

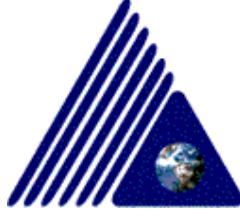
T.C.
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK
PLANLAMAYA KARŞI TUTUMLARI
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

Hasan KARAMAN

Sosyal Bilimler Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İstanbul – 2007



T.C.

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK
PLANLAMAYA KARŞI TUTUMLARI**

Hasan KARAMAN

Danışman

Yard. Doç Dr. Nuri BALOĞLU

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programı

İstanbul – 2007


**İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKULU YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK
PLANLAMAYA KARŞI TUTUMLARI
(İSTANBUL İLİ ÖRNEĞİ)**

HASAN KARAMAN

ONAY

Juri:

Yard. Doç. Dr. Nuri BALOĞLU
(Tez Danışmanı)

.....

Yard. Doç. Dr. Nihat ÇALIŞKAN

.....

Yard. Doç. Dr. Sedat YÜKSEL

.....

Yüksek Lisans Tez Kurulu Tarafından Onay Tarihi 10.08.2007

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMA LİSTESİ	VII
ÇİZELGE LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	X
ABSTRACT.....	XI
ÖZ.....	XII
BÖLÜM I	1
1.Problem Durumu	1
1.1.Tutumların Doğası.....	1
1.2 Eğitim Örgütleri ve Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar.....	2
1.3.Problem Cümlesi.....	4
1.4.Alt Problemler.....	4
1.5.Araştırmanın Önemi.....	4
1.6.Sayıtlılar.....	4
1.7.Sınırlılıklar.....	5
1.8.Tanımlar.....	5
BÖLÜM II	6
2.STRATEJİK YÖNETİM	6
2.1. Stratejinin tanımı.....	6
2.2. Stratejinin Tarihsel Gelişimi.....	7
2.3. Strateji Önderleri.....	10
2.4.Yüksek Strateji ve Liderlik.....	12
2.5.Büyük Strateji.....	14
2.6.Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri.....	15
2.6.1.Strateji Belirlemede Aktif Bilgi Yönetimi.....	16
2.6.2Yönetici Bilgisi Yönetimi.....	17
2.6.3.Süreçlerdeki Bilginin Yönetimi.....	17
2.6.4.Etkin Yöneticilerdeki Bilginin Yönetimi.....	17
2.6.5.İlişkilerde Bilgi Yönetimi.....	17

2.6.6.Yönetim Alanında Bilgi Ekiplerinin Oluşturulması.....	18
2.7. Eğitimde Stratejik Planlama.....	18
2.7.1.Eğitim Sistemimizin İç Yapısı ve İşleyişi.....	20
2.8.Stratejik Planlama Süreci.....	22
2.8.1.Vizyon ve Misyon.....	22
2.8.2.Politikalar.....	22
2.8.3.Örgütsel Analiz	22
2.8.4.Çevre Analizi (çevre ve rekabet)	23
2.8.5.Amaçlar.....	23
2.8.6.Stratejiler.....	23
2.8.7.Eylem Planları.....	23
2.9.Küreselleşmenin Eğitim Üzerindeki Etkisi.....	23
2.10.Stratejik Planlama Nedir? Ne değildir?	24
2.10.1.Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri.....	24
2.10.1.1.Verilerin Yapısı.....	25
2.10.1.2.Organizasyon Seviyesi.....	25
2.10.2.Stratejik Planlamanın Yararları.....	25
2.10.3.Stratejik yönetim alanları.....	28
2.10.4.Stratejik ve Stratejik Yönetimin Önemi.....	29
2.10.4.1.Stratejik planlama.....	31
2.10.4.2.Stratejik Planlamanın Amaçları.....	31
2.10.4.3.Stratejik Planlama ve Yönetimde Vizyon.....	32
2.10.4.4.Stratejik Planlamanın Aşamaları.....	35
2.10.5.Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Sürekliliği.....	37
2.10.6.Stratejik Planlama ve Eğitim Uygulamaları.....	38
2.10.6.1.Stratejik yönetim amaçlı planlamanın tüm kuruluşlardaki yararları.....	39
2.10.6.2.Stratejik Planlama Uygulamasının Yasal Altyapısı.....	40
2.10.6.3.Milli Eğitim Bakanlığı Bünyesinde kullanıldığı kurumlar.....	41
2.10.7.Kamu Kesiminde Stratejik Yönetimin Gereği.....	43

2.10.8.Stratejik Planlama Ve Beklenen Yararlar.....	45
2.10.9.Stratejik Planlamanın Temelleri.....	47
2.10.10.Örgütsel Kültür Ve Stratejik Planlama.....	48
2.10.11.Stratejik Planlama Süreci.....	49
2.10.11.1. Örgütün İç Analizi.....	49
2.10.11.2.GÜÇLÜ Yönler.....	50
2.10.11.3.Zayıf Yönler.....	50
2.10.11.4.Dış Çevrenin Analizi.....	50
2.10.11.5.Fırsatlar.....	51
2.10.11.6.Tehditler.....	51
2.10.11.7.Vizyon Bildirimi.....	51
2.10.11.8.Misyon Bildirimi.....	52
2.10.11.9.İlkeler Bildirimi.....	53
2.10.11.10.Stratejik Amaçlar.....	54
2.10.11.11.Hedefler.....	55
2.10.12.Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama.....	56
2.10.12.1.Kamu kurumları için Öngörülen Stratejik Planlama Süreci.....	57
2.10.12.2.Stratejik Planlama Yaklaşımının Kamu Kesimi Açısından Önemi ile Getireceği Yenilik ve Dönüşümler.....	57
2.10.12.3.Kamu kesimi açısından Stratejik Planlama.....	58
2.10.12.4.Stratejik Planlama Süreci ve Son Gelişmeler.....	58
2.10.13.Değerlendirme.....	60
MEB STRATEJİK PLAN MODELİ.....	61
BÖLÜM III	65
YÖNTEM	65
3.1.Araştırma Modeli.....	65
3.2. Evren ve Örneklem.....	65
3.3. Veri Toplama Aracı.....	68
3.4. Veri Toplama Aracının (Ölçeğin) Hazırlanması.....	68
Faktör I	71
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11 ve12)	71

Faktör: II	71
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu: (13,14,15,16,17,18,19,20 ve21)	71
Faktör: III	72
Stratejik Planlamamın Verimlilik Boyutu: (22,23,24,25,26,27ve 28)	72
Faktör: IV	72
Stratejik Planın Etkililik Boyutu: (29,30,31 ve 32)	72
Faktör: V	72
Stratejik Planlamamın Direnç Boyutu: (33,34ve35)	72
Ölçeğin Geçerliliğine İlişkin Bulgular.....	72
Ölçeğin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular.....	76
3.4.1. <i>Kişisel Bilgi Formu</i>	77
3.4.2. Verilerin Toplanması.....	77
3.4.3. Verilerin Çözümlemesi.....	77
BÖLÜM IV	80
BULGULAR ve YORUM	80
4.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgular.....	80
4.2 Temel Probleme İlişkin Bulgular.....	85
4.3. Alt Problemlere İlişkin Bulgular.....	86
Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	86
Deneklerin Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular	88
Deneklerin Atama Branşları Değişkenine İlişkin Bulgular.....	92
Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular.....	96
Deneklerin Yöneticilik Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular.....	103
Deneklerin İdari Unvan Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular...	109
Deneklerin Görev Yaptıkları İlçe Değişkenine İlişkin Bulgular...	113
BÖLÜM V	118
SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER	118
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	118
5.2. Öneriler.....	123
EKLER	124
KAYNAKÇA	145
ÖZGEÇMİŞ	148

KISALTMALAR LİSTESİ

N : Frekans

ss : Standart Sapma

x : Ortalama

ÇİZELGE LİSTESİ

MEB STRATEJİK PLAN MODEL	61
<i>Çizelge 3.2.1 Araştırma Örnekleminde Yer Alan Yöneticilerin İlçelere Göre Sayısal Dağılımları</i>	<i>66</i>
Çizelge 3.2.1.2: İstanbul İli İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Yönetici Sayısı	66
Çizelge 3.2.1.3: Konumlarına Göre Örneklem Kapsamındaki Yönetici Sayıları	67
Tablo 3.4.1. Alan Uzmanlarının 74 Maddelik Tutum Ölçeği Hakkındaki Görüşleri.....	69
Şekil 3.4.2. Eğitimde Stratejik planlama Tutum Ölçeğinin Geliştirilme Aşamaları.....	70
Tablo: 1 Yöneticilerin; Stratejik planlamaya karşı tutumları değerlendirme ölçeği Faktör Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 2	76
Yöneticilerin; Stratejik planlamaya karşı tutumları Belirleme Ölçeği Faktörlerinin Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri ve Özdeğerleri	76
Tablo 3	77
Yöneticilerin; Stratejik planlamaya karşı tutumları ölçeğinin Etkisini Belirleme Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları.....	77
Çizelge 3.4.1. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları.....	78
Çizelge 4.1.1. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İçin f, %, %g_{ec} ve %y_{ig}Değerleri.....	80
Çizelge 4.1.2. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Mezuniyet Durumu Değişkeni İçin f, %, %g_{ec} ve %y_{ig} Değerleri.....	81
Çizelge 4.1.3. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Atama Branşı Değişkeni İçin f, %, %g_{ec} ve %y_{ig} Değerleri.....	81
Çizelge 4.1.4. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Yaş Değişkeni İçin f, %, %g_{ec} ve %y_{ig} Değerleri.....	82
Çizelge 4.1.5. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Yöneticilik süresi Değişkeni İçin f, %, %g_{ec} ve %y_{ig} Değerleri.....	83
Çizelge 4.1.6. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Görev Değişkeni İçin f, %, %g_{ec} ve %y_{ig} Değerleri.....	83

Çizelge 4.1.7. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Görev yaptığı İlçe Değişkeni İçin $\%g_{ec}$ ve $\%yig$ Değerleri	84
Çizelge 4.1.8 Ölçme Aracında Bulunan Beş Alt Boyuta İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	84
Çizelge: 4.3.1 Cinsiyete Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları.....	87
Çizelge 4.3.2. Yönetici Tutum Puanlarının Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı.....	88
Çizelge 4.3.3. Mezuniyet Durumlarına Göre Tutum Puanlarında.....	90
Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	90
Çizelge: 4.3.4. Mezuniyet Durumlarına Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi	90
Çizelge 4.3.5. Yönetici Tutum Puanlarının A Tama Branşlarına Göre.....	92
Dağılımı	92
Çizelge 4.3.6. Atama Branşlarına Göre Tutum Puanlarında	94
Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	94
Çizelge: 4.3.7 Atama Branşlarına Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi	94
Çizelge 4.3.8. Yönetici Tutum Puanlarının Yaşlara Göre Dağılımı.....	96
Çizelge 4.3.9. Yaşlara Göre Tutum Puanlarında.....	99
Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	99
Çizelge: 4.3.10. Yaşlara Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi.....	100
Çizelge 4.3.11. Yönetici Tutum Puanlarının Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı.....	104
Çizelge 4.3.12. Yöneticilik Süresine Göre Tutum Puanlarında	106
Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	106
Çizelge: 4.3.13. Yöneticilik Süresine Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi...	107
Çizelge 4.3.14. Yönetici Tutum Puanlarının İdari Unvanlarına Göre Dağılımı.....	109
Çizelge 4.3.15. İdari Unvanlarına Göre Tutum Puanlarında.....	111
Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	111
Çizelge: 4.3.16. İdari Unvanlarına Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi.....	112
Çizelge 4.3.17. Yönetici Tutum Puanlarının Görev Yapılan İlçeye Göre Dağılımı.....	113
Çizelge 4.3.18. Görev Yapılan İlçeye Göre Tutum Puanlarında	115
Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları	115
Çizelge: 4.3.19. Görev Yapılan İlçeye Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi	115

ÖNSÖZ

Yöneticiler için en önemli sorun, yönetilen birimin verimli olarak çalışmasıdır. Çoğu yöneticinin yapamadığı da, bu durumu bir araştırma problemi haline getirmektir. Elbette araştırmacılar buna yardım edeceklerdir. Ancak araştırma üreticileri rollerini iyi oynarken tüketicileri de rollerini iyi oynamalı ve geleceğe ilişkin tüm kararlarını bilimsel sonuçlara dayandırmalıdır. Dilerim, bu her zaman böyle olur.

Stratejik planlama, yaşama farklı bir gözle bakma işi anlamına gelebilir. Olaylara hem kendi ve hem de başkalarının gözüyle bakabilmek çok önemli. Farklı bakış tarzları, insanın dünyadaki konumunu güçlendirebilir. Farklı bakanlar da bu dünyaya bir renk katıyor şeklinde düşünülebilir. Biz de bu çalışmada, eğitim kurumlarımıza ve onların yöneticilerine farklı bir açıdan bakmaya çalıştık.

Bu çalışmanın amacı eğitim örgütlerini yöneten insanların stratejik planlamaya yönelik bakış açılarını ne durumda olduğunu belirlemektir. Araştırmada ulaşılan sonuçların başta ilk ve orta öğretim okul yöneticilerine, Mili Eğitim Bakanlığı ilgililerine stratejik plânlama çalışmaları hakkında fayda sağlayacağı düşünülmüştür.

Araştırmanın tamamlanmasında emeği geçen ve her aşamada değerli görüşlerini esirgemeyen hocalarım Prof.Dr. İrfan ERDOĞAN Prof.Dr.Sefer ADA'ya, Prof.Dr. Semra ÜNAL'a, Prof.Dr. Adil ÇAĞLAR'a Yard.Doç.Dr.Nihat ÇALIŞKAN'a, Araş.Gör Engin KARADAĞ'a, Kubilay KARAKUŞ'a ve Danışmanım Yard.Doç.Dr.Nuri BALOĞLU'ya destek ve yardımları için teşekkürü bir borç bilirim.

Araştırmada anket uygulamalarının düzenli ve eksiksiz tamamlanmasını sağlayan Ümraniye İlçe Milli Eğitim Şube Müdürüm Sayın Gülay TURHAN'a da özellikle teşekkür ederken, her türlü desteği veren çok değerli eşim Aynur KARAMAN ve biricik oğlum Umut' un da çalışmalar süresince kendilerinden esirgediğim zamanı bağışlamalarını dilerim.

Temmuz 2007 İstanbul

Hasan KARAMAN

THE ATTITUDE OF PRIMARY AND SECONDARY SCHOOL MANAGERS REGARDING STRATEGIC PLANNING

Abstract

In the following research it is tried to figure out, at which level the attitude of primary and secondary school managers regarding strategic planning is. This research is in the survey model a pictographic work, whose focus was on 5531 managers and assistant managers of 1829 primary and secondary schools in central Istanbul. In order to build a group of exemplification in this research, "Stratified Sampling Method" was used by dividing 32 counties of Istanbul in 3 types of socio-economic groups. With the method of random sampling one county of each group (Sarıyer, Sultanbeyli, Ümraniye) was chosen. 498 school managers employed in these counties were considered in the analysis. With the aim of collecting data, the scale of attitude regarding strategic planning, that consists of 35 paragraphs and was developed by the researcher, was used. 350 sentences of attitude, which were established according to the literature of strategic planning, were preselected by brainstorming and refined by consulting experts. The scale, which was figured out, was tested as a pilot project in a region not belonging to the group of exemplification. In security praxis the data were tested with the Cronbach Alpha Trust Coefficient method of calculation and the pre-coefficient of scale was found out as .85 There was no significant variation grade with 0,05 between the attitude of managers according to the differences in the regions in which they are working, the level of education, sector of appointment, the position of assistant school managers, the head of assistant school managers, school managers, gender. But in the productivity and efficiency of strategic planning there was configured a great difference in the attitude scores between the age and management-term of managers. In the research it was recommended that the staff of the Ministry of Education and other partners should start to work for all kinds of strategic planning and configure the attitude regarding strategic planning.

Key words: Strategic planning, School Managers, Attitude Scale

İLK VE ORTA ÖĞRETİM OKUL YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK TUTUMLARI

Özet

Bu araştırmada ilk ve orta öğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Tarama modelinde betimsel bir çalışma olan bu araştırmada İstanbul il merkezinde bulunan 1.829 ilk ve ortaöğretim kurumunda görevli 5.531 okul yönetici ve yönetici yardımcısı araştırmanın hedef evrenini oluşturmuştur. Araştırmada örneklem grubunu oluşturmak amacıyla “Tabakalı Sistemik Küme Örnekleme Yöntemi” kullanılmış ve İstanbul iline bağlı 32 ilçe sosyo-ekonomik açıdan üç guruba (tabakaya) ayrılarak her grup içerisinde “Basit Tesadüfî Örnekleme Yöntemi” ile birer adet ilçe (Sarıyer, Sultanbeyli ve Ümraniye) seçilmiştir. Bu ilçelerde görevli 498 okulu yönetici ve yönetici yardımcısı araştırma kapsamına alınmıştır. Araştırmada veri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen 35 maddelik “Stratejik Plânlamaya Yönelik Tutumları Belirleme Ölçeği” kullanılmıştır. Stratejik planlamaya ilişkin literatüre dayalı oluşturulan 350 tutum cümlesi beyin fırtınası yöntemi kullanılarak ön elemeye tabi tutulmuş ve uzman görüşlerine sunularak rafine edilmiştir. Elde edilen ölçek örneklem guruba girmeyen bir bölgede pilot uygulamaya tabi tutulmuştur. Yapılan güvenilirlik uygulamasında veriler Cronbach Alpha Güvenirlik Katsayısı hesaplama tekniği ile test edilmiş olup, ölçeğin ön güvenilirlik katsayısı .85 olarak bulunmuştur. Araştırmada elde edilen veriler SPSS paket programı yardımıyla çözümlenmiştir. Kişisel bilgilerin analizinde puanların yüzde ve frekans değerlerinden yararlanılmıştır. İkili grup karşılaştırmaları için “t” testi, çoklu karşılaştırmalar için de tek yönlü varyans analizi tekniklerinden yararlanılmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının olumlu yönde olduğu, cinsiyet, mezuniyet durumu, atama branşı, idari unvan ve görev yapılan ilçenin sosyo-kültürel düzeyi değişkenlerine göre tutum puanları arasında 0.05 güvenilirlik düzeyinde anlamlı farka rastlanmazken, yöneticilerin yaş ve yöneticilik süresi değişkenlerine göre anlamlı farkların bulunduğu saptanmıştır. Araştırmada ulaşılan sonuçların stratejik planlama çalışmasında göz önünde bulundurulması önerilmektedir.

Anahtar Sözcükler: Stratejik Plânlama, Okul Yöneticileri, Tutum Ölçeği

BÖLÜM I

GİRİŞ

1.Problem Durumu

Sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler, tüm toplumsal kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu anlamda, eğitim ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsuru olan okullar, toplumların kültürel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişmelerine yön vermekte etkin olabilmeleri için, stratejik öneme sahip kurumlar olarak en başta gelenidir. Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bir olgu olarak değişim, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de; amaç, yapı, süreç ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hale gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin, özellikle okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir.

Değişim sürecinde etkili bir yöntem olarak ifade edilen stratejik planlama, çevresel etkenleri odak unsur olarak, geleceği doğru tahmin etmeyi ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmeyi öngören bir yaklaşımdır. Bu çalışmada, stratejik planlamayla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturularak, eğitim kurumlarında yönetici düzeyinde görev yapan ilgililerin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının ne düzeyde olduğu belirlenmeye çalışılmış.

1.1.Tutumların Doğası

Tutum, bir bireyin bir kavram, olgu veya obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir.(Kağıtçıbaşı,1996). Diğer bir ifadeyle tutum, bir kişinin belli bir insana, gruba, nesneye, olaya vb yönelik olumlu veya olumsuz bir şekilde düşünmesine, hissetmesine veya davranmasına yol açan oldukça istikrarlı ve yargısal bir eğilimdir. (Budak, 2000). Bu eğilim bilişsel (eski yaşantılara dayalı bilinçli bir inanç, kanı içermesi açısından), duygusal (hoşlanma veya hoşlanmama şeklinde kendini göstermesi açısından), yargısal (söz konusu şeyin olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilmesi

açısından) ve davranışsal (bütün bunların, kişiyi şu veya bu şekilde davranmaya eğilimli kılması açısından) bileşenlerden oluşur. (Budak, 2000).

Bireylerin tutumları, tutum konusu olan objeye yönelik inançlardan kaynaklanır. Tutumlarla inançlar daima birlikte bulunurlar. Bir tutuma eşlik eden inanca “kanı” adı verilmektedir. İnsanlar duygularına ve kanılarına paralel olarak hareket etme eğilimindedirler. Bir tutumun inanç yönü ile kanı yönü karşılıklı olarak birbirlerini etkiler. Tutumun bir diğer boyutu duygu ve kaniya uygun olarak gösterilen davranışlardır. Tutumlar, bireyin dışı açık olan bu gözlenebilir davranışlarından tahmin edilmektedir (Özgüven, 1998). Bir tutum, bir bireyin düşünce, duygu ve davranışlarını birbirleriyle uyumlu kılarak etkiler. Bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeler, yerleşmiş, güçlü tutumlarda tam olarak bulunur. (Kağıtçıbaşı,1996)

Bazı daha zayıf tutumlarda ise özellikle davranışsal öğe çok zayıf olabilir. Öğeler, bir tutumu kendi içinde tutarlılığı olan bir sistem haline sokar. Başka bir deyişle, tutum, bireyi davranışa hazırlayıcı karmaşık bir eğilimdir. Böylece, bireyin çevresindeki objelere karşı beslediği duygular, o objeler hakkındaki fikirleri ve bilgileri ve onlara karşı davranışları devamlılık ve düzenlilik gösterir(Kağıtçıbaşı, 1996). Diğer taraftan, insanlar tutumlara sahip olarak doğmazlar, tutumları sonradan öğrenirler. Tutumlar, zaman içinde gelişme ve değişme gösterir. Bireylerin tutumları, sosyal normları ve kültürel değerleri yansıtır. Yapılan araştırmalar tutumların erken yaşlarda edinildiğini göstermektedir. Ancak, erken yaşlarda öğrenilmiş olsa da, tutumlar yeni tecrübeler ve yeni öğrenmelerle değişikliğe uğrayabilir. Erken edinilen birçok yerleşmiş tutumun oldukça durağan olduğunu ve değişmediğini gösteren araştırmalar da vardır. Bu durağanlık özellikle yerleşmiş ve kalıplaşmış tutumlarda görülür (Kağıtçıbaşı, 1996).

1.2 Eğitim Örgütleri ve Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlar

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi altında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan,2002:41).

Kıt olan kaynakların eğitimsel ihtiyaçların giderilmesi amacıyla dengeli bir dağılımını yapmak, ancak iyi bir planlamayla gerçekleştirilebilir. Eğitim sistemini planlamadan,

ülkenin kalkınmasını sağlamak mümkün değildir (Âdem,1997). Son yıllarda, stratejik planlamanın eğitime uygulanması çabaları geleneksel planlamaya alternatif olarak ortaya çıktığı görülmektedir.(Aksu,2002; Bircan,2002; Çalık,2003). Uygun koşulların oluşturulması halinde, stratejik planlama aracılığıyla okulların etkililiğinin arttırılması mümkündür. Bilgi teknolojisine ulaşmış dünyamız, gelişen kolaylıklarla birlikte bazı sorunları da beraberinde yaşamaktadır. Gelişmiş veya gelişmeyi hedefleyen örgütlerin en büyük sorunu, bu süreç içinde doğru kararlar alabilmek ve bu kararların uygulanabilmesi için doğru insanları bulabilmektir.

Günümüz Türkiye'sindeki yönetim anlayışına bakıldığında, doğru kararlar almaktan çok, kontrol etmek ve ayrıntılarla boğuşmanın bir yönetim tarzı olarak geliştiği görülmektedir. Hatalar ve sorunlar ortaya çıktığında ise “kaynak yetersizliğimiz var” gibi kısa ve çözüm önermeyen ifadeler dile getirilmektedir. Oysa sorulması gereken “bu proje nasıl kötü sonuçlanır?” ya da “sorunları çözmek için ne yapabiliriz?” olmalıdır. Bu soruların sorulduğu ortamda geçerli cevaplar alınamıyorsa yapılacak ilk iş, öncelikle sistemi ve sistemle birlikte insan kaynağını yeniden gözden geçirmektir (Erdoğan,2002:43).

Bir ülkenin hedeflediği toplumsal, teknolojik ve ekonomik düzeye ulaşmasını sağlayacak en önemli öge insan kaynağıdır. Beklenen yararların sağlanması için insan kaynağının öncelikle iyi yetiştirilmiş olması gerekmektedir. İnsanı yetiştirecek olan da eğitim sistemidir. Eğitim, kalkınmanın en önemli araçlarından biridir. Günümüzde her alanda olduğu gibi, eğitim alanında da yeni değişimler yaşanmaktadır. Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle; iletişimin artması, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, öğretmen niteliklerinin yükselmesi, “yaşam boyu öğrenme”, “etkin öğrenme”, “öğrenmeyi öğrenme” gibi yeni yaklaşımların gelişmesi, eğitim sisteminin sürekli sorgulanmasını ve geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Eğitim sisteminin amaçlara yönelik işlemesi ise yöneticilerinin iyi bir stratejik plan hazırlayarak bunu gerçekleştirmesine bağlıdır. Ancak, ülkemizde, planları uygulamanın önündeki en büyük engelin psikolojik engeller olduğu ve planları hazırlayıp uygulayan insanların daha işin başında planlamaya karşı olumsuz bir tutum içerisinde işe başladıkları söylenebilir. Bu anlamda, inanılmadan hazırlanan planların gerçekleşme şansları da doğal olarak düşük olacaktır. Sorunun geniş kapsamı içerisinde, bu çalışmada ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının ne düzeyde olduğu öncelikli olarak görülerek bu araştırmanın konusu olarak ele alınmıştır.

1.3.Problem Cümlesi

İlk ve Orta Öğretim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerin stratejik planlamaya karşı tutumları ne düzeydedir?

1.4.Alt Problemler

Yöneticilerin; Stratejik Planlamaya karşı tutumları

- a. Cinsiyetlerine
- b. Mezuniyetlerine
- c. Atama branşlarına
- d. Yöneticilerin yaşlarına
- e. Yöneticilik sürelerine
- f. İdari unvanlarına ve
- g. Görev yaptıkları ilçeye göre değişmekte midir?

1.5.Araştırmanın Önemi

Stratejik planlama uygulamaları tüm sektörlerde büyük bir ilgi görmekte ve birçok insan hedeflerin birlikte oluşturulması sürecine katkı sağlamaktadır. Tüm sektörlerin hedeflerin gerçekleşmesi öncelikle eğitim sistemindeki hedeflerin gerçekleşmesine bağlı görülmektedir. Bu çalışmayla elde edilecek bulguların stratejik planlamaya geçiş sürecinde eğitim kurumlarımızın yöneticilerine ve diğer ilgilileri yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Bir başka deyişle, stratejik planlamanın en önemli unsurlarından biri olan uygulayıcıların hangi giriş özellikleri ile stratejik planlama çalışmalarına başlayacaklarının saptanması aynı çalışmaların hedeflerine ulaşabilmesi açısından da büyük bir önem taşımaktadır.

1.6.Sayıtlar

1. Araştırmanın yürütüldüğü örneklem evreni temsil eder niteliktedir.
2. Araştırmada denekler ölçme aracına samimi cevaplar vermişlerdir.

1.7.Sınırlılıklar

Bu araştırma;

1. Araştırma probleminin çözümüne ışık tutacak olan veriler İstanbul ili, İl Millî Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı görev yapan 208 adet devlet okulu yöneticisinin görüşleriyle sınırlandırılmış olup özel okullar kapsam dışı bırakılmıştır.

2. Elde edilen veriler 2006-2007 eğitim-öğretim yılındaki durumla sınırlıdır.

1.8.Tanımlar

Strateji: Strateji sözcüğünün kökeni, etimolojik açıdan ele alındığında, eski Yunancada “Generallik Sanatı” anlamına gelen “strategus” sözcüğüne bağlanmaktadır.

Tutum: Tutum, bir bireyin bir kavram, olgu veya obje ile ilgili düşünce, duygu ve davranışlarını düzenli bir biçimde oluşturan bir eğilimdir.

Misyon: Bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade eder. Genel olarak misyon bildirimini kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Vizyon: Gelecek Resmi” olarak tanımlıyoruz. Vizyon sahibi olmayı ise gelecekle ilgili net bir resme sahip olmak olarak düşünülür.

BÖLÜM II

İLGİLİ LİTERATÜR

İlk ve ortaöğretim kurumları yönetici ve yönetici yardımcılarının stratejik planlamaya yönelik tutumlarının ne düzeyde olduğunu belirlemek kuşkusuz konuyla doğrudan ve dolaylı olarak ilgili bulunan bir literatür incelemesini de gerekli kılmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde stratejik planlamaya ilişkin bilgi ve bulgular genelden eğitim kurumlarındaki özel duruma doğru bir akış içerisinde sunulmaya çalışılmıştır.

2.STRATEJİK YÖNETİM

Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla ve eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 2000:1). Yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılan strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askerî gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanattır. Strateji kavramı askeri alanda kullanılmakla birlikte iş dünyasında “belirlenen bir amacın başarılması” anlamında kullanılmaktadır (Eren,200:65). Bu ifadelerden yola çıkarak stratejiyi; örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad” olarak tanımlamak mümkündür (Üzün,2000:1).

2.1. Stratejinin tanımı

Strateji sözcüğünün kökeni, etimolojik açıdan ele alındığında, eski Yunancada “Generallik Sanatı” anlamına gelen “strategus” sözcüğüne bağlanmaktadır. (Dedeoğlu 2003, s.25) Ayrıca, Yunanca ‘da “strata” ordu, “argo” kullanma, “stratos ago” orduyu kullanmak anlamına gelmektedir.(Dedeoğlu 2003, s.26)

Askeri niteliğini zamanla yitiren strategusluk makamı, İ.Ö. 3.yüzyılda Mısır’da bir sivil valilik olarak yeniden ortaya çıktı ve Roma yönetimi altında İ.S 4. yüzyıla değin varlığını korudu. (Çelik,1994)

Strateji kavramına atfedilen anlamlar incelendiği zaman, kavramın tarihsel süreç içerisinde anlam/kapsam değişimi ve/veya genişlemesi yaşadığı görülecektir. Bu değişim, tarihsel süreç içerisinde dünyanın ekonomik, siyasal, sosyal ve teknolojik ilerlemeler sonucu yaşamış olduğu dönüşümün doğal bir sonucudur. Kavramın teorik ve pratik açıdan

algılanma alanı ilkin askeri alanda olmuştur. Askeri literatürdeki klasik anlamıyla strateji; “ Bir savaşın kazanılması için savaş sırasındaki askeri harekâtın dayandığı esaslar” olarak anlaşılmaktadır. Diğer bir tanıma göre strateji; “Bir savaşta siyasi iktidarın belirlediği amaca varmak için askeri kuvvetleri kullanma sanatı” anlamına gelmektedir. (Çelik,1994)

Günümüzde ise strateji kavramının hemen her alana uygulanabilir bir kavram haline geldiği görülmektedir. Bu anlamda strateji kavramı ‘metedoloji’ kavramıyla eş anlamı olarak kabul edilebilir ve temel yönetim ve uygulanacak yollar olarak tanımlanabilir.(Eren,2000,s.91) John I. Alger bu genel tanımı biraz daha açmıştır. Alger’a göre strateji; ‘ Bir ittifakın, devletin, politik grubun veya askeri liderin rakibi karşısında kazanım elde etmek adına, çeşitlilik arz eden kaynakları rasyonel bir şekilde koordine ederek, hedefe ulaşma amacıyla uyguladığı planlar bütünü.’ olarak tanımlanabilir.

2.2.Stratejinin Tarihsel Gelişimi

Modern stratejinin tarihsel süreç içerisinde yaşamış olduğu dönüşümü incelemeye, hem temel oluşturması hem de çoğu akademisyen ilk stratejist olarak kabul edilmesi bakımından, ünlü Çinli düşünür Sun-Tzu’nun strateji kavramı hakkındaki düşüncelerine yer verilerek başlanılabilir.Her ne kadar strateji kavramının ilk olarak askeri literatürdeki anlamıyla kullanıldığını belirtsek de, Sun-Tzu, kavramı yalnızca askeri alandaki anlamıyla değil geniş bir perspektifte ele almıştır.Sun-Tzu’ya göre; “Savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek ,hünerlerin en iyisidir.” (Karabulut,2005:s,16)

Bu sözden anlaşılacağı üzere Sun-Tzu diplomasi gibi silahsız araçları silahlı savaşlardan üstün tutmakta ve stratejinin ilkin bu platformda ortaya konması gerektiğini belirtmektedir. Yine, Sun-Tzu’ya göre; “ Girdiği her savaşı kazananlar aslında usta değildirler. Başka orduları savaşmadan çaresiz bırakanlar, işte onlar en iyisidir.” Bu sözlerden de anlaşılacağı üzere, Sun-Tzu stratejiyi geniş bir anlamda yorumlamış ve bu nedenle “Savaş Sanatı (The Art of War)” adlı eseri günümüze değin değerini koruyabilmiştir. (Karabulut,2005:s,17)

Mao Tse-tung,1930’lar ve 1940’lı yıllar boyunca devam eden Çin’deki iç savaşı anlattığı askeri yazılarda Sun-Tzu’dan derin bir şekilde etkilendiğini ortaya koymuştur. Yine İkinci Dünya Savaşı öncesinde Japonya’da, Savaş Sanatı’nın 100’e yakın farklı versiyonu yayınlanmıştır. son olarak Vietnam Savaşı’nda Vietnamlı komutanların sun-Tzu’nun fikirleri doğrultusunda stratejiler geliştirdiği söylenebilir.(Çelik,1994:s.26) Örnekler bunlarla sınırlanmıştır, fakat Sun-Tzu’nun fikirlerinden uygulamada nasıl yararlandığı

konusunda sayısız örnek verilebilir.13 İ.Ö. 500 yılında yazılmış olan “ Savaş Sanatı” adlı eserden sonra strateji hakkında günümüze kadar aktarılan en eski yazılı eser, bundan yaklaşık 2050 yıl önce İ.Ö. 51 yılında, Romalı büyük devlet adamı ve önemli komutan Gaius Jullius Cesar’ın yazmış olduğu 240 sayfalık “Gallia Savaşı” adlı kitaptır (Çelik,1994).

Strateji konusundaki modern düşünce ağırlıklı olarak 19,yüzyıl stratejistleri baron de Jomini ve Carl Von Clausewitz’in çalışmaları üzerine inşa edilmiştir.(Karabulut, 2005, s.16) Jomini’nin en büyük teorik eseri 1838 yılında iki cilt halinde çıkan “Precis de L’art de la Guerre”dir.(Karabulut,2005,s.16) Jomini’nin strateji kavramına ilişkin düşünceleri şekilde özetlenebilir; Jomini’ye göre savaşta zeka’nın rolü sınırlıdır. Askerlerin eğitimi ve disiplini büyük ölçüde zekâya dayanmadığı gibi, sadece doğru düşünmekte muharebe kazanmak için yeterli değildir. Cesaret ve inisiyatif gibi diğer nitelikler zekâdan daha önemlidir.

Fakat zekânın egemen olduğu bir alan vardır, o da strateji alanında insan zekâsının anlayabileceği ve formül haline getirebileceği daima geçerli genel kurallar ve prensipler vardır. Askeri bilimin esas sorunu bu genel prensipleri yerleştirmektedir. Jomini savaşı beş temel prensibe dayandırmaktadır. Bunlar; (Âdem,1997, s.20)

- Strateji
- Yer (Kara) Taktikleri
- Lojistik
- Farklı Orduların Taktikleri
- Mühendislik sanatı

Jomini’ye göre stratejinin ortaya koyması gereken temel problematik “nerede ve kiminle savaşılacağıdır ve bu nedenle savaşı haritalara göre yapılması gereken bir sanat olarak görmektedir.(Adem,1997, s.21)Modern Stratejinin kurucularından biri ve hatta en önemlisi olarak kabul edilen Carl Von Clausewitz ise “Savaş üzerine (On War)” adlı yapıtıyla strateji kavramının genişlemesinde büyük rol oynamıştır. Savaş Üzerine, sekiz kitap halindedir. Strateji kavramı, ikinci kitabın ikinci bölümünde şöyle tanımlanmıştır. “Strateji, muharebenin savaşın amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır.” (Can, 2002, s.155) Clausewitz’e göre, strateji askeri harekâtlar ile politik hedefleri birbirine bağlamaktadır.(Can,2002, s.157) içinde yaşamış olduğu çağın olaylarından ve düşünürlerinden derin bir biçimde etkilendiği için Clausewitz’in hakkındaki mantıksal

çözümleri o çağın gelişmelerine göz atarak daha iyi kavranabilir. Clausewitz, Avrupa'nın büyük değişikliklere ve çalkantılara sahne olduğu bir dönemde yaşamıştır. Bir Prusyalı aristokrat olarak, Westphalia Barışı (1648) ile kurulan Avrupa düzeninin değerleri ile yetişmiş; fakat Fransız İhtilali'nin "Eski Düzeni" nasıl köklerinden sarstığını da yakından izleme, hatta yaşama fırsatı bulmuştur. İhtilal ile Avrupa sisteminin gayri mütecanis bir nitelik kazanması, eski dönemin sınırlı manevra savaşlarının yerini büyük ordularla yönetilen halk savaşlarına bırakması ve Napolyon'un strateji anlayışına getirdiği değişiklikler, Clausewitz'in düşüncesinde derin izler bırakmıştır. Hemen hemen aynı yıllarda, felsefe alanında da önemli gelişmeler oluyordu. Fransız İhtilali'nin başlamasından sekiz yıl önce, 1781'de Kant, Salt Aklın Eleştirisi'ni yayımlayarak Aydınlanma Felsefesi'ne göre, basit bir deyişle, Tanrı bir yandan evrene, öbür yandan da insan ruhuna matematik-mekanik İlkel yerleştirmiştir. Tanrı, kendi kurduğu bu ussal (rasyonel) düzenin dışına çıkmaksızın, evreni ussal kanunlarla yönetir. Bunun sonucu olarak, düşünce kendini dış dünyaya göre ayarlar. Dolayısıyla, "us" (ratio) "irade"den önce gelir. İşte Kant, bu akıl yürütmeyi tersine çevirerek, düşünmenin kendini nesnelere göre ayarlamadığını; nesnelere formlarının insan düşüncesi tarafından belirlendiğini ileri sürmüştür(Nartgün,2000 s.145-146).

Clausewitz, Kant'ın felsefede gerçekleştirdiği bu gelişmeyi askeri düşünce alanına aktarmıştır. On sekizinci yüzyıl savaş teorisi, Aydınlanma Felsefesi doğrultusunda gelişmiştir. Aydınlanma çağının askeri düşünürleri, savaş yönetiminde uyulması gereken bir takım ussal ve nesnel İlkeler olduğu varsayımından hareket ediyorlardı. Kesin ve olumlu sonuçlar elde etmek amacı ağır bastığı için genellikle matematik değerlendirmeye elverişli veriler dikkate alınmıyor, buna karşılık manevi ve iradi unsurlara gereken ağırlık verilmiyor ve böylece teori, maddi şetle, nesnelere ve tek yanlı bir etkinlik üzerine kuruluyordu. Clausewitz'in eseri Aydınlanma Çağı'nın bu anlayışına bir tepki olarak doğmuştur.

Clausewitz, 18.Yüzyıl Felsefesi'nin "iyimserliği" ve dogmatizmini reddederek, dikkatleri, özneye yani insana ve savaşa özgü belirsizliklerin içindeki insan eylemine çeker. (Nartgün,2000 s.146) Clausewitz, stratejik değerlendirmelerde manevi güçlerin yerini şu şekilde ifade etmektedir;" ...Aslında maddi ilişkiler oldukça basittir: Zor olan, işin içine giren manevi güçleri kavramaktır." Clausewitz'in bu tespiti, günümüze değin yaşamış olan kimi savaşların maddi anlamda güçsüz olan tarafın galibiyetiyle sonuçlanmasıyla beraber daha anlamlı hale gelmiştir. Clausewitz'in askeri strateji konusundaki görüşlerine

bakıldığında ise bu stratejinin odağına coğrafyayı yerleştirdiği görülecektir. Clausewitz'e göre askeri stratejinin temelini coğrafya oluşturur. Zira istihbarat toplama, lojistik, güç planlaması v.b faktörler askeri strateji oluştururken göz önünde bulundurulmuş unsurlardır. Fakat tüm bu unsurların merkezinde coğrafya vardır. (Nartgün,2000;s.53)

2.3.Strateji Önderleri

Modern stratejinin kurucuları olarak kabul edilen Jomini ve Clausewitz kimi yazarlarca Napolyon'un yorumcuları olarak adlandırılmaktadırlar. Gerçekten de büyük komutanlar ve liderler (Makedonya Kralı Büyük İskender, Hun İmparatoru Atilla, Fatih Sultan Mehmet, Yavuz sultan Selim, Mustafa Kemal Atatürk ve niceleri) aynı zamanda büyük stratejistlerdir. Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'u, Yavuz Sultan Selim'in Mısır'ı fethetmek için izlediği yollar, Mustafa Kemal Atatürk'ün Kurtuluş Savaşı'nda uyguladığı stratejiler, stratejisiler için önemli esin kaynakları hatta çıkış noktaları olmuşlardır. (Dedeoğlu, s.54)

19. yüzyıldan Birinci Dünya Savaşı'na kadar strateji kavramının gelişimine katkıda bulunan önemli düşünürler; Prusya ekolünden Moltke ve Schliffen, Fransız ekolünden Du Picq ve foch'dur. Bu düşünürlerden; Prusya ekolünden Moltke'nin, Fransız ekolünden Du Picq'in görüşlerine yer verilebilir. Moltke'nin deyişiyle strateji; "Bir komutanın emrine verilen imkânların, öngörülen hedefin elde edilmesini sağlayacak biçimde, uygulama alanında kullanılmasıdır."(Budak, 2005, s.28)

Moltke, Clausewitz'in sadık bir öğrencisidir. Ve Jomini'nin strateji hakkındaki fikirlerinin aksini iddia etmektedir. Moltke, stratejinin bir bilim olduğunu ve hareket planlarının meydana getirebileceği genel prensipler konulabileceğini kabul etmemiştir.

Her durum kendi olaylar çerçevesinde bir tanımlamayı ve eğitimle bilginin, cesaret ve öngörüyle birleştiği bir sonucu gerektiriyordu. O'na göre tarihten alınması gereken başlıca ders bu idi. Moltke, doğru açıdan bakılması şartı ile stratejinin tarihten çok faydalanabileceği görüşünde idi. (Mütercimler,2000)

Fransız ekolünden olan Du Picq de Moltke'ye benzer bir biçimde Jomini'nin stratejinin prensiplerinin ortaya konabileceği fikrine karşı çıkmıştır.

Du Picq'in askeri sorunlara bilimsel bir yaklaşımı vardır. O'na göre; her şeyden önce savaş bir çarpışma ve muharebedir; savaşın atomu düşman birlikler arasındaki çarpışmadır. O'na

göre şaşkırtıcı olan, savaş teorisyenlerinin bu atomun yapısına eğilmek zahmetine katlanmamış olmalarıdır. Onlar daha soyut konularla ve savaşın genel prensipleri ile uğraşmayı yeğlemişlerdir. (Burada kastedilen Jomimi'dir.) Fakat bilimin ve sanatın diğer alanlarında olduğu gibi, askeri işlerde de temeldeki gerçekleri kesin olarak saptamadan ve anlamadan hiçbir şeyi bilmek mümkün değildir.

Ludendorff, Trotsky, Paul Kennedy ve Liddell Hart Birinci Dünya Savaşı'ndan günümüze strateji kavramının gelişimine katkıda bulunan düşünürlerden önemli bazılarıdır. Birinci ve İkinci Dünya Savaşları, stratejinin savaş meydanları dışında taraflar arasındaki mücadelenin bütün yönleri kapsamı gereğini ortaya koymuştur. Pratikteki bu gelişmelerin teorik alana yansımaları, strateji kavramının kapsam genişlemesi yaşamalarını beraberinde getirmiştir.

Ludendorff'un askeri literatüre yapmış olduğu en önemli katkı topyekûn savaş teorisine ilişkin fikirleridir. Ludendorff'a göre topyekûn savaşın beş temel unsuru vardır. İlk olarak savaş topyekûndur; çünkü savaş alanı savaşa giren ülke topraklarının tümünü kapsar. Risklerin bu şekilde yayılmasının yanı sıra halkın tümü savaşa fiilen katılır. Bundan dolayı, ikinci olarak etkin bir savaş yapmak için ekonomik sistemin savaşın amaçlarına hizmet edecek şekilde uyarlanması gerekir. Üçüncü olarak, büyük kitlelerin savaşa kayılması, içte halkın moralini yükseltmek ve dıştan düşmanı zayıflatmak için propagandayı gerekli kılar. Dördüncü olarak, topyekûn savaş hazırlıklarına çarpışmalar başlamadan önce başlanmalıdır. Son olarak, etkin ve uyum içinde savaşabilmek için topyekûn savaş bir kişinin, başkomutanının idaresi altında olmalıdır. (Hatipoğlu,1986)

General Ludendorff'un topyekûn savaş teorisine yaptığı en büyük katkı, asker savaş alanında değil, psikolojik savaş alanında olmuştur. Ludendorff, halkın "birlik" içinde olmasına büyük önem vermiştir. Ludendorff, birlik ve beraberlikten bahsederken Japonya'yı düşünmüştür. O'na göre Japon halkının birliği "mekanik birlik" ten tamamen farklıdır; onların birliği Shinto dinine dayanan ruhi bir birliktir. Ludendorff, birliğin köklü geleneklerden kaynaklandığını fark etmiş ve Alman halkına Shinto'ya benzeyen ırkçı bir din önermiştir. (Hatipoğlu,1986)

Trotsky, herhangi bir Marksist askeri teorisinin varlığını inkâr etmiştir. O'na göre; "Marksist metod tarihi bir metottur ve sosyal bir bilimdir. Herhangi bir savaş bilimi yoktur ve asla da olmayacaktır. Savaşın ilgili olduğu pek çok bilim vardır. Fakat savaşın kendisi bir bilim

değildir, uygulamalı bir sanat ve beceridir... Tarihi materyalizm hiçbir biçimde bütün bilimler için evrensel bir metot değildir... Onu askeri konularla ilgili özel bir alana uygulamaya girişmek, en büyük yanlış olacaktır.”(Çoban,1996,s.26) Strateji kavramını Marksist bir bakış açısıyla yorumlayan Trotsky’e göre ; “Sovyet Cumhuriyeti için temel strateji kuralı, alarm halinde olmak ve gözlerini açık tutmaktır.” Marksist-Leninst teorisinin bakış açısına göre strateji, “Siyasal savaşı örgütlemek amacı güden uygulama önlemlerinin tümü”dür.³⁶ Topyekûn strateji ise; “Sürekli sınıf mücadelesini yönetme bilimi”dir. (Çoban,1996,s.28)

Savaşların topyekûn hale gelmesi, teknolojideki gelişmeler ve devletlerarası artan bağımlılık strateji kavramının “ Yüksek Strateji” ve/veya “Büyük Strateji” olarak adlandırılmasını da beraberinde getirmiştir. Bu kavramların ortaya çıkışında ve şekillenmesinde önemli katkıları olan düşünürler Liddell Hart, Edward Mead Earl ve Paul Keneddy’dir.

Amerikan askeri literatüründe “Yirminci Yüzyılın Clausewitz”i olarak nitelendirilen Liddell Hart’a benzetme belki sadece stratejiyi filozofça denecek derecede derinlemesine incelemesi yönünde yakıştırılabilir. Yoksa doktrine görüşleri bakımından, Clausewitz ve Liddell Hart arasında hiçbir benzerlik yoktur. Çünkü Clausewitz’e göre; “Stratejide her şey, kazanılan muharebelerin sayısına bağlıdır. Dökülen kan, zaferin bedelidir.” Liddell Hart’a göre ise; “ Rn iyi strateji, ciddi bir muharebeye tutuşmaksızın sonuca ulaştırandır. Bu da dolaysız saldırılardan çok, dolaylı tutumla sağlanır.” Clausewitz ne kadar “ kesin sonuçlu taarruz harekâtı”ndan yana ise, Liddell Hart da o kadar “savunmanın üstünlüğü” taraflısıdır. (Çoban,1996,s.28)

Liddell Hart, strateji kavramını “Yüksek Strateji”nin aşağı/alt derecedeki kullanışı olarak görmektedir. O’na göre; Taktik, nasıl stratejinin daha aşağı seviyedeki bir uygulanaşı ise; strateji de, “Yüksek Strateji”nin daha aşağı derecedeki bir kullanışıdır. (Doktora Tezi Han,s.121) Liddell Hart, strateji ve yüksek strateji kavramlarının tanımını şu şekilde yapmaktadır; strateji; siyasal amaçlara ulaşmak için, askeri imkânların dağıtımı ve uygulanması sanatıdır.” Çünkü stratejinin görevi çok defa yapılan tanımlamaların aksine, yalnız kuvvetlerin hareketleri ile değil, etkisi ile de ilgilidir.

2.4.Yüksek Strateji ve Liderlik

Yüksek strateji ise; “savaş hedefini belirlemesi gereken üst derecedeki temel politikadan

farklı olarak, savaşın yönetimine esas olan siyasette hemen hemen aynı anlama geldiği gibi, ‘uygulama halindeki siyaset’ manası da taşır.” Çünkü yüksek stratejinin görevi, bir milletin veya milletler grubunun bütün imkânlarını, temel politikanın tanımladığı amaç olarak harbin siyasal hedefinin elde edilmesi için koordine etmek ve yönetmektir. (Doktora Tezi Han,s.119)

Liddell Hart’a göre stratejinin ufku savaşla sınırlandığı halde, yüksek strateji, bakışlarını savaşın ötesine aşırarak harbi izlenecek barışa da yöneltir. Ayrıca yüksek strateji, çeşitli araçları yalnızca birleştirmekle kalmaz, gelecek barış durumuna emniyet ve refah yönünden bir zarar vermeyecek biçimde bunların kullanılmasını da düzenler. Birçok harpten sonra görüldüğü üzere, bir barışın her iki taraf için de acı sonuç vermesi şu gerçeğe bağlanabilir: Yüksek strateji alanı, stratejinin aksine, büyük kısmı ile bilinmeyen bir sahadır. Bu nedenle hala inceleme ve anlaşılma ihtiyacındadır. (Liddell, a.g.e, s.249)

Edward Mead Earl’nin “ Strateji” ve “Büyük/Yüksek Strateji” tanımları şu şekildedir; “Strateji, fiili, potansiyel ya da salt sanal düşmanlara karşı yaşamsal çıkarlarını etkili bir şekilde geliştirmek ve güvenceye almak amacıyla silahlı bir ulusun ya da uluslar komisyonunun kuvvetler de dâhil kaynaklarını kontrol etme ve kullanma sanatıdır. En yüksek tip strateji-kimi zaman büyük strateji denilen ulusal politikalarını ve silahlarını, savaşa girmeyi gereksizce erteleyecek ya da maksimum zafer sansıyla savaşa girecek şekilde birleştiren stratejidir.” (Hatipoğlu,1986 s.102)

Paul Kennedy; Liddell Hart ve Edward Mead Earle’nin strateji tanımını genel anlamıyla kabul etmektedir ve tanımı genişletmelerinden memnuniyet duyduğunu ifade etmektedir. Paul Kennedy’e göre Liddell Hart’ın ve Edward Mead Earl’nin bir bütün olarak büyük stratejinin incelenmesi ve anlaşılmasına katkıları çok önemlidir. Paul Kennedy bu konudaki fikirlerini şu şekilde ifade etmektedir; “O’nun (Liddell Hart) ve daha sonra Earl’nin savunduğu, uygun bir büyük stratejinin ne derece çok karmaşık ve çok katmanlı bir şey olduğunu göstermek ve böylece onu özel bir savaşı ya da muharebeyi kazanmakla ilgili salt harekât stratejisinden çok kesin bir biçimde ayırmak için, terimin tanımının öz olarak genişletilmesi idi.” (Karabulut,s.15)

Paul Kennedy’nin Büyük/Yüksek Strateji’ye bakış açısı ise şu şekildedir; “Büyük stratejinin püf noktası politikadadır; yani ülke liderlerinin ülkenin uzun erimli (yani savaştaki ve barıştaki) en iyi çıkarlarını korumak ve güçlendirmek için askeri olan ve

olmayan bütün unsurları bir araya getirme kapasitelerindedir. Böyle bir çaba ölçülmez ve öngörülmez “sürtünmelerle doludur.

Büyük strateji Jominian gelenekte bir matematik bilimi değil, Clausewitzçi anlamda bir sanattır ve zor bir sanattır-; çünkü çeşitli düzeylerde, esas amaca ulaşmak (ya da ertelemek) için hepsi de birbiriyle etkileşen siyasi, stratejik, eylemsel ve taktik düzeylerde ortaya çıkar.” (Karabulut s.17-18)

Soğuk Savaş sonrası dönemde uluslar arası ilişkilerin gittikçe komplike hale gelen bileşenleri ekonomiden siyasete, toplumsal alandan kültürel alana hemen her saça ayağını stratejik tahlillere dahil etmeyi gerekli kılmaktadır. Konuyla ilişkisi bakımından strateji kavramını, her ne kadar bütün düşünürlerin görüşlerine yer verilmese de, ana hatlarıyla ortaya koyduktan sonra, kavram günümüz konjonktüründe genel kabul gören anlamıyla yani “Büyük Strateji” olarak kabullenilebilir ve jeostrateji ve jeopolitik de bu kavramın önemli saç ayakları olarak düşünülebilir.

2.5.Büyük Strateji

Milli Strateji/Milli Hedef/Milli İdeal'dir. Diğer bir deyişle, Büyük Strateji; jeopolitik, jeostratejik, ekonomik, demografik v.b etkenlerin bileşkesidir ve bu bileşenlerin analizleri sonucu yönlendirilen uzun vadeli ve topyekûn milli stratejidir. Strateji kavramı, yalnızca silahlı kuvvetlerin kullanımına yönelik askeri bir bakış açısına hapsedilmemelidir. ABD Genel Kurmayı, kavrama anlam daralması yaşatmamak için, iki farklı strateji tanımı yapmıştır. Resmi tanıma göre genel anlamıyla strateji: “Zafer olasılığının ve zaferin” tercih edilir sonuçlarının artırılması ve yenilgi şansının azaltılması amacıyla, savaşta ve barışta, siyasilere azami destek verebilmek için gerekli siyasal, ekonomik, psikolojik ve askeri güçlerin geliştirilmesi ve kullanımı sanat ve bilimi”dir.

Yine, ABD silahlı kuvvetleri kaynaklı ve özellikle silahlı kuvvetler kullanımına yönelik olma anlamına, daha sınırlı bir başka yanımsa şudur: “Mevcut, potansiyel ya da yalnızca olası düşmanlara karşı çıkarlarının etkin biçimde savunulması ve güvenceye alınması amacıyla bir ulusun (yada ittifakın) silahlı güçlerinin oluşturulması, silahlandırılması ve kullanılmasına yönelik bilim, sanat ya da (değiştirilebilir) plan”dır. (Doktora Tezi Han,s.121)Ayrıca, Büyük Strateji kavramını jeopolitik kavramı ile eşanlamlı olarak gören düşünürler de vardır.

Gerçekten de devletler açısından bakıldığında strateji kavramı Büyük Strateji kavramıyla, bu kavram da Milli Strateji kavramıyla eş anlamlı olarak görülebilir. Peki, Milli Strateji kavramı tam olarak ne anlama gelmektedir? Bernard Loo'ya göre Milli Strateji; politika yapıcılarının ülkelerinin ulusal çıkarlarını maksimize etmek amacıyla izledikleri yoldur. Geoff Damarest'e göre ise Milli strateji; hükümetlerin ulusal refah düzeyini arttırmak ya da korumak adına ulusal kaynaklara ve hedeflere bağımlı olarak attığı adımlardır.(Dedeoğlu,2003, s.103-104)

Günümüzde stratejik başarı elde edebilmek bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar genel hatlarıyla şu şekilde sıralanabilir:

1. Amaç belirlenmesinde isabet,
2. Zamanın belirlenmesinde isabet,
3. Güç bileşkesinin, amaca ve zamana göre uygun kullanımı,
4. Güç tasarrufunun sağlanması,
5. Karşı tarafın güç unsurlarını, amaçlarını, zamanlamasını ve ne kadar ileri ve geri gidebileceğini algılama,
6. Hızlı davranma ve enformasyon kapasitesini artırma,

Stratejiyi devreye sokarak taktiklerin yürütülmesini sağlayacak kapasitede karar alıcıya sahip olmak, Teknik, ekonomik, sosyal ve kültürel özelliklere uygun taktik geliştirme, ve açık ve bilinen yöntemlerin yanı sıra, açık olmayan ve tanımında güçlükler bulunan mücadele yöntemlerine (örneğin, ideolojik yöntemler, terör yaratma, propaganda yöntemlerini geliştirme, kitle iletişim araçlarını manipüle etme gibi) kullanmadır.

2.6.Eğitim Örgütlerinde Bilgi Yönetimi Stratejileri

Bilgi yönetimi, White'ı (2002, s.1) Liebowitz ve Beckman'dan aktardığı şekliyle, sürdürülebilir bir rekabet ve özellikle entelektüel sermaye varlıklarıyla ortaklaşa olarak yoğun bir çaba ile en olumlu sonucu alabilmesi için bilgi varlıklarının en iyi şekilde elde edilmesiyle, güvenliliğin sağlanmasıyla, dağıtılmasıyla, koordinasyonu, depolanmasıyla ve yönetimiyle ilgilenir. Strateji ise örgütün tüm amaçlarını elde etmek için sahip olduğu yeterlilik ve kaynaklarını yaymaya yönelik genel bir plan olarak tanımlanabilir. Strateji genel olarak kısa ve orta dönemde formüle edilebilir.

Bilgi yönetimi anlamında ise strateji, bilgi politikasının kısa ve uzun dönemli olarak ortaya konulmasıdır (Celep ve Çetin, 2003, s. 47). Barutçugil'e göre (2002,s. 101) strateji, bir amaca ulaşmada izlenebilecek ana yolları ifade eder. Bir örgütün ana stratejisi, onun ürün-pazar durumunu, büyüme ve değişme arzularını, kullanabileceği rekabet araçlarını, yeni pazarlara girme yollarını, kaynakları kullanma biçimini dikkate alarak yararlanmak isteyeceği güçlü yönlerini ve gidermek isteyeceği zayıf yönlerini belirleyen bir kavramsal çerçevedir.

İlk olarak, 1986 yılında Dr. Karl Wiig tarafından işletme literatürüne kazandırılan Bilgi Yönetimi Stratejisi, örgütsel performansı arttırmak için bilgiyi eyleme dönüştürmeye yönelik bilinçli bir uygulamadır (Özgener,2004,s.3). Örgütler son zamanlarda kendilerinin sahip oldukları stratejik değeri olan entelektüel kıymetleri değer, fikir, eser, yazı, belge, yaklaşım vb. Adlandırmalar ile dikkate almaya başladılar. Bilgi yönetimi, bir girişimin modellenmesi ve çözümlenmesi ile onun stratejik nesnelere birleştirilmesi üzerine temellendirilen gelecekteki evrimini kuşatır. Bilginin yönetimi yaklaşımı, bir gelişen girişim sistemi olarak, satın alma,

- Sistemli hale gelmiş bilgi çalışmaları ile etkili bilgi yönetimi uygulamaları yapmak;
- Kullanılmayan bilgiyi azaltmak, değerli olan bilgiyi üst düzeye çıkarmak.

Keat Goh ve Yahya'nın (2000, s. 6) Hansen'den aktardığına göre bir örgütte bilgi yönetimi stratejisi geliştirilmek istendiği zaman üç önemli soruya cevap bulunmalıdır:

- Pazar ne ister?
- Örgüt lideri nasıl olmalıdır?
- Hangi yatırım en iyi sonuçları sağlayabilir?

Örgütlerde bilgi yönetimi stratejilerine ilişkin bazı uygulamaları bir araya getiren

(Özgener 2004, s. 4) şu bilgi yönetimi stratejilerinden söz etmektedir:

2.6.1.Strateji Belirlemede Aktif Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi, sanki bilgi işleme veya bilgi alışverişi sürecini sağlayan bir araçmış gibi yanlış anlaşılmamalıdır. Bilgi yönetimi, örgütle ve örgütün çevresiyle etkili olarak ilgilenmek zorundadır. Bu bakımdan (Friesch 2004, s. 3)

1. Örtülü, gizli bilgiler seferber edilmeli,

2. İç ve dış bilgiler takip edilerek, aktarılmalı ve bütünleştirilmeli,
3. Bilgi ulaşılabilir hale getirilmeli,
4. Yeni bilgi geliştirilmeli,
5. Öğrenme ve deneyim kültürü tesis edilmelidir, demektir.

Dünyadaki birçok örgüt aktif bilgi yönetimini uygulama gayretlerinden önemli yaralar sağlamışlardır. Deneyimler daha iyi bilinir hale geldikçe, bilgi yönetimi hakkındaki belirsizliğin kaybolacağı ve yönetim liderleri için de neye nasıl yaklaşacaklarını tanımlamanın kolay olacağı öne sürülmektedir. Bununla birlikte, bir örgüt dâhilinde kapsamlı ve sistematik bir bilgi yönetimine nasıl girişileceği hakkında genel bir anlayış bulunmadığı; bu nedenle bilgiyi daha etkili yönetmek için yeni bir örgüt teorisine ihtiyaç hissedildiğine dikkat çekilmektedir (Aksu,2002, s. 6).

2.6.2Yönetici Bilgisi Yönetimi

Bilgi yönetimi, doğru zamanda doğru kişiye en iyi bilginin dağıtımını kolaylaştırarak, sorunlara etkin bir biçimde çözüm getirme, karar verme, yönetici sorunlarına cevap verme imkânı sağlar.

2.6.3.Süreçlerdeki Bilginin Yönetimi

Etkili Bilgi Yönetimini kurabilmek için uzun dönemli yatırımların yapılması; insanların bu alanda işlevsel olarak görevlendirilebilmesi; sürekli olarak değerlendirme yapılması ve aksayan yönlerin telafi edilmesi gerekmektedir.

2.6.4.Etkin Yöneticilerdeki Bilginin Yönetimi

Bilginin kolektif ve sistematik bir şekilde üretildiği geliştirildiği paylaşıldığı ve etkili bir şekilde kullanıldığı bir örgüt yaratmak gerekir (Barutçugil, 2004, s.107). İnsanlardaki bilginin genelde etkin bir şekilde paylaşılması, etkili bir iletişim ve güven gerektirir. Ortak güven duygusu bilgi paylaşımına yol açmaktadır. Bu durum iletişimin artmasına yol açar ve artan iletişim de bilgi paylaşımını sağlar.

2.6.5.İlişkilerde Bilgi Yönetimi

Örgütler değişime gittiklerinde ilişkilerdeki bilgi kolayca kaybedilmektedir. Paydaşlar ve diğer kuruluşlarla işbirliğinin önem kazanması, örgütlerin ilişkilerle ilgili daha fazla bilgiyi elinde bulundurmasını gerektirmektedir.

2.6.6.Yönetim Alanında Bilgi Ekiplerinin Oluşturulması

Toplumsal değişimlerinin örgütlerdeki belirleyici rolü niteliksiz işgücünü açığa çıkarırken diğer yandan iyi oluşturulmuş bilgi ekibine ihtiyaç yaratmıştır. İyi oluşturulmuş bilgi ekibi örgütün üretim kültürüne önemli katkıda bulunur. Bu ekipte, bilgi yöneticilerini yanı sıra iletişim uzmanları, insan kaynakları uzmanları, ağ uzmanlarının yer alması gerekmektedir (Barutçugil, 2003; Çapar, 2003; Celep, 2004; Özgener,2004 ve diğ.)

2.7. Eğitimde Stratejik Planlama

Eğitimde (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) stratejik planlamanın kullanılması stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Yükseköğretim kurumlarını stratejik olarak planlamak ile stratejik planlamanın eğitime (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) uygulanması arasında temel farklılıklar vardır. Okullar özel işletmeler gibi yönetilemez (Walton, 1993; Callahan,1996; Murphy, 1999). Bu yüzden özel işletmelerde üst düzey yöneticiler ve ortaklıkta en çok hisseye sahip olan hissedarlar stratejik planlama faaliyetlerine etkin bir şekilde katılırken ve elde edilen stratejik planın organizasyonun tüm faaliyetlerini yönlendirme imkânına sahip iken, bir kamu hizmeti sunan okullar için aynı durum söz konusu değildir. Yukarıda belirtildiği gibi yalnızca üst düzey yöneticilerin katılımıyla bir okul sistemi için yapılan stratejik planın başarılı olacağı beklenmemelidir.

Stratejik planlamanın bir ilçedeki tüm okulları kapsayacak düzeyde uygulanabileceği bazı yazarlar tarafından belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkân veren kurumlar için bir yarar sağlayabilir (Kabadayı, 1999; Psencik, 1991).

Eğitimde stratejik planlamanın önemi toplum kesimlerinin konsensüsünü ön plana çıkarmasıdır. (Sibley,1986) stratejik planlamayı eğitim sistemi açısından şöyle tanımlamaktadır. Stratejik planlama “gelecek olaylarla ilgili olarak önceden toplum kesimlerinin konsensüsüne dayalı olarak karar vermedir” Sny (n.d.).

Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir.(Kaufman, Herman ve Watters, 1996). Plandan etkilenecek kesimleri temsil etmeyen bir planlama komitesinin yapacağı planın stratejik olamayacağı açıktır. Cook, stratejik planlama komitesinin karakteristikleri olarak dört unsur üzerinde durmuştur

(Cook,1990). Bu unsurlar:

1. Planlama komitesi üyeleri kurumun farklı düzeylerinde çalışan bireyleri içermelidir.

2. Planlama komitesi üyeleri okulun içinde bulunduğu toplum kesimlerinin tümünü temsil etmelidir.

3. Planlama komitesinin büyüklüğü yönetilebilir olmalıdır.

4. Planlama komitesi üyeleri temsil ettikleri grubun çıkarlarını, kendilerinin kişisel çıkarlarını, okulun ve öğrencilerin çıkarlarını kollayacak iradede olmalıdır.

Her okul ya da örgüt stratejik plana sahip olmaz. Stratejik organizasyonlar ancak stratejik plan yapabilirler. Eğitimde stratejik planlamanın başarıya ulaşabilmesi için ilgili organizasyonun bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler bahsedilen organizasyonu da stratejik yapar. Öyleyse bir örgütü stratejik yapan nedir? Bu sorunun cevabı olarak stratejik organizasyonun özellikleri Cook (1990) tarafından şöyle sıralanmaktadır.

a.) Stratejik organizasyonlar özerk olmalıdır.

b.)Stratejik organizasyonlar kendi kimliğini kendi ortaya koyabilmeli ve gerçekleştirmekte olduğu faaliyetler kimliğine uygun olmalıdır.

c.)Stratejik organizasyonlar sahip oldukları kaynakları istediği yönde kullanabilme hak ve sorumluluğuna sahip olmalıdır.

d.)Stratejik organizasyonlar kendileri için vizyon geliştirme ve liderlerini belirleme yetkisine sahip olmalıdır.

e.)Stratejik organizasyonlar uzun dönemli planlara sahip olmalıdır.

Bütün bunlardan dolayıdır ki, örneğin A.B.D.'de, binlerce mahalli okul bölgesi stratejik planlamanın nimetlerinden yararlanmaktadır (Kabadayı,1999; Cook,1990). Stratejik planlama, stratejik organizasyon gibi stratejik liderlik ve stratejik yönetim (Wright, Pringle ve Kroll, 1992) kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Stratejik planın başarısı için bu bahsedilen unsurların bir arada bulunması gerekir. Stratejik planlama, bir organizasyonun kendisi için belirlenmiş olan yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araçtır (Aksu,2000). Ayrıca stratejik planlama, organizasyonun belli bir amaç

doğrultusunda sahip olduğu tüm enerji, kaynak ve faaliyetlerinin odak noktası olarak ele alınabilir. Stratejik planlama organizasyonların yaşamının devamını sağlamak için bir gerekliliktir. Aynı zamanda organizasyonun temel amaçlarına ulaşılabilmesini sağlayan bir araçtır.

2.7.1.Eğitim Sistemimizin İç Yapısı ve İşleyişı

Eğitim sistemimizin sorun ve çözümleri aşığıdaki bölümlerde özet şeklinde ele alınmıştır. Burada ise, eğitim felsefesinin toplumun genel sistemiyle olan işlevsel bağlantısına değinme zorunluluğu nedeniyle sadece bir iki noktaya işaret etmekle yetinilecektir. Ana Planın çözümlene gerektirecek sorunsallarını teşkil edeceğinden, seçilmiş bu bir iki nokta, sorunlu konular arasından olmak durumundadır.

Ulus devletler çağı eğitim sistemlerini devletin siyasal rejiminin bir türevi olarak tanımlamıştır. Milli eğitim sistemleri, toplumdan ve onun devletinden aldıkları çerçeveye uygun olarak, yetişen nesillere toplum kültürünü aktarmak, ihtiyacı olan beceri ve meslekleri edindirmek ve yetişkinleri bu yönde desteklemeye devam etmek amacıyla düzenlenmektedirler. Üniversite araştırmaları ve eğitimi özerk bırakılmak suretiyle, eğitimin diğer kademelerinin topluma öncülük etme işlevleri ancak verili ana çerçeveye uygun yön ve yorumlar kazanarak yerine getirilmek durumundadır. Ana çerçevede değışiklik yaratacak değışim ve dönüşüm ihtiyaçlarını toplumla ve devletle birlikte izleyip kararlarda etkili olmak, dinamik yapılu kurum ve eğitimcilere sahip eğitim sistemlerinde mümkün olabilmektedir.

Türk eğitiminin görevlerinin yaşanan dönemin gereklerine göre yorumlanmasında **toplum +ekonomi-devlet-eğitim üçgeninde** ikişer yönlü iletim güçlükleri bulunmaktadır. Hem gerekli iletiler alınamamakta, hem alınan veya belirlenen ileti atf çerçevesine göre çözümcü ve ilerlemeci yönde işlenememekte, hem de cevap gerçeğe de, geleceğe de, beklentilere de katkıda bulunacak nitelikte olamamaktadır.(Dinçer,1994:s 127)

Bu üçgenin köşelerinden birinde duran eğitim sisteminin görevi; diğer köşelerden gelen ileti ve/veya talepleri ülkenin genel atf çerçevesinin değer ve hedefleriyle yorumlamak; gerekli ilerlemeleri kattıktan sonra, öğrenciye geliştirilmiş a) kavramları kazandırmak, b) tutum belirlemesini ve c) davranışa dönüştürmesini sağlamak ve d) davranışlarını eyleme geçirebilmesi için gerekli araçları vermektir. Bundan sonrası, hayat içindeki bireyin özgür iradesiyle yaptığı kendi çözüm ve tercihleriyle topluma katkıda bulunmasıdır.

Her eğitim sisteminin temelini üstün değerler sistemi oluşturur. Değerler konusunda Türkiye'nin görünümü şöyle tasvir edilebilir: Türk eğitim sisteminin güçlü yanlarından biri Kurtuluş Savaşı muallimi ile Cumhuriyet öğretmeninin benliğinde özümlemiş üstün değerleri eğitim sistemine mal edebilmiş ve halen taşımakta oluşudur. Müfredatın temelini bu değer ve ilkelerden oluşturulması da güçlü bir boyuttur. Eğitimin görevlerinden olan "**temel kavramları kazandırma**" işlevi bu ilkelere dayalı olarak çok etkin bir şekilde yerine getirebilmektedir. Buna karşılık **tutum, davranış ve hareket araçlarının** kazanılmasında aynı etkililikten söz edilememektedir. Bu durum, insanın tertipleşmesi eğilimini beslemektedir. Örneğin, en çok üzerine titrenen konulara, "Vatana bağlılık, Cumhuriyet, Atatürk" konularına bakılacak olursa, kavramların kazandırılması, benimsetilmesi, içselleştirilmesinde eğitim sisteminin son derece başarılı olduğu görülür. Ezici çoğunluk Cumhuriyet ve Atatürkçülük dışında bir seçenek aramamaktadır; sokaklar ve toplantılar "Türkiye, Türkiye!" nidalarıyla inlemektedir. Buna karşılık, sürekli ilerlemeciliği temsil eden bu **kavramlarımızın** yeterli tutum ve davranışlara dönüştüğünü, **çağcıl araçlarla eylem/ürün çıkarabildiğini**, özünden kaybetmeden çeşitlilik ve seçeneçlilik sunabildiğini, ülkede istenilen kalkınmayı elde etmeye yaradığını söylemek mümkün değildir. Vatana bağlılık veya Cumhuriyet veya Atatürk konusunda ortaya çıkan olumlu veya olumsuz bir duruma nasıl yaklaşacağını genellikle bireyler, toplum, hatta ilgili kurumların çoğu kolaylıkla belirleyip sonuca yönelememektedirler. Gereksiz bedeller ödenerek sorunlar aşılabilir. Bunun nedeni, temel değerlerin ve ilkelerin özünü taşıyarak günün şartlarında dinamik olarak yorumlanmasının önünü tıkayan düz gelen davranış tarzları incelendiğinde, bunların tarihi ve çağdaş Türkiye değerlerinin değişim gerekleriyle yorumlanıp sentezlenerek daha yüksek bir düzleme taşınması yoluyla edinilen değerler olmadığı, çoğu kez yozlaşmayı ifade ettiği görülmektedir.

İnsan yetiştirme düzenimizde yaşanan bu yetersizliğin iki yönlü, iç ve dış, sebepleri bulunmaktadır. Dış sebeplerin başında, yukarıda tartışılan, genel sistemin topluma siyasal ve ekonomik açılım vermemesiyle ilgili tıkanıklıklar gelmektedir. Bu durum, eğitim sisteminin toplumdan ve devletten çoğunlukla yetersiz veya çelişkili iletiler almasına yol açmaktadır. İletiler kısa erimli olabilmektedir. İstikrarsız piyasalardan gelen beceri ve meslek talebi ise kısa vadeli belirsiz iletilerle veya hiç ileti gelmemesi şeklinde gözükmektedir. Türk insanının mesleksiz olduğu konusunda eleştiri vardır. Bu eğitim sistemine yüklenen bir kusurdur; ancak gerçekte bu eleştiri kısmen haklıdır; çünkü bir

eğitim sisteminin meslekli mezun çıkarmasıyla insanlar meslekli olamazlar, mesleklerinde çalışıyorlarsa meslekli olabilirler. Eğer mezunlar mesleğine uygun yerde istihdam edilememişlerse, bir süre sonra asıl mesleklerini unuturlar; eğitmeden elde ettikleri genel kültürle başka işler yapmayı öğrenirler. (Nitekim Türkiye'de eğitildiği meslekte çalışmama oranı hızlı değişim dönemleri ile açıklanamayacak kadar yüksek düzeydedir.) Diğer bir deyişle, meslek talebi ekonomik bir taleptir. Piyasa talep ederse, meslekleri öğrenmeye talep de artar. Piyasanın meslek talebi; meslek türlerinin, meslekteki kademelerin ve işyerindeki mevkilerin işaretlerini verir. Eğer, ekonomideki işbölümünün yetersiz artışı nedeniyle işaretler belirsizse, diğer bir deyişle herkes her işi yapıyorsa, meslek talebi de belirsiz ve genel kalacaktır. O zaman da, meslek eğitimi sosyal taleple (kişisel kanı ve istekler toplumsal konum beklentisi...) oluşacaktır. Herkesin, yeterince bilgilenmeden istediği mesleğe girme baskısı artınca, bir yanda mezun işsizliği, diğer yanda vasıflı işgücü bekleyen işletmeler ortaya çıkacaktır. Meslek eğitimi pahalı bir eğitim türüdür; kullanılmayacaksa, bir kaynak kaybını da hesaba katmak gerekir. Türkiye'deki durum budur. Bunun temel nedeni ise, modern üretim ekonomisine uygun bir piyasa düzenine tam anlamıyla geçilememiş olmasıyla ilgilidir.

2.8.Stratejik Planlama Süreci

Aksu,2000'den yapılan alıntı doğrultusunda Cook'a (1990) göre herhangi bir eğitim kurumu için yapılan stratejik planın aşağıdaki unsurları kapsamalı gerekir. Bu unsurlardan herhangi birinin eksikliği stratejik planın stratejik olmasına engel teşkil eder. Değerler, inançlar: Okulla ilgili tüm toplum kesimlerinin (veliler, vergi verenler, öğretmenler, yöneticiler ve diğer gruplar) katılımıyla toplumun okula ilişkin değerleri ve inançları belirlenir ve bu değer ve inançlar stratejik plan için temel oluşturur.

2.8.1.Vizyon ve Misyon:

Okul sisteminin gelecekte nerede ve ne şekilde olacağına karar vermesi işlemi vizyon oluşturmadır. Misyon ise vizyona göre daha somut ve ölçülebilir özelliğe sahiptir.

2.8.2.Politikalar:

Stratejik planın sınırlarının ne olacağını belirleyen ilkelerdir.

2.8.3.Örgütsel Analiz (güçlü yönler, zayıf yönler ve organizasyon yapısı):

İ analiz, organizasyonun şu an için sahip olduğu kaynakları ve riskleri belirlemek için

yapılması zorunludur. İç analizin amacı, organizasyonun sahip olduğu güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerin neler olduğunu belirlemektir.

2.8.4.Çevre Analizi (çevre ve rekabet):

Çevre analizi organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi tanımaya yöneliktir. Çevre analizi, çevre ve ilişkide bulunulması muhtemel olan faktörler hakkında doğru ve tutarlı bilgi toplama işlemlerini de kapsar. Çevre analizi, rakip konumunda olan organizasyonları tanımaya ilişkin bilgi toplamayı da içerir.

2.8.5.Amaçlar:

Organizasyonun faaliyetlerine yön verecek amaçların gözden geçirilmesi veya bazı durumlarda yeni amaçların geliştirilmesidir.

2.8.6.Stratejiler:

Stratejik planı stratejik yapan stratejilerdir. Amaçlara nasıl ulaşılacağını stratejiler belirler.

2.8.7.Eylem Planları:

Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya nasıl geçirileceğinin belirlendiği yerdir. Eylem planında yer alan her hangi bir eylem mutlaka daha önceden belirlenmiş olan stratejilerle ilgili olmalıdır. Her bir stratejinin uygulamaya geçirilebilmesi için belirli sayıda eyleme ihtiyaç duyulacaktır. Her bir strateji için uygun eylem sayısı 10–12 eylem civarında olmalıdır (Dinçer,1998:s,53). Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesine yönelik olarak parasal kaynakların ayrıntılı olarak belirlenmesini ve eylemler için zaman tablosunun yapılmasını da kapsar.

2.9.Küreselleşmenin Eğitim Üzerindeki Etkisi:

Ekonomik küreselleşme ile politik bölünmeler arasında gittikçe artan Uyuşmazlık Drucker'm sayılıtları Türkiye'de eğitim yönetimi açısından nasıl değerlendirilebilir? Ülkemizde henüz gelişmiş ülkelerde olduğu gibi yönetici yetiştiren okulların kurulmuş olması gözlenmemektedir. Ancak eğitim düzeyinin yükselmesiyle, yöneticilik okullarının da kurulması kaçınılmaz olmuştur.

Bu durumda nicelik sorunu azalacağı için, eğitim yönetimi gelecek yıllarda niteliğe daha fazla yönelebilecektir. Böylece eğitim örgütleri de, stratejilerinde, toplumun gelir dağılımındaki değişimleri dikkate almak, beklenen performansı yeniden tanımlamak ve

küresel yarışın olası etkilerinin farkında olma zorunluluğunu duyacaklardır. Ayrıca eğitim yönetimi, bu gidiş küreselleşmenin ekonomik etkileri ile ulusal politikalar arasında daha o kalacağa benzemektedir. Drucker'in başlattığı bu tartışmanın, ulus bilinç kazandırmada en önemli role sahip olan eğitim hizmetinde, yöneticilerin gündeminde daha uzun bir süre kalabileceği düşünülmektedir. Eğitim yönetiminin, bu konuda kendi ulusal politikasını oluşturması ve uygulaması beklenir.

2.10.Stratejik Planlama Nedir? Ne değildir?

Planlama belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağına önceden saptanması olarak ifade edilebilir. Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Bu özelliği ile planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Planlama sahip olunan sınırlı kaynakların en rasyonel kullanımını sağlamaya yönelik bir süreçtir (Nartgün, 2000: 277). Bu sürecin temelinde amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem yatmaktadır.

Planlama, toplumsal etkinliklere yol gösteren ve toplumsal değişimi denetlemeye yönelik bir çabadır. Bu çabada, topluma ilişkin istenmeyen sonuçların gerçekleşmesi engellenmek istenirken; arzu edilen sonuçlara ulaşma desteklenmektedir (Hesapcıoğlu,2001:2).

2.10.1.Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri

Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin temel amacı, örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak örgütün geleceğine ilişkin bir yol çizmektir. Stratejik planlama sürecinde, örgütün belirlediği amaçlarına daha etkili ulaşabilmesi için, gerekli yollar, uygulanacak stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenir.

Örgütsel etkililiğin sağlanmasında önemli bir yeri olan stratejik planlama sürecinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Çoban (1997:100–101):

- Stratejik planlama, şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilendir.
- Gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşmanın yollarını tasarlar.
- Stratejik planlama, devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Bir davranış ve hayat tarzını ifade eden plan felsefesidir.

- Kısa ve orta vadeli bütçe ve faaliyet planlarını birbirine bağlar.

Stratejik planlama diğer planlama türlerinden birçok yönüyle ayrılmaktadır. Eren'e göre, stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran dört temel özellik şunlardır: (2000:46–50) zaman süresi veya ufku: Stratejik planlama, uzun süreli bir planlama türü olması dolayısıyla diğer plan türlerinden ayrılır.

2.10.1.1.Verilerin Yapısı

Stratejik planlar, amaçlarına ve işlevlerine göre farklı verilerden oluşur. Verilerin sayısı ve miktarı ise Stratejik planlama, faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, diğer planlama türlerine oranla daha fazla sayıda veri ile ilgilenir.

2.10.1.2.Organizasyon Seviyesi

Stratejik planlama, daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelebilecek sonuçları kapsar.

Stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayıran bir özellikte, çevresel faktörlerin incelemesine büyük önem vermesidir (Çelik, 1994:30). Stratejik planlama, süreklilik arz eden, bir defaya mahsus olarak yapılabilen bir eylem değildir. Bu süreçte, çevresel faktörler, örgütün mevcut durumu ile varmak istediği nokta arasındaki ilişki, bu noktaya nasıl ulaşılabileceği ve örgütün güçlü yanları ile geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmeye çalışılır. Stratejik planlama, örgütün birçok farklı alt birimini ve uzmanlığın farklı bileşimini ilgilendirdiği için doğal olarak bir takım çalışması etkinliğidir. Bu amaçla, stratejik planların başlaması ve gelişmesiyle uğraşacak bir planlama takımı oluşturulabilir. Çeşitli düzeylerdeki bireylere örgütün geleceğini belirleme sürecine daha çok katılma fırsatı sağlanmalıdır. Stratejik planlama, hedef ve stratejik seçeneklerin seçimini de kapsadığı için, sürece ilişkin stratejik seçenekler değerlendirilmeli, nicel ve nitel uygun veri tabanları oluşturulmalıdır.

2.10.2.Stratejik Planlamanın Yararları

Aksu (2002:34), stratejik planlamanın dört temel yararından bahsetmektedir. Bunlardan ilki, stratejik düşünce ve eylemi geliştirmesidir. Böylece, örgütün dışsal-içsel çevresi ve çeşitli üyelerin çıkarları, örgütün gelecekteki yönünün açığa çıkarılması, örgütsel öğrenmeye yüksek düzeyde ilgi ve eylem için örgütsel önceliklerin oluşturulması

konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür. İkincisi, gelişmiş karar verme sağlar. Stratejik planlama, örgütün karşılaştığı önemli sorunlar ve meydan okumalara ilgi üzerinde yoğunlaşır ve kilit karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Üçüncü yarar ise ilk ikisinden gelmektedir. Stratejik planlama çabası içindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya yüreklendirilir; içsel ve dışsal istem ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar. Son olarak, örgütteki insanlar stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler kendi rollerini daha iyi oynayabilir; sorumluluklarını yerine getirebilir; örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha da güçlenebilir.

Stratejik planlamanın yararlarını aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Nartgün,2000:288-289):Yönetimi önceden sistemli bir şekilde düşünmeye zorlar. Kurum için gösterilen çabaların daha iyi koordine edilmesini sağlar. Denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi sonucunu yaratır.Kurumun temel hedeflerini ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yöneltir. Beklenmedik gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunmasını sağlar. Kaynakların en etkin biçimde kullanılmasına yardımcı olur. Stratejik planlama, örgütte farklı birimlerde çalışan bireylerin çabaları, ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirir. Örgütün geleceğine ilişkin paylaşılmış bir vizyon sağlar. Bu sayede, eşgüdümelenen ve açık bir iletişim kanalıyla desteklenen bireysel çabalar, örgütün ortak amaçlarının başarılmasına katkıda bulunabilir. Böylece, örgütün gelecekte varmak istediği, ulaşmayı hedeflediği yere ilişkin açık ve belirli bir hedef çizilebilir. Stratejik planlamanın yararlarını aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür (Nartgün,2000:288–289)

1. Yönetimi önceden sistemli bir şekilde düşünmeye zorlar.
2. Kurum için gösterilen çabaların daha iyi koordine edilmesini sağlar.
3. Denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi sonucunu yaratır.
4. Kurumun temel hedeflerini ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yöneltir.
5. Beklenmedik gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunmasını sağlar.
6. Kaynakların en etkin biçimde kullanılmasına yardımcı olur.

Stratejik planlama, örgütte farklı birimlerde çalışan bireylerin çabaları, ortak amaçlar

doğrultusunda bütünleştirir. Örgütün geleceğine ilişkin paylaşılmış bir vizyon sağlar. Bu sayede, eşgüdümlenen ve açık bir iletişim kanalıyla desteklenen bireysel çabalar, örgütün ortak amaçlarının başarılmasına katkıda bulunabilir. Böylece, örgütün gelecekte varmak istediği, ulaşmayı hedeflediği yere ilişkin açık ve belirli bir hedef çizilebilir. Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji örgütün, neyi başarmak istediği ve aktivitelerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak görülebilir. (Aksu,2002:s,32). Strateji formülü, problem çözme aktivitesinin bir türü olarak genelde stratejik yönetim içinde kabul edilen temel bir ilgidir (Aksu,2002:s,13). Alan, durum ve amaç olmak üzer üç unsurdan oluşur. Entelektüel bir aktivite parçasıdır ve yöneticilerin zihninde var olurlar. Strateji, yöneticilerin vizyonu ile yakından ilişkilidir.

Bu nedenle yöneticilerin örgütsel vizyonu ölçüsünde stratejik düşünceleri beklenir. Strateji, politika ve taktik kavramlarıyla sık sık karıştırılmaktadır. Politika ile strateji arasında en önemli fark; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir.(Dinçer,1998:16). Başka bir ifadeyle politikalar, örgütün uymayı arzu ettiği ilkeleri belirtirken, strateji ise amaçları ve arzu edilen bu ilkeleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.

Strateji, bir düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır (Eren, 2000:15). Hatipoğlu, stratejinin amacını, “örgütteki fonksiyonel ve icracı bölümleri, örgütün temel amacına yöneltmektir.” olarak tanımlamıştır (Hatipoğlu, 1986:43).Norman ve Handcombe ise stratejinin amaçlarını aşağıdaki gibi belirlemişlerdir.

- Vizyona doğru uygulamalı eylem planları için üst yönetim takımını görevlendirmek,
- Üst yönetim takımını geliştirmek,
- Yeni objektif kriterler üretmek.

Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Bu örgütler

önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan, kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Stratejiden yoksun örgütlerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler.(Eren, 2000:19).Günümüzdeki hızlı değişim süreci örgütleri bütünüyle etkilemekte ve örgütler ayakta kalabilmek için değişime uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Örgütler değişime uyum sağlamada yeni stratejiler belirlemek durumundadırlar. Stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin temeli hedef belirlemek olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir örgüt, hedeflerini saptayamaz, bu belirleme için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlere öncü gelişmelerden yoksun kalır.

2.10.3.Stratejik yönetim alanları

Aksu'nun aktarımına göre yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, stratejik kararları oluşturma ve yerleştirme sürecidir. (Bowman ve Asch, 1992:17). Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve güdülemeyi sağlayıcı önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak da ifade edilebilir (Gümüş, 95:315). Diğer bir deyişle stratejik yönetim, örgüt amaçlarını başarmaya yardım etmede stratejilerin veya etkili bir stratejinin gelişmesine yol gösteren eylemler ve kararlar selidir (Karabulut,2005:s,7). Bu tanımlamalardan stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma süreci olarak düşünülebilir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için ise yöneticiler örgüt koşullarını değerlendirmeli, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek planlarını geliştirmelidir.

Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir (Düren, 2000:10). Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece

bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir. Stratejik yönetimin temel

amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Üzün, 2000:3). Ancak günümüz örgütlerinde bu tekrarı görmek mümkündür. Özellikle insanı merkeze alan örgütlerin geçmiş uygulamaları tekrarlaması, stratejik kararlar alamaması olarak yorumlanabilir.

Stratejik yönetim, iş kararlarını sistem bütününde almaya yarayan bir yoldur. Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir ve bir örgütün temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder. Böylece problemleri önlemek için örgütü yeteneğini iyileştirir. Örgütte en iyi alternatiflerden yararlanır, değişime direniş reddedilir. (Gümüş,1995:s,18). Stratejik yönetim bu özellikleriyle yalnız amaçlarla ilgilenmemekte, bu amaçlara ulaşmada yararlanılan insan kaynağıyla da ilgilenmektedir.

2.10.4.Stratejik ve Stratejik Yönetimin Önemi

Strateji kavramı, ilk ve yaygın şekilde askeri sevk ve idarede kullanılmıştır. Bu anlamda strateji genel bir "harp planı" olarak tanımlanmakta ve savaşın hedefe yönelik planlanmasını ve yönetilmesini ifade etmektedir. Kuşkusuz, askeri hedef zaferin kazanılmasıdır. Bu bağlamda strateji ordunun veya bir birliğin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleyerek düşman kuvvetlerinin durumunu incelemek suretiyle belirlenebilir.

Bugün, askeri stratejide kullanılan ilkeler, temelde hızlı değişimler ve küreselleşme karşısında ülke, bölge, işletme, kurum ve kuruluşlar için de geçerli olmaktadır. Böylece, strateji:

- İleriye yönelik (uzun dönemli) politikalar üretme,
- Güçlü olma, güçleri birleştirme,
- Amaç ve araç uygunluğunu sağlama,
- Eldeki güçlerin etkin kullanımını gerçekleştirme,
- Esnek ve tedbirli olma, gibi ilkeleri de içeren bir anlayışı sergilemektedir.

Ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda ise strateji:

- Yeniliğe,
- Gelişmeye,
- Sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye,

- Ülke, işletme, kurum ve kuruluşun çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir.

Stratejik faaliyet için belirli miktar ve nitelikteki kaynakların el altında bulundurulması gerekmektedir. Çevrede veya sektördeki değişiklikler karşısında eldeki kaynaklara bakılarak kararlar alınması gerekir. Karar ve seçimler:

- Kuruluşun bilgi ve iradeye dayalı,
- Dinamik ve gelişmeye açık biçimde çalışan,
- Geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek, Sistemli şekilde düzenlenmesini sağlar.

Bir ülke veya kurum stratejisi;

- Uzun vadeli amaç ve hedeflerin,
- Kuruluşun tümünü ilgilendiren geniş kapsamlı politikaların,
- Amaçlara ulaşılmasına yarayan mevcut planlarının bütünüdür.

Bu bağlamda strateji;

- Şirketler açısından rakiplere oranla daha iyi duruma geçmek, kamu kuruluşları açısından iş bölümündeki yerini ve halka yönelik hizmetini iyileştirmek ya da diğer kuruluşların üretkenlik ve verimlilik düzeyine göre geride kalmamak,
- Etkin olmak,
- İyi durumun sürekliliğini sağlamak,
- Oransal üstünlük sağlamak amaçlarını da içermektedir.

Diğer yandan strateji;

- Bir analiz/tahlil etme sanatıdır;
- Amaçlara bağlı bir olgudur;
- Kurum veya kuruluşun çevresiyle ilişkilerini düzenler;
- Rutin işlerin gidişine bakmanın aksine uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilendir;
- Parasal ve insan kaynaklarını uyum içinde yönetir;
- Karmaşık ve dinamik bir örgütte çalışanları cesaretlendirir ve harekete geçirir.

Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olur. Yapıldıktan sonra, plan stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır.

2.10.4.1.Stratejik planlama:

- Bir yönetim planlaması modelidir;
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır;
- Giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır.
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır.
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir.

İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir. Zira rekabete dayalı ve hızlı değişme ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektir. Ülkenin dış rekabet altında yaşadığı hızlı değişim ortamında ise, kamu kuruluşlarının ülke stratejik hedefleri (ve planları) doğrultusunda işbölümü içindeki yer ve hedeflerini dikkate alan kurum stratejileri ve eşgüdümlü stratejik yönetim anlayışıyla çalışmaları gerektirir.

2.10.4.2.Stratejik Planlamanın Amaçları

Stratejik yönetim anlayışının bir aracı olan stratejik planlama ile:

Gelecek etkilenebilir ve geleceğe yön verilebilir: Stratejik planlar yoluyla yapılanlarla, yarın, gelecek yıl ve hatta gelecek 10 yılda meydana gelecek olaylara yön verilebilir. Stratejik uzun dönemli kararlarla geleceğin amaçlar doğrultusunda etkilenebilmesi mümkündür.

Bugünün eğilimleri geleceği yordamda yardımcı olabilir: Şimdiki zamana ait birçok olay, gelecek olayların habercisi olabilmektedir. Bu olaylarda görülen eğilimleri yorumlayarak, onlardan anlamlar çıkararak, geleceğe ilişkin bir takım olası senaryo seçenekleri tanımlamak olasıdır. Bu ise kuruluş ya da kurumun geleceğinin

tanımlanmasına yardımcı olur. Eğer, yönetici kısa vadeli planları, uzun vadeli planların içinde yürütebilirse başarılıdır (Budak, 1995). Bu, ülkeler için daha da önemli olmaktadır, çünkü ülkeler daha uzun vadeli hedeflere sahiptirler.

Bugünün kararları, geleceğin en iyisi olma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler: Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade edilebilir. Güçlükler önlenebilir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek arzulanan bir gelecek sağlanabilir. (Budak,1995)

Stratejik planlama, kuruluşun/ülkenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik planlar üst yönetimin önsözleri ve astlarının konulara katılımı ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkar. Oluşturulan stratejiler, çevre ve kuruluş içi öğelerle etkileşim sonucunda oluşan bilgilere dayanmalıdır.

2.10.4.3.Stratejik Planlama ve Yönetimde Vizyon/Ufuk

Temel odak nokta, rekabette üstün olma amacına yönelik yolların ortaya konmasıdır. Rekabette üstünlük sağlama, kaynak denetimi, hizmet üretiminin niteliğinin artırılması, kısaca daha fazla etkililik, yönetimde yenilikleri izleme ve teknolojik araçları kullanma ile olanaklıdır. İnsan gereksinimlerinin sonsuz olduğu gerçeğini göz önüne alındığında, kuruluşun alanına giren faaliyet türlerindeki fırsatları anında görüp değerlendirmeleri rakipleri üzerinde daha fazla üstünlük sağlamaktadır. Bu ise yönetimlerin yaratıcılık potansiyellerini harekete geçirerek, ülke veya kuruluşun stratejik planlama ile her türlü yeniliklerden yararlanabilme becerisine bağlıdır. Stratejik planlamanın yönetsel boyutunda başlıca beş varsayımdan söz edilebilir.

Birinci varsayım: Strateji hazırlığı, örgütsel amacın netleştirilmesiyle başlar.

İkinci varsayım: Stratejinin belirlenmesi, örgütün kısmen güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına dayanır.

Üçüncü varsayım: Stratejinin belirlenmesi, gelecekteki dışsal çevreye ilişkin öngörülere dayanır.

Dördüncü varsayım: Strateji hazırlığı, gelecekteki kararlarla değil, mevcut kararların gelecekte yol açacağı durumlarla ilgilidir.

Beşinci varsayım: Strateji hazırlığı, aynı zamanda bütüncül düşünceyi gerektiren zihinsel bir etkinliktir.

Geniş ve çeşitli işkollarında çalışan ya da değişik dalları olan bir kuruluş (ve ülke) için büyük strateji, en üst yönetim düzeyinde belirlenir. Bunun dışında kuruluşun veya ülkenin her ayrı birimi genel stratejiyi destekleyici yönde ve diğerleriyle koordineli kendi birim stratejisine sahiptir.

Vizyon, varlık nedenimiz, yaşama gayemiz ve benzeri konulardaki temel kabullenmelerimizin çizdiği ufuktur. Vizyon/ufuk sahip olunan değerlerin sonucu olarak belirir. İleriye bakış geliştirme süreci, mevcut durumu sorun olarak görmek ile başlar. Ufuk, gelecekte ulaşmak istenilen durumu tanımlar ve uzun vadeli dir. Gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, **kararlar almaktır**. (Özden,2000,s.39). Uzun ufuk, gelecekte istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşenini kurabilmektir. Aynı zamanda içinde bulunduğu koşulları çıkış noktası olarak yeni bir ufuk açmaktır. Vizyonun temel özelliklerini kısaca şöyle özetlemek olasıdır;

İleri Görüş/Vizyon sahibi olmak, yaratıcı bir gerilim yaşamaktır.

Ufuk/Vizyon kendi geleceğini öngörmektir,

Uzun Ufuk/Vizyon gerçekliği yeniden kurgulamaktır. İçinde yaşadığımız gerçeği algılama ileriye bakışın en temel özelliğidir.

Vizyon arayışı insanın yaşamına anlam verme mücadelesidir. İleriye bakış ayrıca somut bir gelecek görüntüsüdür. Alışılmıştan sapma gösterenler arasında başarı getiren fikirler ileri görüş olarak tanımlanmaktadır. Vizyon sahibi kişi ve kurumlar kendilerine yeni bir yön ve rol bulabilmiş olanlardır. Schlechty'e göre ufuk, sahip olduğumuz değerlerin gösterdiği yoldur. İnanığımız değerlerin bize çizdiği ufuktur. Kısaca;

Değerler—Var oluş Nedeni—Ufuk/ Vizyon—Görev Bildirimi/Hedefler—Eylemler şeklinde sıralamak olasıdır. Görev bildirimi ise, gerek ileri amacın gerçekleştirilmesi istemi ile konulan hedeflerdir. Görüldüğü gibi, stratejik yönetim ayrıca ileriye bakışın gözden kaybedilmeksizin yönetim yapılmasını gerektirmektedir.

Plan ve Programlar Paydaş Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
Kuruluşun varoluş gerekçesi Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
Orta vadede ulaşılabilecek Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
Detaylı iş planları Maliyetlendirme Performans programı	FAALİYETLER VE PROJELER	
Raporlama Karşılaştırma	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
Geri besleme Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Şekil: Stratejik Yönetim Süreci

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılabileceğini gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir. Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılacak yöntemlerden biri “Kritik Sorular Yöntemi”dir.

Kritik sorular yöntemi ile amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir.

Ayrıca SWOT(GZFT) analizinde ortaya konan kuruluşun güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z), dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretimde kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

ZT Stratejileri: Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.

ZF Stratejileri: Kuruluşun zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirirken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler oluşturulabilir.

GT Stratejileri: Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yöneliktir.

GF Stratejileri: Kuruluşun hem güçlü yönlerini hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde faydalanmaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir. Söz konusu stratejiler, Kuruluşun güçlü yönleri kullanılarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı mümkün kılar.

2.10.4.4.Stratejik Planlamanın Aşamaları

Ülke, kurum, firma veya teşkilatın yönetim boyutunu içeren stratejik planlama süreci aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır:

- Plan için planlama yapmak/ön planlama aşaması,
- Üst yönetimce sürecin kavranması ve kimlerin katılacağına karar verilmesi,
- Amacın netleştirilmesi. Kurum veya kuruluşun amacı nedir? (Değişen koşullarda amaç ne olmalıdır?)
- Araştırmalar yapılması; (Mevcut durumlar ve geleceğe ilişkin olasılıklar hakkında varsayımlar geliştirilir.)
- Çevre, konu alanı ile ilgili diğer örgütler, hatta kendi değerleri ve ön yargıları hakkında bilgiler toplanması, bu amaçla nitel ve nicel teknikler kullanılması;
- Stratejik planlamanın önemli bir ögesi olan örgütsel tepkilerin alınması;

- Hedeflerin belirlenmesi, üst hedeflerle koordinasyonun yapılması başarı tanımı ve başarı ölçütlerinin ortaya konulması;
- Gelecekte kuruluş için doğabilecek olası tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi;
- Güçlü yönler/zayıf yönler ve tehdit/fırsatların karşılaştırılması;

Amaç, örgüt veya kuruluş için olumsuz sonuçları en **aza indirmek, olumlulukları en üst düzeye çıkarıcı politikalar üretmektir. Uzun dönemli strateji kararının verilmesi** ki bu karar gelecekteki olası tehdit ve fırsatlar karşısında tavır alınabilmesini sağlayacak karardır. Görev tanımlarının yapılması, (Kurumun veya örgütün amacının ve hedeflerinin belirlenmesi net şekilde yapılır.) Biz ne ile uğraşyoruz? Sorusuna yanıt aranır. Örgüt veya kurum ne yapmaktadır? **Bunu nasıl yapmaktadır? Bunu niçin yapmaktadır?** İş planlarının yapılması; Zaman çizelgelerinin düzenlenmesi; Görevlere insan ve mali kaynakların tahsis edilmesi; Roller ve sorumlulukların tanımlanması, Stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir ürünüdür. Kuruluş Stratejik Planı kuruluş veya örgütün görevinin tanımıdır. Görev çerçevesi içinde örgütün geleceğinin gerçekleştirilmesinde gerekli olan politika ve taktikler ile birlikte, onun en yararlı olduğu gelecek senaryolarının ortaya konmasıdır. Stratejik planlama bir **ürün** olmaktan çok bir **süreç** olarak daha önemlidir. Gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve ana amaçları gözden kaçırmaksızın, yönetimin bir parçası olarak isteyen sürekli ve sistemli bir karar mekanizmasını zorunlu kılar. Kurumun **görev bildirimini** aşağıdaki bakış açısıyla hazırlanır:

- Görev tanımı - nedir? Ne olmalıdır? Sorusuna yanıt aranır.
- Her farklı duruma ilişkin hipotezler kurularak durum analizi yapılır.
- Strateji planlamacıları tarafından öncelikler sırasına göre net olarak ortaya konmuş bir sorunlar listesi yapılır (iç ve dış sorunlar).
- Sorunlar incelenir, büyüklüklerini, önem ve önceliklerini ortaya koyan bir araştırma programı yapılır.
- Geleceğe ilişkin seçeneqli politikalar üretilir.
- Üst yönetim ve planlama birimi tarafından görüş birliği sağlanarak görev tanımları yapılır.

Kuruluş, işletme ya da kurumun (veya işkolunun veya ülkenin) amaçları ve hiyerarşisi içinde görev tanımından başlayan ve kurala kadar giden sıralamalar yapılmalıdır. Bunlar;

1. **Temel Görev;** var oluş nedenidir; kuruluşun kurulma nedenini ifade eder.
2. **Politika;** teşkilatın konularını ve ilkeli hareket biçimleri ifade eder.
3. **Strateji;** görevin (amacın) gerçekleşmesi için ortaya konulan hedefler ve ulaşmak için seçilen yol ya da temel hareket tarzıdır.
4. **Plan;** kuruluşun politikalarına göre oluşturulan ve bütününe ilgilendiren, çeşitli genel hedefleri, ilkeleri içeren ve ana strateji çerçevesinde bunlara ulaşma yolları sürelerini ve kaynaklarını kapsar şekilde yollarını belirten belgedir.
5. **Program;** planın kaynak kullanımı ayrıntıları ya da birer yıllık uygulama bölümleridir.
6. **Taktik;** planla konulan amaçlara ulaşmak için uygulanacak kısa vadeli esnek yol ve yöntemleri ifade eder.
7. **Kurallar;** hiçbiri esneklik ve sapmaya imkân tanımaksızın ve uygulanan yazılı veya yazılı olmayan emirlerin tümüdür.
8. **İşlem Süreci (Prosedür);** özellikle uygulamaya yönelik olarak hatalı ve istenmeyen karar ve işlemleri önlemek için belirli bir amaca yönelik olarak yapılacakları aşama aşama belirten yazılı kurallardır. Örneğin Bakanlıklarca çıkarılan yönetmelikler, tebliğler birer işlem süreci tanımlaması niteliğindedir.

2.10.5.Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Sürekliliği

Stratejik yönetimin en önemli aşaması stratejik planlamadır. Stratejik planlama önceleri stratejik yönetimle karıştırılmış olsa bile günümüzde stratejik yönetimden ayrı olarak ele alınmaktadır. Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder (Bryson, 1995:9). Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denilebilir ki en uzun süreli planlama stratejik planlamadır. Strateji oluşturma çalışmaları insan, zaman ve para yatırımı gerektirir. Bu açıdan stratejik çalışmalar çoğu kere ihmal edilir veya gereksiz

görülür. (Dinçer,1998:13). Stratejik planlama, hemen her örgütte hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir (Fındıkçı, 1999:339). Yapılan tanımlamalar stratejik planlamanın kısa sürede yapılmaması gerektiğini vurgulayarak yöneticilerin sorumluluğunun önemini yansıtmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında gerekli analizler yapmadan, kısa sürede alınan kararların gelecekte bir sorun olarak örgütü etkileyeceği olasıdır.

Stratejik uygulama ve değerlendirmenin başarısı, temelde sağlıklı bir stratejik planlamaya bağlıdır (Çelik, 1994:30). Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel sorunun cevaplandırılması gerekmektedir (DPT, 2003: 8):

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

Stratejik planlama, stratejik yönetimin başarısı açısından son derece önemlidir. Stratejinin uygulanması yöneticinin öncülüğünde olmakla birlikte her işgören stratejinin uygulamasına katılmak zorundadır.(Çelik,1994:32).Stratejik planlamanın tüm aşamalarında rol üstlenecek planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması yapılacak çalışmaların başarısı için kritik bir önem taşımaktadır.

2.10.6.Stratejik Planlama ve Eğitim Uygulamaları

Verilen strateji tanımlarına göre eğitim stratejisi, “eğitim kurumunun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir eğitim kurumu olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler” olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle eğitim stratejisini “amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı hareket biçimi” olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlamalara göre, amaç, hedef ve görevler Milli Eğitim Temel Kanununda ve ilgili diğer kanunlarda belirlenmiştir. Bu amaç ve görevleri gerçekleştirecek yöntemler ise eğitim kurumlarının kendilerine ait yönetmeliklerinde bulunmaktadır. Burada önemli olan amaca ulaşmada yöntemin önemidir. Sorun, belirlenen yöntemlerin işlevselliği ile ilgilidir.

Uygulamalar ve Türk Eğitim Sisteminin sorunları karşılaştırıldığında; Türk Eğitim Sisteminin yeterince işlevsel bir stratejisinin olmadığı düşünülmektedir. Eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre farklılıklar taşır. Çünkü eğitim kurumları, özel işletmeler gibi yönetilmezler. Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkân veren örgütler için bir yarar sağlar (Işık ve Aypay, 2004:s,351). Bu nedenle eğitimde stratejik planlama yapılırken uygulayacakların planlama sürecine katılması gerekir. Uygulayıcıların karara katılmadığı bir planlama modeli zaten stratejik olmayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, anlaşma ve diyalog söz konusudur. Stratejik olmayan bir planlamanın ise başarılı olacağı tartışılır.

2.10.6.1.Stratejik yönetim amaçlı planlamanın tüm kuruluşlardaki yararları:

- Amaca odaklı kalarak koordinasyon ve kıyaslamayı sağlaması,
- Kurum veya kuruluşta işgücü maliyeti tasarrufu sağlaması,
- İstihdam edilenlerin iş doyumunu sağlamalarını kolaylaştırması,
- Yönetimi geliştirmesi,
- Kurumun iş başarısını artırması,
- Etkili işgücü yetiştirmeyi ve amaç/araç uygun kullanmayı kolaylaştırmasıdır.

Örgütlerin yaratıcılıklarının ortaya konmasında, uzun dönemli düşünebilme becerilerinin geliştirilmesinde, büyümesinde, konumunun yükseltilmesinde, yenilik yaratmada ve sorun çözme potansiyelini geliştirmede uygun yeni yaklaşımları izlemeleri gerekir. Bu yeni yaklaşımlar içinde, stratejilerin belirlenmesi ve stratejik planlama yaklaşımları kurum ya da kuruluşun geleceğini etkilemede önemli bir araç olarak yaygınlaştırılmalıdır. Örgüt yönetimini kolaylaştırıcı ve örgüte uygun bir strateji hızlı gelişmelerle baş edebilme becerisini de kazandıracaktır. Gelişmiş ülkelerde ticari örgütlerin yarısından fazlasında kullanılan stratejik yönetim ve planlama, geleceğe yön verme ve geleceği örgütsel gelişmişlik yardımıyla denetim altında tutma bakımından önem taşımaktadır.

Stratejik planlama, mikro ölçekte, sektör el ölçekte veya kalkınmakta olan ülkeler için etkin ve uygulanabilir stratejiler geliştirilmesine ilişkin faaliyetleri, kararları ve uygulamaları içerir. Geleceğe yönelik faaliyetler planlanırken, kuşkusuz, belli bir

aşamadan sonra bir bütçe yapmak ve bunları bütçe ayrıntılarına göre yürütmek temel bir yönetim ilkesidir. Bu bakımdan stratejik planlama rekabete ve hızlı gelişmelere dayalı bir ortamda etkili kamu hizmeti üretimi, finansman, pazarlama ve tanıtım, etkililik, işgücü politikaları, örgütsel yapı ve ürün geliştirme (ar-ge) bakımından meydana gelecek değişiklikleri denetim altına almayı sağlayan teknik bir araç olarak kullanılmalıdır.

DPT Türkiye'nin kalkınmasında çok önemli görevler üstlenmiş köklü bir kuruluştur. Bünyesinden cumhurbaşkanları, başbakanlar, bakanlar, akademisyenler, politikacılar, özel kesim yöneticileri, fikir adamları, yazar ve sanatkarlar ve üst düzey kamu yöneticileri çıkarmış bir kuruluştur. Sürdürülebilir kalkınma politikaları çerçevesinde, ülke boyu stratejik planlama ve yönetim her kuruluşun ülke hedefine odaklı koordinasyonunu gerektirmektedir. Bu amaçla, konunun genel olarak, kamu kuruluşlarının özel olarak yeniden yapılanma çalışmalarında, özetlemeye çalıştığımız stratejik yönetim ilkelerini bütün kuruluşlar dikkate almalıdır. Böylece mevcut potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirebilecek ve Türkiye'nin 2023 yılı hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki önemli katkılarını sürdüreceklerdir.

2.10.6.2.Stratejik Planlama Uygulamasının Yasal Altyapısı:

10 Aralık 2003 tarihinde TBMM'de kabul edilen ve Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı da oluşturulmuştur.

Kanun'un 3. Maddesinde, stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu kanunda, kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları çerçevesinde, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar yanında stratejik planlar ve ona bağlı bütçeler temel metinler olarak sayılmaktadır. Kanun'un 9. Maddesi bölüm olarak Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme konularını düzenlemektedir. Bu madde ile kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin görev ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla

katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmaları zorunluluğu getirilmiştir.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitinde, stratejik planların kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT Müsteşarlığı, kamu idarelerinin bütçelerini, stratejik planlarında yer alan görev, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları ve bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda ise Maliye Bakanlığı yetkilendirilmektedir.

Performans göstergeleri konusunda ise Maliye Bakanlığı, DPT üsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi birlikteliğinde performans göstergeleri tespit edilmesi, bu göstergelerin kuruluşların bütçelerinde yer alması ve performans denetimlerinin bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilmesi esası benimsenmiştir. Kanunun değişik maddelerinde de stratejik planlamaya atıfta bulunulmakta bakan ve üst yöneticiler sürecin işleyişinden sorumlu tutulmaktadır daha da önemlisi bütçeleme sürecinde stratejik planlar artık kuruluş bütçeleriyle birlikte anılır hale gelmektedir. Ayrıca performans esaslı bütçelemeye geçilmesinin ve hesap verme sorumluluğunun sağlanmasının da yine stratejik planlar aracılığıyla olacağı anlaşılmaktadır.

2.10.6.3.Milli Eğitim Bakanlığı Bünyesinde kullanıldığı kurumlar

Eğitim örgütlerinde stratejik planlamanın yapılmasında karşılaşılan sorunlar; kavramsal, hukuksal, finansal, insan kaynakları ve zaman olarak belirlenmiştir. Yapılan bir araştırmada eğitimde stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu, hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımı gibi konularda kavramsal düzeyde çalışmalar yapılması gerektiği önerilmektedir (Işık ve Aypay, 2004: 361). Eğitim örgütlerinin etkililiği sağlamada en önemli aşamalarından birisi planlama aşamasıdır. Planlama aşaması, yönetimin bilimsel yöntemlere uygun olarak sürdürülmesinde kullanılan bir süreçtir. Planlama, eğitim örgütlerinde eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları gerçekleştirmede kullanılır. Planlama, uygulama için bir hazırlık süreci olarak da kabul

edebilir.

Stratejik planlama yapılırken çevredeki değişimlerin izlenmesi; fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yönler (SWOT) göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir (Gümüş, 1995: 316). Eğitim planlamaları, yönetimin verimlilik ve etkililik özelliklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Planlama sürecini etkin kılan ise bu sürece çoklu katılımın sağlanmasıdır. İmkânlar ölçüsünde, uygulayıcıların planlama sürecine katılımları, uygulayıcıya hem bir sorumluluk verecek hem de iş doyumunu sağlayacaktır. Ancak planlama sürecine katılımın sağlanmasında en önemli husus, uygulayıcılar üstünde bir baskının kurulmamasıdır. Çünkü değişim çabaları, genellikle okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin değişim için ne yapacaklarını içerir.

Türk Eğitim Sistemini düzenleyen esaslar incelendiğinde, sistemle ilgi planlama çalışmalarının stratejik bir planlama olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü alınan kararlar, merkez teşkilatınca verilmektedir. Sistemde merkezden bir kontrol süreci söz konusudur. Rasyonel bir anlayışa sahip olan sistemde güç odağı politik liderlerdir. Talim ve Terbiye Kurulu, 3797 sayılı yasanın 8. maddesi gereğince Türk Eğitim Sistemi ile ilgili tüm kararları almakla sorumludur. Son yirmi yılda Kurulun aldığı bazı kararlar incelendiğinde, alınan kararlar ve uygulamaların stratejik planlamaya yakın olmadığı görülmektedir.

Talim ve Terbiye Kurulunun aldığı bazı kararlar aşağıda değerlendirilmiştir.

1990'lı yıllarda uygulamaya konulan “Ders Geçme ve Kredi Sistemi” ile ilgili planlamalar tamamen merkeziyetçidir. Başka bir örnek ise LİMME (Lise Mezunlarına Meslek Edindirme) Projesidir. Bu proje de kredili sistem uygulaması gibi merkezden alınan bir kararla başlamış, kısa bir süre sonra uygulamadan vazgeçilmiştir. Bu uygulamaların temel sorunu, uygulayıcılar ve çevre ile ilgili diyalog eksikliği, kararlara uygulayıcıların katılamaması ve gerekli analizlerin yapılmaması olarak verilebilir.

Türk eğitim sisteminin önemli sorunlarından bir tanesi de nitelikli öğretmen ihtiyacıdır. 1974 yılında lise mezunları içinde resim, müzik, beden eğitimi alanları da olmak üzere “mektupla öğretim” yoluyla öğretmen olabilmıştır. Bu öğretmen adaylarına ancak üç yılda toplam on beş hafta öğretim yapılabilmıştır. 1975 yılından sonra da sınıf öğretmenliğinde olduğu gibi öğrenimlerini siyasi olaylar nedeniyle sürdüremeyen on binlerce eğitim enstitüsü öğrencileri hızlandırılmış programlarla 1-2 ay gibi kısa bir sürede öğretmen olarak yetiştirilmiştir (Koçer, 1983:587). Öğretmen atamalarında 1985 yılında yeterlik sınavı

getirilmiş daha sonra sınav zorunluluğu kaldırılmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığı özellikle sınıf öğretmeni ihtiyacını gideremediğinden 1995’li yıllarda eğitim fakültesi dışında bir yüksek öğrenim kurumunu bitirenleri öğretmen olarak kabul etmiştir. Günümüzde ise eğitim fakültelerini bitiren öğretmen adayları KPSS sınavına girmek ve yüksek bir puan almak zorundadırlar.

1949 yılında yapılan IV. Maarif Şurasında liselerin öğrenim süresinin 4 yıla çıkarılması önerilmiş ancak bu karar 1952 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamaya 1955 yılında son verilmiş ve liselerin öğrenim süresi tekrar üç yıla indirilmiştir. Bu uygulamadan tam elli yıl sonra liselerin süresi yine dört yıla çıkarılmıştır (Oğuzkan, 1983:287). Kalkınma planları, hükümet programları ve milli eğitim şuralarının tümünde kadınların eğitiminden söz edilmiş ve Türkiye’deki kadın eğitim düzeyinin yükselmesi hedeflenmiştir. Ancak DİE verileri incelendiğinde günümüz Türkiye’sinde 6 yaş ve üstü genç kız ve kadınların % 19.36’sı okuma-yazma bilmemektedir (DİE, 2004).

Eğitim bölgeleri uygulaması, 1926 yılında Bakanlar Kurulunun 4056 sayılı kararı ve ek yönetmeliği ile ilk kez uygulamaya konulmuştur. Kararda Türkiye 13 eğitim bölgesine ayrılmış ve bu uygulamaya bir süre sonra son verilmiştir (MEB,1995:51). Eğitim bölgeleri uygulamasına benzer ikinci uygulama ise Bakanlık Müdürler Kurulu’nda görüşülerek kabul edilmiş ve 19.10.1999 tarih ve 400 sayılı Bakan onayı ile yürürlüğe girmiştir. Bu örnekler dışında dönütü tam olarak alınmayan sekiz yıllık, kesintisiz, zorunlu ilköğretim uygulaması da merkeziyetçi bir yaklaşımla başlamıştır. Zorunlu ilköğretim uygulaması yedi yıllık bir geçmişe sahip olmasına rağmen amaçlar boyutunda sonuçlara tam olarak ulaşamamıştır.

Günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı ve sivil toplum örgütleri çeşitli projelerle ilköğretime çağ nüfusun tümünün devamını sağlamaya çalışmaktadırlar.

1989 yılında yabancı dil zorunlu ders olmaktan çıkarılıp, seçmeli ders haline getirilmiştir. 1991 yılında ise yabancı dil dersi tekrar zorunlu olmuştur. 2000 yılında ise yabancı dil eğitimi okulöncesi eğitime taşınmıştır. Okulöncesi ve yabancı dil öğretmenlerine duyulan ihtiyaçtan dolayı 2000 yılında MEB-YÖK protokolüyle okulöncesi eğitimi ve yabancı dil öğretmenlerinin bir kısmı açık öğretimle yetiştirilmeye başlanmıştır.

2.10.7.Kamu Kesiminde Stratejik Yönetimin Gereği

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamunun kaynak kullanımında, aldığı kararlarda, yürüttüğü işlerde esas olarak vatandaş beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamanın esas olduğunu vurgular. Kamunun her türlü faaliyetinde, karar ve işlemlerinde, kendisine dönük ve kendi sosyal, ekonomik ve statü çıkarlarını koruyan ve düşünen bir tutum içinde olmaması istenmektedir. Ülkemizde, bürokrasinin işleyişindeki kırtasiyecilik, prosedürlerin çokluğunun yarattığı zaman kaybı ve masraf, işlerin yavaş yapıldığı, memurların çalışmadığı, gizlilik gerekçesiyle haklarını aramadıkları, vatandaşların dertlerini anlatacak mercilere ulaşamadıkları, işlerinin görülmediği gibi şikâyetler her zaman dile getiriliyor olsa da demokratikleşme ve özgürlüklerin artmasıyla bu yakınmalar daha çok dikkate alınır olmuştur.(DPT Kılavuzu, 2003)

Bununla birlikte kamu kuruluşlarının, örgüt içi kurallar, personel, bütçe, fiziki ve maddi olanaklar açısından da yetersizlikleri vardır. Kamu yönetiminde çalışanlara ve orta düzey yöneticilere karar verme yetkisi tanınmamaktadır. Gerçekte, çalışanların da böyle bir sorumluluk almada istekli olmadıkları gözlenmektedir. Kamu yönetiminin her alanı kesin ve ayrıntılı kurallarla belirlenmiştir. Bir işi kurallara bağlı kalarak yapmak, daha verimli, etkili ve tutumlu yapmaktan önemli ve geçerlidir. Kuralların ayrıntıları düzenlemesi, kuralların bürokrasi tarafından bir amaç olarak benimsenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bütçe ödeneklerinin yetersizliği, tahsisinden harcanmasına kadar zaman alan ve çok sayıda işlem içeren süreç, finansal yapıyla ilgili karşılaşılan sorunlardır. Yine, personelin işe alımında liyakate dikkat edilmemesi, norm kadroların belli olmaması, personel dağılımının hizmet gereklerinden sapmalarla belirlenmesi, hizmet içi eğitim yetersizliği, yeniliklere kapalılık, ücret ve ödüllendirme sisteminin yetersizlikleri de yürütülen hizmetlerin niteliğini ve kalitesini etkilemektedir.

Kamu yönetimine etki eden bu dış ve iç unsurlar, bir sistem özelliği gösteren kamu yönetiminin değişerek yeniden yapılanmasını gerekli kılacaktır.

Bu değişimin, sistem kuramı içerisinde kendiliğinden gerçekleşmesi gerekirse de Türk Kamu Yönetimi'ni bu değişime zorlayan etkiler de vardır. AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 2001–2005 kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmaktadır.(DPT kalkınma planı,2003)

Örgütler Stratejik yönetim sürecinde, örgüt içi ve çevre analizini yapacak, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, ilkelerini belirleyecek, stratejik amaçlarını ve hedeflerini ortaya koyacaklardır. Bu süreçte şu kavramların örgüt kültürüne yerleşmesi önemlidir. Hedef kitle veya müşteri: Bir kurumun, ürettiği hizmetleri ve/veya mallarını kullanan, alan ve yararlanan kişi ve gruplardır. İlgili taraflar (Paydaş): Bir kurumdan, doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya gruplardır.

2.10.8.Stratejik Planlama Ve Beklenen Yararlar

Hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek için, bugünün okul yöneticilerinin daha fazla inisiyatif kullanmaları gerekmektedir. Stratejik planlama, bu amaçla kullanılacak işlevsel bir model sunmaktadır. Böylece yöneticiler, okullarını çevresel hareketliliğe uygun biçimde yaşatabilir ve daha etkili olabilirler (Erdoğan, 2000:99).

Stratejik planlama, örgütte birçok nedenle uygulamaya konulabilir. Barry, Nutt ve Backoff'a göre, stratejik planlamayı önerenler, meslektaşlarını modern örgütlerde, daha etkili stratejik planlama süreç ve sistemlerine gereksinim duyulur. Örgütün gizilgücüne ulaşmasını engelleyebilecek aşağıdaki belirtiler, bu gereksinimin açık kanıtı olabilir (Can,2002:s,155–156)

Yöneticinin, geniş alanları ve farklı görüşleri dikkate almaksızın, var olan alanı ilk yeterlik kazandığı disiplinin bakış açısından görme eğilimi; Örgütün çoklu hedeflerini tanıyamadı yöneticilerin başarısızlığa düştükleri "dar bakış" açısı; Uzun dönemli yenileşmeyi desteklemekten çok, var olan işlemlerde yeterlik ve denetimi sürdürmek için tasarlanan bürokratik bir örgütsel yapı; Yeni ürün ve hizmetleri geliştirmek için yönetsel katılım ve yenileşmeciliği desteklemek amacıyla özel olarak tasarlanan "örgütlenme" ya da süreç yetersizliği; Planlamayı, temel yönetsel kadro ya da profesyonel bir planlama kadrosunun yapması gerektiği sayılması; Kısa dönemli başarımın, uzun dönemli başarımından daha çok ödüllendirildiği bir güdü sistemi; Örgütlerde, yöneticilerin güdü ve davranışları üzerinde etki yaratabilecek durumlar olmadığı halde, tümüyle yeni planlama sistemlerinin başlatılması.

Gereksinim duyulabilir ya da stratejik planlamanın, kilit önderlik rolü üstlenilinceye değin ertelenmesi gerekebilir. İkincisi, eğer örgütte kilit karar vericilerin iyi bir plan hazırlama becerileri, kaynakları ve kararlılıkları yetersizse, stratejik planlamanın zaman kaybı olabileceğidir. Bu duruma, Roering ve Bryson "stratejik planlamanın paradoksu" adını ver-

mektedirler. Paradoks şöyle açıklanabilir: "Stratejik planlamaya, en az işleyebilecek yerlerde en çok ve en çok işleyebilecek yerlerde en az gereksinim vardır". Uygulamanın aşırı ölçüde farklı olduğu durumlarda da, stratejik planlama yararlı olmamaktadır (Bryson, 1995:8).

Türkiye'de bulunan eğitim örgütlerine bakıldığında, stratejik planlama sürecine yeterince hazır oldukları söylenebilir mi? Ulusal eğitim sistemimizin, bırakınız stratejik planlamayı, yıllardır eğitim ve insan gücü planlamalarına gereken önemi verdiği de kuşkuludur. Günümüzde öğretmenlerin işlendirilmesinde (istihdam) karşılaşılan darboğazın temel nedenlerinden birinin bu uygulama olduğu düşünülebilir. Aynı durum öğretmen yetiştiren örgütler için de söz konusudur. Sözelimi, YÖK / Dünya Bankası II. Endüstriyel Eğitim Projesi çerçevesinde mesleki ve teknik eğitim fakülteleri için stratejik planlar ve yeni öğretim programları hazırlanmış; ancak yeterince uygulanıp değerlendirilmeden bu fakülteler de yeniden yapılanma kapsamına alınarak önceki özgün düzenlemelerden kolayca vazgeçilmiştir.

Oysaki bu türden dış kaynaklara gerek olmaksızın, Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerde stratejik planlama ve uygulama yapabilecek kadrolar bulunmaktadır. Fakat ne var ki, yetmiş bu beyin gücünden sistemin çok az yararlandığı gözlenmektedir. Stratejik planlama girişiminde bulunacak örgütler, bir başlangıç anlaşmasına gereksinim duyabilirler. (Bryson 1990:s,83), bu konuda aşağıdaki rehber ilkeleri önermektedir:

Bazı kişi veya kümeler süreci başlatmalı ve desteklemelidir. Stratejik planlama kendiliğinden olmaz; ilgili, yürekli ve bağlı insanlarla gerçekleşir. Ayrıntılı, katılımcı pazarlıkla oluşturulmuş bir başlangıç anlaşması gerekip gerekmediğine karar verilmelidir. Özellikle, örgüt büyüdükçe bu karara daha fazla gereksinim vardır. Büyük örgütlerde, bir planlama görev gücü veya eşgüdüm kurulu oluşturulmalıdır. Eğer eşgüdüm kurulu oluşturulursa; bu kurul danışma, pazarlık, sorun çözme ya da örgütler, birimler, kümeler, ilgili kişiler arasında tampon olarak kullanılabilir. Eğer eşgüdüm kurulu ve ilgili diğer politik kurullar etkili politika oluşturma organları haline gelirse, süreç daha etkili biçimde ve pürüzsüzce akabilir. Gereksinim duyulduğunda, bir stratejik planlama takımı oluşturulur. Takım, stratejik planlama eşgüdüm kurulunun verdiği kararları kolaylaştırıcı bir göreve sahiptir; kurul eylemi için bilgi ve öğüt toplar, öneriler geliştirir.

Kilit karar vericiler, başlangıç anlaşmasını tartışmalarından önce stratejik planlamanın

doğası, amacı ve süreci hakkında uyum ve eğitime gereksinim duyabilirler. Kilit karar vericilerin tümünü içeren ve tam ölçekli stratejik planlama çabası gösterilmeden önce, başlangıç anlaşmalarının düzen içinde olmasına gereksinim duyulabilir.

Karmaşık durumlarda, başlangıç anlaşması ilk büyük karar noktası olacaktır. Eğer kilit karar vericiler arasında anlaşma sağlanamamışsa bu çabadan vazgeçilmelidir. Girişimciler, kilit karar vericilerin anlaşmaya varabilecekleri alanlarda tekrar odaklanma ya da denemeler yapmaya çalışabilirler. Bütün bu çabalardan sonra stratejik planlamadan hangi yararlar beklenir. (Bryson 1995:7), stratejik planlamanın dört temel yararından söz etmektedir: bunlardan birincisi ve en açık görüleni, stratejik düşünce ve eylemi geliştirmesidir. Böylece örgütün dışsal - içsel çevresi ve çeşitli üyelerin çıkarları, örgütün gelecekteki yönünün açığa çıkarılması, örgütsel öğrenmeye yüksek düzeyde ilgi ve eylem için örgütsel önceliklerin oluşturulması konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür. İkinci yarar gelişmiş karar vermedir.

Stratejik planlama, örgütün karşılaştığı önemli sorunlar ve meydan okumalara ilgi üzerinde yoğunlaşır ve kilit karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Stratejik planlama böylece, örgütlere geleceğe ilişkin niyetlerini belirlemeleri ve açıkça iletmelerinde; ayrıca bugünün kararlarını gelecekteki sonuçlarının ışığında vermelerinde yardımcı olabilir. Artan örgütsel isteklilik ve gelişmiş başarımlar olarak adlandırılabilir üçüncü yarar ise, ilk ikisinden gelmektedir. Stratejik planlama çabası içindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya yöreklendirilir; içsel ve dışsal istem ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızla değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar.

Son olarak, örgütteki insanlar stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler, kendi rollerini daha iyi oynayabilir; sorumluluklarını yerine getirebilir; örgüt üyeleri arasında takım çalışmaları ve uzmanlık daha da güçlenebilir. Ancak bu yararların sağlanacağı konusunda hiçbir garanti verilemez. Aslında, bir örgütün bunların tümünü denemesi, hatta stratejik planlamanın yararlarının çoğunu ilk seferde görmesi de beklenmemelidir.

2.10.9.Stratejik Planlamanın Temelleri

Her yönetim sistemi, çeşitli yöneticiler tarafından sistemi kullanırken oynanması gereken rolleri, sistemin işlettiği bilginin doğasını ve yönetsel etkililiği artırmak için bilginin nasıl

kullanıldığını yansıtan önemli temeller üzerinde oluşturulur. Stratejik planlamanın temelleri şöyle belirlenebilir (King ve Cleland, 1978: 23-24):Profesyonel planlar planlama sürecini kolaylaştırabilirler, fakat örgütün planlamasını kendileri yapamazlar.

Planlama etkinlikleri, planların uygulanmasından sorumlu olacak yöneticiler tarafından yerine getirilmelidir. Yaratıcı stratejik planlama, örgütün birçok farklı alt birimini ve uzmanlığın farklı bileşimini ilgilendirdiği için doğal olarak bir küme etkinliğidir. Stratejik planların başlaması ve gelişmesiyle uğraşacak bir "planlama örgütü" oluşturulmalıdır. Planlama, çeşitli düzeylerdeki bireylere örgütün geleceğini belirleme sürecine daha çok katılma fırsatı sağlayacak bir iklim ve düzenek sağlar. Stratejik planlama, özgörev, hedef ve stratejik seçeneklerin seçimini de kapsar. Yöneticiler, planlama sürecine katkılarına da izin veren bir sistem ve örgütlenme yaklaşımı yoluyla, stratejik planlama üzerinde zaman harcamaya güdülenmelidir. Planlama süreciyle stratejik seçenekler değerlendirilebilmeli; nicel ve nitel uygun veri temelleri geliştirilebilmelidir.

2.10.10.Örgütsel Kültür Ve Stratejik Planlama

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin özelliğini, örgütün tutum ve davranış tarzını etkileyen, örgütte kazanılmış davranışsal modellerin bütünleşmiş bir sistemidir. Kültür ve toplum tek değildir. Örgütsel bir toplum üstler, astlar, akranlar ve ortaklardan oluşur. Örgütsel kültür, insanların örgütsel bir çevre içerisindeki davranışını belirler. Buradan hareketle, bir kişi belirli bir örgütsel topluma ait olabilir, fakat kültürüne ait olmayabilir. Kültür örgüt içerisinde davranış yoluyla kazanılır. Örgüt içerisinde bir kültüre sahip olan temel davranışsal modellerin birçoğu, plan, politika ve işlemlerin incelenmesi yoluyla doğrudan öğrenilmiş olabilir. Örgüt kültüründe yer alan diğer değerler ise, açıkça belirtilmemiş ve yalnızca biçimsel olmayan (informal) örgüt yoluyla açığa çıkmış olabilir (King ve Cleland, 1978: 274).Kültürün gücü nedir? Amerika Öğretmenler Federasyonunun Başkanı Albert Shanker, okul ve sınıflardaki kültürün gücünü şöyle ifade etmektedir: "On bin yeni öğretmen her yıl emeklilik, ölüm, iş değişimi ve ayrılma nedeniyle NewYork kenti okul sistemine girmektedir. Bu yeni öğretmenler ülkenin her yanından gelir; farklı dinler, ırklar, politik inançlar ve eğitsel örgütleri temsil ederler. Fakat şaşırtıcıdır ki, üç haftalık sınıf deneyiminin ardından onları yerlerini aldıkları meslektaşlarından ayıramazsınız" (Deal, 1993:3). Kültürün bu gücü karşısında, öğretmen yetiştiren örgütlerin politikası ne olmalıdır? Türkiye'de öğretmen adaylarına hizmet öncesi eğitimleri süresince fiziksel cezadan

kaçınmaları gereği benimsetilmeye çalışıldığı halde, yeterince başarılı olunamadığı gözlenmektedir. Bu durum, ülkemizde okul kültürü üzerinde daha belirleyici çalışmalara duyulan gereksinimi açığa çıkarmaktadır. Gözlemler, okullardaki olumsuz kültür öğelerinin, yeni öğretmenleri çabucak etkisine alabildiğini göstermektedir.

Japon örgüt kültürü ile Batı arasındaki temel fark nedir? Japon yönetiminde, gerçek soru ve sorunun ne olduğu ve buna gerçekten yönelmenin gerekli olup olmadığı kararı olan "sorunun tanımı" vurgulanır. Batı kültürünün vurgusu ise, çözmeye değer nitelikte görülen önceden tanımlanmış sorunların çözümü üzerindedir. Morgan'ın 1972 yılında yaptığı bir betimlemeye göre, Japonlar karara yönelen süreç boyunca, yanıtın ne olabileceğine hiç değinmezler. Bunu, kişileri taraf tutmaya zorlamaktan kaçınmak için yaparlar.

Stratejiyi "bir örgütü, amacı doğrultusunda fırsatçı yapan şey" biçiminde tanımlayan Drucker (1999:53–54), yirmi birinci yüzyıla girerken dünyanın içinde bulunduğu hızlı değişim ve belirsizlik ortamında, stratejinin aşağıdaki temellere dayandırılabilirliğini ileri sürmektedir:

- Gelişmiş dünyada düşmeye başlayan doğum oranı
- Kullanılabilir gelir dağılımındaki değişimler
- Performansın yeniden tanımlanmasıdır.

2.10.11.Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlamaya klasik yaklaşım iki adımdan oluşur. Birincisi, SWOT çözümlemesinin belirli bir türü olan "stratejik pozisyonlama" olarak adlandırılır. Örgütün kendi iç ve dış çalışma bağlamında güncel durumunu özetleyen stratejik pozisyonlamayı sistem çözümleme adımı izler. Sistem çözümleme de, örgütün hedeflerinin ve bu hedeflere ulaştıracak süreçlerin aşamalı olarak ele alınmasını gerektirir (Ensari, 1999:155). Stratejik planlama sürecine başlamadan önce, kilit karar vericiler yeterince bilgilenmeye gereksinim duyarlar. Bu amaçla düzenlenecek bir stratejik planlama söyleşisi için, Greenblat ve Duke tarafından yöneticilere aşağıdaki gibi bir program önerilmiştir (Bryson, 1990: 80–81). Stratejik yönetim sürecinin başında, örgütün, içyapısı ve dış çevresi bakımından şu anda nerede bulunduğu belirlenmesi gerekir. Bunun için de en çok kullanılan yöntem SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi yöntemidir.

2.10.11.1.Örgütün İç Analizi

Güçlü ve Zayıf Yönler: Örgütün iç çevresi denildiğinde özellikle kamu örgütleri bakımından şu alanlarda incelemeler yapılması önerilir. Üst yönetimin stratejik yönetim konusundaki bilgisi, eğitimi, yeteneği, yaklaşımının nasıl olduğu, Örgüt yapısı ve kültürünün incelenmesi, Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmişliği, Araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynak ve verilen önem, İnsan kaynaklarının durumu, sayısı ve niteliği, Bina, araç, makine vb. maddi ve fiziki kaynakların durumu, Görevlerin niteliği, özellikle vatandaşa yönelik görevlerin ve iç işleyişle ilgili görevlerin ayrılması, Halkla ilişkilerin nasıl sağlandığı, hangi yöntem ve araçlardan yararlandığı (özellikle basınla ilişkiler) ve Örgütün finansal gücü, kaynak temininin kolaylığı veya güçlüğü. Yukarıdaki alanlarda yapılan incelemeler, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir analize dönüşecektir.

2.10.11.2.Güçlü Yönler

Örgütün belirtilen alanlarda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Örgüt rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak değerlendirilir. Kamu kuruluşları açısından analiz yapılırken temel amaç, kuruluşun mevcut performansı ve maddi, beşeri ve mali kaynaklarını dikkate alarak potansiyelini belirlemektir. Kamu kuruluşlarının rekabetçi ortamlarda çalışmamaları bu analizleri ihmal etmelerine neden olsa da, özellikle yeni hizmet üstlenme kararlarında bütçe ve personel esnekliğinin olmaması önceden bu analizlerin yapılmasını gerekli kılar.

2.10.11.3.Zayıf Yönler

Bir örgüt için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Çevredeki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalması ve değişikliklere uyum sağlayamaması da zayıflık göstergesidir. Stratejik planlamadan önce zayıf yönlerin belli edilmesi, uzun dönemli planlamalar için ciddi güçlük ve sınırla

2.10.11.4.Dış Çevrenin Analizi

Fırsatlar ve Tehditler: Dış çevre analizinin kapsadığı konular da özellikle kamu kurumları göz önüne alınarak şu şekilde sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Siyasal baskı gruplarının çıkarları ve davranışlarının etkileri, Ekonomik ve sosyal baskı gruplarının çıkarları ve etkileri, Siyasal kültür, yerel siyasetçilerin davranış ve tutumlarının ne olduğu, nasıl ve ne

ölçüde etkili olabilecekleri, Benimsenen ekonomik sistemin kamu örgütlerine, kamu hizmetine ve kamu harcamalarına bakış açısının nasıl olduğu, Teknolojik gelişmelerin hizmetleri kolaylaştırması veya zorlaştırması, Yasal düzenlemelerin ve genel olarak hukuk düzeninin sağladığı kolaylık ya da zorluklar, Sosyal ve ekonomik yapının etkisi, geleneksel toplumsal yapıya bağlı tutum, düşünce ve davranışlar veya modern toplum yapısı, Rakiplerin durumu ve rekabetin olup olmadığı.

2.10.11.5.Fırsatlar

Herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması anlamına gelmektedir. Çevresel gelişmelerin fırsat olarak değerlendirilebilmesi için, bugünkü durumdan farklı bir alternatif olması, bugün künden daha çekici olması ve örgütün ortaya çıkan yeni durumu değerlendirecek yeteneğinin olması gerekir.

2.10.11.6.Tehditler

Tehdit, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durumu anlatır. Başarıya engel olacak veya zarar verecek her şey bir tehdittir. Çevre değiştikçe çevre ile ilişkide olan örgütün (sistemin) buna uygun değişimi göstermesi gerekir. Bu olmadığı takdirde örgüt ile çevresi arasında uzaklık artacaktır.

2.10.11.7.Vizyon Bildirimi

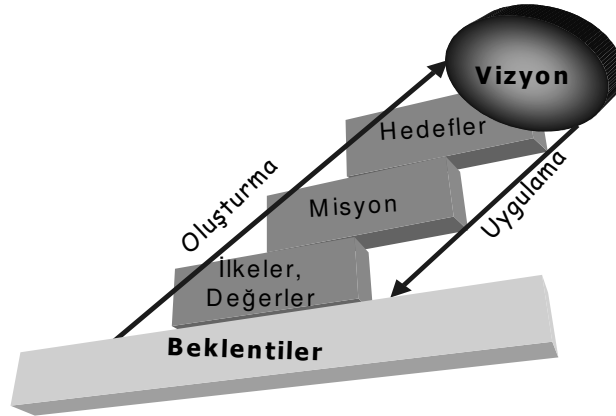
Stratejik yönetim, örgütlerin faaliyetlerini belirli bir vizyona yöneltmek için sürdürmelerini gerektirmektedir. Örgütler için vizyonun en önemli işlevi, stratejilerin, amaç ve hedeflerin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır. Vizyon, yöneticilere uzun vadeli temel kararları verirken bir takım sınırlamalar koyar ve böylece örgütün başka yönere gitmesini engeller. Vizyon ayrıca, yöneticilere güçlü bir dürtü sağlayarak motivasyonlarını artırır. Vizyonun örgüt çalışanları tarafından paylaşılması gerekir. Stratejik yönetimde “paylaşılan vizyon”dan söz edilir. Vizyonun paylaşımını sağlayabilmek için üst yöneticiler diğer çalışanların görüşlerini de almalıdır. Böylece örgüt içinde farklı çalışanlar ve birimler arasında birleştirici bir nitelik kazanır.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

1. İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.

2. Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir.
3. Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
4. Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker.
5. İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini aşağıdaki özellikleri gösterir:
6. Kısa ve akılda kalıcıdır.
7. İlham verici ve iddialıdır.
8. Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Şekil: Vizyon Oluşturma



2.10.11.8.Misyon Bildirimi

- Bakanlığın varlık nedeni
- Bakanlığın başarmak istediği amaç ve hedefler
- İş bölümü ve görev tanımları

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade eder. Genel olarak misyon bildirimi kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Misyon, sözlük anlamıyla, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelir. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade

edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün, çalışma alanını, var olma nedenini ortaya koyar. Örgüt misyonunun bir diğer fonksiyonu, örgüte onu diğerlerinden ayıran bir içerik kazandırmasıdır. Misyon her örgütte “varlık nedenimiz nedir”, ”ne yapmak istiyoruz”, “malımızın veya hizmetimizin üstün ve ayrıcalıklı tarafları nelerdir” sorularına anlamlı ve birbiriyle tutarlı yanıtlar verilmesini gerektirir.

Misyon, sürekli, bir kere ulaşılmakla ortadan kalkmaz. Yöneticilerin kararlarını, çalışanların davranışlarını etkiler ve biçimlendirir. Nicelikle ilgili olmaktan çok nitelikle ilgilidir. İçe dönük değil dışa dönüktür. Örgüte özgü ve ayırt edici iddiadır.

Tanımların ortak ifadesiyle, üst yönetim tarafından iç ve dış analizler yapıldıktan ve alt kademelerin görüşü alındıktan sonra, belirlenen misyon, inanç ve iddia içeren bir belge olarak ortaya konulmalıdır. Misyon bildiriminin özellikleri şunlardır:

Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.

Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacı tanımlanır.

Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.

Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.

Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır.

2.10.11.9.İlkeler Bildirimi

Çoğu kez strateji kavramıyla karıştırılan ve politika olarak da adlandırılan örgüt ilkeleri, örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütsel davranış kurallarını ifade eder. İlkeler amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Benzer ve yinelenen durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları ifade eder. Satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi ilke örnekleri verilebilir.

Bir örgütün ilkelerini ortaya koymak stratejik yönetim için önemlidir. Çünkü ilkeler, örgütün vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. İlkeler, benzer durumlarda her seferinde tekrar karar almayı önler, objektifliği ve tutarlılığı sağlar, yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır, yöneticilerin inisiyatif kullanmasına olanak verir, kurumsallaşmayı sağlar.

- Bakanlığın içindeki değerler, ilkeler
- Bakanlığın dış değerlere bakışı (Sosyal sorumluluk)
- Bakanlığın global değerlere bakışı

İlkeler kuruluşun temel değerlerinin bir ifadesidir. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir. Bir kuruluşun ilkelerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir. Çünkü ilkeler, kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. Bu ilkeler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

İlkeler bildirimini üç temel alana ilişkindir:

1. Kişiler: Örgüt çalışanları ve örgüt dışındaki kişiler
2. Süreçler: Örgütün yönetim, karar alma ve hizmet üretimi süreci
3. Performans: Örgütün ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler.

2.10.11.10.Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun “ nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır.

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Stratejik amaçlar, belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun “ Nereye

ulařmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir.Stratejik amaç, kuruluřun genel bir çerçevede ulařmayı dūřundūęu noktanın ne olduęunu gōsterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluř iřlevini daha ileri bir noktaya gōtūrecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulařıla-bilir bir ōzellik tařımalıdır.

Stratejik amaçların ōzellikleri şoye ifade edilebilir:

Misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.

Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.

İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

Kuruluřun řimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dōnūřūmūnū saęlayabilecek nitelikte olmalıdır.

Ulaşılmak istenen noktayı açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.

Stratejik planlama sūrecinin daha sonraki aşamaları için bir ereve sunmalıdır. Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gōsterici olmalıdır.

Kuruluşun ōncelikleri ve durum analizi sonuçlarına gōre şekillenmelidir.

Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.

ōnemli dıřsal deęiřiklikler olmadıęı sūrece deęiřtirilmemelidir.

2.10.11.11.Hedefler

ōnceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir ōncelik sırası dāhilinde kuruluş tarafından burada ele alınacaktır. **Kuruluřlar mevcut būe uygulamasından hareketle stratejik planlarını oluşturmayacaklar; tam tersine hazırlayacakları stratejik planlarını esas alarak būe yapılarını yeniden şekillendireceklerdir.** Program būe sistemi açısından bakıldığında stratejik amaçlar programlara, hedefler alt programlara, faaliyet ve projeler ise alt programlar altında yer alan faaliyet/projeye karşılık gelmektedir.

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ۆlūlebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yōnelik olarak birden

fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.

Ölçülebilir olmalıdır.

İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.

Sonuca odaklanmış olmalıdır.

Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

2.10.12.Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama

Dünyadaki eğilimlerle de uyumlu olarak kamu yönetimimizde stratejik düşünce ve stratejik yönetim yaklaşımına doğru önemli adımlar atılmaya bağlanmıştır. İdari ve mali yapımızda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha hâkim kılınması, çıktılar yerine sonuçlara odaklanma, performansa önem verme, hesap verme sorumlusu ve katılımcılık gibi ihtiyaçları doğuran sorunlara cevap veren etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımı ülkemizde de gündeme gelmiştir.

Stratejik planlama hâlihazırda Türkiye’de pek çok özel sektör kuruluşunca uygulanmakta olmakla birlikte kamuda uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur.

PFPSAL, finans (bankacılık) ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye’nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütler üç ana başlık altına toplanmaktadır. Bunlar;

- Makro ekonomik çerçeve,
- Bankacılık reformu ve
- Kamu sektörü reformudur.

Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu”nun bir ayağı da Kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir.

2.10.12.1.Kamu kurumları için Öngörülen Stratejik Planlama Süreci

Türkiye’de kamu kuruluşlarının içinde buldukları mali ve yönetsel sorunlar dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iç programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemelerinin önemi artmaktadır. Katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izlemeleri ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden stratejik planlama, söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde, temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Stratejik planların, önce ilgili bakanlığın, ardından bürokratik-teknokratik-politik hazırlama ve onay süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmesinin uygun olacağı düşünülmektedir. Kuruluşlar bütçe tekliflerini stratejik planlarında öngördükleri hedef ve politikalarıyla ilişkilendirecekler, bütçe teklifleri DPT ve diğer ilgili kurumlar tarafından değerlendirilirken, kurumun stratejik planına uygunluk da temel bir ölçüt olarak dikkate alınacaktır. Böylece, bütçe sürecinde kuruluşlar onaylanmış stratejik planlarına uygun olmayan proje ve faaliyetleri teklif edemeyeceklerdir.

Kuruluşlar tarafından hazırlanacak ve DPT’ce onaylanacak stratejik planlar bir yandan plan-program-bütçe ilişkisini güçlendirerek uygulama etkinliğini artırırken, diğer yandan plan hazırlama sürecine kuruluşların katkılarının daha kapsamlı olmasını sağlayacaktır.

(Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara, 2003)

2.10.12.2.Stratejik Planlama Yaklaşımının Kamu Kesimi Açısından Önemi ile Getireceği Yenilik ve Dönüşümler

Reform çalışmalarında stratejik planlamanın kritik öneme sahip olduğu görülmektedir. Nitekim 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda stratejik planlama, kamu mali yönetiminin ve bütçe sürecinin asli unsurlarından birisi olarak benimsenmekte,

Kamu Yönetimi Temel Kanunu ve Mahalli idareler Kanun Tasarılarında da yer almaktadır. Reform çalışmaları kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak amacıyla performans ölçümüne dayalı bütçe uygulamalarını öne çıkarmaktadır. Performansa dayalı bütçe uygulamaları kapsamında stratejik planların hazırlanması ise bir zorunluluktur. (DPT Stratejik Planlama Çalışma Raporları)

2.10.12.3.Kamu kesimi açısından Stratejik Planlama

- Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık ilerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistemik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirecektir.

2.10.12.4.Stratejik Planlama Süreci ve Son Gelişmeler

Stratejik Planlama Kılavuzunun hazırlanması ve kamu kuruluşlarına dağıtımı kısa vadede yeterli görülse dahi uygulamaya geçiş çok daha kapsamlı bir hazırlığı gerektirmektedir. Bu bakımdan uygulamanın etkinliğinin sağlanması söz konusu alanda yetişmiş insan gücünün bulunmasını ve kurumlarda Stratejik Planlama hakkında ortak bir bilincin oluşmasını zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle sürecin bir yapısal dönüşüm projesi olarak algılanmasında ve hayata geçirilmesinde fayda görülmektedir. Söz konusu yapısal dönüşüm süreci kapsamlı ve uzun olacaktır.

Acil Eylem Planı'nın (AEP) Kamu Yönetimi Reformu bölümünde

“Kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçilecek” ifadesi yer almaktadır. 4 Temmuz 2003 tarih ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Yüksek Planlama Kuruluş Kararı'nda kamu kesiminde yürütülen reform çalışmaları kapsamında kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamalarının ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planlar doğrultusunda oluşturmalarının öngörüldüğü zikredilmiştir. DPT Müsteşarlığınca hazırlanan stratejik planlama kılavuzunun ilgili tüm kuruluşların bilgisi ve kullanımına sunulacağı belirtilmiştir. (DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları)

Yukarıda anılan Makro Çerçeve Kararında, AEP ile de uyumlu olarak, orta vadede bütün kuruluşlara yaygınlaştırılmak üzere sekiz kuruluşta pilot düzeyde stratejik Planlama çalışmalarının başlatılması, çalışmaların pilot kuruluşlarla işbirliği içinde yürütülmesi ve Haziran 2004 itibarıyla 2005 yılı programına ve bütçe teklifine temel oluşturacak şekilde sonuçlandırılması hükme bağlanmıştır. Pilot uygulamalar kamu mali yönetimi bakımından yenilikçi bir yaklaşım olan stratejik planlama çalışmalarından amaçlanan faydaların elde edilebilmesinde ve yaygınlaştırma aşamasına yönelik faaliyetlerin başarı ile gerçekleştirilmesinde önemli bir işlev üstlenecektir.

(DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları) Söz konusu pilot kuruluşlar:

1. Tarım ve Köy işleri Bakanlığı
2. Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
4. Karayolları Genel Müdürlüğü
5. Hacettepe Üniversitesi
6. Denizli Valiliği
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü
8. Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığıdır.

2.10.13.Değerlendirme

- Stratejik planın gözden geçirilmesi
- Performans değerlendirilmesi ve ölçümü
- Sonuçların izlenmesi
- Sürekliliğin sağlanması

İzleme stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. **Değerlendirme** ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir.

“Eylem olmadı mı vizyon bir rüyadır. Vizyon olmadan eylem vakit geçirmektir. Eyleme sahip bir vizyon ise dünyayı değiştirmektir.

“Eğer bir hedefiniz varsa hayatta iki şey olur: Ya kazanırsınız ya da öğrenirsiniz.

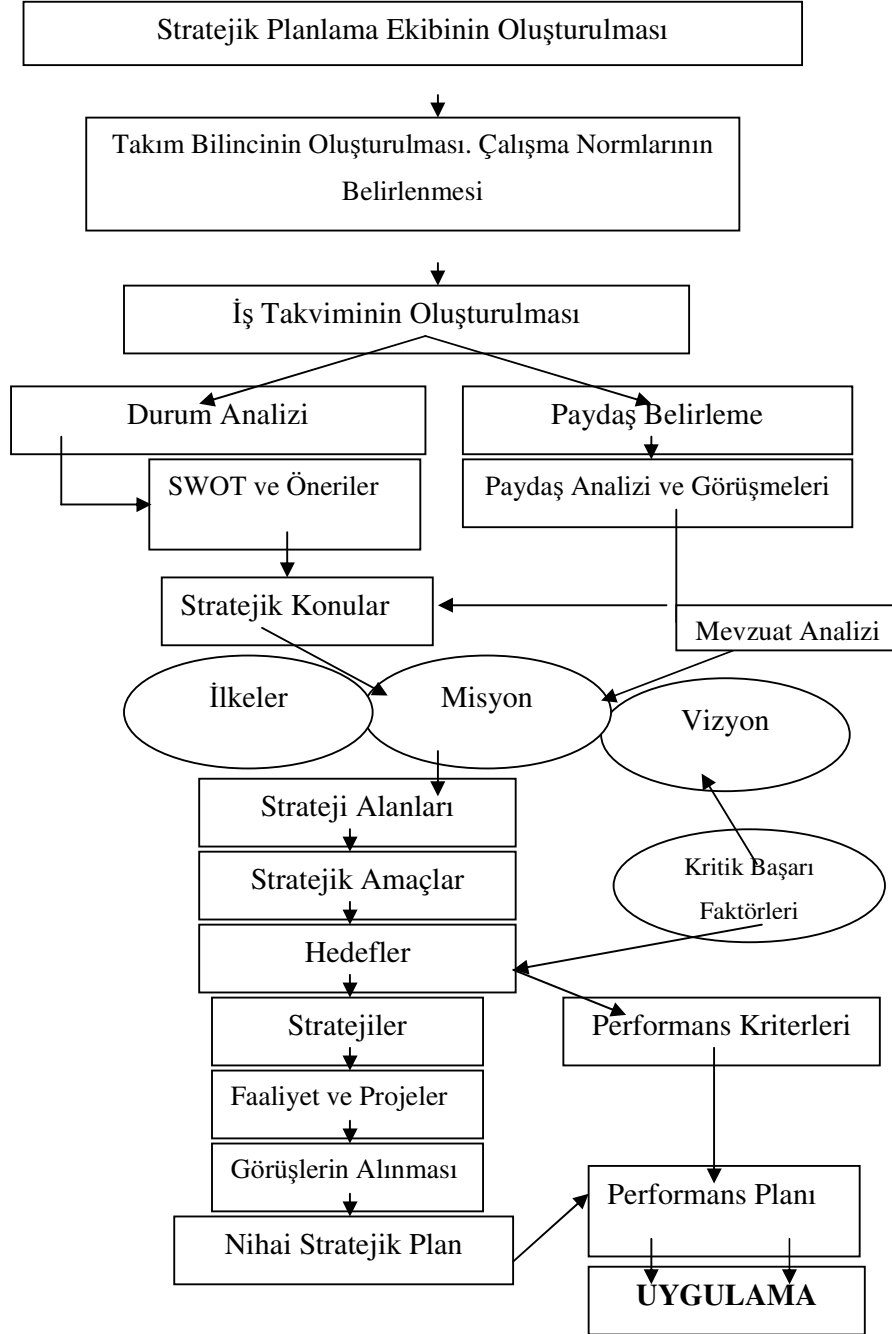
Eğer sizin bir hedefiniz yoksa ne kazanırsınız ne de öğrenirsiniz”.

“Dünyadaki ve toplumdaki değişim ve gelişim sona ermeyeceğine göre Bakanlığımızın stratejik plânı da sadece yukarıda sıraladığımız çalışmaların hayata geçirilmesiyle sonuçlanmayacak ve bunun bittiği yerde bir yenisi başlayacaktır. Bakanlığımızda sürekli her şeyin en iyisi hatta iyinin de iyisi aranacaktır”.

“Her araç gibi bir plân da sadece kullanılırsa değerlidir. Eylemle hayata geçirmediğiniz sürece en iyi plânlar bile gündüz düşleri olarak kalır”.

“Dün rüya, yarın hayaldir. Rüneyı mutlu hayalî ümitli yapan bugündür. Öyleyse bugüne iyi bakalım. Harekete geçelim” Hemen şimdi...

MEB STRATEJİK PLAN MODELİ



Eğitim Ana Planı, stratejik gelecek planlamasına oturmuş dört boyutlu bir reform tasarısıdır. 15 yıl boyunca kullanılabilen bir koordinasyon çerçevesini sistem içi ve sistem dışı bağlantılarıyla vermiştir. Planın ilk beş yıllık uygulama dönemi VIII. Beş Yıllık Plan ile birlikte tamamlanmış, VIII. Plan hazırlıkları için niceliksel ve sistem öğeleriyle

ilgili gerçekleşmelerin bir değerlendirmesi yapılmıştır. Niteliksel gelişmelerin ve reformların ayrıntılı bir değerlendirmesinin yapılması ve öngörölmüş olanlarının başarıml ölçümlerine tabi tutulması gerekmektedir.

Ana Plan uygulaması parçacı olarak devam etmektedir. Örneğin, İlköğretimde okullaşmasında atılım, liselerin 4 yıla çıkarılması, Ortaöğretim Kanunu, öğretmen yetiştiren kurumların (Eğitim Fakölteleri ve Fen-Edebiyat Fakölteleri) alan eğitiminin düzenlenmesi ve kapasitelerinin artırılması, öğretmenlik eğitiminin lisansüstüne kadar azaltılması, yükseköğretime geçişin sadeleştirilmesi, meslek yüksek okullarına sınavsız geçiş gibi politika ve tedbirler uygulamaya geçirilmiştir.

1973 yılında 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu ile 8 yıla çıkarılan zorunlu eğitimin 1996 yılına kadar tüm çağ nüfusunu kapsayamamış olması nedeniyle 1997 yılında 4306 sayılı 8 yıllık Zorunlu Temel Eğitim Kanunu çıkarılmış ve bu konuya ilave kaynak tahsisi de yapılmıştır. Bir çözüm olarak Bakanlık diplomasız kesintisizlik ilkesini uygulamayı tercih etmiştir. Bununla, 2000 yılına kadar, eğitime geç başlamış çocukları da kapsayarak % 101,1 okullaşma hedefinin yakalanması için tedbir alınmak istenmiştir. Bugün okullaşma ve okula devam oranları yükselmiştir; fakat tam kapsam ve tam devam halen sağlanamamıştır.

Yine, 8 yıllık Zorunlu Eğitim Kanunu'nun getirdiği mali kaynaklara güvenerek ve aynı kaynak ivmesinin ortaöğretim için de mümkün olacağı umularak, Eğitim Ana Planı'nı hazırlayan takımdan Plan'ın okul ve altyapı planlaması bölümünde yer alan derslik ve derslik başına öğrenci hedeflerinin öne çekilmesi çalışması istenmiştir. Hızlı iyileştirme hedefleri bizzat Başbakan Sayın Bülent Ecevit tarafından verilen ve 1998–2000 yılları arasındaki üç yılı kapsayan bu çalışma, Ana Plan kapsamında "Eğitimde Çağı Yakalama: 2000 Projesi" adı ile hazırlanmıştır. Projenin amacı, 2000 yılına kadar öğrenciye sunulan fiziki ortamın öngörölenenden daha hızlı iyileştirilmesidir. Yatılılık, pansiyon, bilgisayar, tele iletişim, asgari taşımalı eğitim, spor tesisleri, laboratuvarlar, atölyeler ve teçhizatı da kapsayacak üç yıllık bir projelendirme yapılmıştır. (Eğitimde Çağı Yakalama: 2000 Projesi Yatırım Kaynağı İhtiyacı). Eğitime ayrılan kaynağın artma eğilimi yanında Kanun'un getirdiği imkânların da eklenmesi ile hazırlanan bu Projenin uygulaması beklendiği gibi olmamıştır. Bu yıllarda toplam % 40 daha az ödenek tahsisi yapıldığı için hızlandırılmış

proje hedeflerine ulaşamamış ve Ana Plan hedefleriyle ilerlenmesi uygulamasına geri dönmüştür.

Yapılan bu sistem düzenlemelerinde müfredat ve eğitim yöntemi reformunun ve okul yönetimi reformunun at başı götürülmesi gerekmektedir. Sistem reformunda Ana Plan ilke ve politikalarının dikkatlice uygulanması, planın çözümlenerek sunulmuş seçenekleri arasından seçim yapılması gerekir. Alt sistemlerin veya kurumların parçacıl projeler halinde ele alınması, sistemde tıkanıklıklara, fırsat eşitsizliklerine yol açabilir.

Henüz çok yeni olduğunu ve birkaç yıl ince ayarlar gerekeceğini kabul ederek, meslek yüksek okullarına sınavsız geçişin böyle bir sorun taşıdığına işaret etmek gerekmektedir. Teşvik ve fırsat eşitliği amacıyla getirilen bu çözümün, meslek liseleri ve teknik liselerinden zorunlu tek geçiş imkânı olarak meslek yüksek okullarına geçiş olarak sunulması tehlikesi sistemde ucu kapalı, fırsat eşitliğini gözetmeyen, teknik liseler gibi ülkenin can damarı olan liselere üniversiteyi kapatan bir uygulamaya dönüşebilir. Oysa "tamamlama eğitimleri" ile dikey geçişliliklerin önünün açık tutulması demokratik eğitim sistemi anlayışının bir gereğidir. Daha şimdiden, meslek okullarına olan talep hızla düşmüş ve Planların hedefi olan, giderek meslek liselerine genel liselerden daha fazla öğrenci alınması hedefi tehlikeye girmiştir. Diğer yandan, üniversite önüne yığılma eğilimi genel liseler yoluyla da aynen devam edebilir. Bu durumun nedeninin, meslek eğitimi kanadında yer alan imam-hatip liselerine olan talebin genel eğitim mi, yoksa meslek eğitimi mi olduğuna dair gereken tanımlamanın yapılmadan yola çıkılması olduğu düşünülmektedir. Meslek eğitimi tanımı, eğer sosyal talebi kapsasın istenmiyorsa, tanım bu şekilde yapılabilir. Kültür dersleri hizmetinin tatminkâr düzeyde verilmesi yoluyla öğrenci sayısının okul türleri arasında dengeli dağılıma kavuşturulması rahatlıkla mümkündür. Bu tanımlama sorununu sistemde istikrarsızlaşmaya ve sapmalara yol açmadan çözmek için sistem çok sayıda seçenek sunmaktadır.

Türkiye'nin bir insan gücü planlaması ve politikası bulunmadığı zaman zaman bahis konusu olur. Bu tespit gerçeğin yarısıdır. Türkiye'nin planlı dönem boyunca insan gücü politikaları ve planlamaları olmuştur. İnsan gücü politikasının iki boyutu bulunur: a) eğitim, b) istihdam. Türkiye'nin insan gücü ihtiyaçları eğitim planlamasının belkemiğini oluşturmaktadır. Milli Eğitim Bakanlığı bunları uygulamakta ısrar göstermiştir. Ne var ki, istihdam politikaları da mevcut olmasına karşılık, bunların uygulamaya aktarılması için

araçların geliştirilmesine yanaşılmamıştır. Uzun süreler kapalı ekonomi ve ithal ikamesi politikalarıyla, sonra da seçici olmayan teşvik politikalarıyla yönlendirilen üretim piyasaları, bol, vasıfsız, asgari ücretli işgücü arzını talep etmeyi yeğlemiştir.

Türkiye'deki bu durumun aşılması için, insan gücü açısından bakarak, iki yönlü bir üretim kesimi (reel sektör) politikası uygulanabilir. Bir yandan belli düzeyde eğitilmiş vasıflı veya meslekli işgücünün istihdamı için işyerlerini teşvik edici, yardım ve yönlendirmeler getirici bir politika, kendi işini kurmak isteyen vasıflı işgücüne de destek programları getirilebilir. Diğer yandan, öğrenilecek teknoloji düzeyine göre çeşitli yaşlardan başlayabilecek meslek eğitim kapıları açılarak büyük bir meslekli işgücü yüklemesi ile piyasa nitelikli mezunla doldurulabilir. O zaman üretim pazarlarına da, iş ve teşvik olduğu için eğitime de, nitelikli işgücü kullanmaya da talep artar.

Eğitim sisteminin en önemli sorununun, eğitime olan talep sorununun, düzene kavuşturularak çözülmesi için dış çevrenin olumlu hale getirilmesine, diğer bir deyişle, siyaseten üstlenilmiş istihdam politikalarına ve bunlara dayalı istihdam programlarına ihtiyaç bulunmaktadır.

Türkiye 2001–2023 yılları arasını kapsayan Cumhuriyetin 100. Yılı Stratejisini uygulamaya koymuştur. Strateji, kalite kavramına dayanmaktadır. Eğitim ve istihdam politikaları, bu Stratejinin uygulamasının önemli boyutlarını oluşturacaktır. Eğitim Ana Planı (1996–2011) bu ufukla, bu kapsamda hazırlanmış bir stratejik gelecek planıdır. Artık ufuk 2023 olarak genişlediğine göre, Eğitim Ana Planı'nın 2023'ü de içine alacak şekilde uzatılması ele alınmalıdır.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın modeli, evren ve örnekleme ile verilerin toplanmasında yararlanılan ölçme aracının hazırlanması hakkında bilgiler verilmiştir. Ayrıca, toplanan verilerin çözümlenmesinde yararlanılan istatistikî teknikler de açıklanmıştır.

3.1.Araştırma Modeli

İlk ve ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumlarının hangi yönde ve ne düzeyde olduğunu belirlemeye çalışıldığı bu araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır.(Karasar,1995,77)

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın hedef evrenini İstanbul il merkezinde bulunan ilk ve ortaöğretim okulu yönetici ve yönetici yardımcılarını oluşturmaktadır. İstanbul il merkezinde ilk ve ortaöğretim kurumu olarak toplam 1.829 okul bulunmakta ve bu okullarda 5.531 yönetici ve yönetici yardımcısı görev yapmaktadır. Araştırmada zaman ve ekonomik sınırlılıklar nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırma örneklemini belirlemek üzere “iki aşamalı tabakalı sistematik küme örnekleme yöntemi” kullanılarak önce büyük şehir belediye sınırları içerisinde bulunan 32 ilçe sosyal ve kültürel açıdan üç gruba ayrılmış ve bu gruplar içerisinde random yolla birer adet ilçe kura yöntemiyle belirlenmiştir. Bu üç ilçeden Sarıyer ilçesi Avrupa yakasında, Sultanbeyli ve Ümraniye ilçeleri de Anadolu yakasında yer almaktadır. Sarıyer ilçesinin sosyo-kültürel anlamda üst tabakayı, Ümraniye ilçesinin orta ve Sultan Beyli ilçesinin de alt tabakada yer aldığı kabul edilmiştir.

Araştırma örneklemini oluşturan İlçeler ve bu ilçelerde araştırmaya katılan yönetici sayılarının aşağıda Çizelge 3.2.1.'de verilmiştir.

Çizelge 3.2.1

Araştırma Örnekleminde Yer Alan Yöneticilerin İlçelere Göre Sayısal Dağılımları

Okul Adı	Yönetici Sayısı	%
Sarıyer İlçe Milli Eğitim Okulları	86	17.00
Ümraniye İlçe Milli Eğitim Okulları	317	64.00
Sultanbeyli İlçe Milli Eğitim Okulları	95	19.00
Toplam	498	100.00

İstanbul ilinde Norm kadro olarak toplam 7.728 yönetici kadrosu bulunmaktadır. Bu kadronun norm olarak yönetici kademelerine dağılımında ise 1.932 Müdür, 952 Müdür Başyardımcısı ve 4.844 Müdür yardımcısı bulunmaktadır(İlşis.meb.gov.tr). 2007 yılı itibariyle aktif olarak görev yapan okul yönetici sayısı 5.531 kişidir. İlk ve ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin İstanbul il geneline dağılımları Çizelge 3.2.1.2’de verilmiştir.

Çizelge 3.2.1.2: İstanbul İli İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Yönetici Sayısı

Yönetici konumu	Norm Kadro	Mevcut Görev Yapan	Örnekleme Grubunda
Müdür	1932	1670	140
Müdür baş Yardımcı	952	680	56
Müdür Yardımcısı	4844	3181	302
TOPLAM	7728	5531	498

Araştırma kapsamında alınan üç ilçedeki ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin Müdür, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı kadrolarına göre dağılımları ile bunların örneklem grubuna yansımaları Çizelge 3.2.1.3’de verilmiştir.

Çizelge 3.2.1.3: Konumlarına Göre Örneklem Kapsamındaki Yönetici Sayıları

Sarıyer İlçesi Yönetici sayıları			
Yönetici Konumu (Görev Kadrosu)	Norm Kadro	Görev Yapan	Örneklem Grubunda
Müdür	55	39	30
Müdür baş Yardımcı	14	12	8
Müdür Yardımcısı	106	66	60
TOPLAM	175	117	86
Ümraniye İlçesi Yönetici sayıları			
Yönetici konumu	Norm Kadro	Mevcut durum	
Müdür	120	112	84
Müdür baş Yardımcı	64	44	36
Müdür Yardımcısı	326	225	206

TOPLAM	510	381	317
Sultanbeyli İlçesi Yönetici sayıları			
Yönetici konumu	Norm Kadro	Mevcut durum	
Müdür	34	31	26
Müdür baş Yardımcı	28	16	12
Müdür Yardımcısı	104	43	36
	166	90	95
TOPLAM	851	588	498

Örneklem büyüklüğünün saptanmasında tolerans gösterilebilir hata için gerekli örnekleme tablosundan yararlanılmıştır (Anderson, 1990; Akt.Balcı, 2004:95). Tabloya göre 5000'e kadar olan evrenler için yüzde (%) 95 güven düzeyinde 356, 50 000'e kadar olan evrenler için de 385 birime ulaşılması yeterli görülmektedir.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Yöneticilerin *Stratejik Planlamaya karşı Tutum Belirleme Ölçeği* ve *Kişisel Bilgi Formu* kullanılmıştır. Tutum ölçeği ilk defa bu araştırmada kullanılmak üzere araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

3.4. Veri Toplama Aracının (Ölçeğin) Hazırlanması

Ölçek maddelerin oluşturulmasında ilk aşama olarak Stratejik Planlama konusunda kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve aynı konuda ilk ve ortaöğretim kurumu yöneticilerinin de görüşleri alınmıştır. Literatürden elde edilen bilgilerle "Eğitimde Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumları Belirleme" amacıyla 350 maddelik tutum cümlesi (madde havuzu) oluşturulmuştur. Örneklem kapsamına girmeyen 60 kişilik ilk bir yönetici

grubunda beyin fırtınası yoluyla stratejik planlamaya konusunun yarar ve sakıncaları tartışılmış ve bunun ardından ilgililerin hangi maddelerin Stratejik Planlamaya Yönelik Tutum Ölçeğinde yer alması gerektiği hakkındaki görüşleri alınmıştır. Bu çalışmayla ölçekte bulunan madde sayısı 74'e düşürülmüştür. Yetmiş dört maddelik ölçek uzman görüşlerine sunulmuş ve uzmanlar tarafından yapılan elemelerle ölçekteki madde sayısı 35'e düşürülmüştür. Bu yolla da "Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumları Belirleme" kavramının içeriği ve sınırları daha da somutlaştırılmıştır.

Tablo 3.4.1. Alan Uzmanlarının 74 Maddelik Tutum Ölçeği Hakkındaki Görüşleri

Ölçme değerlendirme konumunda uzmanlarının değerlendirilmesi	
Uygun	1.2.4.5.6.7.8.10.12.15.16.19.21.22, 11.17.42.46.58 3.14.64 24.26.29.31.32.34.36.39.44.45.47.48, 50.51.52.53.54.55.56.61.62.63.71.72
Belirsiz	20, 28, 30 37.38.49.60 13.65.70.74
Uygun değil	23, 25, 27, 35, 40, 41, 57 18, 59,66 9.33.43.73

Tabloda koyu renkle belirtilen maddeler ölçek havuzuna alınmış ve oluşturulan ankette kullanılmasına karar verilmiştir

Elde edilen 35 maddelik ölçek öncelikle örneklem grubuna girmeyen bir grup yönetici üzerinde uygulanarak ön güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Ölçeğin Cronbah Alpha Güvenirlik katsayısı. 82 bulunmuştur. Yapılan faktör analizi sonucunda ölçekte bulunan maddelerin toplam beş faktörde toplandığı saptanmıştır. Faktör gruplarını ifade eden sorular incelenerek her birisi için uygun bir başlık verilmiştir. Bu kapsamda;

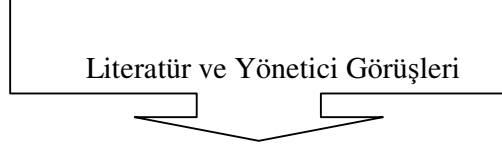
1. **Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme** Boyutu 12 madde
2. **Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik** Boyutu 9 madde
3. **Stratejik Planlamanın Verimlilik** Boyutu 7 madde

4. **Stratejik Planın Etkililik** Boyutu 4 madde

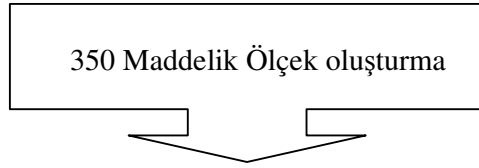
5. **Stratejik Planlamanın Direnç** Boyutu 3 madde ile beş faktör grubu oluşmuştur.

Şekil 3.4.2. Eğitimde Stratejik planlama Tutum Ölçeğinin Geliştirilme Aşamaları

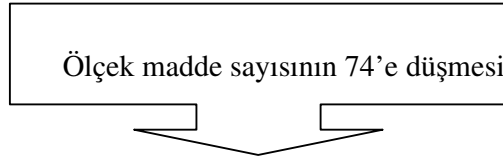
- Literatür tarama ve yöneticilerin görüşünün alınması



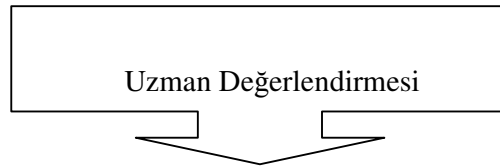
- 350 Maddelik soru havuzunun oluşturulması



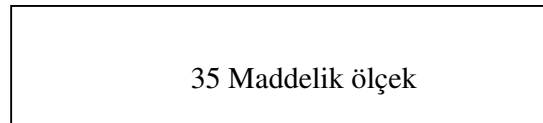
- Beyin fırtınası grubunda tartışma ve madde sayısının 74'e düşürülmesi



- 74 maddenin uzman görüşlerine sunulması



- Uzman görüşleri doğrultusunda ölçekteki madde sayısının 35'e düşürülmesi ve ölçeğin pilot uygulama tabi tutulması



- Faktör analizi ve çıkan 5 faktöre başlık verilmesi sağlanmıştır.

İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumlarını belirleme ölçeğinde bulunan 5 faktör grubu aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Faktör I:

Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu (1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11ve12)

Ailelerin ve çeşitli sivil toplum kuruluşların okulların finansmanında giderek daha fazla pay sahibi olmaları, aynı zamanda okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendilerinde görmelerine yol açmıştır. Bu durum okulların velilerle, ekonomik ve yerel örgütlerle daha sıkı işbirliği içerisinde olmasını, okuldaki kararlara onların katılımını sağlamasını da beraberinde getirmiştir.

Kuşkusuz bu gelişmelerde velilerin okula yönelik bakış açılarının değişmesinin de önemli payı olmuştur. Artık veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamışlardır. Hiç kuşkusuz tüm bu değişme ve gelişmeler okul müdürlerinin de değişmesini, çağın gereklerine uygun liderlik yeterlikleri ile donatılmalarını zorunlu duruma getirmiştir.

Stratejik Gelişim Plânının uygulanması, çalışma grupları tarafından gerçekleştirilir. Her çalışma grubu, plânlamasını yaptığı çalışmayı gerçekleştirmekle sorumludur. Okulun yönetim ekibi, stratejik planlama yapacak olan çalışma gruplarına destek hizmeti verir. Ayrıca, çalışma grupları arasında, çalışma grupları ile okul yönetimi arasında koordinasyon sağlayarak okul dışındaki kurum ve kuruluşlardan da destek alır. Bu anlamda stratejik planlama, eğitim ihtiyaçlarının gerçekçi olarak tespit edilmesini sağlar, yönetim içerisindeki iletişimin gelişmesini sağlar. Okul için seçenekli politikaların üretilmesini sağlar, grup çalışmasını etkin kılarak yöneticilerin yeteneklerinin ortaya çıkmasına da yardımcı olur.

Ayrıca stratejik planlama iş başarımı düzeyini arttırarak, denetim kolaylaştırır ve yöneticilerin olduğu kadar bu sürece katılan tüm birimlerin hayat standartlarının yükselmesine de yardımcı olur.

Faktör: II

Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu: (13,14,15,16,17,18,19,20 ve21)

Yöneticilerin yetersiz liderlik davranışları ve yönetim eğitimi eksiklikleri stratejik planlamaya böyle bir bakış açısını ortaya çıkarabilir. Böyle bir bakış açısında stratejik planlama eğitim sorunları çözebilmek için yeterli olamaz. Stratejik planlama bir hayal ürünüdür ve bu konuda yapılan çalışmalar zaman kaybından başka bir şey olamaz. Eğitim alanında gereksiz yere birçok kaynak harcanmaktadır. Stratejik planlama çalışmaları da kaynak israfının bir başka adıdır. Stratejik planlamayla eğitim kurumlarına gereksiz bir yük daha yüklenmiştir. Bu çalışmalar da oyalama taktiği olarak kullanılmaktadır. Eğitimde stratejik planlama için sorumluluğu başkalarının üzerine atmak da denilebilir.

Faktör III:

Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu: (22,23,24,25,26,27ve 28)

Yöneticiler karşılaştıkları sorunların kısa ve uzun vadeli olarak hazırladıkları planlama çerçevesinde üst yönetiminde desteğini alarak çözülebileceği söylemidir.

Faktör IV:

Stratejik Planın Etkililik Boyutu: (29,30,31 ve 32)

Stratejik planlama verimliliği artırır ve teknolojik yeniliklerin insan kaynakları tarafından kavranmasını ve kullanılmasını kolaylaştırır. Ancak bu yolla kaynaklar daha etkin ve daha verimli olarak kullanılabilir. Başarılı bir stratejik planlama için gerçekçi ve ulaşılabilir hedefler seçilmelidir.

Faktör V:

Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu: (33,34ve35)

Stratejik planlamanın bir dayatmadır. Devlet eğitim alanından çekilmeye çalışmakta ve özelleştirme yoluyla kendi görevlerini başkalarına devretmektedir. İşte stratejik planlama çalışmaları da eğitimdeki özelleştirmenin bir parçasıdır. Bu tür planlar eğitim çalışanları arasında gruplaşmalara neden olmakta ve böylece eğitimin verimi de düşmektedir.

Ölçeğin Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Ölçeğin yapı geçerliliği çalışması için ilk olarak ölçek geliştirme sürecinde toplanan veriler Kaiser Meyer Oklin=.955 ve Bartlet ($p<.01$) test analizleri sonuçları ile faktör analizi yapılabileceği anlaşılmıştır.

Yapı Geçerliliği: 35 maddelik tutum ölçeği İlk ve ortaöğretim kurumlarında görevli 498 yöneticiye uygulanmıştır. Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek için sonuçlar faktör analizine tabi tutulmuştur. Faktör analizi bir ölçekteki maddelerin birbirini dışta tutan daha az sayıda faktöre ayrılıp ayrılmadığını ortaya çıkarmak için yapılmaktadır. Aynı grupta toplanan maddelere, maddelerin içeriğine göre bir ad verilir. Faktör analizi ayrıca, bir ölçeğin tek boyutlu olup olmadığını test etmek amacıyla da kullanılır (Balcı, 2000, s. 68). Yöneticilerin; Stratejik planlamaya karşı tutumları değerlendirme ölçeği ilk aşamada, tek boyutlu olup olmadığını belirlemek üzere Temel Bileşenler Analizi ile test edilmiştir. Ölçeğin birbirinden ilişkisiz faktörlere ayrışması beklentisi de Varimax dik döndürme tekniği uygulanarak incelenmiştir.

Faktör analizi sonuçlarını değerlendirmede temel ölçüt, ölçütte yer alan ve değişkenlerle faktörler arasındaki korelasyonlar olarak yorumlanabilen faktör yükleridir (Karadağ, 2007, s.161). Faktör yüklerinin yüksek olması, değişkenin söz konusu faktör altında yer alabileceğinin bir göstergesi olarak görülür (Büyüköztürk, 2002, s. 51). Faktör analizinde kullanılan Temel Bileşenler Analizi ve buna paralel olarak yapılan Varimax Dik Döndürme tekniği sonucunda ölçekteki maddelerin 5 faktörde toplandığı görülmüştür. Bu 5 faktör, toplam varyansın %58'ini açıklamıştır. Yapılan analizler sonucunda kalan 35 maddenin faktör analizi sonuçları Tablo 1.'de verilmiştir.

Tablo:1 Yöneticilerin; Stratejik planlamaya karşı tutumları değerlendirme ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5.Faktör	Maddeler	1. Faktör	2. Faktör	3. Faktör	4. Faktör	5.Faktör
1				0,747		19		0,832			
2				0,709		20		0,875			
3				0,734		21		0,832			
4				0,581		22			0,520		
5		0,532				23		0,686			
6		0,786				24			0,632		
7		0,663				25	0,678				
8			0,627			26	0,696				
9			0,737			27	0,570				
10			0,709			28	0,682				
11			0,679			29	0,727				
12			0,562			30	0,752				
13				0,491		31	0,665				
14				0,482		32	0,624				
15				0,650		33	0,610				
16	0,419					34	0,621				
17		0,767				35	0,411				
18		0,814									

Yöneticilerin; Stratejik planlamaya karşı tutumları değerlendirme ölçeğinin 5 faktördeki öz değerleri ve açıklanan varyans yüzdeleri Tablo 2’de verilmiştir. Açıklanan varyans oranının %30’un üzerinde olması, davranış bilimlerinde yapılan ölçek geliştirme çalışmalarında yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2002, s. 76)

Tablo 2.

Yöneticilerin; Stratejik planlamaya karşı tutumları Belirleme Ölçeği Faktörlerinin Açıkladıkları Varyans Yüzdeleri ve Özdeğerleri

Faktör	Özdeğer	Açıklanan Varyans
1. Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	6,044	17,268
2. Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	5,594	15,983
3. Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	4,494	12,841
4. Stratejik Planın Etkililik Boyutu	2,888	8,251
5. Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	1,318	3,767
Toplam	20,338	58,110

Ölçeğin Güvenilirliğine İlişkin Bulgular

Yöneticilerin; Stratejik planlamaya karşı tutumları değerlendirme *Ölçeğinin İç Tutarlılık Düzeyi*. Ölçeğin iç tutarlılık çalışmalarında Cronbach Alpha, katsayıları hesaplanmıştır. 35 Maddeden oluşan ölçeğin, alt boyutlarının ve tüm ölçeğin güvenilirlik katsayıları Tablo 3’de verilmiştir. Buna göre 5 alt ölçeğin Cronbach alpha katsayıları 0.722–0.941 arasında, ölçeğin toplamı için Cronbach alpha katsayısı ise 0.826’dır.

Tablo 3.

Yöneticilerin; Stratejik planlamaya karşı tutumları ölçeğinin *Etkisini Belirleme Ölçeğinin İç Tutarlılık Katsayıları*

Faktör	Alpha
1. Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	0.941
2. Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	0.818
3. Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	0.888
4. Stratejik Planın Etkililik Boyutu	0.722
5. Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	0.727
Toplam	0.826

3.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Araştırmacı olarak tarafımdan oluşturulan kişisel bilgi formu yöneticilerin *cinsiyet, görev, mesleki kıdem, yaş, mesleki kıdem, görev unvanı ve çalışılan ilçeler* arası durumları hakkında bilgi toplamak üzere geliştirilmiştir.

3.4.2. Verilerin Toplanması

İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumlarını belirlemek amacıyla geliştirilen tutum ölçeği örneklem grubuna 2006-2007 öğretim yılı ikinci döneminde araştırmacı tarafından 498 yöneticiye uygulanarak veriler toplanmıştır. Anketi yanıtlayan yöneticilerden 12'sinin eksik işaretledikleri saptanmış ve araştırmacı tarafından ilgili eğitim kurumuna gidilerek eksik doldurulan formların yüz yüze görüşme şekliyle doldurulması sağlanmıştır.

3.4.3. Verilerin Çözümlemesi

İstatistiksel analizler SPSS (*Statistical For Social Sciences*) for Windows Release 13.0 paket programından yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında kullanılan *Yöneticilerin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumlarını Belirleme Ölçeği* toplam 35 sorudan oluşmaktadır.

Veri toplama aracında bulunan skalalar 5'li Likert ölçeği tipinde olup Araştırmada yöneticilerin anket maddelerine ilişkin görüşlerini **Tamamen Katılıyorum(5), Katılıyorum (4), Bazen Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2) ve Hiç Katılmıyorum (1)** şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Deneklerin görüşlerinin bu seçeneklerden hangi nitelik grubunda bulunduğu, yapılan bir sınıflama ölçeği ile belirlenmiştir. Sınıflama ölçeğinin oluşturulmasında **Aralık Genişliği (a) = Dizi Genişliği /Yapılacak Grup Sayısı** formülü kullanılmıştır (Turgut, 1987; Akhun, 1998; Tekin, 1987). Buna göre oluşan ölçekte; nitelik düzeyi ve puan değeri ile değer aralıkları Çizelge 3.4.1'de verilmiştir.

Çizelge 3.4.1. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

Seçenekler	Verilen Puanlar	Puan Aralığı
Tamamen Katılıyorum	5	4.20–5.00
Katılıyorum	4	3.40–4.19
Bazen Katılıyorum	3	2.60–3.39
Katılmıyorum	2	1.80–2.59
Hiç Katılmıyorum	1	1.00–1.79

Araştırmada istatistiksel çözümlemelere geçilmeden önce, demografik değişkenler gruplandırılmış ardından yöneticilere uygulanan ölçekler puanlanmıştır. Bu puanlama sistemi yukarıda açıklanmıştır. Araştırma grubunu oluşturan yöneticilerin demografik özelliklerini belirleyici frekans ve yüzde değerleri çıkarılmış, sonra ölçeklerin tüm maddeleri ve toplam puanları için frekans (N) ortalama (x) ve standart sapma (ss) puanları hesaplanmıştır. Gruplar içerisinde normal dağılım özelliği göstermeyen (n<30) gruplar için non-parametrik teknikler, normal dağılım özelliği gösteren dağılımlar içinse parametrik analiz teknikleri kullanılmıştır. Bu bağlamda;

- Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin *Stratejik Planlamaya Karşı Tutum* puanların; *cinsiyete* göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t-tesisi,
- Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin *Stratejik Planlamaya Karşı Tutum* puanların; *görev, mesleki kıdem* ve *yaş* değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi
- Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin *Stratejik Planlamaya Karşı Tutum* puanların; *yaş ve yöneticilik süreleri* değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Scheffe test analizi uygulanmıştır.

Elde edilen veriler SPSS for Windows 13,0 programında yukarıda belirtilen tekniklerle manidarlık düzeyi 0.05 olarak zmlenerek bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak çizelgeler halinde sunulmuştur.

BÖLÜM IV

BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde, temel olarak ele alınan problemin çözümü ve araştırmanın alt problemlerine dayalı olarak toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle çözümlenmesi sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bulgulara ilişkin çizelgeler sunulmuş ve bulguların yorumlarına yer verilmiştir.

4.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgular:

Araştırma sürecinde elde edilen demografik verilere göre örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin cinsiyet, okuldaki görevi, mesleki kıdemi, yaş ve mezuniyet branşları değişkenine ait dağılımlara yer verilmiştir.

Çizelge 4.1.1. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri

Cinsiyet	f	%	% _{gec}	% _{yig}
Kadın	77	15,5	15,5	15,5
Erkek	421	84,5	84,5	100,0
Toplam	498	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.1’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 77’i kadın (%15,5), 421’ü erkek (84,5) olmak üzere toplam 498 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

Çizelge 4.1.2.Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Mezuniyet Durumu Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri

Eğitim Durumu	f	%	% _{gec}	% _{yig}
Ön Lisans	84	16,9	16,9	16,9
Lisans	367	73,7	73,7	90,6
Yüksek Lisans/Doktora	47	9,4	9,4	100,0
Toplam	498	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.2.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 84'ü ön lisans (%16,9), 367'si lisans (%73) ve 47'si Yüksek lisans/doktora (9,4) olmak üzere toplam 498 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

Çizelge 4.1.3. Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Atama Branşı Değişkeni İçin f, %, %_{gec} ve %_{yig} Değerleri

Yöneticinin Atama Branşı	f	%	% _{gec}	% _{yig}
Sınıf Öğretmeni	260	52,2	52,2	52,2
Meslek Dersi Öğretmeni	72	14,5	14,5	66,7
Branş Öğretmeni	166	33,3	33,3	100,0
Toplam	498	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.3.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 260'ı Sınıf öğretmeni (%52,2), 72'si meslek öğretmeni (%14,5) ve 166'si diğer branşlar (%33,3) olmak üzere toplam 498 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

Çizelge 4.1.4.Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Yaş Değişkeni İçin f, %, %*gec* ve %*yig* Değerleri

Yaş	f	%	% <i>gec</i>	% <i>yig</i>
30 yaş altı	46	9,2	9,2	9,2
31–35 yaş	117	23,5	23,5	32,7
36–40 yaş	95	19,1	19,1	51,8
41–45 yaş	88	17,7	17,7	69,5
46–50 yaş	72	14,5	14,5	84,0
50 yaş ve üzeri	80	16,0	16,0	100,0
Toplam	498	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.4.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 46'sı 30 yaş altı (%9,2), 117'si 31-35 yaş (%23,5), 95'i 36-40 yaş (%19,1), 88'i 41-45 yaş (%17,7), 72'si 46-50 yaş (%14,5) ve 80'i 50 yaş üzeri (%16,0) toplam 498 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

Çizelge 4.1.5.Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Yöneticilik süresi Değişkeni İçin f , %, % $_{gec}$ ve % $_{yig}$ Değerleri

Yöneticilik Süresi	f	%	% $_{gec}$	% $_{yig}$
1–5 yıl	209	41,9	41,9	41,9
6–10 yıl	130	26,1	26,1	68,0
11–15 yıl	80	16,1	16,1	84,1
16–20 yıl	42	8,5	8,5	92,6
20 yıl ve üzeri	37	7,4	7,4	100,0
Toplam	498	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.5.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 209'u 1-5 ve yıl (%41,9), 130'u 6-10 yıl (%26,1), 80'i 11-15 yıl (%16,1), 42'si 16-20 yıl (%8,5), 37'si 20 yıl ve üzere (%7,4) kıdemli olmak üzere toplam 498 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

Çizelge 4.1.6.Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Görev Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri

Görev	f	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Müdür	140	28,1	28,1	28,1
Müdür baş Yardımcısı	56	11,2	11,2	39,3
Müdür Yardımcısı	302	60,7	60,7	100,0
Toplam	498	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.6.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 140'sı müdür (%28,1), 56'sı müdür başyardımcı (11,2) ve 302'si müdür yardımcısı (%60,7) olmak üzere toplam 498 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

Çizelge 4.1.7.Örneklem Grubundaki Yöneticilerin Görev yaptığı İlçe Değişkeni İçin f , $\%$, $\%_{gec}$ ve $\%_{yig}$ Değerleri

Görev	f	$\%$	$\%_{gec}$	$\%_{yig}$
Sarıyer İlçesi	86	17,3	17,3	17,3
Ümraniye İlçesi	317	63,6	63,6	80,9
Sultanbeyli İlçesi	95	19,1	19,1	100,0
Toplam	498	100,0	100,0	

Çizelge 4.1.7.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 86'sı Sarıyer ilçesi (%17,3), 317'si Ümraniye ilçesi (%63,6) ve 95'i Sultanbeyli ilçesi (%19,1) olmak üzere toplam 498 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

4.2 Temel Probleme İlişkin Bulgular

İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutumları belirlemek amacıyla deneklere uygulanan anket beş alt boyuttan oluşmaktadır. Deneklerin ölçme aracında bulunan beş alt boyuta ilişkin olarak bildirmiş oldukları görüşlerin Aritmetik Ortalama (x) ve Standart Sapma değerleri Çizelge 4.1.8 de görülmektedir.

<i>Çizelge 4.1.8 Ölçme Aracında Bulunan Beş Alt Boyuta İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri</i>					
Deneklerin Stratejik Planlamaya İlişkin Negatif (-) Tutumları			Deneklerin Stratejik Planlamaya İlişkin Pozitif (+) Tutumları		
Ölçek Boyutu	x	s	Ölçek Boyutu	x	s
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu (9 madde)	2,45	0,58	Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu (12 madde)	3,94	0,56
Stratejik Planlamaya Karşı Direnç Boyutu (3 madde)	2,83	0,59	Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu (7 madde)	3,98	0,59
			Stratejik Planın Etkililik Boyutu (4 madde)	4,16	0,60
Toplam	2,64	0,58	Toplam	4,02	0,58

İlk ve orta öğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumlarına genel olarak bakıldığında, olumsuz görüşlerin güvensizlik ve direnç adları verilen iki boyuta toplandığı görülmektedir. Deneklerin bu boyutlarda bulunan olumsuz tutum cümleleri için yapmış oldukları değerlendirmede (puanlamada) 2,64 Aritmetik Ortalama (\bar{x}) ile “Bazen Katılıyorum” düzeyinde bir görüş bildirmiş oldukları anlaşılmaktadır. Elde edilen bu istatistiksel sonuçta Standart Sapma (ss) değerinin 0,58 olması deneklere ait bu görüşlerin homojen olduğunu göstermektedir.

Deneklerin görüşlerine ankette üç boyutta toplanan geliştirme, verimlilik ve etkililik olarak adlandırılan olumlu tutum cümleleri açısından bakıldığında deneklerin bu kez 4.02 Aritmetik Ortalama (\bar{x}) ile “Katılıyorum” düzeyinde oldukça iyimser bir görüş bildirdikleri görülmektedir. Yine, elde edilen bu istatistiksel sonuçta da Standart Sapma (SS) değerinin 0.58 olarak bulunması, deneklere ait bu görüşlerin birbirlerine çok yakın olduğunu yansıtmaktadır.

Gerek pozitif gerekse de negatif olan bu görüşler birleştirilerek ölçekte bulunan tüm sorular bir bütün olarak (tek soru şeklinde) ele alındığında, ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının 3,47 aritmetik ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir durumda bulunduğu anlaşılmaktadır.

4.3. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutum puanları arasında deneklerin cinsiyet, mezuniyet durumu, atama branşı, yaş, yöneticilik görev süresi, idari unvan ve görev yapılan ilçe değişkenlerine göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular verilmiştir.

Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular:

Örneklem grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya İlişkin tutum puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız guruplar t-testi analiz sonuçları Çizelge 4.3.1’de verilmiştir.

Çizelge: 4.3.1 Cinsiyete Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları

Cinsiyet		n	x	ss	t	sd	p
Stratejik Planlamanın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Kadın	77	3,93	0,43	0,411	496	0,681
	Erkek	421	3,90	0,58			
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Kadın	77	2,43	0,60	-	496	0,726
	Erkek	421	2,46	0,58			
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyut	Kadın	77	3,98	0,49	0,034	496	0,973
	Erkek	421	3,98	0,60			
Stratejik Planlamanın Etkililik Boyutu	Kadın	77	4,15	0,50	0,054	496	0,957
	Erkek	421	4,16	0,62			
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Kadın	77	2,82	0,53	-	496	0,926
	Erkek	421	2,83	0,60			
TOPLAM	Kadın	77	3,49	0,26	0,900	496	0,929
	Erkek	421	3,48	0,33			

Çizelge 4.3.1’de görüldüğü gibi stratejik planlamanın kurumsal geliştirme, güvensizlik, verimlilik, etkililik ve direnç boyutlarının tamamında cinsiyet değişkenine ilişkin yapılan bağımsız gruplar t-testi sonucunda erkek yöneticiler ile bayan yöneticilerin tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır. (Çizelge 4.3.1 de; $p=0,681>0,05$ olarak görülmektedir.)

Bu duruma göre ilk ve ortaöğretim kurumlarında görev yapan bay ve bayan yöneticilerin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının aynı yönde ve hemen hemen aynı düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, eğitim kurumlarında kadın-erkek fark etmeksizin tüm yöneticilerin aynı rolleri oynamaları sebebiyle stratejik planlamaya yönelik aynı tutumları sergilemeleri olabilir.

Deneklerin Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular :

Örneklem grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının mezuniyet değişkenine göre dağılımı ile mezuniyete göre tutum puanlarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3.2 ; 4.3.3 ve 4.3.4'te verilmiştir.

Çizelge 4.3.2. Yönetici Tutum Puanlarının Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı

		n	x	ss
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Ön lisans	84	3,91	0,66
	Lisans	367	3,90	0,54
	Y.lisans/Doktora	47	3,95	0,44
	Total	498	3,91	0,56
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Ön lisans	84	2,47	0,62
	Lisans	367	2,44	0,57
	Y.lisans/Doktora	47	2,52	0,63
	Total	498	2,45	0,58
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Ön lisans	84	3,88	0,71
	Lisans	367	4,01	0,57
	Y.lisans/Doktora	47	3,94	0,47
	Total	498	3,98	0,59

Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Ön lisans	84	4,04	0,66
	Lisans	367	4,19	0,58
	Y.lisans/Doktora	47	4,04	0,63
	Total	498	4,16	0,60
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Ön lisans	84	2,74	0,61
	Lisans	367	2,84	0,59
	Y.lisans/Doktora	47	2,86	0,51
	Total	498	2,83	0,59
TOPLAM	Ön lisans	84	3,45	0,40
	Lisans	367	3,49	0,30
	Y.lisans/Doktora	47	3,50	0,26
	Total	498	3,48	0,32

Çizelge 4.3.2’de görüldüğü gibi ön lisans mezunu yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının hemen hemen tüm boyutlarda lisans ve yüksek lisans/doktora mezunu yöneticilere göre daha düşük düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır. Çizelge 4.3.3’te de görülebileceği gibi bu değerlendirme farkı 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı değildir. Ancak bu ortalamanın düşük olmasının nedeni, ön lisans mezunu olan yöneticilerin sınıf öğretmenliği branşından gelmeleri ve mesleki yaşamları içerisinde de planlamaya karşı bir direnç geliştirmeleri olabilir.

Mezuniyet durumuna göre yöneticilerin tutum puanları arasında varyansların homojenliği testi ile bu puanlar arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan anova test sonuçları Çizelge 4.3.3 ve 4.3.4’te verilmiştir.

Çizelge 4.3.3. Mezuniyet Durumlarına Göre Tutum Puanlarında

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	1,66	2	495	0,19
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	0,96	2	495	0,38
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	1,95	2	495	0,14
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	1	2	495	0,36
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	0,26	2	495	0,77
TOPLAM	2,61	2	495	0,07

Çizelge 4.3.3'te görüldüğü gibi yapılan homojenlik testi sonucunda deneklere ait tutum puanı varyanslarının homojen bir dağılımda bulunduğu görülmektedir.

Çizelge: 4.3.4. Mezuniyet Durumlarına Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Gruplar Arası	15,53	2	7,76	0,17	0,84	
	Grup İçi	22494,89	495	45,44			
	TOPLAM	22510,42	497				

Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Gruplar Arası	23,11	2	11,55	0,41	0,66
	Grup İçi	13912,13	495	28,1		
	TOPLAM	13935,24	497			
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Gruplar Arası	54,39	2	27,19	1,59	0,2
	Grup İçi	8435,62	495	17,04		
	TOPLAM	8490,01	497			
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Gruplar Arası	27,24	2	13,62	2,32	0,1
	Grup İçi	2904,25	495	5,86		
	TOPLAM	2931,5	497			
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Gruplar Arası	7,56	2	3,78	1,18	0,3
	Grup İçi	1578,93	495	3,19		
	TOPLAM	1586,49	497			
TOPLAM	Gruplar Arası	125,98	2	62,99	0,49	0,61
	Grup İçi	63520,12	495	128,32		
	TOPLAM	63646,11	497			

Çizelge 4.3.4’te homojen bir dağılımda farkların kaynaklarını belirlemek için başvurulan ANOVA test sonuçları görülmektedir. Stratejik planlamanın kurumsal geliştirme,

güvensizlik, verimlilik, etkililik ve direnç boyutlarının tamamında da mezuniyet durumu değişkenine ilişkin yapılan tek yönlü (ONE-WAY) varyans analizi sonuçlarında ön-isans, lisans ve yüksek lisans/doktora derecesine sahip yöneticilerin tutum puanları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı saptanmamıştır. (Çizelge 4.3.4 de; sig=0,84>0,05 olarak görülmektedir.) Bu duruma göre, örneklem grubunda bulunan yöneticiler stratejik planlama hakkında mezuniyet düzeyleri fark etmeksizin aynı tutuma sahip sonucu doğmaktadır.

Deneklerin Atama Branşları Değişkenine İlişkin Bulgular:

Örneklem grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının atama branşlarına göre dağılımı ile branşlara göre tutum puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3.5 ; 4.3.6 ve 4.3.7’te verilmiştir.

Çizelge 4.3.5. Yönetici Tutum Puanlarının Atama Branşlarına Göre

Dağılımı

BOYUTLAR	BRANŞLAR	n	x	ss
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Sınıf Öğretmeni	260	3,91	0,66
	Meslek Öğretmeni	72	3,86	0,54
	Branş Öğretmeni	166	3,93	0,44
	Total	498	3,91	0,56
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Sınıf Öğretmeni	260	2,47	0,62
	Meslek Öğretmeni	72	2,32	0,57
	Branş Öğretmeni	166	2,49	0,63
	Total	498	2,45	0,58
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Sınıf Öğretmeni	260	3,94	0,71
	Meslek Öğretmeni	72	4,03	0,57
	Branş Öğretmeni	166	4,02	0,47
	Total	498	3,98	0,59

Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Sınıf Öğretmeni	260	4,13	0,66
	Meslek Öğretmeni	72	4,30	0,58
	Branş Öğretmeni	166	4,13	0,63
	Total	498	4,16	0,60
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Sınıf Öğretmeni	260	2,84	0,61
	Meslek Öğretmeni	72	2,76	0,59
	Branş Öğretmeni	166	2,84	0,51
	Total	498	2,83	0,59
TOPLAM	Sınıf Öğretmeni	260	3,48	0,40
	Meslek Öğretmeni	72	3,45	0,30
	Branş Öğretmeni	166	3,51	0,26
	Total	498	3,48	0,32

Çizelge 4.3.5’de görüldüğü gibi branş ve meslek dersleri öğretmenliğinden gelen yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının hemen hemen tüm boyutlarda sınıf öğretmenliğinden gelen yöneticilere göre daha yüksek düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, mezuniyet kaynağı değişkeninde olduğu gibi, sınıf öğretmenliği branşında yıllık, ünite ve günlük planlara fazla önem verilmesi sebebiyle bu branştan gelen yönetici ve yönetici yardımcılarının planlamaya karşı geliştirdikleri direnç şeklinde yorumlanabilir.

Deneklerin atama branşlarına göre tutum puanları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi ile anova test sonuçları Çizelge 4.3.5 ve 4.3.6’te verilmiştir.

Çizelge 4.3.6. Atama Branşlarına Göre Tutum Puanlarında

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	0,95	2	495	0,39
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	0,82	2	495	0,44
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	0,02	2	495	0,98
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	0,37	2	495	0,69
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	0,75	2	495	0,47
TOPLAM	0,92	2	495	0,4

Çizelge: 4.3.7 Atama Branşlarına Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Gruplar Arası	32,92	2	16,46	2,63	0,7	
	Grup İçi	2477,5	495	45,4			
	TOPLAM	2510,43	497				

Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Gruplar Arası	116,52	2	58,26	0,73	0,13
	Grup İçi	3818,72	495	27,91		
	TOPLAM	3935,25	497			
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Gruplar Arası	46,85	2	23,42	0,29	0,3
	Grup İçi	8443,16	495	17,05		
	TOPLAM	8490,01	497			
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Gruplar Arası	27,7	2	13,84	0,1	0,9
	Grup İçi	2903,8	495	5,86		
	TOPLAM	2931,5	497			
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Gruplar Arası	3,11	2	1,56	2,42	0,6
	Grup İçi	1583,38	495	3,2		
	TOPLAM	1586,49	497			
TOPLAM	Gruplar Arası	185,97	2	92,99	2,78	0,5
	Grup İçi	3460,13	495	128,2		
	TOPLAM	3646,11	497			

Çizelge 4.3.6’te görüldüğü gibi yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının atama branşı değişkenine göre gruplanarak ele alındığında yapılan varyans analizi sonuçlarına göre beş alt ölçek düzeyinde 0.05 düzeyinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

Yaş Değişkenine İlişkin Bulgular:

Örneklem grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanları yaş değişkenine göre gruplandığında elde edilen dağılım ile yaşa göre tutum puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3.8 ; 4.3.9 ve 4.3.10’da verilmiştir.

Çizelge 4.3.8. Yönetici Tutum Puanlarının Yaşlara Göre Dağılımı

ALT ÖLÇEK BOYUTLARI	YAŞ GRUPLARI	n	x	ss
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	30 Yaş altı	46	3,91	0,55
	31-35 arası	117	3,96	0,57
	36-40 arası	95	3,91	0,48
	41-45 arası	88	3,98	0,47
	46-50 arası	72	3,87	0,68
	50 ve üzeri	80	3,78	0,57
	Toplam	498	3,91	0,56
Stratejik Planlamaya Olan Güvensizlik Boyutu	30 Yaş altı	46	2,55	0,75
	31-35 arası	117	2,39	0,50
	36-40 arası	95	2,38	0,55
	41-45 arası	88	2,50	0,58
	46-50 arası	72	2,39	0,56
	50 ve üzeri	80	2,59	0,63
	Total	498	2,45	0,58

Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	30 Yaş altı	46	3,98	0,68
	31-35 arası	117	4,06	0,56
	36-40 arası	95	4,02	0,50
	41-45 arası	88	4,04	0,51
	46-50 arası	72	3,98	0,37
	50 ve üzeri	80	3,74	0,61
	Total	498	3,98	0,59
	Stratejik Planlamanın Etkililik Boyutu	30 Yaş altı	46	4,02
31-35 arası		117	4,26	0,59
36-40 arası		95	4,25	0,53
41-45 arası		88	4,13	0,55
46-50 arası		72	4,18	0,65
50 ve üzeri		80	3,99	0,58
Total		498	4,16	0,60

Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	30 Yaş altı	46	2,76	0,64
	31-35 arası	117	2,74	0,58
	36-40 arası	95	2,85	0,56
	41-45 arası	88	2,90	0,59
	46-50 arası	72	2,87	0,59
	50 ve üzeri	80	2,85	0,61
	Total	498	2,83	0,59
TOPLAM	30 Yaş altı	46	3,49	0,42
	31-35 arası	117	3,51	0,30
	36-40 arası	95	3,49	0,26
	41-45 arası	88	3,54	0,28
	46-50 arası	72	3,46	0,39
	50 ve üzeri	80	3,41	0,30
	Total	498	3,48	0,32

Çizelge 4.3.8’de görüldüğü gibi 30 yaş altındaki yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının hemen hemen tüm boyutlarda sınıf 50 yaş ve üzeri yöneticilere kıyasla daha yüksek düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bir başka anlatımla yöneticilerin yaşları ilerledikçe stratejik planlamaya yönelik olumlu tutum düzeyleri düşmektedir. Bunun nedeni, ileri yaştaki yöneticilerin eğitim alanında daha fazla sayıda başarısız proje görmüş olmaları ve bu bakış açılarını da tutum puanlarına da yansıtma şeklinde yorumlanabilir.

Yaş değişkenine göre deneklerin tutum puanları arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi ile anova test sonuçları Çizelge 4.3.9 ve 4.3.10’da verilmiştir.

Çizelge 4.3.9. Yaşlara Göre Göre Tutum Puanlarında

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	1,29	5	492	0,26
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	0,92	5	492	0,47
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	1,13	5	492	0,34
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	0,99	5	492	0,42
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	0,12	5	492	0,98
TOPLAM	1,14	5	492	0,34

Çizelge 4.3.9’da görüldüğü gibi yapılan homojenlik testi sonucunda deneklere ait tutum puanı varyanslarının homojen bir dağılıma sahip olduğu görülmektedir.

Çizelge: 4.3.10. Yaşlara Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Gruplar Arası	331,71	5	66,34	1,47	0,19	
	Grup İçi	22178,71	492	44,07			
	TOPLAM	22510,42	497				

Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Gruplar Arası	282,34	5	56,46	2,03	0,07	
	Grup İçi	13652,9	492	27,75			
	TOPLAM	13935,24	497				
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Gruplar Arası	295,95	5	59,18	3,55	0,004	3-2*6
	Grup İçi	8194,06	492	16,65			4-4*5
	TOPLAM	8490,01	497				6-2*4
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Gruplar Arası	85,9	5	17,18	2,97	0,012	
	Grup İçi	2845,59	492	5,78			
	TOPLAM	2931,5	497				
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Gruplar Arası	14,83	5	2,96	0,92	0,46	
	Grup İçi	1471,66	492	3,19			
	TOPLAM	1586,49	497				
TOPLAM	Gruplar Arası	983,46	5	196,69	1,54	0,17	
	Grup İçi	62662,64	492	127,36			
	TOPLAM	63646,11	497				

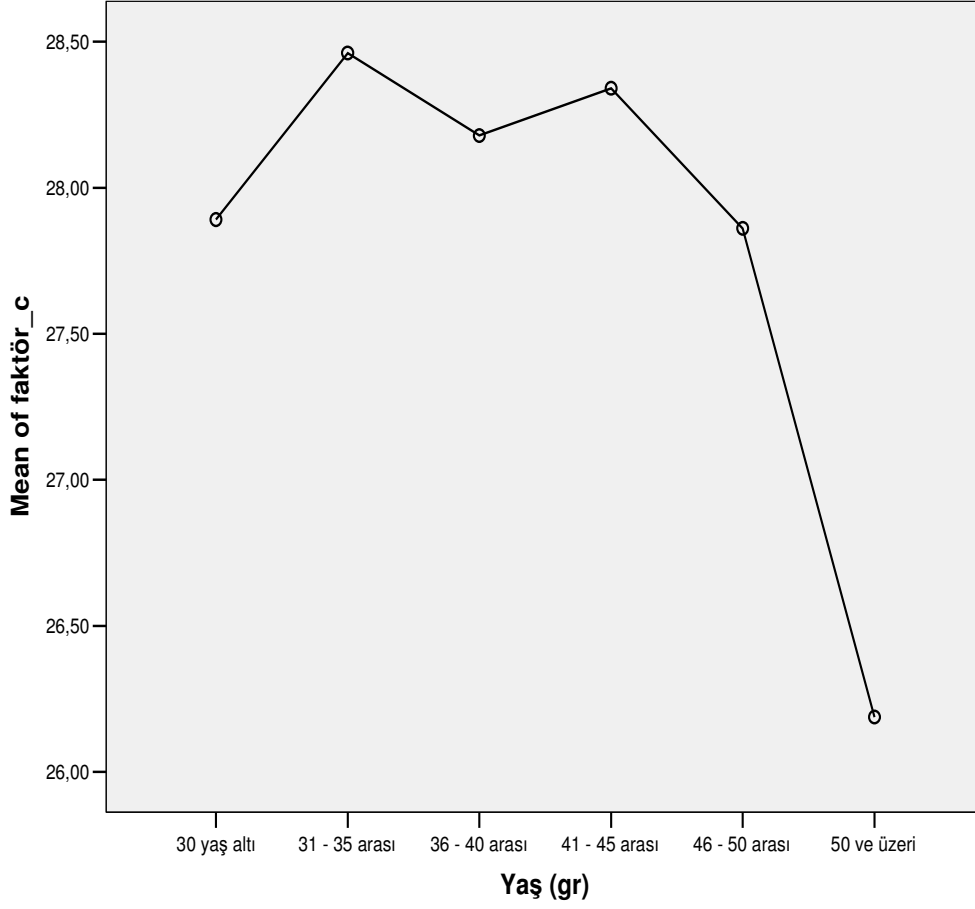
Çizelge 4.3.10'da homojen bir dağılımda yaş değişkenine ilişkin farkların kaynaklarını belirlemek için başvurulan ANOVA test sonuçları görülmektedir. Elde edilen istatistiksel sonuca göre stratejik planlamanın kurumsal geliştirme, güvensizlik, etkililik ve direnç

boyutlarında yaş değişkenine göre 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir farka rastlanmazken, “Verimlilik” boyutunda anlamlı farkların bulunduğu saptanmıştır.(Çizelge 4.3.10’da; $0,05 > 0,004 = \text{sig.}$ olarak görölmektedir.)

Farklığı yaratan grupların hangileri olduğunu belirlemek amacıyla yapılan SCHEFFE testi sonucunda, bu farkın 31-35 yaş gurubu ile 50 yaş üzeri ve 41-45 yaş grubu ile 50 yaş üzeri yöneticilerin tutum puanları arasında olduğu saptanmıştır. Yine aynı şekilde 31-35 yaş grubu ile 41-45 yaş grubu yöneticilerin tutum puanları arasında da manidar bir farklılık bulunmaktadır. Buna göre ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli 31-35 yaş arasında bulunan genç yöneticilerin stratejik planlamaya bakış açıları hem 41-45 yaş grubundakilere hem de 50 yaş üzerindeki yöneticilere kıyasla daha iyimser bir durumda bulunmaktadır. Bir başka ifadeyle yöneticilerin yaşları ilerledikçe stratejik planlamanın verimlilik düzeyine karşı tutumları da düşmektedir. Bunun nedeni, genç yöneticilerin stratejik planlamanın eğitim kurumlarının verimlilik düzeyine olumlu bir katkı getireceğini düşünürlerken, eski yöneticilerin bu çalışmalarını rutin bir iş olarak algılamaları olabilir.

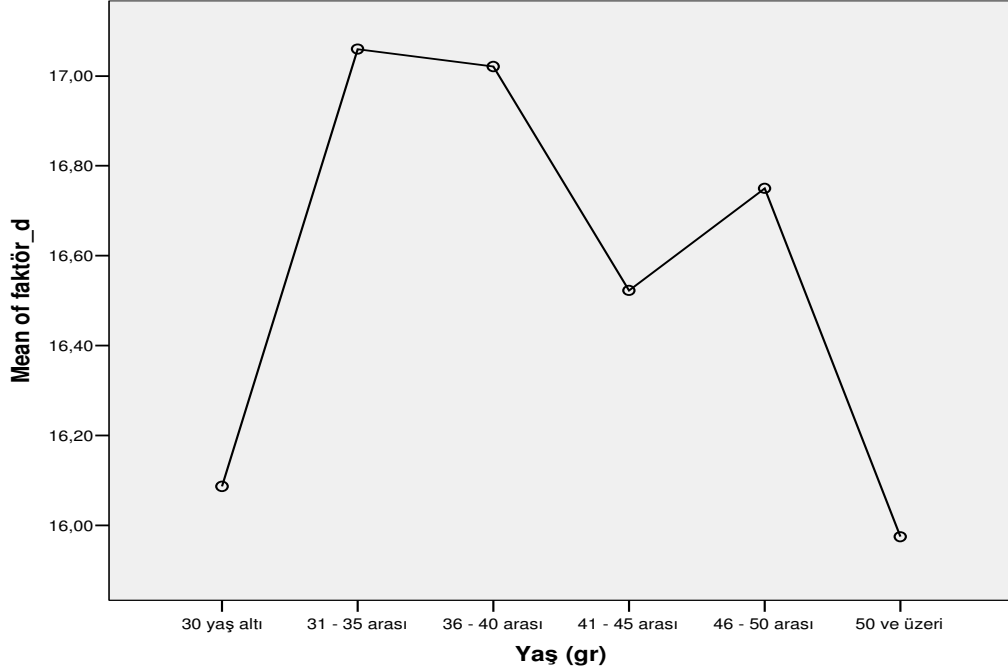
Yaş değişkeni için için LSD yöntemine göre 0, 01 anlamlılık düzeyine yapılan Post-Hoc test sonuçları yer almaktadır:

Figure 144



Aynı şekilde stratejik planlamanın verimlilik boyutunda da 50 yaş üzeri yöneticiler ile 31-35 ve 41-45 yaşları arasındaki yöneticilere ait tutum puanlarında istatistikî olarak anlamlı bulunan fark yukarıdaki grafikte de oldukça açık olarak görülmektedir.

Figure 145



30 yaşın altındaki yöneticiler ile 50 yaş üzerindeki yöneticilerin stratejik planlamanın verimlilik boyutundaki tutum farkı yukarıda verilen grafikte de oldukça net bir şekilde görülmektedir.

Deneklerin Yöneticilik Süresi Değişkenine İlişkin Bulgular:

Örnekleme grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının yöneticilik süresi değişkenine göre gruplandığında elde edilen dağılım ile yöneticilik süresine göre tutum puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3.11 ; 4.3.12 ve 4.3.13'de verilmiştir.

Çizelge 4.3.11. Yönetici Tutum Puanlarının Yöneticilik Süresine Göre Dağılımı

		N	x	ss
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	1- 5 arası	209	3,95	0,56
	6- 10 arası	130	3,91	0,53
	11-15 arası	80	3,90	0,52
	16-20 arası	42	3,83	0,66
	20 ve üzeri	37	3,76	0,58
	Total	498	3,91	0,56
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	1- 5 arası	209	2,41	0,54
	6- 10 arası	130	2,51	0,63
	11-15 arası	80	2,45	0,57
	16-20 arası	42	2,43	0,61
	20 ve üzeri	37	2,54	0,65
	Total	498	2,45	0,58
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	1- 5 arası	209	*4,05	0,61
	6- 10 arası	130	4,01	0,53
	11-15 arası	80	3,92	0,55
	16-20 arası	42	3,80	0,62
	20 ve üzeri	37	*3,79	0,61
	Total	498	*3,98	0,59
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	1- 5 arası	209	4,19	0,68
	6- 10 arası	130	4,18	0,50
	11-15 arası	80	4,13	0,53
	16-20 arası	42	4,18	0,63
	20 ve üzeri	37	3,94	0,52
	Total	498	4,16	0,60

Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	1- 5 arası	209	2,79	0,57
	6- 10 arası	130	2,81	0,62
	11-15 arası	80	2,90	0,60
	16-20 arası	42	2,83	0,50
	20 ve üzeri	37	2,94	0,65
	Total	498	2,83	0,59
TOPLAM	1- 5 arası	209	3,50	0,34
	6- 10 arası	130	3,51	0,30
	11-15 arası	80	3,47	0,31
	16-20 arası	42	3,42	0,32
	20 ve üzeri	37	3,40	0,27
	Total	498	3,48	0,32

Çizelge 4.3.5’de görüldüğü gibi 1-5 yıl arası yöneticilik yapmış yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının hemen hemen tüm boyutlarda yöneticilik süreleriyle paralel sonuçları verdiği görülmektedir. Bu durum, veri toplama aracının yüksek bir iç tutarlığa sahip olduğunu göstermektedir. Deneklerin stratejik planlamaya yönelik tutum puanları arasında yaş değişkeninde olduğu gibi verimlilik boyutunda anlamlı farklara rastlanmıştır.

Deneklerin yöneticilik süresi değişkenine göre tutum puanı varyanslarının homojenlik testi Çizelge 4.3.12’de görülmektedir.

Çizelge 4.3.12. Yöneticilik Süresine Göre Tutum Puanlarında

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	0,65	4	493	0,624
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	1,61	4	493	0,168
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	0,72	4	493	0,575
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	3,69	4	493	0,006
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	0,45	4	493	0,772
TOPLAM	0,21	4	493	0,929

Çizelge 4.3.12’de görüldüğü gibi deneklerin yöneticilik sürelerine göre tutum puanlarının nasıl bir dağılım gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan homojenlik testi sonuçlarının homojen bir dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre örneklem grubunda bulunan deneklerin stratejik planlamaya yönelik tutum puanlarının yöneticilik sürelerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3.13’de görülmektedir.

Çizelge: 4.3.13. Yöneticilik Süresine Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F)Testi

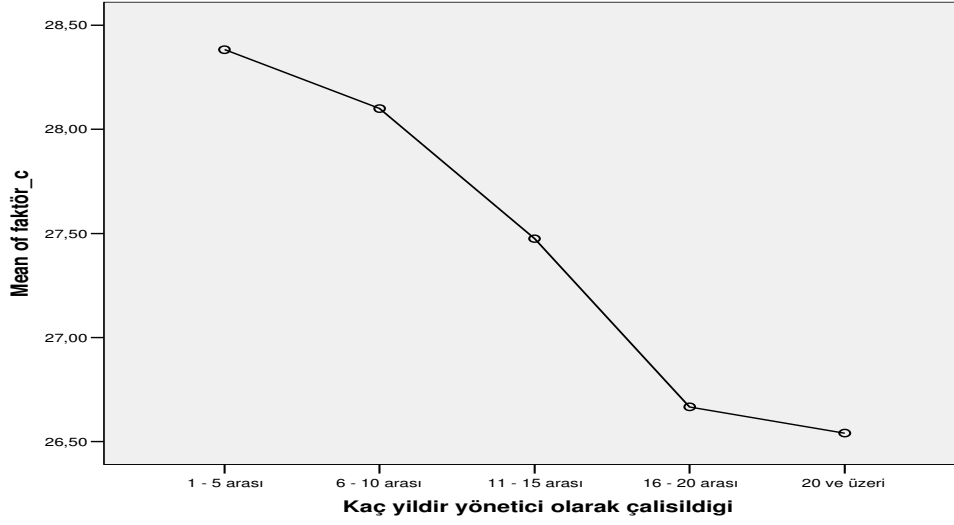
ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Gruplar Arası	225,32	4	56,33	1,24	0,29	
	Grup İçi	22285,09	493	45,2			
	TOPLAM	22510,42	497				
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Gruplar Arası	95,67	4	23,91	0,85	0,493	
	Grup İçi	13839,57	493	28,07			
	TOPLAM	13935,24	497				
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Gruplar Arası	200,46	4	50,11	2,98	0,019	1-1*4
	Grup İçi	8289,55	493	16,81			1-5*4
	TOPLAM	8490,01	497				
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Gruplar Arası	33,62	4	8,41	1,43	0,223	
	Grup İçi	2897,87	493	5,87			
	TOPLAM	2931,5	497				
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Gruplar Arası	11,65	4	2,91	0,91	0,456	
	Grup İçi	1574,83	493	3,19			
	TOPLAM	1586,49	497				

TOPLAM	Gruplar Arası	721,56	4	180,39	1,41	0,228
	Grup İçi	62924,55	493	127,63		
	TOPLAM	63646,11	497			

Elde edilen bu istatistiksel sonuca göre stratejik planlamanın kurumsal geliştirme , güvensizlik, etkililik ve direnç boyutlarına ilişkin tutum puanları arasında da 0.05 düzeyinde anlamlı bir farka rastlanmazken, “Stratejik Planlamanın Verimlilik” boyutuna ilişkin puanlar arasında anlamlı bir fark saptanmıştır.(Çizelge 4.3.13 de; sig=0,019>0,05 olarak görülmektedir.)

Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için yapılan SCHEFFE testi sonucunda farklılığı yaratan grupların yöneticilik süresi 1-5 yıl arasında olan yöneticiler ile 20 ve üzeri olan yöneticilerin tutum puanları olduğu saptanmıştır. Yine yaş değişkeninde olduğu gibi, genç yöneticilerin stratejik planlamanın verimlilik etkisine yönelik tutum puanları 20 yıl üzerinde yöneticilik yapan kişilerden belirgin bir şekilde ayrılmakta ve eski yöneticilere kıyasla daha iyimser bir durum ortaya koymaktadır. Bunun nedeni, genç yöneticilerin verimlilik kavramına daha fazla önem verirken ileri yaşa sahip yöneticilerde mevcut durumu koruma davranışının belirgin bulunması olabilir.

Örnekleme kapsamındaki ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin yöneticilik görev sürelerine ilişkin tutum puanları arasındaki 0.05 düzeyinde anlamlı olan bu farkı gösteren ve LSD yöntemiyle yapılan Post-Hoc test sonuçları grafik üzerinde oldukça net bir şekilde görülmektedir.



Deneklerin İdari Unvan Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular:

Örneklem grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının İdari unvanlarına göre dağılımı ile idari unvanlara göre tutum puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3.14 ; 4.3.15 ve 4.3.16'da verilmiştir.

Çizelge 4.3.14. Yönetici Tutum Puanlarının İdari Unvanlarına Göre Dağılımı

		N	x	ss
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Okul Müdürü	140	3,97	0,66
	Müdürbaş Yrd	56	3,76	0,54
	Müdür Yrd	302	3,90	0,44
	Total	498	4,16	0,56
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Okul Müdürü	140	2,38	0,62
	Müdürbaş Yrd	56	2,49	0,57
	Müdür Yrd	302	2,48	0,63
	Total	498	2,45	0,58

Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Okul Müdürü	140	3,99	0,71
	Müdürbaş Yrd	56	3,89	0,57
	Müdür Yrd	302	3,99	0,47
	Total	498	3,98	0,59
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Okul Müdürü	140	4,22	0,66
	Müdürbaş Yrd	56	4,12	0,58
	Müdür Yrd	302	4,14	0,63
	Total	498	4,16	0,60
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Okul Müdürü	140	2,82	0,61
	Müdürbaş Yrd	56	3,01	0,59
	Müdür Yrd	302	2,80	0,51
	Total	498	2,83	0,59
TOPLAM	Okul Müdürü	140	3,50	0,40
	Müdürbaş Yrd	56	3,44	0,30
	Müdür Yrd	302	3,49	0,26
	Total	498	3,48	0,32

Çizelge 4.3.14’de görüldüğü gibi idari unvanlardaki görevli yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının hemen hemen tüm boyutlarda müdür, müdür baş yardımcısı ve müdür yardımcısı olarak stratejik planlamaya yönelik beş faktördeki tutum puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Deneklerin idari unvanlara göre tutum puanları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi ile ANOVA test sonuçları Çizelge 4.3.15 ve 4.3.16’da verilmiştir.

Çizelge 4.3.15. İdari Unvanlarına Göre Tutum Puanlarında

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	0,37	2	495	0,69
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	0,87	2	495	0,92
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	0,18	2	495	0,87
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	0,71	2	495	0,49
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	1,54	2	495	0,22
TOPLAM	0,40	2	495	0,67

Çizelge 4.3.15’de görüldüğü gibi deneklerin idari unvan değişkenine göre tutum puanlarının nasıl bir dağılım gösterdiğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarında elde edilen dağılımın homojen olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuca göre örneklem grubunda bulunan deneklerin stratejik planlamaya yönelik tutum puanlarının idari unvan değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3.16’da görülmektedir.

Çizelge: 4.3.16. İdari Unvanlarına Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Gruplar Arası	259,35	2	129,68	289	0,06	
	Grup İçi	22251,07	495	44,95			
	TOPLAM	22510,43	497				
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Gruplar Arası	81,88	2	40,94	1,46	0,23	
	Grup İçi	13853,36	495	27,99			
	TOPLAM	13935,24	497				
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Gruplar Arası	25,28	2	12,64	0,74	0,48	
	Grup İçi	8464,73	495	17,1			
	TOPLAM	8490,01	497				
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Gruplar Arası	11,05	2	5,52	0,94	0,39	
	Grup İçi	2920,46	495	5,9			
	TOPLAM	2931,5	497				
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Gruplar Arası	18,49	2	9,24	2,92	0,06	
	Grup İçi	1568,01	495	3,17			
	TOPLAM	1586,5	497				

TOPLAM	Gruplar Arası	173,85	2	86,92	0,68	0,51
	Grup İçi	63472,27	495	128,23		
	TOPLAM	63646,11	497			

Elde edilen bu istatistiksel sonuca göre stratejik planlamanın beş alt boyutunda deneklerin tutum puanları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. (Çizelge 4.3.16 da; sig=0,51>0,05 olarak görülmektedir.) Bunun nedeni, ülkemizde eğitim ve okul yönetiminin merkeziyetçi bir yapıya sahip olması ve ilk ve ortaöğretim kurumlarında yönetim görevi olan tüm ilgililerin formal bir yapıya bürünerek tutumları açısından da birbirlerine benzeşmesi olabilir.

Deneklerin Görev Yaptıkları İlçe Değişkenine İlişkin Bulgular:

Örneklem grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının görev yapılan ilçeye göre dağılımı ile görev yapılan ilçeye göre tutum puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Çizelge 4.3.17 ; 4.3.18 ve 4.3.19’da verilmiştir.

Çizelge 4.3.17. Yönetici Tutum Puanlarının Görev Yapılan İlçeye Göre Dağılımı

		N	x	ss
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Ümraniye	317	3,86	0,66
	Sarıyer	86	3,98	0,54
	Sultanbeyli	95	3,98	0,44
	Total	498	3,91	0,56
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Ümraniye	317	2,44	0,62
	Sarıyer	86	2,43	0,57
	Sultanbeyli	95	2,52	0,63
	Total	498	2,45	0,58

Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Ümraniye	317	3,97	0,71
	Sarıyer	86	4,02	0,57
	Sultanbeyli	95	3,98	0,47
	Total	498	3,98	0,59
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Ümraniye	317	4,15	0,66
	Sarıyer	86	4,18	0,58
	Sultanbeyli	95	4,16	0,63
	Total	498	4,16	0,60
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Ümraniye	317	2,78	0,61
	Sarıyer	86	2,89	0,59
	Sultanbeyli	95	2,91	0,51
	Total	498	2,83	0,59
TOPLAM	Ümraniye	317	3,46	0,40
	Sarıyer	86	3,52	0,30
	Sultanbeyli	95	3,53	0,26
	Total	498	3,48	0,32

Çizelge 4.3.17’de görüldüğü gibi görev yaptıkları ilçelere göre yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının tüm boyutlarda aynı olduğu gözlenmektedir.

Deneklerin görev yaptıkları ilçe değişkenine göre tutum puanları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi ile anova test sonuçları Çizelge 4.3.18 ve 4.3.19’da verilmiştir.

Çizelge 4.3.18. Görev Yapılan İlçeye Göre Tutum Puanlarında

Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	0,39	2	495	0,68
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	0,71	2	495	0,49
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	0,67	2	495	0,51
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	0,8	2	495	0,45
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	1,12	2	495	0,33
TOPLAM	0,09	2	495	0,92

Çizelge 4.3.18’de görüldüğü gibi deneklerin görev yaptıkları ilçe değişkenine göre stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının homojen bir dağılıma sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Görev yapılan ilçe değişkenine göre deneklerin tutum puanları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi ile ANOVA test sonuçları Çizelge 4.3.19’da verilmiştir.

Çizelge: 4.3.19. Görev Yapılan İlçeye Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Gruplar Arası	236,84	2	118,42	2,63	0,07	
	Grup İçi	22273,58	495	44,99			
	TOPLAM	22510,43	497				

Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Gruplar Arası	40,76	2	20,38	0,73	0,48
	Grup İçi	13894,48	495	28,07		
	TOPLAM	13935,25	497			
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Gruplar Arası	10,18	2	5,09	0,29	0,74
	Grup İçi	8479,83	495	17,13		
	TOPLAM	8490,01	497			
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Gruplar Arası	1,23	2	0,61	0,1	0,9
	Grup İçi	2930,28	495	5,92		
	TOPLAM	2931,5	497			
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Gruplar Arası	15,37	2	7,69	2,42	0,09
	Grup İçi	1571,12	495	3,17		
	TOPLAM	1586,5	497			
TOPLAM	Gruplar Arası	706,15	2	353,07	2,78	0,06
	Grup İçi	62939,96	495	127,15		
	TOPLAM	63646,11	497			

Elde edilen bu istatistiksel sonuca göre ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutum puanları görev yapılan üç ilçeye göre gruplandırıldığında bu görüşler arasında veri toplama aracını oluşturan beş alt boyutta da 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır. (Çizelge 4.3.19 da; sig=0,48>0,05 olarak görülmektedir.) Yöntem bölümünde de belirtildiği üzere, araştırmanın yürütüldüğü bu üç ilçe üç farklı sosyo-ekonomik düzeyde bulunmaktadır. Farklı sosyo-kültürel çevrelere sahip okul yöneticilerinin stratejik planlama konusunda aynı tutuma sahip olmaları oldukça ilginç bir

bulgu olarak değerlendirilebilir.

Gerçekte stratejik planlamanın özünde hangi kurum olursa olsun örgütün kendi değişkenleri içerisinde ele alınması düşüncesi bulunmaktadır. Bu durum ulaşılacak hedeflerde fark yaratabilirken stratejik planlamayı yapacak olan ekibin tutumlarında farklılık yaratmıyor olabilir. Yine bu durum, eğitim kurumlarında tüm paydaşlarının önce beklentilerinin belirlenmesi sonra da onların aynı hedeflere yönlendirilmesi esasına dayan stratejik planlama çalışmaları için bir fırsat olarak görülebilir. Aynı bulgu, Milli Eğitim’de görevli yöneticilerin üst yönetime bağlılıkta yaşadıkları aşırılık olarak da değerlendirilebilir.

BÖLÜM V

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada ele alınan problemin çözümlenmesi sonucunda elde edilen sonuçlara, bu sonuçların alan yazını ile olan karşılaştırılmalarına, sonuç ve tartışmalara dayalı olarak geliştirilen önerilere yer verilmiştir.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Araştırmanın örneklem grubu; 77'si kadın, 421'i erkek olmak üzere toplam 498 ilk ve ortaöğretim yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan bu deneklerden 140'ı Okul Müdürü, 56'sı Müdürbaş Yardımcısı, 302'si Müdür Yardımcısı olup yine aynı deneklerden 260'ı Sınıf öğretmenliği, 72'si meslek dersleri öğretmenliği ve 166'sı da diğer öğretmenlik branşlardan gelmektedirler. Yöneticilerin 84'ü ön lisans, 367'si lisans ve 47'si de yüksek lisans/doktora düzeyinde bir eğitim seviyesine sahiptir. Aynı deneklerin 46'sı 30 yaş altında, 117'si 31-35 yaş arasında, 95'i 36-40 yaş arasında, 88'i 41-45 yaş arasında, 72'si 46-50 yaş arasında olup 80'i 50 yaş ve üzerindedir. Örneklem grubunu oluşturan deneklere mesleki kıdem açısından bakıldığında 209'unun 1-5 yıl arası, 130'unun 6-10 yıl arası, 80'inin 11-15 yıl arası, 42'sinin 16-20 yıl arası ve 37'sinin de 20 yıl ve üzerinde bir mesleki kıdem süresine sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan bu deneklerden 317'si Ümraniye ilçesi, 86'sı Sarıyer ilçesi, 95'i de Sultanbeyli ilçesindeki okullarda görev yapmaktadır. Bu niteliklerin birer bağımlı değişken olarak ele alındığı bu araştırmada genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticileri genel olarak stratejik planlamaya karşı olumlu (iyimser) bir tutum içerisinde bulunmaktadırlar.
- Yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerine faktörler düzeyinde bakıldığında stratejik planlamaya karşı tutum açısından kadın ve erkek yöneticilerin tutumları arasında 0.05 yanılma düzeyinde manidar bir fark yoktur.
- Yöneticilerin mezuniyet durumu (ön-lisans, lisans, yüksek lisans-doktora) değişkenine göre tutum puanları arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir fark olmamakla birlikte ön lisans mezunu yönetici ve yönetici yardımcıları stratejik planlamaya karşı daha düşük olumlu tutum puanına sahiptir.
- Atama branşı (Sınıf Öğretmeni/Meslek Dersi Öğretmeni/Branş Öğretmeni)

değişkenine göre yöneticilerin tutum puanları arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamasına rağmen, sınıf öğretmenliği branşında bulunan yönetici ve yönetici yardımcıları daha düşük iyimser tutum puanına sahiptir.

- İlk ve ortaöğretim kurumları değişkenlerinin stratejik planlamaya yönelik tutum puanları yaş değişkenine göre ele alındığında 30 yaş altındaki yöneticiler 50 yaş üstündeki yöneticilerden daha iyimser tutuma sahiptir. Ayrıca yöneticilerin yaşları ilerledikçe stratejik planlamaya yönelik iyimser tutum düzeyleri azalmaktadır.

- Aynı görüşler yöneticilik görev süresi değişkenine göre ele alındığında, görev süresi 1-5 yıl arasında olan yöneticilerin 20 yıl ve daha üzeri deneyimine sahip yöneticilerin görüşleriyle belirgin bir şekilde ayrılmakta ve genç yöneticiler stratejik planlamaya karşı daha yüksek düzeyde iyimser tutum puanına sahip bulunmaktadır.

- İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutum puanları yöneticilerin görev yaptığı okulun bulunduğu sosyo-kültürel çevreye göre değişmemektedir.

Okul yönetimi ve liderliği artık kendisine özgü ilkeleri, kuralları ve uygulamaları olan bir bilim alanı olma yolunda hızla ilerlemektedir. Stratejik planlama çalışmaları sonucunda okul yöneticiliği ile ilgili yeterlik alanları ve liderlik davranışlarına ilişkin birçok tanımlama yapılmıştır. Ancak bu tanımlamalara rağmen yine de çağdaş okul yöneticilerinin sahip olması gereken temel liderlik alanları konusunda tam bir görüş birliğine varıldığı söylenemez. Bununla birlikte, günümüzdeki hızlı sosyo-ekonomik, politik ve teknolojik dönüşümlerin etkisiyle okul yöneticiliğinin geçmiş yıllara oranla daha karmaşık bir duruma geldiği, yeni koşulların okul yöneticilerinin birden çok alanda liderlik yeterliği kazanmalarını zorunlu hale getirdiği konusunda bilim adamları ve uygulamacılar arasında güçlü bir görüş birliği oluşmuştur.

Bilindiği gibi, içinde bulunduğumuz yüzyıla damgasını vuran önemli değişmelerden biri stratejik planlama olmuştur. Bu yapısal değişimin en çarpıcı görünümü, küreselleşme, kitle üretiminden birim üretime yönelme, bilgi iletişim teknolojisinin yaygın bir biçimde kullanılması, başarı için gerekli olan yeterliklerde artış ve pazarlama hizmetlerinin ön plana çıkması olmuştur. Bu değişimler bir yandan ekonomik yapıların değişimine yol açarken, diğer yandan da dikkatleri kamu sektörü üzerine çekmiştir. Bu süreçte özellikle verimsiz kamu örgütleri eleştirilerin sürekli hedefi haline gelmiş,

kamunun ekonomik alandaki gücü önemli ölçüde azalmış, bunun yerine özel sektör, yerel örgütler ve kuruluşların ekonomik etkinlikleri ön plana çıkmıştır. Mal ve hizmet üreten diğer sektörler kadar olmasa da, bu değişme ve gelişmeler hiç kuşkusuz eğitim sistemlerini de önemli ölçüde etkilemiştir ve etkilemeye de devam etmektedir.

Okulların çevrelerinde yaşanan önemli bir değişim de politik alanlarda yaşanmaktadır. Bu alandaki en ilgi çekici gelişme ise halkın eğitim beklentilerini karşılamaktan giderek uzaklaşan politik kuruluşlara ve bunların üyelerine olan güvenin azalması olmuştur. Hükümetler halkın yükselen eleştirilerine cevap verebilmek için, eğitimde kalitenin yükseltilmesine yönelik çalışmaları başlatması ve bu konuda biçimsel de olsa birtakım düzenlemelere gitmesi de halkın politik kurumlara olan güvenini sağlamaya yetmemiştir.

Çağımızda eğitim örgütlerinin çevrelerinde meydana gelen üçüncü tür değişim de sosyal yapı da olmaktadır. Bireyleri ortak amaçlara yöneltme ve paylaşılan değerler ağı oluşturmada bütünleştirici bir mekanizma görevi gören güçlü toplumsal kültürler; ekonomik ve politik yapıdaki değişimler, hızlı ve çarpık kentleşmenin etkisiyle giderek bozulmakta ve bütünleştirici rolünden uzaklaşmaktadır. Bu sosyal yapı değişikliğine paralel bir biçimde, kendilerine sunulan kamu hizmetlerinin yetersizliğinden şikâyetçi olan alt grupların sayıları da her geçen gün çoğalmaktadır. Diğer yandan özellikle büyük kentlerde işsizlik, yoksulluk, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, suç işleme, yetersiz beslenme ve kötü sağlık koşulları gibi olumsuz yaşam koşulları ile mücadele etmek zorunda kalan gençlerin oranında önemli ölçüde artışlar görülmektedir. Sosyal yapıda meydana gelen bu değişme ve gelişmeler, okul yöneticilerinin stratejik planlama çerçevesinde, okul sınırları dışındaki çevrenin sorunlarına da duyarlılık göstererek çevrenin sorunlarına dönük uzun vadeli planlama zorunlu hale gelmiştir.

Ailelerin ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının okulların finansmanında giderek daha fazla pay sahibi olmaları, aynı zamanda okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendilerinde görmelerine yol açmıştır. Bu durum okulların velilerle, ekonomik ve yerel örgütlerle daha sıkı işbirliği içerisinde olmasını, okuldaki kararlara katılımını sağlamasını da beraberinde getirmiştir. Kuşkusuz bu gelişmelerde velilerin okula yönelik bakış açılarının değişmesinin de önemli payı olmuştur. Artık veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamışlardır. Bunun için de

çocuklarına okul seçimi, okul yönetimine katılma, çocuklarının eğitimine yardımcı olma, okul toplumuna katılma vb. gibi konulara ilgi göstermeye ve bu konuda rol üstlenmeye daha fazla çaba göstermektedirler. Tabii ki bu anlayış değişikliği bir yandan da geleneksel okul-ev, okul-toplum, veli- öğretmen ilişkilerinin sınırlarının bozulmasına yol açmıştır. Buna bağlı olarak da eski ilişkiler yeniden gözden geçirilerek daha esnek, katılımcı, etkililiği esas alacak biçimde çok yönlü etkileşime olanak veren modeller geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Hiç kuşkusuz tüm bu değişme ve gelişmeler okul yöneticilerinin de değişmesini, çağın gereklerine uygun toplam kalite yönetimi felsefesi ışığında stratejik planlamaya karşı tutumları pozitif yönde olan yöneticilerin tam anlamıyla profesyonel yönetici sınıfında yer alması ve liderlik yeterlikleri ile donatılmalarını zorunlu duruma getirmiştir.

Etik liderlik ise okul yöneticisinin dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmasını içeren bir liderlik yeterliğidir. Hepimizin bildiği gibi eğitimde etik değerler konusu yeni bir yüzyılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir. Stratejik planlamaya giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada, okul yöneticilerinin yapacakları çalışmaların evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez.

Çağdaş okul yöneticiler için belirlenmiş olan liderlik standartlarından sonuncusu da politik liderliktir. Eğitim sisteminin sosyal bir örgüt olduğu kadar politik bir girişim özelliği taşıması, okulun politik düşünce ve eylemlerin odağında olması, okul müdürünün aynı zamanda politik lider olmasını getirmektedir (Bursalioğlu, 2002, s.219). Okul yöneticilerinin içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlaması, bu koşullara uyabilmesi ve gerektiğinde çevreyi etkileyebilmesi olarak tanımlanır. Bu yeterlik alanı, özellikle stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi çalışmaları doğrultusunda çeşitli güç odaklarının eğitim örgütleri üzerindeki baskısını okulun amaçlarına zarar vermeyecek biçimde yönetme bakımından büyük önem taşımaktadır. Günümüz toplumlarında eğitimin kontrolünün giderek yerel örgütlere geçmesi, eğitim girişiminde çeşitli kişi ve grupların etkili olmaya başlaması, sivil toplum örgütlerinin eğitim üzerindeki ağırlığının artması, okul yöneticilerinin politik liderlik alandaki çabalarını daha da artırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda sivil toplum örgütlerinin desteğini

almaya devam ederken Türk milli eğitim sistemi amaçları doğrultusunda kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere var olan durumun iyileştirilmesi çalışmalarını stratejik planlama açılımıyla yapmak mümkün olacaktır.

Stratejik planlama alanında yapılan araştırmalar, okulların etkili olması ile onların yönetim biçimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerekir. Son yıllarda sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan değişme ve gelişmelerin de etkisiyle, eğitim girişimi ve okul yönetimi giderek merkezîyetçilikten uzak bir yapıya bürünmektedir. Özellikle okulun yakın çevresini oluşturan veliler, sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşların eğitime ve dolayısıyla okullara karşı ilgisi, eğitimle ilgili kararlara katılma isteği her geçen gün artmaktadır. Eğitimin finansmanının sağlanması sorumluluğunun birçok ülkede bu hizmetlerden yararlanan kişi ve gruplara yüklenmesi, veli okul yöneticileri ilişkilerini geçmişteki niteliği ve sınırlarını değiştirmektedir. Tüm bu değişme ve gelişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarını artık klasik anlayışla yönetmek olanaklı değildir. Okul yöneticilerinin çağın gereklerini karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için okulları okul toplumu ile sürekli işbirliği içerisinde olmaları gerekir.

Okulların kendi geleceğini şekillendirecek ve toplumun isteklerini karşılayacak stratejik plan ve programları hazırlayarak uygulamaları; örgüt ve yönetim yapısını değişen toplumun istek ve beklentilerine göre sürekli gözden geçirerek yenilemeleri; okul etkinliklerini öğrenme ve öğretme ilkelerine uygun olarak ve öğrenci başarısını merkeze alarak düzenlemeleri; çalışmalarında etik ilkeleri ve yasal mevzuatı kendilerine rehber edinmeleri gerekir Bu ise onların vizyoner liderlik, öğretim liderliği, toplumsal liderlik, örgütsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik alanlarında yeterli olmaları ile olanaklıdır.

Yapılan bu araştırma ile her ne kadar farklı kültürlere sahip olsa da, eğitim ve öğretim işinin birçok ortak özelliği dolayısıyla, okul yöneticilerinden beklenen davranışlarda Türk Eğitim çevreleri ile çeşitli Avrupa devletleri arasında büyük bir uzlaşma olduğu ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz liderlik davranışları üzerinde kültür faktörünün etkisini

göz ardı etmek olanaklı değildir. Bununla birlikte eğitim örgütlerinin temel özellikleri dikkate alındığında farklı kültürlerde çalışan bu örgütler arasında birçok ortak özelliğin var olduğu da bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu araştırmanın sonuçları Türkiye'de eğitim alanındaki stratejik planlama çalışmalarda önemli bir kaynak olacağı için ipuçlarını vermektedir. Ülkemizde ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının olumlu yönde olması, eğitim kurumlarımızda yakalanacak başarılar açısından büyük bir önem taşımaktadır. Stratejik planlamaya inanmış çağdaş okul yöneticilerinin bu tutumları Türkiye'ye uyarlanabilecek bir stratejik planlama modeline temel olacak ve bu alanda yaşanan başarılar topluma mal olacaktır.

5.2. Öneriler

- İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya iyimser tutum düzeyleri korunmalı ve bu konuda yapılan bilgilendirme çalışmaları devam ettirilmelidir.
- Stratejik planlama konusunda hizmet içi eğitim çalışmaları devam ettirilmeli, eğitim yöneticilerinin stratejik planlama konusunda yetiştirilmesi sorunu ulusal bir sorun olarak ele alınmalı ve bu konuda ulusal politikalar geliştirilmelidir. Bu kapsamda, bir okulun stratejik planlama çalışmalarıyla ulaşabileceği sonuçlar ve bu okul paydaşlarının elde edebileceği başarılar, farklı öğretim teknolojileri yardımıyla somutlaştırılarak anlatılmalı.
- Yapılacak seminer yada bilgilendirme çalışmalarına sınıf öğretmenliği branşında ön lisan düzeyinde bir eğitim seviyesine sahip olan yöneticiler ile 50 yaş üzerindeki ya da yöneticilik deneyimi 20 yıl üzerinde bulunan kişilerin katılımları özellikle sağlanmalıdır.
- Bu araştırma kapsamında ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerin stratejik planlamaya karşı tutumlarının ne düzeyde olduğu belirlenmiştir. Bu çalışma, yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin liderlik boyutlarıyla da ele alınmalıdır. Ayrıca, özel öğretim kurumu yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlamaya yönelik tutumlarının ne düzeyde olduğu da belirlenmelidir.

EKLER

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK TUTUMLARININ BELİRLENMESİ ÖLÇEĞİ

Değerli Meslektaşım,

Bu ölçek "Eğitim örgütlerinde yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarını belirleme konusunda yapılan bir araştırmayı veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmacıya yardımcı olmak için aşağıdaki soruları samimi yanıtlamanız gerekmektedir

Lütfen cevabınızı en uygun gelen seçeneğin başında yer alan parantez içine (X) işareti koyarak cevaplayınız. Ölçekte belirteceğiniz tüm bilgiler yalnızca araştırma amacı ile kullanılacak olup gizlilik ilkelerine uyulacaktır.

Bu çalışmaya sağladığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Hasan KARAMAN (Müdür Yardımcısı)Yüksek Lisans Öğrencisi

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Okul Adı:.....
2. Cinsiyet: () Kadın () Erkek
3. Medeni Durum: () Evli () Bekâr
4. Öğrenim Düzeyi: () Ön Lisans () Lisans () Y.Lisans () Doktora
5. Branşınız: öğretmeniyim.
6. Yaş : () 20–25 () 26–30 () 31–35 () 36–40
() 41–45 () 46–50 () 50 ve Üzeri
7. Kaç yıldır yönetici olarak çalışıyorsunuz? () 1–5 () 6–10
() 11–15 () 16–20 () 20ve üzeri
8. Şu anda çalışmakta olduğunuz Okulda / Kurumda kaç yıldır görev yapmaktasınız?
() 1–5 () 6–10 () 11–15 () 16–20 () 20ve üzeri
9. İdari görev unvanınız ?
() Okul Müdürü () Müdürbaş Yardımcısı () Müdür Yardımcısı
10. Şu anda çalıştığınız Okul / Kurum dâhil olmak üzere kaç ayrı Okul / Kurumda çalıştınız?.....
11. Kaç tane (belgeli) hizmet içi eğitime katıldınız?.....

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA ARAŞTIRMASI

Bu anket çalışması Milli Eğitime bağlı ilköğretim ve orta öğretim okullarındaki stratejik planlama uygulamalarının mevcut durumunu araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki yazılı ifadelere ne derece katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

Değerlendirmenizi

1:Hiç katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3:Bazen katılıyorum; 4:Katılıyorum;

5:Tamamen katılıyorum

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

Soru	SORULAR	1:Hiç katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3:Bazen katılıyorum	4:Katılıyorum	5:Tamamen katılıyorum
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu						
1	Stratejik Planlama Okulun denetlenmesini kolaylaştırır.					
2	Stratejik Planlama Okul çalışanlarının hayat standardını yükseltir.					
3	Stratejik Planlama yöneticilerin yeteneğini ortaya çıkarır.					
4	Stratejik Planlama Eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) tespit edilmesini sağlar.					
5	Stratejik Planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
6	Stratejik Planlama yönetim içerisindeki etkili iletişimi artırır.					
7	Stratejik Planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.					
8	Stratejik Planlama gurup çalışmalarını etkin kılar.					
9	Stratejik planlama kurumun iş başarısını artırır.					
10	Stratejik planlama geleceğe ilişkin seçenekli politikalar üretir.					

11	Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.					
12	Stratejik Plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir.					
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu						
13	Stratejik Planlama bir hayal ürünüdür.					
14	Stratejik Planlamada Planı hazırlamak daha kolay olmalıdır.					
15	Stratejik Planlama zaman israfıdır.					
16	Stratejik Planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.					
17	Stratejik Planlama kendini kandırmadır.					
18	Stratejik Planlama sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.					
19	Stratejik Planlama oyalama taktiğidir.					
20	Stratejik planın hazırlanmasına tüm öğretmenler yardımcı olmalıdırlar.					
21	Stratejik Planlama günü kurtarmaya yönelik yapılır.					
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu						
22	Stratejik Planlama kaynakların etkin kullanımını sağlar.					
23	Stratejik Planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur.					
24	Stratejik Planlama görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar.					
25	Stratejik Planlama Eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.					
26	Stratejik Planlama günlük işlerin kolaylaşmasını sağlar.					
27	Stratejik Planlama maddi kaynakların öncelik sırasına göre kullanılmasında etkilidir.					
28	Stratejik Planlama işlemlerinde mutlak uyum aranmalıdır.					
Stratejik Planın Etkililik Boyutu						
29	Stratejik Planlama teknolojinin kullanımını kolaylaştırır.					
30	Stratejik Planlama mali kaynakların verimliliğini artırır.					
31	Stratejik Planlama Eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
32	Stratejik Planlama Okulun / kurumun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.					

Stratejik Planlamannn Direnç Boyutu					
33	Stratejik Planı hazırlayanlar stratejik planın içerisine düşüncelerini aktarırlar.				
34	Stratejik Planlama çalışanlar arasında guruplaşmaya neden olur.				
35	Stratejik Planlama özelleştirmenin bir parçasıdır.				

EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK TUTUMLARININ BELİRLENMESİ ÖLÇEĞİ	Uygun	Belirsiz	Uygun değil
1. Stratejik planlama Teknolojinin kullanımını kolaylaştırır	1	2	3
2. Stratejik planlama Mali kaynakların verimliliğini artırır	1	2	3
3. Stratejik planlama Okulun / kurumun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır	1	2	3
4. Stratejik planlama Eğitimin unsurlarının birbirleriyle uyumlu olmasına yardımcı olur	1	2	3
5. Stratejik Planların kapsamı mevcut haliyle yeterlidir/ ihtiyaçları karşılamaktadır	1	2	3
6. Stratejik planlama Eğitim sürecindeki engellerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olur	1	2	3
7. Stratejik Planın hazırlanma süreci sıkıntılarla doludur	1	2	3
8. Stratejik Plan hazırlarken karşılaştığım en büyük sorun bilgi eksikliğidir	1	2	3
9. Stratejik Plan hazırlarken karşılaştığım en büyük sorun zaman yetersizliğidir	1	2	3
10. Stratejik Plan hazırlarken profesyonel bir desteğe ihtiyaç duyuyorum	1	2	3
11. Stratejik plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir	1	2	3
12. Stratejik planlama Tüm öğretmenler planın hazırlanmasına yardımcı olmalıdırlar	1	2	3
13. Stratejik planlama Öğrenciler ve velilerden de plan hazırlama konusunda destek alınmalıdır	1	2	3
14. Stratejik planlama Planın belirlenmiş bir formatı olmalıdır	1	2	3
15. Stratejik Planı hazırlamak daha kolay olmalıdır	1	2	3
16. Stratejik planlamada yer alan sayılar konusunda MEB den veri alınmalıdır	1	2	3
17. Stratejik planlama yöneticilerin birbirleri arasındaki iletişimini kolaylaştırır	1	2	3
18. Plan yöneticiler ile öğretmenler arasındaki iletişimi kolaylaştırır	1	2	3
19. Stratejik planlama yöneticilerin zamanını verimli kullanmalarını sağlar	1	2	3
20. Stratejik planlama Maddi kaynakların öncelik sırasına göre kullanılmasında etkilidir	1	2	3
21. Stratejik planlama Okul çalışanlarının hayat standardını yükseltir	1	2	3

22. Stratejik planlama	Eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar	1	2	3
23. Stratejik planlama	Okulun denetlenmesini kolaylaştırır	1	2	3
24. Stratejik planlama	Günlük işlerin kolaylaşmasını sağlar	1	2	3
25. Stratejik planlama	yönetimde karar almayı kolaylaştırır	1	2	3
26. Stratejik planlama	Görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar	1	2	3
27. Stratejik plan	olmasaydı da eğitimin kalitesi değişmezdi	1	2	3
28. Stratejik planlama	Her işlem str plana mutlak uygun olarak yapılmalı	1	2	3
29. Stratejik planlama	Tüm işlemlerde str plana mutlak uyum aranmalı	1	2	3
30. Stratejik planlama	Eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur	1	2	3
31. Stratejik planlama	Gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur	1	2	3
32. Stratejik plan	tüm personel tarafından kolayca benimsenir	1	2	3
33. Planı hazırlayanlar	Stratejik planın içerisine gerçek düşüncelerini aktarırlar	1	2	3
34. Stratejik planlama	Yöneticilerin yeteneğini ortaya çıkarır	1	2	3
35. Stratejik planlama	Yöneticilerin deneyimini artırır	1	2	3
36. Stratejik planlama	Yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir	1	2	3
37. Stratejik planlama	Grup çalışmalarını etkin kılar	1	2	3
38. Stratejik planlama	Yönetim içerisinde etkili iletişimi artırır	1	2	3
39. Stratejik planlama	Eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) tespit edilmesini sağlar	1	2	3
40. Stratejik planlama	Günü kurtarmaya yönelik olarak yapılır	1	2	3
41. Stratejik planlama	Kaliteli yönetimin aracıdır	1	2	3
42. Stratejik planlama	aynı kişi tarafından hazırlanmalıdır	1	2	3
43. Tüm okullar/ kurumlara	MEB tarafından verilecek standart planlar daha etkilidir	1	2	3
44. Stratejik planı	Hazırlayan kişilerin deneyimi planın doğruluğunu artırır	1	2	3
45. Stratejik Plan	mevcut duruma göre daha özenli hazırlanmalıdır	1	2	3

46. Stratejik planlama Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır	1	2	3
47. Stratejik planlama Bir yönetim planlaması modelidir.	1	2	3
48. Stratejik planlama Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir.	1	2	3
49. Teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır.	1	2	3
50. Strateji hazırlığı, aynı zamanda bütüncül düşünceyi gerektiren zihinsel bir etkinliktir.	1	2	3
51.Stratejik planlama gelecekle ilgili kararlar almaktır.	1	2	3
52.Stratejik planlama örgüt veya kuruluş için olumsuz sonuçları en aza indirmektir.	1	2	3
53.Stratejik planlama olumlulukları üst düzeye çıkarıcı politikalar üretmektir.	1	2	3
54.Stratejik planlama rollerin ve sorumlulukların tanımlanmasıdır.	1	2	3
55.Stratejik planlama geleceğe ilişkin seçenekli politikalar üretilir.	1	2	3
56. Stratejik planlama bir amaca yönelik yapılacakları aşama aşama belirten yazılı kurallardır.	1	2	3
57. Stratejik Planlama amaca odaklı kalarak koordinasyon ve kıyaslamayı sağlar.	1	2	3
58. Stratejik planlama Kurum veya kuruluşta işgücü maliyeti tasarrufu sağlar.	1	2	3
59. Stratejik planlama Yönetimin geliştirmesine yardımcı olur.	1	2	3
60. Stratejik planlama Kurumun iş başarısını artırır.	1	2	3
61. Stratejik planlama özelleştirmenin parçasıdır.	1	2	3
62. Stratejik planlama ver kurtul politikasıdır.	1	2	3
63. Stratejik planlama muhasır medeniyet seviyesine çıkma aracıdır.	1	2	3
64. Stratejik planlama kurumlar arası rekabettir.	1	2	3
65. Stratejik planlama dosya hazırlamadan öte bir iş değildir.	1	2	3
66. Stratejik planlama çalışanları bölme politikasıdır.	1	2	3
67. Stratejik planlama eğitimin dönüm noktasıdır.	1	2	3
68. Stratejik planlama kurumun gelişim modelini belirler.	1	2	3
69. Stratejik planlama rekabet ortamı sağlar.	1	2	3

70. Stratejik planlama kaynakların verimli kullanılmasını sağlar.	1	2	3
71. Stratejik planlama ulusal bütünlüğü tehdit eden bir yönetim modelidir.	1	2	3
72. Stratejik planlama profesyonel yönetici anlayışını destekler.	1	2	3
73. Stratejik planlama gelişimin temelidir.	1	2	3
74. Stratejik planlama yönetimde kararların etkin paylaşımını sağlar.	1	2	3

Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Okul ve Kurumlar

1	ÜMRANIYE	Ümraniye Çekmeköy Çamlık İlköğretim Okulu
2	ÜMRANIYE	Çayırönü İlköğretim Okulu
3	ÜMRANIYE	75.Yıl Cumhuriyet Ticaret Meslek Lisesi
4	ÜMRANIYE	Yukarı Dudullu 75.Yıl İlköğretim Okulu
5	ÜMRANIYE	Uzun Mehmet İlköğretim Okulu
6	ÜMRANIYE	Şehit Öğretmen Ahmet Onay İlköğretim O.
7	ÜMRANIYE	Mehmetçik Lisesi
8	ÜMRANIYE	Mediha Tansel İlköğretim Okulu
9	ÜMRANIYE	Ümraniye Ana.Mes.Lis.,Tek.Lis., End.Mes.Lis.
10	ÜMRANIYE	İnanç Türkeş İlköğretim Okulu
11	ÜMRANIYE	Orhan Veli İlköğretim Okulu
12	ÜMRANIYE	Yenidoğan 19 Mayıs İlköğretim Okulu
13	ÜMRANIYE	Pınarbaşı İlköğretim Okulu
14	ÜMRANIYE	60.Yıl Meyvelibahçe İlköğretim Okulu
15	ÜMRANIYE	Alemdağ İlköğretim Okulu
16	ÜMRANIYE	60.Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu
17	ÜMRANIYE	Namık Kemal Lisesi
18	ÜMRANIYE	Hasan Tahsin İlköğretim Okulu
19	ÜMRANIYE	Piri Reis İlköğretim Okulu
20	ÜMRANIYE	Mebruke-Salih Koçak İlköğretim Okulu
21	ÜMRANIYE	Çağrıbey İlköğretim Okulu

22	ÜMRANİYE	Genç Osman İlköğretim Okulu
23	ÜMRANİYE	60.Yıl Sarıgazi İlköğretim Okulu
24	ÜMRANİYE	Ümraniye Ticaret Meslek Lisesi
25	ÜMRANİYE	Mevlana Lisesi
26	ÜMRANİYE	Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu
27	ÜMRANİYE	Ümraniye İmam Hatip Lisesi ve Anadolu İ.H.L.
28	ÜMRANİYE	Ümraniye Mustafa Kemal Lisesi
29	ÜMRANİYE	Ticaret Odası İlköğretim Okulu
30	ÜMRANİYE	Hüseyin Tolgacan Sipahi İlköğretim Okulu
31	ÜMRANİYE	Sultançiftliği İlköğretimokulu
32	ÜMRANİYE	Hüseyin Avni Sipahi İlköğretim Okulu
33	ÜMRANİYE	Şehit Öğr İzzet Yüksel İlköğretim Okulu
34	ÜMRANİYE	Şehit Öğretmen Sevda Aydoğan İlköğretim O.
35	ÜMRANİYE	Şehit Öğretmen Nurgül Kale İlköğretim Ok.
36	ÜMRANİYE	Atakent Lisesi
37	ÜMRANİYE	Küçük Ülkü İlköğretim Okulu
38	ÜMRANİYE	Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü
39	ÜMRANİYE	Rahmi-Mihriban Bedestenci İlköğretim Okulu
40	ÜMRANİYE	Alemdar Çatalmeşe İlköğretim Okulu
41	ÜMRANİYE	Taşdelen IMKB Ana.Tek.Lis. ve End.Mes.Lis.
42	ÜMRANİYE	Öğretmen Melahat Hüdai Gürbüz İlköğretim Okulu
43	ÜMRANİYE	Yenidoğan İlköğretim Okulu

44	ÜMRANİYE	Bilge Soyak İlköğretim Okulu
45	ÜMRANİYE	Uçal Kağıt İlköğretim Okulu
46	ÜMRANİYE	Birlik İlköğretimokulu
47	ÜMRANİYE	75.Yıl DMO Anadolu Bilgisayar Tek.Lisesi
48	ÜMRANİYE	Hüseyin Avni Sipahi Ticaret Meslek Lisesi
49	ÜMRANİYE	Asım Ülker Çok Programlı Lisesi
50	ÜMRANİYE	Şehit Öğretmen Yasemin Tekin İlköğretim O.
51	ÜMRANİYE	Sıdıka Doğruöz İş Eğitim Merkezi
52	ÜMRANİYE	İstanbul Çekmeköy Nesrin Uçmaklıoğlu Lisesi
53	ÜMRANİYE	Emrullah Turanlı İlköğretim Okulu
54	ÜMRANİYE	Erkut Soyak Lisesi
55	ÜMRANİYE	75.Yıl Cumhuriyet İlköğretim Okulu
56	ÜMRANİYE	Mustafa Kemal Anadolu Lisesi
57	ÜMRANİYE	Yenidoğan Çok Programlı Lisesi
58	ÜMRANİYE	Nevzat Ayaz Anadolu Lisesi
59	ÜMRANİYE	Ümraniye İlköğretim Okulu
60	ÜMRANİYE	Yenidoğan Fatih İlköğretim Okulu
61	ÜMRANİYE	Yenidoğan Mevlana İlköğretim Okulu
62	ÜMRANİYE	Aşağı Dudullu İlköğretim Okulu
63	ÜMRANİYE	Şakire Hanım Eğitim Uygulama Okulu ve İş Eğitim Merkezi
64	ÜMRANİYE	Ümraniye Öğretmenevi ve Akşam Sanat Okulu
65	ÜMRANİYE	Cumhuriyet Anaokulu

66	ÜMRANİYE	Dudullu 75. Yıl Cumhuriyet Lisesi
67	ÜMRANİYE	Sarıgazi Ticaret Meslek Lisesi
68	ÜMRANİYE	İnkılap İlköğretim Okulu
69	ÜMRANİYE	Sultanlar İlköğretim Okulu
70	ÜMRANİYE	30 Ağustos Kız Meslek Lisesi
71	ÜMRANİYE	Atatürk AML, ATL, TL ve EML
72	ÜMRANİYE	Ömerli Hikmet Tevfik Ataman Çok Prog.Lise
73	ÜMRANİYE	Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
74	ÜMRANİYE	Turgut Aydın İlköğretim Okulu
75	ÜMRANİYE	Nişantepe İlköğretim Okulu
76	ÜMRANİYE	Ümraniye Lisesi
77	ÜMRANİYE	Hasim İscan İlköğretim O.
78	ÜMRANİYE	Mehmet Ali Yılmaz İlköğretim Okulu
79	ÜMRANİYE	Nihat Sami Banarlı İlköğretim Okulu
80	ÜMRANİYE	Atatürk İlköğretim Okulu
81	ÜMRANİYE	Ulubatlı Hasan Mesleki Eğitim Merkezi
82	ÜMRANİYE	30 Ağustos İlköğretim Okulu
83	ÜMRANİYE	Yamanevler İlköğretim Okulu
84	ÜMRANİYE	Necatibey İlköğretim Okulu
85	ÜMRANİYE	Ümraniye Anadolu Lisesi
86	ÜMRANİYE	Ali İhsan Hayırlıoğlu İlköğretim Okulu
87	ÜMRANİYE	Yunus Emre İşitme Engelliler İlköğretim O

88	ÜMRANİYE	Arif Nihat Asya İlköğretim Okulu
89	ÜMRANİYE	Çakmak İlköğretim Okulu
90	ÜMRANİYE	Hatice Mehmet Ekşioğlu İlköğretim Okulu
91	ÜMRANİYE	Teletaş İlköğretimokulu
92	ÜMRANİYE	23 Nisan Kaptanoğlu İlköğretim Okulu
93	ÜMRANİYE	Mustafa Vasıf Karslıgöl İlköğretimokulu
94	ÜMRANİYE	İstiklal İlköğretimokulu
95	ÜMRANİYE	Eflatun Cem Güney İlköğretimokulu
96	ÜMRANİYE	Sabiha Hamdi Türkay İlköğretimokulu
97	ÜMRANİYE	Ahmet Yavuz İlköğretimokulu
98	ÜMRANİYE	Ahmet Cevdet Paşa İlköğretimokulu
99	ÜMRANİYE	Kemal Türkler İlköğretim Okulu
100	ÜMRANİYE	Vatan İlköğretim Okulu
101	ÜMRANİYE	Asiye Ağaoğlu Çok Programlı Lise
102	ÜMRANİYE	Çekmeköy İlköğretim Okulu
103	ÜMRANİYE	Emine Koçulu İlköğretim Okulu
104	ÜMRANİYE	Davut Akıdıl İlköğretim Okulu
105	ÜMRANİYE	T.E.V.Zahide Garring İlköğretim Okulu
106	ÜMRANİYE	Akşemsettin İlköğretim Okulu
107	ÜMRANİYE	Ali Kuşçu İlköğretim Okulu
108	ÜMRANİYE	Halk Eğitim Merkezi Açık Lise
109	ÜMRANİYE	Anadolu Meslek ve Kız Meslek Lisesi

110	ÜMRANİYE	Nevzat Ayaz Lisesi
111	ÜMRANİYE	Ayşe Çarmıklı İlköğretim Okulu
112	ÜMRANİYE	Hekımbası Cıftlığı İlköğretim Okulu
113	ÜMRANİYE	Huseynlı İlköğretim Okulu
114	ÜMRANİYE	Zehra Ülker İlköğretim Okulu
115	ÜMRANİYE	Resadıye İlköğretim Okulu
116	ÜMRANİYE	Osmangazi İlköğretim Okulu
117	ÜMRANİYE	Lemanana İlköğretim Okulu
118	ÜMRANİYE	Saadet Yılmaz İlköğretim Okulu
119	ÜMRANİYE	Erdal Yılmaz İlköğretim Okulu
120	ÜMRANİYE	İsmihan İsmet Suzer İlköğretim Okulu

Sarıyer İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Okul ve Kurumlar

1	SARIYER	Mehmet Akif İlköğretim Okulu
2	SARIYER	Fahrettin Arslan İlköğretim Okulu
3	SARIYER	Özdemir Sabancı Emirgan Lisesi
4	SARIYER	Hacı Mehmet Şalgamcıoğlu İlköğretim Okulu
5	SARIYER	R.Güney Kıldırın İlköğretim Okulu
6	SARIYER	Sarıyer Hüseyin Kalkavan Lisesi
7	SARIYER	Mehmet İpgin İlköğretim Okulu
8	SARIYER	Turğut Akan İlköğretim Okulu
9	SARIYER	Veysel Vardal Görme Engelliler İ.Ö.O
10	SARIYER	Atatürk Mesleki Eğitim Merkezi
11	SARIYER	Sarıyer İmam Hatip Lisesi ve Anadolu İ.H.L.
12	SARIYER	Halk Eğitim Merkezi ve Akşam Sanat Okulu
13	SARIYER	Sarıyer İlköğretim Okulu
14	SARIYER	Bahçeköy Türkan Efe İlköğretim Okulu
15	SARIYER	Kocataş Barbaros İlköğretim Okulu
16	SARIYER	M.E.V Dumlupınar İlköğretim Okulu
17	SARIYER	Şair Nigar İlköğretimokulu
18	SARIYER	Yeniköy İlköğretimokulu
19	SARIYER	Rumelifeneri İlköğretimokulu
20	SARIYER	Gümüşdereköyü İlköğretimokulu
21	SARIYER	Balahatun İlköğretimokulu

22	SARIYER	Alpaslan İlköğretimokulu
23	SARIYER	Şükran Ülgezen Anad.Mes.ve Meslek Lisesi
24	SARIYER	Hürriyet İlköğretim Okulu
25	SARIYER	Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
26	SARIYER	Kısırkaya İlköğretim Okulu
27	SARIYER	Demirciköy İlköğretim Okulu
28	SARIYER	Atatürk İlköğretim Okulu
29	SARIYER	Anafartalar İlköğretim Okulu
30	SARIYER	İstinye Lisesi
31	SARIYER	Uskumruköy Ali Akkanat Çok Programlı Lisesi
32	SARIYER	Firuzan-Kemal Demironaran Lisesi
33	SARIYER	Rotary 100.Yıl Anadolu Lisesi
34	SARIYER	Mustafa Kemal Anadolu Öğretmen Lisesi
35	SARIYER	Vehbi Koç Vakfı Lisesi
36	SARIYER	Sarıyer Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü
37	SARIYER	Zübeyde Hanim İlköğretim Okulu
38	SARIYER	Fatih İlköğretim Okulu
39	SARIYER	Hatemoğlu İlköğretim Okulu
40	SARIYER	Org.Emin Alp Kaya İlköğretimokulu
41	SARIYER	Cumhuriyet İlköğretim Okulu
42	SARIYER	Tuncay Artun İ.M.K.B.Doğanevler İlköğ.Ok.
43	SARIYER	Osman Saçmacı İlköğretim Okulu

44	SARIYER	Yaşar Dedaman lisesi
45	SARIYER	Recaizade Ekrem İlköğretim Okulu
46	SARIYER	Mehmet Şam Ticaret ve Anadolu Ticaret Meslek Lisesi
47	SARIYER	Cevat Koçak Ticaret Meslek Lisesi
48	SARIYER	Zihnipaşa İlköğretim Okulu
49	SARIYER	Yeniköy Mehmetçik İlköğretim Okulu
50	SARIYER	Zekerıya İlköğretim Okulu
51	SARIYER	Kumköy Ferhan-Bedil Feyzioğlu İlköğ.Ok.
52	SARIYER	Turkan Soray İlköğretim Okulu
53	SARIYER	Behcet Kemal Caglar Lisesi
54	SARIYER	Kız Meslek Lisesi
55	SARIYER	Uskumru İlköğretim Okulu
56	SARIYER	Şükrü Nailipaşa İlköğretim Okulu
57	SARIYER	Emırgan İlköğretim Okulu

Sultanbeyli İlçe Milli Eğitim Müdürlüğüne bağlı Okul ve Kurumlar

1	SULTANBEYLİ	Namık Kemal İlköğretim Okulu
2	SULTANBEYLİ	Fatih İlköğretim Okulu
3	SULTANBEYLİ	Atatürk İlköğretim Okulu
4	SULTANBEYLİ	Şehit Öğretmen Hamit Sütmen İlköğretim Ok.
5	SULTANBEYLİ	Mevlana İlköğretim Okulu
6	SULTANBEYLİ	Sultanbeyli Merkez İlköğretim Okulu
7	SULTANBEYLİ	Ahmet Yener İlköğretimokulu
8	SULTANBEYLİ	Akşemsettin İlköğretim Okulu
9	SULTANBEYLİ	Türk Hava Kurumu Gazi İlköğretim Okulu
10	SULTANBEYLİ	Aydos Lisesi
11	SULTANBEYLİ	Yunus Emre İlköğretim Okulu
12	SULTANBEYLİ	Çağdaş Yaşam-Türkan Tutumluer İlköğretim Okulu
13	SULTANBEYLİ	Aydos Anadolu Lisesi
14	SULTANBEYLİ	Maraşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
15	SULTANBEYLİ	Sultanbeyli Lisesi
16	SULTANBEYLİ	Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu
17	SULTANBEYLİ	Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
18	SULTANBEYLİ	Sevgi İlköğretim Okulu
19	SULTANBEYLİ	Nene Hatun İlköğretim Okulu
20	SULTANBEYLİ	Gediktaş Lisesi
21	SULTANBEYLİ	Sultanbeyli Meslek Lisesi

22	SULTANBEYLİ	Turgut Reis İlköğretim Okulu
23	SULTANBEYLİ	Halk Eğitim Merkezi Açık Lise
24	SULTANBEYLİ	İmam Hatip Lisesi ve Anadolu İmam-Hatip Lisesi
25	SULTANBEYLİ	Turhan Feyzioğlu Ticaret Meslek Lisesi
26	SULTANBEYLİ	Kaptan-ı Derya İlköğretim Okulu
27	SULTANBEYLİ	Rehberlik ve Araştırma Merkezi Müdürlüğü
28	SULTANBEYLİ	Hasan Ali Yücel İlköğretim Okulu
29	SULTANBEYLİ	Anafartalar İlköğretim Okulu
30	SULTANBEYLİ	Cumhuriyet İlköğretim Okulu

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.04.MEM.4.34.00.18-580/ 1266
Konu : Anket (Hasan KARAMAN)

24.04.2007

YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

- İlgi : a)- Valilik Makamının 24.04.2007 tarih ve 18-580/ 1234 sayılı Oluru. .
b)- Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı
nın 18.08.2003 tarih 2430 sayılı emri.
c)- Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 06.04.2007 tarih
2043 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek
Lisans öğrencisi Hasan KARAMAN, "Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Stratejik
Planlamaya İlişkin Tutumları" konulu anket uygulaması yapma isteği İLGİ (a) Valilik
Olur'u ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin İLGİ (a) Valilik Olur'u doğrultusunda, İlçe Milli Eğitim
Müdürlüklerinin bilgisinden sonra Okul Müdürlüklerine gerekli duyurunun anketçi tarafından
EK: 4- ek:4/1- 4/2- 4/3- 4/4 Listedeki ilçelerin okullarında yapılmasını, işlem bittikten sonra 2
(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini
arz ederim.


Erdem DEMİRCİ y.
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

- EKLER :
1- İLGİ (a) Valilik Oluru
2- EK:1- EK:2 – EK:3 Sorular
3- EK: 4- 4/1-4/2-4/3-4/4 Okul İsim Listesi

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/1236
Konu : Anket (Hasan KARAMAN)

24 Nisan 07

VALİLİK MAKAMINA

İlgi: a) Millî Eğitim Bakanlığı Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığının
18.03.2003 tarih ve 2430 sayılı emri.
b) Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünün
06.04.2007 tarih ve 2043 sayılı yazısı.

Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi
Yüksek Lisans öğrencisi Hasan KARAMAN “Eğitim Örgütlerinde Yöneticilerin Stratejik
Planlamaya İlişkin Tutumları” konulu anket çalışma isteği ile ilgili İlgi yazı
Müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Adı geçen yukarıda belirtilen konuda, eğitim-öğretimi aksatmamak koşulu ile ve
okul müdürlerinin gözetim ve sorumluluğunda, anket yapılan kişilere ait kimlik bilgilerinin
yazılmaması kaydıyla , ekte onaylı ve mühürlü bulunan ekte isimleri bulunan ilçe okullarda
İlgi (a) Bakanlık emri esasları dahilinde uygulaması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde
bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ederim.

M. Ata ÖZER
Millî Eğitim Müdürü

EKLERİ:
Ek-1. İLĞİ(b) yazı ve ekleri

OLUR
20/04/2007

Hikmet DİNÇ
Vali a.
Vali Yardımcısı

EĞİTİM
%100
DİSTEK
4440632

NOT : Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.
Adres : İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 2125261382
E-Mail : kultur34@meb.gov.tr **Web** : <http://istanbul.meb.gov.tr/bolumler/kultur>

KAYNAKÇA

- Adem, M. (1997). **Eğitim Planlaması**. Ankara: Şafak Matbaası.
- Aksu, M. (2002), **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Anı Yayıncılık, Ankara.
- AKTAN, Ç.Can, (1999), "Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler ", Türk İdare Dergisi, C.39, Sayı: 3, s.97-108.
- ARABACI, İ. B. (2002). Müfredat Laboratuar Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi,
- AYTAÇ, T. (2000). Okul Merkezli Yönetim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- BALCI, A. (2004) Örgütsel Sosyalleşme Kuram Strateji ve Taktikler. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- BARUTÇUGİL, İ.(2004) Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi İstanbul, Kariyer yayıncılık
- BİLGEN, N. (1993). "Çağdaş ve Demokratik Eğitim ", Milli Eğitim Sistemini Yeniden Düzenleme, Ölçme, Değerlendirme ve Program Geliştirme, MESS Yayın, No: 391,İstanbul, 2001
- BUDAK, G. Mükemmel Yönetim Stratejileri, Kapital, İstanbul, 2005
- BURSALIOğLU, Z 2002, s.219) Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış
- BÜYÜKÖZTÜRK,Ş (2002, s.76) Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı. Ankara: Pegema Yayıncılık
- CAN, N. (2002). "Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi" Milli Eğitim Dergisi, 155-156, 8-17
- CELEPCİ, C. & Çetin, B. (2003). Bilgi Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık
- ÇELİK, V. (1994). "Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim", Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt: 18, Sayı:93, s.30.
- ÇOBAN, H. (1996). Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. Bilgi Toplumuna Uygulaması. Ankara: DPT Yayınları
- DEDEOğLU, Beril, Uluslar arası güvenlik ve strateji, Derin Yayınları, İstanbul,2003.

- DİNÇER, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Timaş Matbaası, İstanbul.
- DÜREN, Z. (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul.
- DPT. 2003. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Başbakanlık Yayınları, Ankara.
- ERDOĞAN, İrfan. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık. 1. Baskı.
- EREN, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Planlama, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- ENSARİ, Hoşcan. (1999). 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem yayıncılık. 1. Basım
- FINDIKÇI, İ. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GÜMÜŞ, M. (1995). Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınları, İstanbul.
- HATİBOĞLU, Z. (1986). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin. (2001). İnsan Kaynakları Planlaması. Ankara: Anı Yayıncılık.
- KABADAYI, Reşide. (1999). Stratejik Planlama ve Eğitim.Verimlilik Dergisi. (2).s.143-154.
- KARABULUT, Bilal (2005) Strateji Jeostrateji Jeopolitik.
- KARADAĞ, E (2007,s.161)Yapılandırmacı öğrenme ile ilgili öğretmen yeterliliği ölçeğinin geliştirilmesi
- KARASAR, N (1995) Bilimsel Araştırma Yöntemleri. Alkım Yayınları
- KOÇER, H. A. (1983). "İlkokul Öğretmeninin Yetiştirilmesi", Cumhuriyet Döneminde Eğitim, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- MEB.(1997) Okul Gelişim Modeli, Planlı Okul Gelişimi. Ankara: EARGED
- MÜTERCİMLER, Erol,21. Yüzyıl ve Türkiye, Güncel Yayıncılık, İstanbul,2000.
- NARTGÜN, Şenay. (2000). Stratejik Planlama ve Eğitim.Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar. Ankara: Anı yayıncılık.
- ÖZDEMİR, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- ÖZDEN, Y. (19989. Eğitimde Dönüşüm. Ankara. Pegem Yayıncılık.

ÖZGÜVEN, İ. (2001). Çağdaş Eğitimde Psikolojik Rehberlik ve Danışmanlık. Ankara Pegem Yayıncılık.

ŞİŞMAN, M; TURAN, S. (2001). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Pegem A Yayıncılık

ÜZÜN, C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, Eylül Yayınları, İzmir.2004. Türkiye İstatistik Yıllığı, Başbakanlık Yayınları, Ankara.

ÖZGEÇMİŞ

Hasan KARAMAN

Kişisel Bilgiler :

Doğum Tarihi : 05.03.1972

Doğum Yeri : Arguvan

Medeni Durumu : Evli

Eğitim :

Lise 1985-1989 Ş.Özalpler Anadolu Meslek ve Endüstri Mes Lisesi

Lisans 1992-1996 Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi
Makine Öğretmenliği Bölümü

Yüksek Lisans 2006-2007 Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü,
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Programı

Çalıştığı Kurumlar:

2000- Devam ediyor. Ümraniye H. Mehmet Ekşioğlu İÖ Okul Müdür Yrd.

1998-2000 Ümraniye Mebruke Salih Koçak İÖ Okulu Sınıf Öğretmenliği

1997-1998 Ümraniye Atatürk Endüstri Meslek Lisesi Makine Öğretmenliği

1996-1997 Ümraniye Mebruke Salih Koçak İÖ Okulu Sınıf Öğretmenliği

1996 Simko A.Ş ARGE bölümü Şef