gorüşlerinin alındığı maddelerin ve toplamalarının aritmetik ortalama değerleri Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10: Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci Alt Boyutuna İlişkin Katılımcı Görüşleri

Alt Boyut	Maddeler	\bar{X}	ss
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci (HUS)	Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	2,97	1,09
	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	3,09	1,08
	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır	3,35	1,06
	Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	3,21	1,07
	Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.	2,78	1,14
	Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir	3,32	1,04
	Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır	2,94	1,10
	Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	3,19	1,02
	Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	3,20	,99
	Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	3,21	1,04
	Toplam		3,13

Tablo 10’da toplam puanın ortalaması ($\bar{X}=3,13$) analiz sonucunu Tablo 1 ile karşılaştırdığımızda (biraz katılıyorum=2,61-3,40) katılımcılar stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin “orta” düzeyde yeterli yürütüldüğü görüşünde olduğu görülmüştür. Ölçeğin geneline bakıldığında stratejik planlama çalışmalarının en yetersiz görüldüğü alt boyut hazırlık ve uygulama boyutunda olmuştur. Bu alt boyuta ait maddeler daha dikkatli incelenmeli ve eksiklerin neler olduğuna dikkat edilmelidir.

Hazırlık ve uygulama sürecine dair; plan hazırlama grubunun yeterli eğitimi aldıkları, çalışanların gönüllü katılımları, amaç, hedef ve kaynakların gerçekçi hazırlanması, mevcut durum analizlerinin kapsamı, tüm paydaşların katılımının sağlanması, öğretmenler tarafından desteklenmesi, planlamaya hazırlığın yeterliliği, geri dönütlerin önemsenmesi, fırsatlardan yararlanabilmesi değerlendirilmiştir.

Alt boyuta ait maddelerin ortalamaları incelendiğinde katılımcılar, stratejik planın dayandığı hedef ve ilkelerin, kaynak ve kazanımlara paralel ve gerçekçi bir şekilde oluşturulmasına, öğretmenlerin planlama çalışmalarına destek vermelerine, fırsatların en iyi şekilde değerlendirilmesine ve kapsamlı durum analizi yapılmasına orta düzeyde katılım göstermişlerdir. Yani yeterli olmadığı görüşü ön plana çıkmıştır.

Özellikle “velilerin stratejik planlama çalışmalarına katılım sağlamalarının” oldukça düşük bir ortalamaya sahip olduğunu söylemek mümkündür. Velilerin ve öğrencilerin yeterli düzeyde çalışmalara katılmadığı görüşü dikkat çekicidir. Her paydaş mümkün olduğunca katılımının sağlanmasının önemli olduğu stratejik planlama çalışmalarında okullar için en önemli ayağını oluşturan öğrencilerin ve velilerin katılımının olmaması yeterli bilgi kaynağı sağlamayacaktır. Öğrencilerden kaynaklanacak fırsatlar ve tehditler yeterince analiz edilemeyecektir. Bu yönden bakıldığında uygulamaların yeterli düzeyde işlemesi mümkün olmayacaktır.

Ortalaması düşük olan diğer bir madde ise stratejik planlama çalışma ekibini oluşturan çalışanların yeterli eğitimi almadıkları olmuştur. Çalışanların yeterli bilgi donanımıyla, kendi istekleri ile katılmaları stratejik planlama çalışmalarının yeterli düzeye gelmesi için önemli bir unsurdur.

4.3. Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Ne Düzeydedir?

Çalışmaya katılan yönetici ve öğretmenlerin “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçeğine ait stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutuna ilişkin görüşlerinin alındığı maddelerin ve toplamalarının aritmetik ortalama değerleri Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11: Stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar alt boyutuna ilişkin katılımcı görüşleri

Alt Boyut	Maddeler	\bar{X}	ss
Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar (UKS)	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.	2,39	1,14
	Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.	2,70	1,13
	Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.	2,54	1,14
	Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.	2,20	1,05
	Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.	2,31	1,17
	Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir	2,36	1,14
	Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir	2,25	1,09
	Toplam		2,39

Tablo 11’de toplam puanın ortalaması ($\bar{X}=2.38$) analiz sonucuna göre katılımcılar stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunların “az” düzeyde olduğu görüşünde oldukları bulgulanmıştır.

Uygulamalarda karşılaşılan sorunların kapsamında; çalışanların stratejik planlamaya karşı kayıtsız kalmaları, yeterli zamanın ayrılmaması, çalışanların uygulamaya karşı inancsız olmaları, yöneticilerin bakış açısı, iç ve dış çevre analizinin önemsenmemesi, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenememesi, zayıf yönleri ile tehditlerin göz ardı edilmesi değerlendirilmektedir.

Alt boyuta ait maddelerin ortalamaları incelendiğinde genellikle “pek katılmıyorum” kanısı üzerinde görüş belirtilmiştir. Katılımcılardan, özellikle yöneticilerin okullarda yürütülen stratejik planlama uygulamalarının gerekli gördüklerine dair yüksek bir ortalama ile görüş alınmıştır. En üst yönetici kendisi inanmadığı bir konuyu kimseye inandırması da mümkün olmayacağından bu konuda alınan görüşler doğrultusunda önemli bir sorunun üstesinden gelinmiş demektir.

Bunun yanı sıra “stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir” ve “stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir” maddeleri de katılımcıların pek katılmadıkları ifadeler olmuştur.

Bu alt boyuta ait “stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır” ifadesi orta düzeyde katılım gösterdikleri madde olmuştur($\bar{X}=2.69$). Stratejik planlama; hazırlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi basamaklarıyla oldukça uzun bir zaman dilimine yayılması gereken bir uygulamadır.

4.4. Eğitimcilerin Görüşlerinin Bağımsız Değişkenlere Göre Farklılık Göstermesi İle İlgili Bulgular Ve Yorum

Eğitimcilerin stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesine ilişkin ölçeğin analizinden elde edilen ortalama değer $\bar{X}=3.36$ olarak hesaplanmıştır. Puan aralığına göre (biraz katılıyorum=2.61-3.40) eğitimciler uygulamaların “orta” düzeyde olumlu olduğu görüşündedirler. Yani stratejik planlama uygulamalarının yeterli düzeyde uygulanmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ortalamayı en çok düşüren alt boyut

ise stratejik planlama hazırlık ve uygulama sürecidir. Okulların stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci için yeterli zamanı ayırması ve gerekli analizleri yapması önemlidir.

Okullardaki stratejik planlama uygulamaları yasal zorunluluk olarak başlamış bir uygulamadır. Gerçekten benimsenmedikçe istenen sonuçta verimlilik almak mümkün olmayacaktır. Ancak bunca yıl geçmesine rağmen hala istenen düzeyde uygulama yapılmadığı görülmektedir.

Bunun yanı sıra eğitimcilerin görüşlerinin cinsiyet, görev, stratejik planlamaya ilişkin eğitim alıp almama durumu ve stratejik planlama çalışmalarında yer alma durumu değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla t-testi; yaş ve mesleki hizmet süresi değişkenlerine ait gruplar arasındaki farklılığı belirlemek için Anova testi uygulanmıştır.

4.4.1. Eğitimcilerin Görüşlerinin Cinsiyet Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum

Katılımcıların cinsiyet değişkenine göre değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığı t-testi ile test edilmiştir. Tablo 12’de verilen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 12: Cinsiyet değişkenine göre t testi sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Toplam	Kadın	171	3,38	16,61	338	,596	,551
	Erkek	169	3,34	16,89			
Kurumsal Yapının Uygunluğu (KYU)	Kadın	171	3,44	4,71	338	-,735	,463
	Erkek	169	3,51	4,55			
Hazırlama ve Uygulama Süreci (HUS)	Kadın	171	3,12	9,03	338	-,212	,832
	Erkek	169	3,14	8,61			
Uygulamalarda Karşılaşılan Sorunlar (UKS)	Kadın	171	3,73	5,89	338	2,445	,015
	Erkek	169	3,49	6,58			

$p > .05$

Eğitimcilerin stratejik planlama uygulamaları değerlendirme ölçeğinden kadın ve erkeklerin aldıkları ortalama puanlar arasında ortaya çıkan farklılık istatistiksel

olarak anlamlı bulunmamıştır ($t_{(338)} = .596$; $p = .551 > .05$). Yani cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Okuldaki cinsiyet değişkeninin uygulanmakta olan stratejik planlamaya dair görüşlerin değişmesinde rolü olmadığını söylemek gerekir. Yani cinsiyet değişkeninin stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını söylemek mümkündür.

Stratejik planlama uygulamaları değerlendirme ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında; kurumsal yapıların uygunluğu alt boyutu için ($t_{(338)} = -.735$; $p = .463 > .05$) ve hazırlama ve uygulama süreci alt boyutu için ($t_{(338)} = -.212$; $p = .832 > .05$) iki grubun ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Ancak uygulamalarda karşılaşılan sorunlar alt boyutu için ($t_{(338)} = 2.445$; $p = .015 > .05$) cinsiyete göre ortaya çıkan fark istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu alt boyuta ait kadınların ortalaması 3,73 iken erkeklerin ortalaması 3,49 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgudan hareketle kadın katılımcıların erkeklere göre karşılan sorunların düzeyini daha az buldukları söylenebilir.

4.4.2. Eğitimcilerin Görüşlerinin Yaş Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum

Katılımcıların yaş değişkenine göre değerlendirmeleri arasında fark olup olmadığı Anova ile test edilmiştir. Tablo 13'te verilen bulgular elde edilmiştir.

Tablo 13: Yaş Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Anlamlı Fark
					F	p	
Stratejik Plan Uyg	(1) 21-30 yaş	70	3,19	15,17	3,24	,022	(1)-(3) arasında (3) lehine
	(2) 31-40 yaş	152	3,33	15,78			
	(3) 41-50 yaş	93	3,55	18,67			
	(4) 51 yaş ve üzeri	25	3,33	16,73			
Kurumsal Yapıların Uygunluğu	(1) 21-30 yaş	70	3,21	4,27	4,88	,002	(1)-(3) arasında (3) lehine
	(2) 31-40 yaş	152	3,41	4,80			
	(3) 41-50 yaş	93	3,73	4,46			
	(4) 51 yaş ve üzeri	25	3,64	4,00			
Hazırlama ve Uygulama Süreci	(1) 21-30 yaş	70	2,95	7,79	3,08	,028	(1)-(3) arasında (3) lehine
	(2) 31-40 yaş	152	3,08	8,81			
	(3) 41-50 yaş	93	3,35	9,30			
	(4) 51 yaş ve üzeri	25	3,12	8,65			
Uygulamalarda Karşılaşılan Sorunlar	(1) 21-30 yaş	70	3,50	6,06	1,09	,352	-
	(2) 31-40 yaş	152	3,64	5,94			
	(3) 41-50 yaş	93	3,70	6,75			
	(4) 51 yaş ve üzeri	25	3,42	7,18			

Katılımcıların yaş değişkenine göre stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeleri arasında ($F_{(336)}=3.24$, $p= .022<.05$) anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Ayrıca “kurumsal yapıların uygunluğu” alt boyutuna ait ortalamalar arasında ($F_{(336)}=4.88$, $p=.002<.05$) ve “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” alt boyutuna ait ortalamalar arasında ($F_{(336)}=3.08$, $p=.028<.05$) anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar” alt boyutuna ait ortalamalar arasında ($F_{(336)}=1.09$, $p=.352>.05$) anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Anlamlı farklılık çıkan grupların hangileri olduğunu tespit etmek için yapılan Scheffe testi sonucuna göre stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğinin toplam puanı ve “kurumsal yapıların uygunluğu” ve “hazırlama ve uygulama süreci” alt boyutlarına ait ortalamalarında 21-30 yaş ile 41-50 yaş grubundaki katılımcılar arasında farklılık ortaya çıkmıştır. Bu farklılık 41-50 yaş grubu lehine olmuştur. “Stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeği” ortalama puanlara bakıldığında 21-30 yaş grubu katılımcılar için $\bar{X} = 3.19$ iken 41-50 yaş grubu katılımcılar için $\bar{X} = 3.55$ olarak bulunmuştur. “Kurumsal yapıların uygunluğu” alt boyutuna ait ortalamalar ise 21-30 yaş gurubu katılımcılar için $\bar{X} = 3.21$ iken 41- 50 yaş grubu katılımcılar için $\bar{X} = 3.73$, “hazırlama ve uygulama süreci” alt boyutuna ait ortalamalar ise 21- 30 yaş grubu

katılımcılar için $\bar{X} = 2.95$ iken 41-50 yaş grubu katılımcılar için $\bar{X} = 3.35$ olarak hesaplanmıştır.

4.4.3. Eğitimcilerin Görüşlerinin Mesleki Hizmet Süresi Bağımsız Değişkenine Göre ANOVA Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum

Katılımcıların mesleki hizmet süresi değişkeni açısından incelenmesine yönelik tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları Tablo 14'te verilmiştir.

Tablo 14: Mesleki Hizmet Süresi Değişkenine Göre ANOVA Testi Sonuçları

	Yaş	n	\bar{X}	ss	ANOVA		Anlamlı Fark
					F	p	
Stratejik Plan Uyg	(1) 0-5 yıl	49	69,82	14,25	2,99	,012	(1)-(4) arasında (4) lehine
	(2) 6-10 yıl	77	70,77	16,26			
	(3) 11-15 yıl	98	76,67	18,11			
	(4) 16-20 yıl	56	79,00	15,01			
	(5) 21-25 yıl	41	72,76	17,80			
	(6) 25 yıldan fazla	19	70,47	15,21			
Kurumsal Yapıların Uygunluğu	(1) 0-5 yıl	49	15,35	4,56	4,59	,000	(1)-(3) arasında (3) lehine
	(2) 6-10 yıl	77	16,39	4,35			
	(3) 11-15 yıl	98	18,04	4,95			
	(4) 16-20 yıl	56	18,96	4,29			
	(5) 21-25 yıl	41	17,54	4,27			
	(6) 25 yıldan fazla	19	17,84	3,67			
Hazırlama ve Uygulama Süreci	(1) 0-5 yıl	49	29,37	7,87	3,08	,010	(2)-(4) arasında (4) lehine
	(2) 6-10 yıl	77	29,33	8,47			
	(3) 11-15 yıl	98	32,80	9,62			
	(4) 16-20 yıl	56	33,91	7,77			
	(5) 21-25 yıl	41	30,83	9,07			
	(6) 25 yıldan fazla	19	29,84	8,12			
Uygulamalarda Karşılaşılan Sorunlar	(1) 0-5 yıl	49	25,10	6,07	1,13	,343	-
	(2) 6-10 yıl	77	25,14	5,90			
	(3) 11-15 yıl	98	25,84	6,90			
	(4) 16-20 yıl	56	26,13	5,16			
	(5) 21-25 yıl	41	24,39	6,72			
	(6) 25 yıldan fazla	19	22,79	7,02			

Katılımcıların mesleki hizmet süresi değişkenine göre stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeleri arasında ($F_{(336)}=2.99$, $p= .012$) anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Bu farklılığın 0-5 yıl hizmet süresi olanlar ve 6-10 yıl hizmet süresi olan katılımcılar ile 16-20 yıl hizmet süresi olanlar arasında olduğu ve 16- 20 yıl hizmet süresi olanların lehine olduğu Scheffe testi sonucunda bulunmuştur. Yani 16 ile

20 yıl aralığında hizmet süresi olan katılımcılar daha stratejik planlama uygulamalarını daha olumlu değerlendirmişlerdir.

Ayrıca “kurumsal yapıların uygunluğu” ($F_{(336)}=4.59$, $p=.00<.05$) ve “hazırlama ve uygulama süreci” ($F_{(336)}=3.08$, $p=.01<.05$) alt boyutlarına ilişkin görüşler arasında da anlamlı farklılık olduğu görülmektedir. Scheffe testi sonucuna göre farklılık olan gruplar ise kurumsal yapıların uygunluğu” alt boyutunda 0-5 yıl hizmet süresi olanlar ile 11-15 yıl hizmet süresi olan katılımcılar arasında olduğu ve 11-15 yıl hizmet süresi olan katılımcıların lehine olduğu ortaya çıkmıştır. Yine 0-5 yıl hizmet süresi olanlar ile 16-20 yıl hizmet süresi olan katılımcılar arasında da anlamlı farklılık ortaya çıkmış ve 16-20 yıl hizmet süresi olanların lehine olduğu görülmüştür. “Hazırlama ve uygulama süreci” alt boyutunda ise 6-10 yıl hizmet süresi olanlar ile 16-20 yıl hizmet süresi olan katılımcılar arasında farklılık olduğu ve bu farkın 16-20 yıl hizmet süresi olan katılımcılar lehine olduğu görülmektedir.

Ancak “uygulamalarda karşılaşılan sorunlar” alt boyutuna ilişkin görüşler arasında ($F_{(336)}=1.13$, $p=.343>.05$) anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

4.4.4. Eğitimcilerin Görüşlerinin Görev Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum

Katılımcıların yönetici veya öğretmen olması ile değerlendirmeleri arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için t-testi kullanılmış ve tablo 15’teki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 15: Görev değişkenine göre t testi sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
Toplam	İdareci	37	3,45	16,25	338	,804	,936
	Öğretmen	303	3,35	16,80			
Kurumsal Yapının Uygunluğu (KYU)	İdareci	37	3,80	4,00	338	2,338	,232
	Öğretmen	303	3,43	4,66			
Hazırlama ve Uygulama Süreci (HUS)	İdareci	37	3,15	9,26	338	,173	,727
	Öğretmen	303	3,13	8,78			
Uygulamalarda Karşılaşılan Sorunlar (UKS)	İdareci	37	3,64	5,43	338	-,187	,353
	Öğretmen	303	3,61	6,39			

$p > .05$

Eğitimcilerin stratejik planlama uygulamaları değerlendirme ölçeğinden yönetici ve öğretmenlerin aldıkları ortalama puanlar arasında ortaya çıkan farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t_{(338)} = .804$; $p = .936 > .05$). Yani görev değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Okuldaki görev değişkeninin uygulanmakta olan stratejik planlamaya dair görüşlerin değişmesinde rolü olmadığını söylemek gerekir.

Stratejik planlama uygulamaları değerlendirme ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığına bakıldığında; kurumsal yapıların uygunluğu alt boyutu için ($t_{(338)} = 2.338$; $p = .232 > .05$), hazırlama ve uygulama süreci alt boyutu için ($t_{(338)} = .173$; $p = .727 > .05$), uygulamalarda karşılaşılan alt boyutu için ($t_{(338)} = -.187$; $p = .353 > .05$) olduğu için görev değişkenine göre alt boyutlarda ortaya çıkan fark istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

4.4.5. Eğitimcilerin Görüşlerinin Stratejik Planlamayla İlgili Eğitim Alma Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum

Katılımcıların stratejik planlamayla ilgili eğitim alma durumları ile değerlendirmeleri arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için t-testi kullanılmış ve Tablo 16'daki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 16: Stratejik planlamayla ilgili eğitim alıp almama durumu değişkenine göre t testi sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
TOPLAM	Evet	48	3,50	15,36	338	1,428	,390
	Hayır	292	3,34	16,91			
Kurumsal Yapının Uygunluğu (KYU)	Evet	48	3,69	4,35	338	1,816	,478
	Hayır	292	3,43	4,65			
Hazırlama ve Uygulama Süreci (HUS)	Evet	48	3,28	8,23	338	1,268	,340
	Hayır	292	3,10	8,90			
Uygulamalarda Karşılaşılan Sorunlar (UKS)	Evet	48	3,69	5,31	338	,686	,080
	Hayır	292	3,60	6,44			

$p > .05$

Eğitimcilerin stratejik planlama uygulamaları değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanlar stratejik planlama ile ilgili eğitim alıp almama durumu açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t_{(338)} = 1.428$; $p = .390 > .05$). Yani eğitim alıp almama durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Elde edilen bulguya göre uygulanmakta olan stratejik planlamanın değerlendirilmesine ilişkin görüşleri stratejik planlama ile ilgili eğitim alanlarla almayanlar için aynı yönde olmuştur. Uygulamadaki stratejik planlama çalışmalarına dair görüşlerin stratejik planlamayla ilgili eğitim alarak değişmediği görülmüştür. Bu dikkat çekici bir bulgu olmuştur.

Stratejik planlama uygulamaları değerlendirme ölçeği alt boyutlarından aldıkları puanlar arasındaki farklılığa bakıldığında; KYU alt boyutu için ($t_{(338)} = 1.816$; $p = .478 > .05$), HUS alt boyutu için ($t_{(338)} = 1.268$; $p = .340 > .05$), UKS alt boyutu için ($t_{(338)} = .686$; $p = .080 > .05$) olduğu için stratejik planlama hakkında eğitim alıp almadıklarına göre alt boyutlarda ortaya çıkan farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır.

4.4.6. Eğitimcilerin Görüşlerinin Stratejik Planlama Çalışmalarında Yer Alma Bağımsız Değişkenine Göre T Testi Analizi İle İlgili Bulgular Ve Yorum

Katılımcıların stratejik planlama çalışmalarında yer alma durumu ile değerlendirmeleri arasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için t-testi kullanılmış ve Tablo 17'deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 17: Stratejik planlama çalışmalarında yer alma değişkenine göre t testi sonuçları

Alt Boyutlar	Gruplar	N	\bar{X}	Ss	sd	t	p
TOPLAM	Evet	103	3,48	17,554	338	1,984	,093
	Hayır	237	3,31	16,261			
Kurumsal Yapının Uygunluğu (KYU)	Evet	103	3,69	4,502	338	2,968	,880
	Hayır	237	3,37	4,605			
Hazırlama ve Uygulama Süreci (HUS)	Evet	103	3,23	9,401	338	1,374	,089
	Hayır	237	3,08	8,534			
Uygulamalarda Karşılaşılan Sorunlar (UKS)	Evet	103	3,70	6,623	338	1,174	,121
	Hayır	237	3,57	6,134			

$p > .05$

Eğitimcilerin stratejik planlama uygulamaları değerlendirme ölçeğinden aldıkları puanlar stratejik planlama ve hazırlama çalışmalarında yer alma durumu açısından anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t_{(338)} = 1.984$; $p = .093 > .05$). Yani çalışmalarda yer alma değişkenine göre anlamlı bir farklılık yoktur. Bu durumda stratejik planlama çalışmalarına katılanlarla katılmayanların görüşleri birbirine benzerdir. Uygulamada var olan stratejik planlamaya dair görüşler, çalışmalarda yer alıp almamaya göre değişkenlik göstermemiştir. Bu bulgu dikkat çekmiştir.

Stratejik planlama uygulamaları değerlendirme ölçeği alt boyutlarından aldıkları ortalama puanlar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığı araştırıldığında; KYU alt boyutu için ($t_{(338)} = 2.968$; $p = .880 > .05$), HUS alt boyutu için ($t_{(338)} = 1.374$; $p = .089 > .05$), UKS alt boyutu için ($t_{(338)} = 1.174$; $p = .121 > .05$) olduğu için stratejik planlama çalışmalarında görev alma değişkenine göre alt boyutlarında da anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Ölçeğin genel olarak bütününe bakıldığında herhangi bir değişken yönünden görüşler üzerinde anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

BÖLÜM V

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu başlık altında nicel yöntemlerle elde edilen verilere ait bulgular doğrultusunda alanyazında yapılmış benzer çalışmaların sonuçları karşılaştırılarak tartışılmıştır. İlgili araştırmaların bulgularla benzer ve farklı sonuçları tespit edilmiştir.

5.1.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Kurumsal yapıların stratejik planlamaya uygunluğu yönetici ve öğretmen değerlendirmelerine dayanarak araştırılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin, kurumlarının stratejik planlama uygulamaları yürütmek için çok uygun bir yapıya sahip olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Bu durumda; yönetici ve öğretmenler, okullarında stratejik planlamayla alakalı olarak yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olduklarını, yeterli rehberlik ve danışma faaliyetlerinin var olduğunu, yöneticilerin sahip olduğu yönetim anlayışının uygunluğu hakkında yeterli olduğu görüşünü desteklemiştir.

Bu alt boyutun orta seviyenin üzerinde bir ortalamaya sahip olması; yöneticilerin, okullarda stratejik planlama komisyonunun en üst yetkilisi olarak, stratejik planlama konusunda hizmet içi eğitimlerle yeterli bilgiye sahip olmalarının sağlanmasında öncelikli bir yere sahip olmaları önemli bir etken olarak yorumlanabilir. Ayrıca yasal zorunluluğu olan stratejik planlamanın yönetsel bir araç olarak ön planda tutulması yöneticilerin bir görevi sayılacağından yönetim anlayışında stratejik planlama eğilimi vardır ve stratejik planlamaya uygun bir işleyişe sahip politikaları takip etmelidirler. Bundan dolayı alt boyutun en yüksek ortalamasını yönetimin stratejik planlamayı kolaylaştırıcı anlayışı almıştır.

Alanyazında konuyla alakalı çalışmalardan birinde öğretmenlerin kurumsal yapının stratejik planlama çalışmalarına uygunluğu konusunda çok katılıyorum seviyesinde görüşe sahip oldukları görüşünü desteklemektedir (Koçak, 2016). Benzer şekilde Bulut (2014) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezinde de elde edilen bulgulara göre yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarının yürütüleceği kurumların yapısal özellikleri bakımından çok uygun olduğu görüşünde birleştikleri görülmüştür.

Diğer yandan Memduhoğlu ve Uçar (2012b) tarafından yapılan araştırma sonucuna göre stratejik planlamanın bugünkü kurumlarda uygulanmasının yeterince uygun bulunmadığı görüşü ortaya çıkmıştır. Rehberlik ve danışmanlığın yeterli düzeyde yapılmadığı ve yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmadığı görüşleri ön plana çıkmaktadır. Araştırmaların sonuçlarının farklılaşması zaman geçtikçe kurumların stratejik planlamaya uygun bir yapıya sahip olma çabaları olarak yorumlanabilir. Yöneticilerin zaman içerisinde stratejik planlamaya sahip çıkmakta olduklarını ve buradan hareketle kurumların yapılarının stratejik planlamaya uygun olacak şekilde iyileştirildiğini ifade etmek uygun olacaktır.

5.1.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Okullarda var olan stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin yürütülmesi ile alakalı olarak yönetici ve öğretmen görüşleri alınmıştır. Yönetici ve öğretmenler okullarındaki stratejik planlama hazırlıklarının ve uygulamalarının orta düzeyde olumlu olarak yürütüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Yani istenilen düzeyde iyi yürütülmediğini söylemek mümkündür.

Stratejik planlamanın uygulama aşamasına geçmeden önce iyi bir hazırlık aşamasının olması başarıyla sonuçlanması açısından önemlidir. Bu alt boyuta ait maddelerden stratejik planın hazırlık aşamasında belirlenen amaç ve hedeflere dayandırılarak gerçekçi bir şekilde hazırlandığı konusuyla ilgili olan madde alt boyutun en yüksek ortalamaya sahip olduğu madde olmuştur. Ancak yine de yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Diğer yandan alt boyuta ait en düşük ortalama velilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları ile ilgili olan madde olmuştur. Özellikle veli ve öğrencilerin katılımının yetersiz olduğu dikkat çekmektedir. Stratejik planlamanın durum analizi boyutunda önemli yer teşkil eden veli ve öğrenci ihtiyaçlarının dikkate alınmaması, paydaş olarak veli ve öğrencilerin yeterli katılımının sağlanmaması stratejik planlama çalışmalarının amacına ulaşmasına engel teşkil edecek bir noktadır.

Bu alt boyuta ait elde edilen bulgulardan hareketle; stratejik plan hazırlamadan sorumlu ekibin bilgi düzeyinin, iç ve dış çevreden paydaşların çalışmalara katılmaya kendi istekleriyle katılmalarının, durum analizinin, analizler sonucunda ulaşılan fırsatların kullanımının yetersiz olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Bulut (2014) tarafından yapılan araştırma sonucu da benzer şekilde yöneticilerin stratejik plan hazırlık ve uygulama sürecinin istenilen düzeyde olmadığı şeklindedir. Ekici (2015) tarafından hazırlanan yüksek lisans tez çalışmasında da benzer şekilde hazırlık ve uygulama sürecinin tam manasıyla yerine getirildiğinin söylenemeyeceği sonucuna ulaşılmıştır. Yine Memduhoğlu ve Uçar (2012b) tarafından yapılan çalışmaların sonucunda da yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama çalışmalarına başarıya ulaştıracak olan hazırlık ve uygulama sürecinin yeterli düzeyde işletilmediği kanısı ortaya çıkarılmıştır. Benzer şekilde Ayrancı (2013) tarafından yapılan çalışma ise devlet okullarında stratejik planlama uygulamalarının yeterli düzeyde olmadığı sonucunu ortaya koymuştur. Bir stratejik planlamanın başarıya ulaşmasını sağlayacak en önemli adımı hazırlık aşamasıyken yapılan çalışmaların ortak kanısı yeterli düzeyde hazırlık ve uygulama yapılmadığına dair olmuştur. Bu sonuçtan hareketle yapılan stratejik planlama çalışmalarının belirlenen amaçlara ulaşması ve istenen başarıyı elde etmesi beklenemez. Tez çalışmamızın genel ortalamasına bakıldığında stratejik planlama uygulamalarının genel değerlendirilmesinin yeterli düzeyde olamaması da bu sonucu destekler niteliktedir.

Diğer taraftan Koçak (2016) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda öğretmenlerin hazırlık ve uygulama sürecini yeterli düzeyde değerlendirdikleri görülmektedir. Sonucun farklı olması araştırma yapılan grubun ve zamanın farklılığından kaynaklı olabilir.

5.1.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Stratejik planlama uygulamaları esnasında karşılaşılan sorunların ne düzeyde olduğu hakkında bilgi edinmek amacıyla bu alt problem oluşturulmuştur. Yönetici ve öğretmenlerin uygulamalar esnasında sorunlarla çok karşılaşmadıklarını ve olumsuz etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu bulguların sonucunda katılımcıların, paydaşların çalışmalara karşı ilgisiz kaldıklarına, yöneticilerin planlama uygulamalarına karşı bir tutum takındıklarına, çevrenin ve okulun koşullarının değerlendirilmediğine, güçlü ve zayıf yanlarının dikkate alınmadığına, okulun zayıf yanlarının ve tehditlerin göz ardı edildiğine pek katılmadıkları görüşü ortaya çıkmıştır.

Bu alt boyuta ait maddeler alt maddeler incelediğinde yöneticilerin stratejik planlamaya karşı sergiledikleri tavır ve tutumun oldukça olumlu olduğu görüşü

katılımcılar tarafından oldukça belirgin bir şekilde ortaya konmuştur. En düşük ortalama ise yeterli zamanın ayrılması konusunda olmuştur. Elde edilen bulguların analizine göre stratejik planlamanın uygulanmasında engel teşkil edecek çok önemli sorunlar olmadığı ifade edilebilir. Stratejik planlamayı sekteye uğratacak konunun planlamanın geliştirilmesi için yeterli zamanın ayrılmaması olabileceği kanısına varılmıştır. Yönetici ve öğretmenler okullarındaki stratejik planlama çalışmalarıyla alakalı olarak yöneticilerin konuya karşı duyarlı olduğu, paydaşların uygulamaya karşı inançlı oldukları, çevre ve okulun imkânlarının göz önünde bulundurulduğu, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin gerçekçi bir şekilde ortaya konduğu, zayıf yanlarının ve iç ve dış çevreden gelebilecek tehditlerin farkında oldukları ifadeleri genel bir kanı olarak ortaya çıkarılmıştır.

Koçak (2016) tarafından yapılan çalışma bulguları, çıkan sonucu destekler nitelikte, sorunlara ilişkin olumlu cevaplar vermişlerdir. Ortalamanın en yüksek olduğu konu ise fırsatlardan olabildiğince yararlanıldığı ifadesi olmuştur. Yarım (2016) tarafından yapılan çalışmanın sonucunda ise yöneticilerin stratejik planlamayı gereksiz olarak görmedikleri ortaya çıkmıştır.

Alt probleme ilişkin yapılan benzer çalışmalardan birinde ise bu çalışmadan çıkan sonucun aksine yönetici ve öğretmenler stratejik planlama uygulamalarında oldukça önemli sorunlarla karşılaştıkları görüşünü savunmuşlar ve özellikle yöneticilerin stratejik planlama uygulamasını gereksiz gördüğü konusu ön planda tutulmaktadır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012b). Benzer şekilde Ekici (2015) tarafından hazırlanan yüksek lisans tezi bulgularına göre stratejik planlama uygulamalarında önemli eksiklikler olduğu ve pek çok sorunla karşılaşıldığı ortaya konmuştur. Yine yöneticilerin planlamaya karşı tutumunun olumlu olmadığı konusu üzerinde vurgu yapılmıştır (Ekici, 2015). Bu konuda yapılan bir başka araştırmada stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar; çalışanlar arasında görev dağılımının açık bir şekilde belirlenmemesi, gereksiz görülmesi, hizmet içi eğitimlerin yetersizliği, öğretmenlerin asıl görevlerinin dışına çıkmamaları, merkezi yönetim anlayışının hala etkili olması, mevcut durumun tam olarak analizinin yapılmaması, uzman kişiler tarafından rehberliğin yapılmaması olarak saptanmıştır. Bunların içinde en büyük problemin ise çalışanların planlamayı bir görev olarak üstlenmemeleri ve durum analizinin önemsenmemesi olarak belirlenmiştir (Dökmeci, 2010).

Çalışma sonuçlarının farklılığını, geçen süre zarfında stratejik planlama çalışmalarının öneminin daha iyi kavrandığına ve ortaya çıkan sorunların üzerinde durularak iyileştirmeler sağlandığına dayandırmak mümkündür. Her geçen yıl stratejik planlama çalışmaları daha ciddiye alınarak gelecek odaklı bir hal almış durumdadır. Sorunlar giderilerek başarı yakalanmaya çalışılmaktadır.

5.1.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Sonuçlar ve Tartışma

Yönetici ve öğretmenlerin “Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” düzeylerinin cinsiyet, yaş, mesleki hizmet süresi, okullarındaki görevleri, stratejik planlama ile alakalı eğitim alma durumu ve stratejik planlama çalışmalarına katılmaları durumu değişkenleri açısından incelenmiştir.

“Okullarda Stratejik Planlama Uygulamaları Değerlendirme” ölçeğinden elde edilen toplam puan üzerinden ortalama değere göre eğitimcilerin stratejik planlama uygulamalarının “orta” düzeyde yerine getirildiği yani yeterince uygulanmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Eğitimcilerin “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nden aldıkları puanların cinsiyet değişkenine göre istatistiksel anlamda farklılık göstermediği görülmüştür. “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nin alt boyutları olan *Kurumsal Yapının Uygunluğu*, *Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci* boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak *Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar* alt boyutunda anlamlı bir farklılık ortaya çıkmış olup kadınların daha olumlu değerlendirme yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır. Kadınların daha iyimser puanlama yaptıkları düşünülebilir.

Stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesini cinsiyet değişkeni açısından farklılık olup olmadığının araştırıldığı benzer çalışmalara ulaşmak mümkündür. Şener (2009) tarafından hazırlanan tez çalışmasında da cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır.

Stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesini cinsiyet değişkeni açısından farklılık olup olmadığının araştırıldığı Memduhoğlu ve Uçar (2012b) yapılan çalışmanın sonucuna göre erkekler ve kadınların değerlendirmeleri arasında farklılık

olduğu ortaya çıkmış ve erkeklerin daha olumlu bir değerlendirme yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitimcilerin “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nden aldıkları puanların yaş değişkenine göre istatistiksel anlamda farklılık olduğu görülmüştür. 41- 50 yaş arası katılımcıların stratejik planlamayla ilgili değerlendirmeleri daha olumlu olmuştur. “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nin alt boyutları olan *Kurumsal Yapının Uygunluğu*, *Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci* boyutların da yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. *Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar* alt boyutunda anlamlı bir farklılık görülmemiştir. Farkın sebebi olarak öğretmenlerin yaşları ilerledikçe olaylara ve durumlara olan bakış açılarının daha pozitif olduğu ve genç öğretmenlerin yeni yaklaşımlara ve stratejik planlamaya ön yargılı yaklaşımlarının olduğu söylenebilir.

Yaş değişkeni açısından Şener (2009) ve Koçak (2016) tarafından hazırlanan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşıldığı ve yaş değişkeni açısından farklılık olduğu görülmüştür. Farklılığın büyük yaş gruplarının lehine olduğu da yine gözlenmiştir.

Eğitimcilerin “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nden aldıkları puanların mesleki hizmet süresi değişkenine göre istatistiksel anlamda farklılık gösterdiği görülmüştür. 16-20 yıl arası hizmet süresi olan katılımcıların değerlendirmelerinin daha olumlu olduğu görülmüştür. “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nin alt boyutları olan *Kurumsal Yapının Uygunluğu*, *Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci* boyutlarında da mesleki hizmet süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık görülmüştür. *Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar* alt boyutuna ait ortalamalar arasında ise anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Eğitimcilerin çalışma süreleri arttıkça stratejik planlama değerlendirmeleri daha olumlu olduğu görülmektedir. Bunun sebebi de öğretmenlerin zaman içerisinde tecrübe ve bilgi birikimlerinin artması olarak gösterilebilir.

Ekici (2015) tarafından hazırlanan tez çalışmasında da benzer şekilde mesleki hizmet süresi değişkenine göre anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. 18 yıl ve üzeri hizmet süresi olanların lehine olduğu görülmüştür. Bu çalışmanın yanı sıra Koçak (2016)

tarafından yapılan çalışmada da farklılık olduğu ve farkın hizmet süresi artan grubun lehine olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitimcilerin “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nden aldıkları puanların görev değişkenine göre istatistiksel anlamda farklılık göstermediği görülmüştür. “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nin alt boyutları olan *Kurumsal Yapının Uygunluğu*, *Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci* ve *Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar* boyutlarının görev değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Yöneticilerin ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme düzeyleri “orta” düzey olarak tespit edilmiştir.

Stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesini görev değişkeni açısından farklılık olup olmadığının araştırıldığı bir çalışmada da benzer şekilde yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılık olmadığı görülmektedir (Memduhoğlu ve Uçar, 2012b). Bu çalışmada elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Yine bu konuda yapılan bir başka çalışmada bu sonucu destekler nitelikte yöneticiler ile öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığını ortaya koymuştur (Şener, 2009).

Diğer yandan Yenipınar ve Akgün (2017) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarına göre stratejik planlama uygulama ve değerlendirmelerinin yöneticiler tarafından “çok yüksek” düzeyde yerine getirildiği görüşüne ulaşılmıştır. Zincirli (2012) tarafından hazırlanan tez çalışmasının sonucuna göre yöneticilerin stratejik planlamanın uygulanmasına yönelik görüşlerinin öğretmenlerin görüşlerine oranla daha yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Bu araştırma sonuçlarında yönetici ve öğretmenler arasında anlamlı farklılık çıkıp bu çalışmada farklılık çıkmamasının sebebi; öğretmenler ile yöneticilerin stratejik planlama çalışmaları hakkında aynı hizmet içi eğitimlere tabi tutulması ile bilgi düzeyleri arasındaki farkın ortadan kalkması olarak yorumlanabilir. Ayrıca yöneticilerin de birer öğretmen oldukları da başka bir bakış açıdır.

Eğitimcilerin “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nden aldıkları puan düzeylerinin stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Ancak stratejik planlama uygulamalarını eğitim alanlar almayanlara oranla daha olumlu olarak

değerlendirmişlerdir. “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamaları Değerlendirme Ölçeği”nin alt boyutları olan *Kurumsal Yapının Uygunluğu*, *Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci* ve *Stratejik Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar* boyutlarının eğitim durumu değişkeni açısından da anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. Stratejik planlamayla ilgili yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin alındığı bir başka çalışmada da bu sonucu destekler nitelikte eğitim alıp almamalarına göre anlamlı farklılık bulunmamıştır (Şener, 2009). Okullarda hali hazırda devam etmekte olan stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi, şu anki durumun bir betimlemesi olması sebebiyle ve değerlendirme anındaki durumun katılımcıların stratejik planlama ile ilgili eğitim almaları ya da almamaları ile değişebilecek bir durum olmamasından dolayı farklılık çıkmaması doğal bir sonuç olarak yorumlanabilir. Farklılık olmamasının bir başka nedeni ise Yelken, Kılıç ve Ürendi (2010) tarafından yapılan araştırmanın bir sonucu olarak çok iyi eğitim alınmış olsa da stratejik planlama uygulamalarının zor bir uygulama olmasından dolayı yeterli bir uygulama yapılmadığı sonucuna ulaşılabilir. Başka bir bakış açısına göre ise Arslan ve Küçüker (2016) tarafından yapılan çalışmada okul yöneticileri stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimi almadıklarından eğitim alan ile eğitim almayan arasında bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Hizmet içi eğitimlerin yetersiz kaldığını ve stratejik planlama ile ilgili eğitim almanın gerekli ve önemli olduğunu söylemek gerekir.

Ancak bu konuda Ayrancı (2013), Memduhoğlu ve Uçar (2012b) tarafından yapılan çalışmalarda ortaya çıkan sonuç birbirini destekler nitelikte, eğitim alma durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır. Bulgulardan çıkarılan sonuca göre stratejik planlama eğitimi alan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin değerlendirmeleri daha olumlu olmuştur. Bu konuda farklılığın olması ise günümüzde artık eğitim alan ya da almayan her öğretmen stratejik planlamayla daha sık karşılaşır olmuştur. Bu sebeple özel bir eğitim almasa da fikri olduğu gerçeği yapılan bu çalışmada arada farklılık çıkmamasına da sebep sayılabilir.

Eğitimcilerin “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nden aldıkları puan düzeylerinin stratejik planlama çalışmalarında yer alma durumu değişkeni açısından anlamlı farklılık göstermediği görülmüştür. “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamaları Değerlendirme Ölçeği”nin alt boyutları olan *Kurumsal Yapının Uygunluğu*, *Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci* ve *Stratejik*

Planlama Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar boyutlarının çalışmada yer alma durumu değişkeni açısından anlamı farklılık göstermediği görülmüştür.

Ancak stratejik planlama uygulamalarının okullardaki değerlendirmelerini araştıran bir başka araştırma bulgularına göre ise öğretmenlerin stratejik planlama çalışmalarına katılıp katılmamalarına göre bütün alt boyutlarıyla birlikte toplam ortalama üzerinden istatistiksel olarak anlamlı farklılık olduğu ve stratejik planlama çalışmalarına katılan öğretmenlerin katılmayanlara göre daha olumlu değerlendirme yaptıklarını ortaya çıkarmıştır (Koçak, 2016). Sonuçların farklı olması araştırma yapılan grupların farklı olmasından kaynaklanabilir. Stratejik planlama çalışmalarında yer alan katılımcılar kendi çalışmalarından yola çıkarak daha olumlu değerlendirmede bulunmuş olabilirler.

5.2. Öneriler

Okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmalarına ilişkin yönetici ve öğretmen görüşlerine dair veriler “Okullarda stratejik planlama uygulamaları değerlendirme” ölçeği ile toplanmış ve analiz edilmiştir. Bu bölümde, elde edilen bulguların ışığında ulaşılan sonuçlara yönelik olarak stratejik planlama uygulamalarının istenilen düzeyde uygulanabilir olmasına yardımcı olabilecek şekilde çözüm önerilerine yer verilmiştir. Bu konuda araştırma yapacak olan araştırmacı ve uygulamacılara bir takım öneriler aşağıda sunulmuştur.

- Okul personelinin stratejik planlama çalışmalarına yeterince istekli kalıtımının sağlanamadığı elde edilen bulgularda görülmektedir. Okullarda üst düzey yöneticiler olarak müdürlerin, stratejik planlamaya dair tutumları oldukça önemlidir. Stratejik planlamaya ilişkin özellikle olumlu değerlendirmelerini bütün paydaşlarla paylaşmaları ve katılımı aynı zamanda motivasyonu artırıcı çözümlerle öğretmenleri, velileri, öğrencileri olabildiğince çok işin içine çekmeleri önerilebilir. Buna yönelik olarak okul aile birliği fonundan bir ödüllendirme yapılabilir. Bunun yanı sıra öğretmenler için takdir önemlidir. Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından uygulamanın başarılı yürütüldüğü okullar, bir belge ile onurlandırılabilir.
- Stratejik plan hazırlama ekibinin yeterli eğitimi almadıkları yönünde elde edilen bulguya yönelik olarak; stratejik planlama çalışmalarına katılan her katılımcının

yeterli bilgi donanımına sahip olmasını ve gelişmeleri yakından takip etmelerini sağlamak amacıyla düzenli aralıklarla hizmet içi eğitimlere alınmaları ve yeterli donanıma sahip bireylerce rehberlik yapılması önerilebilir.

- Öğretmenlerin istekli olmadığı, veli ve öğrencilerin ise yeterli katılımının sağlanamadığı görülmektedir. Stratejik planlamanın önemini vurgulandığı açık oturumlar, toplantılar düzenlenebilir. Bakanlıkça bütçeler ayrılabilir. Bu bütçelerden gerçek anlamda stratejik planlama çalışmalarından elde edilen başarıyla ilerlemiş kurumlara geziler yapılabilir.
- Stratejik planlamada hazırlık oldukça önemlidir. Planlamaya hazırlık için en çok zaman ayrılması gereken ve en bilgi edinilmesi gereken aşama durum analizidir. Okullarda yeterli ve kapsamlı durum analizi yapılmadığı elde edilen bulgulara görülmektedir. Bu bulguya yönelik olarak okulların güçlü ve zayıf yönlerini tespit için okulda en uzun süre görev yapmış öğretmenlerden ve büyük sınıflardaki öğrencilerden görüş alınabilir. Çevreden kaynaklı fırsat ve tehditlerin saptanabilmesi için okulun yakın çevresinde bulunan esnaf, muhtar gibi kişiler yardımıyla bilgi edinilebilir.
- Okullarda stratejik planların geliştirilmesi için yeterli zamanında ayrılmadığı yönünde bir bulgu elde edilmiştir. Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanın ayarlanması ve ciddiye alındığının gösterilmesi için okul kurul toplantılarında gündem maddeleri içinde yer alması önerilebilir. Hatta seminer programlarına dahil edilmelidir.
- Yapılan araştırmanın genel sonucuna bakıldığında yönetici ve öğretmenler tarafından okullardaki stratejik planlama uygulamalarının yeterli düzeyde olmadığı kanısına varılmıştır. Yönetici ve öğretmenlerin tarafsız değerlendirme yaptığı varsayılarak ortaya çıkan bu sonucun temelinde yatan nedenler de bir başka nitel araştırma konusu olarak önerilebilir.

KAYNAKÇA

- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2019). 03 05, 2019 tarihinde http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25326_1.html adresinden alındı
- Aksu, M. B. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento İşveren Dergisi*, 22(4), 4-21.
- Akyüz, Ö. F. (2001). *Değişim rüzgarında stratejik insan kaynakları planlaması*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Akyüz, Y. (2010). *Türk eğitim tarihi MÖ 1000-MS 2010*. Ankara: Pegem Akademi.
- Allmon, N.G. (1996). *The perceived impact of strategic planning on Pennsylvania public schools*. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses. Widener University.
- Al-Zboon, M. S., & Hasan, M. S. (2012). Strategic school planning in Jordan. *Education*, 132(4), 809-825.
- Arslan, G., & Küçüker, E. (2016). Okul müdürlerinin planlama etkinlikleri ve stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 24(2), 839-856.
- Aslan, N., & Şahin, S. (2008). İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma (Gaziantep ili örneği). *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 7(1), s. 172-189.
- Ayrancı, G. (2013). *Okul yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi (Kadıköy ilçesi örneği)*. Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Bayram, A. (2009). *Ankara il Milli Eğitim Müdürlüğü'nde stratejik planlamanın uygulanmasına ilişkin ilköğretim müfettişi, yönetici ve diğer çalışanların görüşleri*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Becerikli, S. (2000). Stratejik yönetim planlaması:2000'li yıllarda işletmeler için yeni bir açılım. *Amme İdaresi Dergisi*(3), 97-109.
- Budak, G. (2000). Öğrenen örgütlerde stratejik planlama ve stratejik öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 1-11.

- Bulut, H. (2014). *Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri (Tekirdağ ili örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Çalık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
- Çelik, V. (1994). Etkili bir okul için stratejik yönetim. *Eğitim ve Bilim*(13), 28-34.
- Çetin, H. (2012). *Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ilinde bir araştırma*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta.
- Çetin, H. (2013). Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ili örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 87-112.
- Çetin, S. (2007). *Kamu sektöründe stratejik planlama: Türkiye’de il özel idarelerinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çevik, H. H. (2001). *Türk kamu yönetimi sorunları*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Daş, E. (2016). *Eğitim yönetiminde eğitimcilerin stratejik planlamaya yaklaşımları: Bahçelievler ilçesi örneği*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.
- Davies, B., & Ellison, L. (1998). Strategic planning in schools: an oxymoron? *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 18(4), 461-473.
- Demir, C. & Yılmaz, M., (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Alfa Yayıncılık.

- Dinçer, Ö., & Yılmaz, C. (2003). *Kamu yönetiminde yeniden yapılanma 1: Değişimin yönetimi için yönetimde değişim*. Ankara: T.C. Başbakanlık Yayınları.
- Dökmeci, Y. (2010). *İlköğretim okullarında stratejik planlama*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- DPT(DevletPlanlamaTeşkilatı). (2006). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu 2. Sürüm*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- DPT(DevletPlanlamaTeşkilatı). (2018). *Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu 3. Sürüm*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- Durna, U., & Eren, V. (2002). Kamu sektöründe stratejik yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 107-134.
- Ekici, R. (2015). *İlkokullardaki stratejik planlama uygulamaları ve örgütsel iletişim arasındaki ilişkinin incelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Erdem, A. R. (2015). Yükseköğretimi ve üniversiteyi farklılaştıran kritik öge: Akademik strateji., A. Aypay (Ed.) *Türkiye’de yükseköğretim: Alanı, kapsamı ve politikaları* (s. 243–260). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Erdoğan, İ. (2015). *Eğitimde değişim yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim*. İstanbul: İstanbul Yayınevi.
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), s. 21-29.
- Erkan, V. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama, türkiye uygulaması ve kuruluşlarda başarıyı etkileyen faktörler*. Ankara: DPT Yayınları.
- Erkut, H. (2009). *Stratejik yönetimin temelleri-yönetimin kanatları*. İstanbul: Yalın Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2018). *Kamu yönetimi*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Genç, F. N. (2009). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(23).
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(23), 61-85.
- Gül, S. K., & Kırılmaz, M. (2013). *Kamu kurumlarında stratejik yönetim*. Ankara: Adalet Yayınevi.

- Güler, A. (2013). *Okullarda stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulamalarının ortaöğretim kurum yöneticilerinin tutumlarına göre değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Gülşen, H. A.Y. (2013). *Stratejik planlama ve uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Karatekin Üniversitesi, Çankırı.
- Gür, B. S., & Çelik, Z. (2009). Türkiye’de millî eğitim sistemi yapısal sorunları ve öneriler. *Seta Rapor, No: 1, Ekim*, 1-48.
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*(63), 91-105.
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Temel Araştırma Yayınları.
- Hoy, W., & Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi*. (çev. S. Turan) Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Işık, H., & Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Kılıç, O., & Cinoğlu, M. (2008). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. İstanbul: Lisans Yayıncılık.
- Kırılmaz, M. (2013). *Kamu kurumlarında stratejik yönetim İçişleri bakanlığı örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, T.C. Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarının okul yöneticileri tarafından algılanması*. Yüksek lisans tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Koçak, S. (2016). *İlkokullarda görev yapan öğretmenlerin stratejik planlama ile okul kültürüne yönelik algıları*. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bolu.
- Köse, A. (2008). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.

- Maliye Bakanlığı. (2004). *Performans esaslı bütçeleme rehberi*. Maliye Bakanlığı Yayınları.
- Maşrap, A. (2000). *Yönetimsel sistem*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- MEB. (2010a). *Milli Eğitim Bakanlığı 2010-2014 stratejik planı*. Ankara.
- MEB. (2010b). *Eğitimde stratejik planlama okul/kurumlar için*. Ankara: MEB Yayınları.
- MEB. (2015). *Milli Eğitim Bakanlığı 2015-2019 stratejik planı*. Ankara.
- Memduhoğlu, H. B., & Uçar, İ. H. (2012a). Okullarda stratejik planlama algısı ölçeği ile stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğinin geliştirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4(4), 545-524.
- Memduhoğlu, H. B., & Uçar, İ. H. (2012b). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(23), 234-256.
- Militer B. (2010). *Kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Moxley, S.E. (2003). *Strategic planning proces used in school districts in the southeastern United States*. Retrieved from ProQuest Dissertations & Theses, The University of Central Florida.
- Narinoğlu, A. (2009). *Yerel yönetimlerde stratejik yönetim ve planlama*. İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Ökmen, M., & Parlak, B. (2010). *Kuramdan uygulamaya yerel yönetimler ilkeler, yaklaşımlar ve mevzuat*. Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2011). *21. Yüzyılda yönetim ve yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. M. Acar, & H. Özgür (Dü). *Çağdaş Kamu Yönetimi* (s. 207 -254). Ankara: Nobel Yayınları.
- Özmantar, Z.K. (2011). *Balanced Scorecard'ın okullarda stratejik performans yönetim aracı olarak kullanılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Songür, N. (2015). Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve uygulamalara ilişkin genel bir değerlendirme. *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, Issue No: 1, 56-78.
- Söyler, İ. (2007). Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (engeller/güçlükler). *Maliye Dergisi*(152), 103-115.

- Şener, T. (2009). *Eğitimde stratejik planlama*. Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- TDK. (2019). *Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. 03 05, 2019 tarihinde www.tdk.gov.tr adresinden alındı
- Tsiakkiros ,A. ve Pashiardis P. (2002). Strategic planning and education:the case of Cyprus. *The International Journal of Educational Management*,16(1), 6-17. www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/09513540210415505, erişim tarihi: 18.05.2019.
- Turan, S., Yücel, C., Karataş, E., & Demirhan, G. (2010). Okul müdürlerinin yerinden yönetim hakkındaki görüşleri. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(1), 1-18.
- Türk, E. (2006, Eylül). Eğitimde stratejik planlama. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*(79). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2006). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler*. İzmir: Dokuz Eylül Yayıncılık.
- Wanjala, C.N. and Rarieya, J.F.A. (2014). Strategic school planning in schools in Kenya: Possibilities and challenges. *International Studies in Educational Administration (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM))* . 2014, 42 (1), 17-30.
- Yarım. M. A. (2016). *İlkokullarda yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama alguları ve stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar: Erzurum ili örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Yelken Y., T., Kılıç, F., & Üredi, L. (2010). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve ortaöğretim okul müdürlerinin görüşleri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 38-50.
- Yenipınar, Ş., & Akgün, N. (2017). Stratejik yönetimin ilköğretim kurumlarında uygulanması. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(2), 1039-1060.
- Yıldırım, V. (2000). *Genel işletmecilik (I-II)*. Adapazarı: Değişim Yayınları.

EKLER

Ek 1: Tez Araştırma İzni



T.C.
SİVAS VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 92255297-604.01.01-E.24210676
Konu : Araştırma İzni (Yasemin KAYA)

14.12.2018

DAĞITIM YERLERİNE

- İlgi : a) Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğünün
26/11/2018 tarihli ve 50704946-044-E.14380 sayılı yazısı.
b) Valilik Makamının 13/12/2018 tarihli ve 92255297-604.01.01-E.24093631 sayılı
onayı.

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi Yasemin KAYA, "Okullarda Yürütülen Stratejik Planlama Çalışmalarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Görüşleri" konulu tez çalışması için, onaylı bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen veri toplama araçlarının, gönüllülük esas olmak kaydıyla ilimiz merkezinde bulunan ortaokullarda uygulanması valilik makamının ilgi (b) onayı ile uygun görülmüş olup onay örneği yazımız ekinde gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini arz ve rica ederim.

Ebubekir Sıddık SAVAŞCI
Millî Eğitim Müdürü

Ek: İlgi (b) Onay Sureti (1 sayfa)

Dağıtım:
Gereği:
-Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Rektörlüğü
Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Bilgi:
-Merkez Ortaokul Müd.

Adres: Muhsin Yazıcıoğlu Bulvarı Merkez SİVAS
Elektronik Ağ: sivas.meb.gov.tr
e-posta: stratejigelistirme58@meb.gov.tr

Bilgi için: Leyla SÜZEN
Tel: 0 (346) 280 58 80
Faks: 0 (346) 280 59 48

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 865c-c39f-3dd0-a395-4dbf kodu ile teyit edilebilir.

Ek 2: Kişisel Bilgi Formu

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek

2. Yaşınız: 21-30 31-40 41-50 50 Yaş ve üstü

3. Göreviniz: Yönetici Öğretmen

4. Öğretmenlik Mesleğinizdeki Hizmet Süreniz:

0-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 20-25 yıl 25 yıldan fazla

5. Stratejik planlamayla ilgili bir eğitim aldınız mı?

Evet Hayır

6. Okulunuzda Stratejik planlama ile ilgili çalışmalarda yer aldınız mı?

Evet Hayır

Ek 3: Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği

OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINI DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİ						
Aşağıda okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifade ile ilgili görüşünüzü karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
2	Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.					
3	Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.					
4	Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.					
5	Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.					
6	Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.					
7	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.					
8	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.					
9	Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.					
10	Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.					
11	Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek					

	vermektedir.					
12	Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.					
13	Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.					
14	Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.					
15	Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.					
16	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.					
17	Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.					
18	Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.					
19	Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.					
20	Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.					
21	Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.					
22	Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.					

Ek 4: Ölçek kullanım izni



hasan basri memduhoğlu <hasanmemduhoglu@gmail.com>

19.10.2018 Cum 09:03

Siz



Yasemin Hanım,
Ölçekleri çalışmanızda kullanabilirsiniz. Ölçekler ve psikometrik özelliklerine ilişkin açıklama ektedir.
Başarılar dilerim.

Prof. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU
Siirt Üniversitesi, Eğitim Fakültesi
E-mail: hasanbasri@siirt.edu.tr
hasanmemduhoglu@gmail.com
Tel: 0484 212 1111 (3101)
Fax: 0484 254 2220

Prof. Hasan Basri MEMDUHOĞLU
Siirt University, Faculty of Education
Kezer Campus, Siirt-Turkey
E-mail: hasanbasri@siirt.edu.tr
hasanmemduhoglu@gmail.com
Phone: +90 484 212 1111 (3101)

