



İLKOKULLARDA YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN  
STRATEJİK PLANLAMA ALGILARI VE STRATEJİK  
YÖNETİM UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN  
SORUNLAR: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ

Mehmet Ali YARIM

Yüksek Lisans Tezi  
Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı  
Doç. Dr. Şükrü ADA  
2016

**(Her Hakkı Saklıdır)**

T.C.  
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
**EĞİTİM PLANLAMASI, TEFTİŞ, PLANLAMA VE EKONOMİSİ**  
**BİLİM DALI**

İLKOKULLARDA YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN STRATEJİK  
PLANLAMA ALGILARI VE STRATEJİK YÖNETİM  
UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR:  
ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ

(The Problems Encountered in Strategic Management Practices and Strategic  
Planning Perceptinons of Manager and Teachers in Primary Schools: Example  
Erzurum)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Mehmet Ali YARIM**

Danışman: Doç. Dr. Şükrü ADA

**ERZURUM**  
**Ekim, 2016**

## KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Doç.Dr.Şükrü ADA danışmanlığında, Mehmet Ali YARIM tarafından hazırlanan “İlkokullarda Yönetici Ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algıları Ve Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar” başlıklı çalışma 17 / 10 / 2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı’nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi : Doç.Dr.Şükrü ADA

İmza:



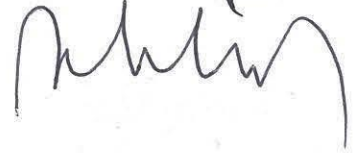
Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Durdağı AKAN

İmza:



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Sinan YALÇIN

İmza:



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

31 / 10 / 2016

  
Prof. Dr. Mustafa SÖZBİLİR  
Enstitü Müdürü



## TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “İlkokullarda Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algıları ve Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar: Erzurum Örneği” başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

27.10.2016

Mehmet Ali YARIM

## ÖZET

### YÜKSEK LİSANS TEZİ

#### İLKOKULLARDA YÖNETİCİ VE ÖĞRETMENLERİN STRATEJİK PLANLAMA ALGILARI VE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ

**Mehmet Ali YARIM**

**2016, 113 sayfa**

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algılarını belirlemek, stratejik yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunları ortaya koymak ve bu ikisi arasındaki ilişkiyi incelemektir.

Betimsel bir çalışma ürünü olan bu çalışmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. Araştırma, 2015-2016 eğitim öğretim yılında Erzurum'un merkez ilçelerinde 30 resmi devlet ilkokulunda öğretmen ve yönetici olarak görev yapan görev yapan 420 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. İlkokul yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlama algılarını belirlemek ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunları ortaya koymak için Çetin (2012)'in "Stratejik Planlama Algısı" ve "Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar" adlı ölçekleri kullanılmıştır. Toplanan veriler SPSS 22 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin Analizinde Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi ve bağımsız örneklem T-testi uygulanmıştır. Araştırmanın bulgularına göre; stratejik planlama algısı açısından yöneticiler olumlu öğretmenler ise olumsuz bir algıya sahiptir.Kıdem değişkeni açısından yöneticilerin hizmet sürelerinin arttıkça stratejik planlama bilgilerinin de artmakta olduğu tespit edilmiştir.Stratejik planlama algısında öğretmenlerin kıdem ve cinsiyet değişkenine göre çok anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür.İlkokul yönetici ve öğretmenleri stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanmaktadırlar ancak stratejik yönetim uygulamalarında bazı sorunlarla karşılaştıkları ve uzman ekip desteğine ihtiyaçları olduğu belirlenmiştir.Tespit edilen sorunlar genellikle sorunlar inanç eksikliği,bilgi eksikliği ve iletişim eksikliği gibi kurum içi sorunlardır.Yönetici ve öğretmenlere göre stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar cinsiyet ve kıdem değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.Araştırmanın sonuçlarına dayalı olarak; stratejik planlama uygulamalarının daha etkin ve işlevsel

gerçekleştirilebilmesi için yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama bilgi ve inançlarının artırılması ve okul içindeki iletişim süreçlerinin güçlendirilmesi önerilmektedir.

**Anahtar Sözcükler:** Starteji, stratejik planlama, ilkokullar, yönetici, öğretmen, yönetim, algı



## **ABSTRACT**

### **MASTER'S THESIS**

#### **THE PROBLEMS ENCOUNTERED IN STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES AND STRATEGIC PLANNING PERCEPTIONS OF MANAGER AND TEACHERS IN PRIMARY SCHOOLS: EXAMPLE ERZURUM**

**Mehmet Ali YARIM**

**2016, 113 Pages**

The purpose of this study is determine perceptions regarding the strategic planning of manager and teachers working in primary school, and to reveal the problems in the strategic management practices, and to review the relationship between two.

The relational scanning model is used in this study, being product of a descriptive work. The study is carried out on 420 participants working as managers and teachers in 30 official state primary schools in central districts of Erzurum in the academic year of 2015-2016. Çetin (2015)'s scales named "The Strategic Planning Perceptions" and "The Problems in Strategic Management" have been used in order to determine perceptions regarding the strategic planning of managers and teachers working in primary school, and to reveal the problems in the strategic management. The collected data has been analyzed using the programme spss 22. The one-way analysis of variance (ANOVA), Tukey HSD multiple comparison test and the independent sample T-test have been applied in the analysis of the data. The Pearson Moments correlation Test has been used in examining the relationship between the strategic planning perceptions and the problems encountered in the strategic management. According to the results of this study the managers have a positive but the teachers have a negative perceptions in terms of the strategic planning perception. In terms of priority factor, it has been found that the managers' strategic planning knowledge is also increased while increasing their duration of service. It has been seen that teachers have no so meaningful relationship in strategic planning perceptions according to priority and gender factors. The manager and teacher in the primary school believe that the strategic planning is required in educational institutions, but it has been detected that they

encountered some problems in the strategic management practice and needed for the expert team support. The detected problems are generally the problems within institutions such as lack of faith, lack of knowledge and lack of communication. According to the manager and teachers, the encountered problems in the strategic management have shown no meaningful difference according to priority and gender factors. Also, it has been seen no meaningful relationship between the strategic planning perceptions and the problems encountered in the strategic managements. Based on results of the study; it has been recommended that the manager and teacher should increase their knowledge and belief of the strategic planning and should strengthen the process of communication into school, in order to make the strategic planning practices more effective and more functional.

**Key Words:** Strategy, strategic planning, manager, teacher, management, perception, primary schools



## ÖN SÖZ

*Stratejik etkenlerin çoğunu kendi safında bulunduran kimse daha savaşa girmeden karargahta kazanmış; bunların azını elinde tutan kimse daha savaşa girmeden yenilmiş sayılır.”*

*SunTzu*

Dünyada son yirmi beş yılda, başta bilişim teknolojileri olmak üzere, toplum hayatının tüm alanlarında yaşanan hızlı değişim, bireylerin kamu kurumlarından aldığı hizmetleri yetersiz bulması ve kamu harcamalarının ülkelerin mali yapılarına yüklediği yükler gibi çeşitli nedenlerle, pek çok ülkede kamu yönetimi reformları uygulamaya konmuştur. Bu reformların kapsamı ve yaklaşımları her ülkede farklılık olmakla birlikte kamu yönetimi üzerine yapılan araştırmalar, reformlar kapsamında en yoğun olarak benimsenen ve uygulana yöntemin stratejik planlama olduğunu göstermektedir.

Gittikçe acımasızlaşan küresel yarışta örgütler daha sağlıklı planlanmaya veya daha stratejik yönetilmeye ihtiyaç duymaktadırlar. Stratejik planlama örgütün iyi yönetilmesini hedeflemektedir. Stratejik yönetim ise sürekli olarak koşullar değiştikçe kendini bu değişim döngüsüne hazır kılmak ve yaptığı uygulamalarla güçlü bir faaliyet alanı oluşturmaktır. Bu bağlamda yapmış olduğum bu çalışma ilkokullarda stratejik planlama faaliyetlerinde mevcut durumu ortaya koyma ve stratejik planlama konusunda bilinç ve duyarlılık oluşturma açısından faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın tamamlanmasında büyük emeği geçen danışman hocam Doç. Dr. Şükrü ADA'ya, araştırma sürecinde her konuda destek gördüğüm ve fikirlerinden faydalandığım hocam Yrd. Doç. Dr. Durdağı AKAN'a, desteklerinden dolayı Yrd. Doç. Dr. Ahmet AYIK, Abdurahman DÜZGÜN ve Dr. İsa YILDIRIM'a teşekkürü bir borç bilirim.

Yüksek lisans eğitimim süresince desteklerini ve sabırlarını hiç eksik etmeyen sevgili eşim Seda hanıma ve oğullarım Bertuğ ile Eymen'e minnettarlığımı sunarım.

**Erzurum, 2016**

**Mehmet Ali YARIM**

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI .....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT .....	v
ÖN SÖZ .....	vii
TABLolar DİZİNİ .....	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiv
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xv

### BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1. GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
1.1. Araştırmanın Amacı .....	3
1.2. Araştırmanın Önemi.....	3
1.2.1. Problem cümlesi .....	3
1.2.2. Alt problemler.....	3
1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	4
1.4. Varsayımlar .....	4
1.5. Tanımlar .....	4

### İKİNCİ BÖLÜM

<b>2. KURAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>6</b>
2.1. Strateji Kavramı .....	6
2.1.1. Stratejinin önemi ve faydaları.....	8
2.2. Plan ve Planlama Kavramları.....	10
2.2.1. Planın ve planlamanın genel özellikleri.....	11
2.3. Stratejik Planlama .....	11
2.3.1. Stratejik Planlamanın Amacı .....	13
2.3.2. Stratejik planlamanın önemi ve özellikleri.....	14
2.3.3. Stratejik planlamanın yararları .....	15
2.3.4. Stratejik planlama süreci.....	16

2.3.4.1. Planlanmanın planlanması .....	16
2.3.4.2. Örgütsel değerler ve ilkeler .....	17
2.3.4.3. Çevre analizi .....	17
2.3.4.4. Paydaş analizi .....	18
2.3.4.5. Gzft (Swot) analizi.....	19
2.3.4.6. Pest analizi .....	19
2.3.4.7. Misyon .....	20
2.3.4.8. Vizyon.....	20
2.3.4.9. Amaçlar.....	21
2.3.4.10. Hedefler .....	21
2.3.4.11. Performans göstergeleri .....	21
2.3.4.12. Stratejiler.....	22
2.3.4.13. Eylem planları.....	22
2.3.4.14. Stratejik planin uygulanması .....	22
2.3.4.15. İzleme ve değerlendirme.....	22
2.4. Stratejik Yönetim .....	23
2.4.1. Stratejik yönetimin gelişimi.....	25
2.4.2. Stratejik yönetimin özellikleri ve önemi.....	27
2.4.3. Stratejik yönetimin örgüte katkıları .....	28
2.4.4. Stratejik yönetim ile stratejik planlama ilişkisi .....	28
2.4.5. Stratejik yönetimle liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki.....	29

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE STRATEJİK PLANLAMA.....</b>	<b>31</b>
3.1. Dünyada Stratejik Planlama .....	31
3.1.1. ABD.....	31
3.1.2. İngiltere.....	31
3.1.3. Yeni Zellanda.....	32
3.1.4. Güney Kore.....	32
3.1.5. Kanada .....	32
3.1.6. İrlanda .....	33
2.1.7. Avustralya.....	33

2.1.8. Malezya.....	33
3.1.9. Fransa.....	33
3.1.10. Norveç.....	34
3.2. Türkiye’de Stratejik Planlama.....	34

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

<b>4. EĞİTİMDE STRATEJİK YÖNETİM, STARTEJİK YÖNETİMDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE KONUYLA ALAKALI YAPILAN ÇALIŞMAŞLAR.....</b>	<b>36</b>
4.1. Eğitimde Stratejik Yönetim .....	36
4.1.1. Etkili okul açısından stratejik planlama.....	37
4.2. Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılacak Sorunlar .....	39
4.3. Konuyla Alakalı Yapılan Çalışmalar .....	40

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

<b>5. YÖNTEM.....</b>	<b>42</b>
5.1. Araştırma Modeli .....	42
5.2. Evren ve Örneklem/Araştırma Grubu .....	42
5.3. Veri Toplama Araçları .....	44
5.4. Veri Analizi.....	46

## **ALTINCI BÖLÜM**

<b>6. BULGULAR ve YORUM.....</b>	<b>48</b>
6.1. İlkokul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Düşüncesine İlişkin Algıları Nasıldır? .....	48
6.2. Stratejik Planlama Algısı İlkokul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır? .....	50
6.3. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları Nasıldır? .....	54
6.4. Stratejik Planlama Algısı İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmakta mıdır? .....	56
6.5. Stratejik Plan Algısı İlkokul Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır? .....	57

6.6. İlkokul Yöneticilerine Göre Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar Nelerdir?.....	59
6.7. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İlkokul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır? .....	62
6.8. İlkokul Öğretmenlerine Göre Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar Nelerdir?.....	63
6.9. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmakta mıdır? .....	66
6.10. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İlkokul Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır? .....	68

## YEDİNCİ BÖLÜM

<b>7. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>70</b>
7.1. Sonuçlar .....	70
7.2. Öneriler .....	73
7.2.1. Uygulayıcılar için öneriler .....	73
7.2.2. Araştırmacılar için öneriler.....	74
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>75</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>89</b>
EK 1. Veri Toplama Aracı.....	89
EK 2. Valilik ve MEB İzni .....	92
EK 3. Veri Toplama Aracı İzin Onayı.....	94
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>95</b>

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi.....	26
Tablo 5.1. Örneklemdaki Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı .....	43
Tablo 6.1. Yöneticilerin Stratejik Planlama Algı Düzeyleri .....	48
Tablo 6.2. Yöneticilerin Stratejik Planlama Algı Düzeyleri Alt Boyut Ortalamaları ..	49
Tablo 6.3. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlkokul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Algılarına İlişkin ANOVA Sonuçları.....	50
Tablo 6.4. Post-Hoc Analiz Sonuçları (Yöneticiler için Stratejik Planlama Hakkında Bilgi) .....	51
Tablo 6.5. Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Düzeyi Ortalamaları .....	52
Tablo 6.6. Post-Hoc Analiz Sonuçları (Yöneticiler Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum) .....	52
Tablo 6.7. Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum ortalamaları .....	53
Tablo 6.8. Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algı Düzeyleri .....	54
Tablo 6.9. Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algı Düzeyleri Boyut Ortalamaları .....	55
Tablo 6.10. Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algılarına İlişkin T Testi Sonuçları.....	57
Tablo 6.11. Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algılarına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları.....	58
Tablo 6.12. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İle İlgili Yönetici Görüşleri.....	59
Tablo 6.13. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İle İlgili Yönetici Görüşleri Boyutsal Ortalamalar.....	61
Tablo 6.14. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin ANOVA Sonuçları .....	62
Tablo 6.15. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İle İlgili Öğretmen Görüşleri...	63
Tablo 6.16. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İle İlgili Öğretmen Görüşleri Boyutsal Analiz Ortalamaları.....	65
Tablo 6.17. Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri T Testi Sonuçları .....	66
Tablo 6.18. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Öğretmenlere Göre Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Ortalamaları .....	67

Tablo 6.19. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin ANOVA Sonuçları .....	68
---	----



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Stratejik yönetim analiz süreci.....	24
Şekil 2.2. Stratejik yönetim süreci. ....	25





## KISALTMALAR DİZİNİ

<b>AB</b>	: Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	: Amerika Birleşik Devletleri
<b>AR-GE</b>	: Araştırma ve Geliştirme
<b>BCG</b>	: Boston Consulting Group
<b>ÇAE</b>	: Çok Az Engeller
<b>ÇE</b>	: Çok Engeller
<b>ÇŞB</b>	: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>E</b>	: Engeller
<b>EARGED</b>	: Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi
<b>EFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>FCAR</b>	: Foundation for Community Association Research
<b>FMI</b>	: Financial Management Initiative
<b>G.A.</b>	: Guruplar arası
<b>G.İ.</b>	: Gurup İçi
<b>GSYH</b>	: Gayri Safi Yurtiçi Hasıla
<b>GZFT</b>	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
<b>HE</b>	: Hiç Engellemez
<b>IMF</b>	: Uluslararası Para Fonu (International Monetary Fund)
<b>KE</b>	: Kısmen Engeller
<b>KHS</b>	: Kamu Hizmet Sözleşmeleri
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterlilik İstatistiği)
<b>M.Ö</b>	: Milattan Önce
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MEM</b>	: Milli Eğitim Müdürlüğü
<b>MİA</b>	: Mülki İdare Amiri
<b>ODTÜ</b>	: Orta Doğu Teknik Üniversitesi
<b>OECD</b>	: Organisation of European Economic Cooperation and Development (Avrupa Ekonomik Kalkınma Örgütü)
<b>OGYE</b>	: Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi
<b>PEST</b>	: Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel ve Teknolojik

<b>PISA</b>	: Programme for International Student Assessment
<b>SETA</b>	: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı
<b>SGB</b>	: Strateji Geliştirme Birimi
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İstatistik Programı)
<b>STK</b>	: Sivil Toplum Kuruluşları
<b>SWOT</b>	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TKY</b>	: Toplam Kalite Yönetimi
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TODAİE</b>	: Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitü
<b>TUBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TÜSİAD</b>	: Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği
<b>UNESCO</b>	: Birleşmiş Milletler Eğitim, Bilim ve Kültür rgt
<b>YK</b>	: Yükseköğretim Kurulu

## BİRİNCİ BÖLÜM

### 1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada meydana gelen hızlı değişimler işletmeleri başarılı olabilmeleri için yeni yetenekler geliştirmeye zorlamaktadır (Akgemici, 2013). Örgütler belirsiz bir geleceğe hazırlanmak, bu ortamda daha çevresel şartlarla daha güçlü bir biçimde rekabet edebilmelerine imkan verecek bir sisteme kavuşabilmek için gelişen değerlerden yararlanıp yeni bir yönetim yapısı geliştirme ihtiyacı hissedilmektedir. Bu anlamda örgütün kendi değer yapısıyla değişen çevresel şartları ilişkilendirmesini öngörecek, varlıklarını devam ettirip rekabetçi özelliklerini güçlendirmesine yardımcı olacak stratejik bir yönetim anlayışını benimsemeleri kaçınılmaz olacaktır.

Yönetim hedeflere ulaşma yolunda yürütülen faaliyetler bütündür. Buna paralel olarak stratejik yönetimde de amaçlara ulaşma esastır. Günümüz yönetim anlayışında, ihtiyaçların belirlenmesinde, etkili kaynak planlamasında, amaçlara ulaşma uygulamalarında stratejik düşünme fark yaratmaktadır. Stratejik planlama, en uygun seçenekleri ve uygulama yollarını en kısa zamanda saptayabilmektir. Dolayısıyla maliyet, etkin faaliyetler ve kalite için stratejik planlama ve stratejik yönetim önem kazanmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim, örgüt dinamiklerinin stratejik bilincini kuvvetlendiren, stratejik dayanaklarını sağlamlaştıran iç ve dış çevreyle uyumlu bir misyon ve vizyon doğrultusunda hareket etmelerine olanak sağlayan bir çıkış kapısıdır.

Dünyadaki rekabet koşulları, örgütlerin hızla değişen, dinamik çevresi, beklentilerin yükselmesi ve değişmesi, örgütleri daha önce olmadığı kadar stratejik düşünmeye itmektir. Bu nedenle geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi ve gelecek için stratejik planların yapılması önem arz etmektedir (Arabacı, 2007).

Günümüz şartlarında gerek işletmeler gerekse de kamu örgütleri bir taraftan kendi içinde diğer taraftan da yaşamını sürdürdüğü çevreyle uyumsuzluklar ve çatışmalar yaşamaktadır. Örgüt içi uyumsuzluklar dış çevreyle olan dengeyi de bozarak örgütle çevresiyle arasındaki mesafenin açılmasına yol açmıştır. Bu karmaşadan kurtulmak isteyen örgüt yanlış, tek taraflı ve günü kurtarma adına alınan yanlış kararlar

ve yapılan uygulamalarla işlevini ve güvenilirliğini kaybetmektedirler. Bu da çevreden gelen tehdit ve fırsatları değerlendirme ve çevreyi algılama yeteneklerini, yaratıcılıklarını, esnekliklerini ve nihayetinde stratejik düşünme yeteneklerini kaybetmelerine sebep olmaktadır. Bu bağlamda artık örgütler yaşamlarını sürdürebilmeleri ve artan talepleri karşılayabilmek için uzun dönemli ve kaliteli planlar yapma gereksinimlerini kavramışlardır.

Stratejik planlamanın bireysel bilinç ve örgütsel kültür haline gelmesi ve stratejik yönetimin günlük hayatla ilişkilendirilmesi günümüz eğitim kurumları için hayati derecede önem taşımaktadır. Eğitim örgütlerinin stratejik bilinç düzeyine sahip olmalarını takiben, kurumların değişen ve gelişen dünyayı algılaması, gelecekte karşılaşılabilecek sorunların ve bu sorunlara çözüm yollarının tahmin edilmesi, çevresel fırsatlardan faydalanılması ve oluşan tehditlerin en aza indirgenmesi sağlanabilecektir.

24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nu ile 2006 yılından itibaren tüm kamu kurumlarında olduğu gibi eğitim kurumlarında da 'stratejik plan' yapma zorunlu hale getirilmiştir. Fakat burada üzerinde düşünülmesi ve irdelenmesi gereken konu, Bu uygulamaların kurumlarca bilinip, inanılıp gerektiği gibi mi yapıldığı yoksa planların sadece bir zorunluluk nedeniyle mi yapıldığıdır. Bu uygulamaları eğitim kurumlarında faaliyete geçirecek olan iş görenlerin bu konuda ne derece bilince sahip oldukları ve bu konuya ne derece inandıkları da hala tam anlamıyla tespit edilebilmiş değildir. Ayrıca, hazırlanan planların uygulanıp uygulanmadığı, stratejik yönetim uygulamalarında ne gibi sorunlarla karşılaşıldığı da araştırılması gereken konulardır.

Bu çalışma sonucunda ulaşılmak istenen hedef bir toplumun ilerleme ve gelişmesinden birinci derecede sorumlu olan eğitim kurumlarında yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlamaya karşı olan tutumlarını ve bilinç düzeylerini tespit ederek stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunları ortaya koyarak bunlara çözüm yolları önermektir. Çalışma kapsamında iki farklı ölçek ilkokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlere uygulanmış ve stratejik planlama ve stratejik yönetime yönelik duyguları, düşünceleri, inançları, sorun algıları vb. görüşleri alınmış ve uygun analizlere tabi tutulmuştur. Analizler sonucunda grupların birbirleri arasında bakış açılarında farklılık olup olmadığı ortaya konulmuştur.

## **1.1. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin algılarını belirlemek ve stratejik yönetim uygulamalarında karşılaştıkları sorunları ortaya koymaktır.

## **1.2. Araştırmanın Önemi**

Literatüre bakıldığında stratejik planlamaya yönelik araştırmaların işletmeler ve belediyeler üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. İlkokullarda stratejik plan geliştirmeye yönelik çalışmalar olmakla birlikte sayıları azdır. Bu araştırmaların stratejik planlama sürecinde yöneticilerin ve öğretmenlerin tutumları veya bakış açılarını ortaya koymaya yönelik olduğu görülmektedir. Ayrıca, stratejik planlamanın hazırlanma süreci üzerinde çok durulduğu stratejik planlamaya ilişkin algı konusunda yeterli derecede çalışmanın yapılmadığı görülmüştür. Herhangi bir faaliyeti düşünmekten daha önemlisi ve zoru onu uygulamaktır. Bu anlamda stratejik planlamaya ilişkin yapılan araştırmalar incelendiğinde, stratejik plan geliştirme ve stratejik yönetim uygulamaları açısından yaşanan sorunları doğrudan inceleyen araştırma oldukça azdır.

Erzurum özelinde stratejik planlamaya yönelik algı üzerine ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlara yönelik araştırma yetersizdir. Bu bağlamda, bu araştırma literatürde yapılan bu çalışmalardan farklı olarak katılımcıların görüşleriyle sınırlı olacak şekilde hem öğretmenleri hem de yöneticileri kapsamakta olup sadece stratejik planlamaya ilişkin algıların nasıl olduğunu değil stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunların belirlenmesini de içerecektir.

### **1.2.1. Problem cümlesi**

İlkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları nedir ve stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar nelerdir?

### **1.2.2. Alt problemler**

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

1. İlkokul yöneticilerinin stratejik planlama düşüncesine ilişkin algıları nasıldır?
2. Stratejik plan algısı ilkokul yöneticilerinin kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
3. İlkokul öğretmenlerinin stratejik planlamaya ilişkin algıları nasıldır?
4. Stratejik plan algısı ilkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine ve kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
5. İlkokul yöneticileri stratejik yönetim uygulamalarında hangi sorunlarla, ne düzeyde karşılaşmaktadırlar.
6. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar ilkokul yöneticilerinin kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
7. İlkokul öğretmenleri stratejik yönetim uygulamalarında hangi sorunlarla, ne düzeyde karşılaşmaktadırlar.
8. Stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar ilkokul öğretmenlerinin cinsiyetlerine ve kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?

### 1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışma 2015-2016 eğitim öğretim yılında Erzurum'da İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı merkez ilçelerdeki ilkokullarda görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerle sınırlıdır.

### 1.4. Varsayımlar

- a. Araştırmaya katılanların soruları objektif bir şekilde içtenlikle yanıtlayacakları varsayılmaktadır.
- b. Örnekleme yer alan katılımcılar evreni temsil etmektedirler.

### 1.5. Tanımlar

**Stratejik Planlama:** “Bir örgütün hala hazırdaki seviyesi ile erişmeyi arzu ettiği yer arasındaki güzargahı ve süreçleri ifade eder. Kurumların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemleri saptaması gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Örgüt bütçesinin stratejik planda belirlenen amaç ve

hedeflerle örtüşecek biçimde oluşturulmasına, imkan tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder” (DPT, 2006, s.7).

**Stratejik Yönetim:** Bir kurumun şu anda ne olduğunu, hangi faaliyette bulunduğunu ve neyi yaptığını yön veren ve istikamet sunan kararları ve faaliyetleri üretmek için oluşturulmuş çabalarıdır(Yılmaz, 2003).



## İKİNCİ BÖLÜM

### 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Araştırmanın kuramsal kısmında, Planlama, Strateji, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Türkiye’de ve Dünyada Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar gibi konulara değinilmiştir.

#### 2.1. Strateji Kavramı

Strateji kavramının sözcük anlamına bakarsak, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamına gelen stratejini, eski Yunan komutanlardan Strategos’un zekâ ve sanatına ithafen kullanılageldiği düşünülmektedir (Dinçer,2007). TDK sözlüğünde ise Stratejinin manası “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatıdır” (Çoban ve Karakaya, 2010).Çeşitli kaynaklarda stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki stratum’dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin çokış noktasının ne olduğu hususunda tartışmalar olmakla birlikte, strateji kavramı ana hatlarıyla istikamet göstermeyle ilgidir (Dinçer, 2007, s.16).Balcı, Çanakçı ve Tan, (2012)’a göre strateji Türkçe de sürdürme, götürme, gönderme anlamında da kullanılmaktadır.

Strateji askeri alandaki kullanımıyla, bir muharebede başarı elde edebilmek gayesiyle askeri imkânların şartlara elverişli biçimde tasarruf edilmesi ve yerleştirilmesidir (Ereş, 2004, s.22).

Strateji kelimesi ile anlatılmak istenen, daha önceden belirlenen hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir. Bu kelimeyi insanların günlük hayatlarında kendi gelecekleri ile alakalı bir sıkıntının çözümü konusunda izlenecek yol ve yöntemler olarak kullandıkları görülmektedir (Çevik, 2001, s.310).

Stratejiyi kamu sektörü bağlamında düşündüğümüzde, bir kurumun kalifiyesine ve bulunduğu çevre hakkındaki beklentilerine dayalı, kurum için amaçları ve öncelikleri



belirlemeye ve bu amaçlara ulaşmak için çalışma planlarının oluşturulması ve hayata geçirilmesini içerir. (Özgür, 2004),

Strateji kavramının, artık askeri literatür çerçevesinde kalamayacağı ve hemen her ülkenin politikasından ayırt edilemesinin zor olduğu gerçektir. Hemen hemen bütün siyasi ve iktisadi eylemler toplumun refahına, beklentisine ve eğilimlerine odaklandığı için artık stratejinin faaliyet alanı psikolojik, sosyal, ekonomik, ideolojik, askeri ve idari konuları da içermektedir(Güçlü, 2003).

Bir strateji seçimi, kurumun içinde bulunduğu çevresiyle olan karşılıklı ilişkilerinin, bulunduğu ortama karşı gösterdiği reaksiyonların, yapılanmasının ve personelinin eylemleriyle alakalı değişkenlerin etkisi göz önünde bulundurularak yapılmalıdır. Bu sayede stratejinin, aynen askei alanda olduğu gibi, amaçlara erişmek maksadıyla mevcut kaynakları etkili biçimde kullanarak uzun vadeli, açık, genel bir yönetim planı yapmak olduğu ortaya çıkmaktadır(Eren, 2006)

Strateji yönetim bilimi açısından bir örgütün amacına ulaşmak için izlemesi gereken yoldur (Özer, 2008, s. 482) Bir başka tanıma göre; strateji, herhangi bir örgüt yada kuruma uzun vadeli liderlik vaad etmesi bakımından, merkeze bağlı bir bilişsel yönetim şeklidir. Bu bakımdan etkin bir liderlik için strateji esastır. Bir kuruluşa uzun dönemli yönlendirme sağlayan bir lider olmazsa, organizasyon durağanlaşır ve değişime yenik düşer(Betz, 2001)

Bir strateji, planlama ufkuna sahip kararlar dizisidir. İlerleyen zamanlarda planlanan gelişmelerin ışığı altında,mevcut kararların etkinliğini ve kalitesini arttırmaktır. Strateji, bir örgütün iç dinamikleri ve yetenekleriyle dış çevrenin fırsatları ve riskleri arasında iyi bir uyum oluşturacak eylemlerin tamamıdır (Songür, 2011).

Strateji, bir kurumun rakiplerinin cesaretini kırmak gayesiyle ve üretim kapasitesini arttırmak niyetiyle belirlediği taktikler bütünüdür. Strateji bir planın süreçlerinin uygulandığı ve sonuca ulaştırıldığı eylemler modelidir. Konum olarak düşünüldüğünde strateji, içinde olduğu çevredeki konumunu ifade eder. Strateji kurum ve çevresi arasında sağlam bir köprü vazifesi gören süreçtir. Bir bakış açısı olarak strateji, kurumun içine odaklanır (Dinçer, 2007, s. 20-21).

Strateji kişisel gelişim alanında da sıkça kullanılan bir kavramdır. Günümüzde stratejinin kavramının anlamından çok, özellikleri ön plana çıkmaktadır. Bir stratejinin temel özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (Narinoğlu, 2009):

- Yeniliğe açık,
- Gelişime açık,
- Hareketli
- Çevreyle uyumlu
- Yönlendirici
- Öngörücü
- Çok katımlı
- Pragmatik

Günümüzdeki strateji kavramının tarihsel süreç içerisinde yaşamış olduğu gelişmeyi anlamak için tarihteki ilk stratejist olarak kabul gören ünlü Çinli düşünür Sun-Tzu'nun stratejiye dair düşüncelerine bakmak gerekir. Strateji kavramı tarihte en başta askeri alandaki anlamıyla kullanıldığı söylene de, Sun-Tzu, kavramı sadece askeri alandaki anlamıyla değil geniş bir alanda ele almıştır. Sun-Tzu'ya göre; "Herhangi bir savaşa girmeden rakiplerini yenebilmek, kabiliyetlerin en muhteşemidir" (Karabulut, 2005, s. 16).

Strateji kavramının önemi günümüzde giderek artmaktadır ve stratejinin etki ve kullanım alanını giderek genişlemektedir. Geçtiğimiz asrın sonlarına kadar, tüm dünyada, arz talep dengesi arz lehine iken, artık günümüzde tüm dünyada hemen her alanda arz talebin geçmiştir. Bu gerçeğin ışığında, örgütler ve kurumlar çok daha çetin bir yarışma ve hayatta kalma mücadelesi içine girmişlerdir (Ünaldı, 2010, s.32).

### **2.1.1. Stratejinin önemi ve faydaları**

Strateji kavramı bir örgütün mevcut yapısını ve içinde bulunduğu çevresini analiz ederek, içten ve dıştan kaynaklanacak fırsatlar ve tehditler doğrultusunda, örgüt misyonunu belirleyerek, amaçlara ulaşmada stratejiler oluşturma, bu stratejilerin uygulanması aşamasında uygun bireyler istihdam etme ve kaynakları çok daha verimli kullanarak örgütü bulunduğu yerden çok daha ileriye götürme süreçleridir (Demirci, 2006). Dış çevre hızının giderek arttığı ve rekabet koşullarının değiştiği günümüzde,

örgütler buldukları piyasada başarılı olabilmek ve yaşamlarını sürdürebilmek adına yenilik yapmaya, dışa dönük stratejiler oluşturmaya mecbur kalmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2010). Strateji, bir örgütün bulunduğu ortamla olan münasebetlerini biçimlendiren ve örgütün rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmesi için imkanlarını harekete geçirmesine imkan veren geniş çerçeveli bir değerler sistemidir (İlğan vd., 2008).

Örgütler meydana gelecek krizlerden korunmak, oluşacak fırsatlardan yararlanmak ve dahası yaşamlarını devam ettirmek için stratejinin önemi büyüktür. Burada daha önemli olan örgütlerin strateji hazırlama ile ilgili umursamaz bir tutum göstermeleridir. Belirlenen stratejik çalışmaların uygulamaya konulmayarak ihmal edilmesi örgüte hem zaman hem de emek kaybettirecektir. Stratejilerini oluşturan örgütler istedikleri değişimi elde etmek için belirledikleri yön doğrultusunda yeni hedefler belirleyeceklerdir. Stratejilerini oluşturamayan örgütler ise gelecekte planlanmamış bir belirsizliğin içinde kalacaklar ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Diğer yandan derinlemesine stratejik analiz yaparak kaynakları etkin biçimde kullanarak örgütlenen kurumlar başarılı olacaklardır (Güçlü, 2003, s. 81).

Stratejilerini oluşturan örgütler hedefledikleri değişimi elde etmek için belirledikleri yön doğrultusunda yeni hedefler belirleyeceklerdir. Stratejilerini oluşturamayan örgütler ise gelecekte planlanmamış bir belirsizliğin içinde kalacaklar ve başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Diğer taraftan derinlemesine stratejik analiz yaparak kaynakları etkin biçimde kullanarak örgütlenen kurumlar başarılı olacaklardır (Güçlü, 2003, s. 81).

Strateji, devamlı değişim gösteren, riskli ve karmaşık olan bir çevrede örgüte belirli bir yol gösterecektir. Bu bağlamda stratejisi olmayan bir örgüt, rehberi olmayan bir gemiye benzetilebilir. Dolayısıyla örgütlerdeki başarısızlığı strateji yokluğuna, stratejinin doğru uygulanmayışına veya doğru stratejinin uygulanmayışına bağlamak mümkündür(Dinçer, 2007).

Eren (2006) strateji yokluğunun doğurduğu sonuçları şöyle belirtmiştir:

- Strateji yokluğunda örgütler bir araştırma ve analizin ne şekilde yapılacağını bilemediklerinden dolayı etkisiz o kalırlar ve mücadeleleri de etkisiz olur.

- Strateji yoksunu örgütlerde yöneticiler reel olmak yerine bireysel düşüncelerini ve tutkularını eylemlerine yansıtma eğilimine girerler.
- Az sayıdaki fırsatları ve gelecekte oluşabilecek imkânları değerlendirme açısından mahrum olunacağından örgütler ya yatırımlarını yersiz ve gereksiz yapma yoluna girerler ya da kısa vadeli program ve bütçelerin etki ve baskıları altında yatırım yapmaktan vazgeçerek doğacak fırsatları kaçırmış olurlar.
- Örgütler ilerde meydana gelecek bazı değişimleri tahmin edemedikleri yada göremediği için yaşanacak bu değişikliklere önceden hazırlanmış olamaz.

## 2.2. Plan ve Planlama Kavramları

Strateji ve plan genelde birbirine sıkça karıştırılan iki ifadedir. Strateji kavramı uzun süreli tercihler ve hedeflerle ilgilidir. Plan kavramı ise hedeflere ulaşmak için araçlar ve izlenecek yolların belirlenmesi yani neyin nasıl yapılması gerektiğinin belirlenmesidir. Plan kavramı genel anlamda strateji, politika yöntem ve program olarak açıkladığımız tüm konuları kapsayan bir çerçevedir (Eren, 2006).

Plan kavramı, önceden belirlenmiş bir hareket tarzının ifade biçimidir(Ertürk, 2011). Planlama kavramı ise; bir planı ortaya çıkarmak için gösterilen çabaları, bir süreci, sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında, kısa ve uzun dönemli hedefler ile bu hedefleri elde edebilmek için takip edilecek yolların neler olabileceğine dair düşünceler üretmektir ” (Koçel, 2011).

Bir plan için evvela bir amacın kararlaştırılması gerekir. Amacın belirlenmesini takiben, bu amaca erişebilmek için birbirinden çok farklı yolların var olduğu görülür.Bu yollardan hangisinin en iyisi olduğu seçenekler içinden belirli bir çalışma yapılarak tespit edilir (Ertürk, 2011)

Planlama ile neyin, niçin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından hangi kaynaklarla yapılacağı kararlaştırılır (Mucuk, 2003, s.80). Planlama kavramı bir stratejiden çok daha farklı anlamlar içermektedir. Bir strateji daha çok uzun süreli tercihler ve amaçlarla alakalıdır. Plan ise amaçlara ulaşma gayesiyle araçlar ve izlenecek yolların belirlenmesidir (Eren, 2010).

Planlama, siyasi mevkilerden gelen isteklerin hukuki, iktisadi boyutlar taşıyan bilimsel ve teknik bir dizi süreçten geçirilerek ülke kalkınmasına yansıtılmasıdır (Ekiz ve Somel, 2007). Özdemir (1999) planlamayı, “bireylere ve örgütlere gittikleri yeri görebilme olanağı sağlayan, bu yere nasıl, hangi yolla ve hangi zamanda, hangi süreçlerden geçerek ulaşacaklarını gösteren bir sistemler bütünü” olarak tanımlamıştır. Bu bağlamda Montaigne’in şu sözü çok daha anlamlı kazanmaktadır, “Gideceği limanı bilmeyene hiçbir limandan fayda gelmez”.

### **2.2.1. Planın ve planlamanın genel özellikleri**

İleriyi çok daha önceden kestirmek, belli bir hareketi, yürütme sırasından daha önce kararlaştırmaktır. Örgütlerin sağlıklı bir şekilde yönetilebilmesi için, önce amaçların belirlenmesi, izlenecek yolların oluşturulması ve bir eylem planının yapılması gereklidir (Tortop ve diğerleri 2010)

Beklentilerdeki riskleri azaltmanın en önemli yollarından birisi olan planlı çalışma sayesinde “doğru bir karar almak için düşünme ve çeşitli çıkış önerileri inceleme olanağı” bulan yönetici, neler yapmak istediğini ve neleri yapabileceğini öngörebilir ve belirlediği hedeflere nasıl ulaşabileceğini tespit ederek, hedeflerin kontrolünü yapabilir (Çoban, 1997).

### **2.3. Stratejik Planlama**

Stratejik planlama organizasyonları içsel işlemsel faaliyetlerin dışına çıkarak dışsal faaliyet alanları yaratarak iç ve dış çevreyi birbirine uyumlu hale getirmektir. Çünkü geleneksel yönetim tarzındaki yöneticiler yönetim sistemlerinde verimlilik sağlamak, sonu tahmin edilebilen ürünler üretmek yada faaliyet yapmaya odaklandığından çevresel fırsatları görememekteler ve tehditler karşısında önlem alamamaktalar. strateji sağlam bir çevreye dayanmışsa başarılı olabilir (Yüzbaşıoğlu, 2004).

Stratejik planlama kavramının temelini dayandığı askeri örgütlerin bir muharebede düşmanı galebe çalabilmek için eksiklik ve avantajların belirlenmesi ve bu bağlamda stratejiler geliştirilmesi gibi işletmeler de rakiplerine karşı avantaj elde

edebilmek için rakipleriyle birlikte kendilerini ve üyesi oldukları çevreyi analiz etme zorundalığındadırlar (Erkan, 2008).

Stratejik planlama, bir örgütün veya kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına yön veren ve istikamet sunan kararları ve faaliyetleri üretmek için oluşturulmuş eylemler diye tanımlanmaktadır (Bryson, 2011).

Stratejik planlama, büyük resim ve onun uzun dönem yönetimi amacıyla kullanımı ve daha sonra bu yönetimi belirli amaçlara ve eylemlere çevirmek üzere bilgi toplamak için sistematik bir süreç sağlar. Objektif analizle amaç ve önceliklerin öznel değerlendirmesini, organizasyonun canlılığını ve uzun vadede etkinliğini garantileyecek gelecek eylem planını belirlemek amacıyla harmanlar. Bir organizasyonun kültürüne, nereye gittiği ve neyin önemli olduğunu neredeyse sezgisel bir anlayış yaratarak nüfuz eder (Poister, 2005).

Sistematik ve bilinçli bir süreci ifade eden stratejik planlamanın bu süreçteki ana hedefi, örgütsel ve çevresel özellikleri göz önünde bulundurup, örgütün geleceğine yönelik bir yol haritası çizilmesidir (Yelken, Kılıç ve Üredi, 2010).

Stratejik planlama, bir örgütün temel faaliyetleri olan vizyon ve misyon oluşturmada, oluşturulan vizyona uygun erişilebilir stratejik amaç ve hedefler saptama, faaliyet planı vasıtasıyla ölçülebilir performans göstergeleri geliştirip sürekli bir biçimde başarıyı analiz etme süreçlerini belirten, çok katlımlı, objektif, açık ve uyumlu bir planlama tarzı olarak da tanımlanabilir (Arslan, 2009).

Goodstein, Nolan ve Pfeiffer (1992)'a göre stratejik planlama, “bir örgütün ilerleyen zamanlarda kendini nerde görmek istediğini tasarladıktan sonra bu seviyeye ulaşma gayesiyle elzem olan işlem ve eylemleri geliştirerek bunlara istikamet etme uygulamasıdır” dir.

Stratejik planlamayı bir süreç olarak ele alan Ülgen ve Mirze (2004) ise, “Bir örgütün uzun vadede yaşamını sürdürebilmek, ona sürdürülebilir avantaj sağlamak ve önemli miktarda bir getiri elde edebilmek maksadıyla, mevcut üretim imkânlarının etkili ve verimli bir biçimde kullanılması” olarak ifade etmektedir.

Karaarslan'a (2009) göre, iyi bir stratejik planda bulunması gerekenler şunlardır: “Kalkınma planına uygunluk, sektörel ve tematik strateji belgelerine uygunluk,

uluslararası anlaşmalara ve sözleşmelere uygunluk, iç kontrol eylem planı ile uyumluluk, kurumsal yapılanma ihtiyacının kavranması, bürokrasinin azaltılması, bütçe imkanlarına uyumluluk, risk analizi, mevzuat analizi, alternatif stratejiler, izleme ve değerlendirme sistemi, diğer idare stratejik planları ile ilişki, dünya ve bölge gelişmelerinin anlaşılması ve planda yer verilmesi ve son olarak da finansman modelleridir”.

Stratejik planlama örgütün mevcut konumu ile ulaşmayı istediği konum arasında izlenecek yolu tarif etmektedir. Bir örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşılmasına imkan verecek yöntemleri belirlemesi gerekmektedir. Uzun süreli ve geleceği öngörmüş bir bakış açısına sahip olup, örgütün mevcut bütçesinin stratejik planda belirtilen amaç ve hedefleri karşılayacak biçimde oluşturulmasına, gerekli kaynakların sağlanmasına ve hesap verme sorumluluğuna yol göstermektir (Türk, Yalçın ve Ünsal, 2006).

### **2.3.1. Stratejik Planlamanın Amacı**

Modern dünya baş döndürücü bir değişim içindedir. Doğal olarak örgütlerde bu değişime uyum sağlayabilecek dinamik ve esnek bir yapının benimsenmesi gerekmektedir. Çevredeki değişimleri takip edemeyen örgütlerin kesinlikle beklentileri karşılayamayacakları yadsınamaz bir gerçektir. Günümüzde varlığını devam ettirmek ve gelişmek isteyen örgütler bunu yapacakları stratejik planlama yoluyla gerçekleştirebilirler.

Stratejik planlama stratejik yönetim süreçlerinin en kritik aşamasıdır. Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları geçmişte birbirileri ile karıştırılmış ama bu kavramları ayrı ayrı değerlendirmek gerekir(Ereş, 2004, s.23).Stratejik planlamanın temel amacı işletmeyi veya kurumu, bugünden tasarlanan bir geleceğe taşımaktır (Narinoğlu, 2014).

Stratejik planlamanın en önemli ve değerli amaçlarından biride düzenli ve mantıklı düşünmeye sevk etmesidir. Eylemlerini günibirlik insiyatifler olarak yürüten örgütler, karşılaşılabilecek herhangi bir olumsuz durumda varlıklarını kaybetme tehlikesiyle karşı karşıya gelebilirler. Bunu tersine stratejik planlama yapan örgütler her türlü yeniliğe, meydana gelebilecek olumlu veya olumsuz gelişmelere karşı hazırlıklı

olduklarından bu tür etkilerden zarar görmeden varlıklarını sürdürürler. Bir örgütün hedef ve amaçları ile bunlara ulaşma sürecinde yardımcı olacak yolların saptanmasını gerekli kılar. Başka bir deyişle, uzun sürede geleceğe dönük bir perspektif ihtiva eder (MEB, 2009).

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

Stratejik planlama bir örgütün mevcut durumunun iyi değerlendirmenin verdiği avantajla birlikte geleceğin belirsizliği içerisinde yanılma payını en aza indiren, geleceğe yönelik sağlıklı adımların atılmasına imkan veren bir süreçtir. Bu açıdan kamu kurumlarının dünyadaki gelişim ve değişimlere ayak uydurabilmesi, kamu kaynaklarını verimli bir biçimde kullanabilmesi, sunulan hizmetin niteliğinin ve faaliyetlerinin vatandaşların isteklerini karşılayabilmesi için stratejik planlamayı kullanmayı önemli ve gerekli kılmaktadır (Kırılmaz ve diğ., 2013).

### **2.3.2. Stratejik planlamanın önemi ve özellikleri**

Eksiklik ve belirsizlikleri bertaraf ederek atılacak her adımda seviye yükseltebilmek için geleceği tahmin etmek ve buna uygun bir hareket tarzı geliştirmek gerekir. Stratejik planlama belirsiz geleceği önceden kestirebilme, geleceğe yönelik yol haritamızı çizebilme ve karşımıza çıkabilecek zorlukları fark etme ve bu engelleri hızlı ve bilinçli bir şekilde aşmaya dönük önlemler alma ve sonuçta da istenilen sonuçlara ulaşabilme imkânı vermektedir.

Stratejik plan aslında bir planlama sürecidir. Bu sürecin klasik anlamda, planlama çalışmalarından farkı, stratejik bir yaklaşımla ele alınmasıdır. Yani, geleneksel biçimde, ciddi analizlere dayanmadan, geçmişten gelen alışkanlıklarla planlama çalışmasının yapılması anlayışına dayanmaktadır. Günümüzde hızla değişen ve gelişen şartları da dikkate alarak, kurumun kendi iç yapısı ve bulunduğu çevrenin mevcut durumu, gelişme trendi de dikkate alınarak planların yapılmasını öngörmektedir. Günümüz dünyasının rekabet ortamında örgütler açısından stratejik planlamanın gün



geçtikçe artmaktadır. Ancak stratejik planlamadan istenen faydaların sağlanması için, planlama sürecinin derinlemesine bir şekilde revize edilmesi şarttır. (Şentürk, 2005)

Stratejik planlamanın geleneksel planlamadan ayırt edici özellikleri Kaufman ve Jacobs(1987) şu şekilde ifade etmektedir:

Stratejik planlama;

- Daha çok bir eyleme, sonuçlara ve eylem uygulamasına dönüktür,
- Stratejik planlama sürecinde daha çeşitli katılımı öngörür,
- Stratejik planlama rekabete bir davranış benimser,
- Bir grubun, kabul görmesine daha çok odaklanır, çevreye dair bir analizden sonra fırsatları ve tehditleri saptamaya çalışır,
- Stratejik planlama bir grubun, avantaj ve dezavantajları bağlamında değerlendirilmesine vurgu yapar.

### **2.3.3. Stratejik planlamanın yararları**

Eren (2010)'e göre ise Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı kolaylaştırır, farklı ilgi ve değerlerin edinilmesini sağlayabilir. Stratejik planlama, akıllı mantıklı analitik kararlar almayı teşvik edebilir, başarılı uygulama ve güvenilirliği destekler İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar almanın risklerinin ve dolayısıyla ortaya çıkabilecek zararların en aza indirgenmesinde görülebilir.

Stratejik planlama, bir örgütün çevrede meydana gelen değişimleri anlamsına yardımcı olur. Stratejik planlamanın planlamanın örgütsel etkililiğinin ve verimliliğinin artması için çözümler geliştirmeye büyük katkısı olabilmektedir. Günümüzdeki örgütler için sağlıklı ve işlevsel bir stratejik planlama hayati derecede gereklidir(Yolcu, 2014).

Stratejik planlama işletmeleri rekabet ortamında yer almaya teşvik etmektedir. Örgütler stratejik planlama sayesinde meydana gelen değişimleri ve örgütün çevres ile uyumunu kolaylaştırarak oluşabilecek değişiklikleri denetim altına almasında yararlı olmaktadır(Şentürk, 2005)

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

- Stratejik planlama stratejik düşünce ve eylemi geliştirmektedir.

- Kurumun karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmaları için karar verme sisteminin gelişmesini sağlamaktadır.
- Stratejik planlama kurumları problem çözme ve hızlı değişen durumlara karşı etkili önlemler alınmasını sağlamaktadır.
- Kurum çalışanlarının ve yararlanıcıların stratejik planlamadan doğrudan yararlanmasını sağlamaktadır.

#### **2.3.4. Stratejik planlama süreci**

Birbirini doğrudan etkileyen aşamalardan oluşan stratejik planlama çalışmalarında planlamanın arzu edilen başarıyı yakalayabilmesi için bu aşamaların özenli ve kararlı bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008).

Stratejik planlama anlık kağıt üzerinde kalacak bir eylem değil, devamlı gelişme değişmeyi odaklayan bir süreç işidir. Örgütlerin ayakta kalabilmesi stratejik planlamanın süreçlerini tam olarak içselleştirip bu süreçlerin faydalı bir şekilde işletilmesiyle mümkündür. Örgütlerdeki stratejik planlama süreci şöyledir.

##### **2.3.4.1. Planlanmanın planlanması**

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

Stratejik planlamada başarının bir diğer anahtarı da yöneticinin stratejik yönetimi benimsemesi ve desteklemesidir. Yönetici sürece kendisi başkanlık etmeli ya da örgütte üst düzeyde görev yapan yöneticilerden birine görevlendirme yapmalıdır. Ekip başkanı öncelikli olarak ekibin kurulması, ekip faaliyetlerinin tertiplenmesi, ekipte görev dağılımının yapılması, ekip elemanlarının üst düzey motivasyonun sağlanması ile ekip ile örgüt yönetimi arasında eşgüdümün sağlanması eylemlerini yapar (DPT, 2006).

### 2.3.4.2. Örgütsel değerler ve ilkeler

Bir örgütün sahip olduğu değerler ve ilkeler örgüt ve örgütün içinde bulunduğu toplumun tüm kesimleri tarafından benimsenmiş olması, örgütün güvenli bir şekilde yaşamını devam ettirmesini sağlayan ve karşılaşılabileği her türlü olayda takınacağı tutumları belirlemede etken olan örgüt özellikleridir. Bir örgüt için değerler neyin iyi, neyin kötü, neyin önemsiz neyin önemli olduğunu belirler (Küçüksüleymanoğlu, 2008). Temel değerlerin kurum içerisinde bir kültür haline dönüşmesi için örgüt yöneticilerinin en üst düzeyde bir misyona ve vizyona sahip olması gerekmektedir (Akgemci, 2008).

### 2.3.4.3. Çevre analizi

Yapılacak Çevre analizi vasıtasıyla, bir örgütte güçlü yanlara yoğunlaşıp, zayıf görünen yönler güçlendirilebilir, imkânlar kullanılıp tehditlerden uzaklaşılabilir ve neticede daha gerçekçi etkili bir stratejik planlamaya sahip olunur(Alpkan, 2000).Çevre analizi stratejik planlamanın en kritik aşamalarının başında gelmektedir. Bu aşama bir stratejik yönetim faaliyetinin odak noktasını teşkil eder ve alınacak kararların temeli olarak değerlendirilir (Dinçer, 2007, s.40).

#### *Dış Çevre Analizi*

Bir stratejik planlamada dış çevre analizi örgütün içinde bağlı bulunduğu çevrenin farkına varıp onu tanımasını amaç edinmektedir. Ayrıca dış çevre analizi rakip örgütleri tanıma ve değerlendirme imkanı da sağlamaktadırBu bağlamda örgütler için bir stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için dış çevre analizi mutlak surette yapılmalı, örgütün çevresinin potansiyel fırsat ve tehditleri belirlenmelidir (Dinçer, 2007, s.40).

#### *İç Çevre Analizi*

Hiçbir zaman unutulmamalıdır ki iç çevre analizi, dış çevre analizinden çok daha önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004, S.116). Bu analizde iç çevreyi oluşturan unsurlar, yasal çevre, politik çevre, sosyokültürel çevre, yönetim tarzı, ekonomik imkanlar, teknoloji, işgücü kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Bu unsurların değerlendirilmesi ve incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemektir (Oyman, 2009, s.93).

Bir örgütün mevcut rakipleriyle kıyaslandığında daha düşük seviyede verimli ve etkisiz olduğu yönleri ve faaliyetleri onun zayıf olduğu etkinlik alanlarını gösterir. Bir stratejik Stratejik planlamaya yapılmaya başlanmadan önce örgütün zayıf yönlerinin belirlenmesi uzun vadeli planlarda karşılaşılabilecek problemlerin önceden çözülebilmeye olanak sağlar. Örgüt iç analizi yapılırken örgütün zayıf yönlerinin ortaya konulabilmesi için cevaplanması gereken sorular şunlardır (Çoban ve Karakaya, 2010).

Bu süreçte örgütün güçlü ve zayıf yönleri belirlenir Özellikle kamu örgütleri bakımından; üst yönetimin stratejik yönetim konusundaki bilgisi, eğitimi, yeteneği, yaklaşımın nasıl olduğu, örgüt yapısı ve kültürü inceler. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmişliği, araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynak ve verilen önemdir. İnsan kaynaklarının durumu, sayısı ve niteliği, özellikle vatandaşa yönelik görevlerin ve iç işleyişiyle ilgili görevlerin ayrılması, halkla ilişkilerin nasıl sağlandığı hangi yöntem ve araçlardan yararlandığı, örgütün finansal gücü, kaynak temininin kolaylığı ya da güçlüğü gibi alanlarda incelemeler ve değerlendirmeler yapılması önerilir (Özer, 2008).

#### **2.3.4.4. Paydaş analizi**

Stratejik planlama sürecinde paydaş analizi ile planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanmasıdır. Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi, kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulmasıdır. Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespiti, paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi, paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi, paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesi, planın bu kesimlerce sahiplenme ve uygulanma şansına ulaşmak amaçlanmaktadır. (DPT, 2006).

Bir stratejik planda iç ve dış paydaşları belirleme sürecinde cevaplanması gereken soruları Türk ve Ünsal (2007) şu şekilde ifade etmektedir;

- Örgütün faaliyetlerinden ve ürünlerinden kimler faydalanıyor?

- Örgütten en çok kim yararlanıyor?
- Örgüt dışı paydaşlar kimleene oluşmaktadır?
- Örgüt içi paydaşlar kimler ve kurumdan neler umuyorlar?
- Paydaşlar kurumun hizmet ve ürünlerini farklı bir kurumdan alabilir mi?

#### **2.3.4.5. Gzft (Swot) analizi**

SWOT kelimesi İngilizce de “strenght” (güçlü yönler), “weaknesss” (zayıf yönler), “opportunity” (fırsatlar), “threat” (tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinden meydana gelmektedir. Bu analiz çeşidi tarihte ilk olarak Michael Porter tarafından ileri sürülmüştür. SWOT analizi uzunca bir süredir iş stratejisinin temelini oluşturmaktadır (Özer, 2008).

Swot analizi bir örgütte şunların yapılmasına olanak sağlar(Çoban ve Karakaya, 2010, s.347-348):

- Örgütün mevcut güçlü yönlerini tespit eder.
- Örgütün mevcut zayıf yönlerini tespit eder.
- Örgütün potansiyel fırsatlarını tespit eder.
- Örgütünmevcut tehditlerini tespit eder ve bunlara karşı önlemler önerir.

#### **2.3.4.6. Pest analizi**

PEST analizini Arabacı (2010) şöyle açıklamaktadır.

##### ***Politik Analiz***

Politik analiz, değişen dünya şartları ile siyasi unsurların örgütler üzerindeki etkisinin artması neticesinde örgütler açısından değerlendirildiğinde oldukça gerekli bir analizdirHukuki süreçler, toplumsal inançlar, düşünce ve değerler sistemi ile global krizler örgütleri sürekli bir değişim ve gelişime ile birlikte bunları kendi avantajına uygun kullanabilmesi için zorunludur.

##### ***Ekonomik Analiz***

Bir stratejik planda ekonomik analiz, bir kurumun mevcut ve değişen ekonomik şartlara uyum sağlayabilmesi ve bu ekonomik şartları örgüt için avantajlı bir fırsata döndürebilmesi için gereklidir.

### *Sosyal Analiz*

Bir stratejik planda sosyal analiz demek, kurum bağılı olduğu sosyal yapının sahip olduğu toplumsal davranışların, isteklerin, eğitim seviyenin, kültürel değerlerinin derinlemesine bir şekilde incelenmesini içerir. Sosyal yapının incelenmesi, toplumun ihtiyaçlarını karşılayabilmesi açısından bir örgüt için gereklidir.

### *Teknolojik Analiz*

Günümüzdeki teknolojik ilerlemeler ülkeleri, toplumları, bireyleri ve örgütleri etkilemektedir. Bir örgüt toplumun ihtiyaçları karşılayabilmesi için bilimsel gelişimlere ayak uydurmalı ve varlığını sürdürebilmek için teknolojik gelişmelere uyum sağlamalıdır.

#### **2.3.4.7. Misyon**

Misyon örgütlerin varlık nedenlerini veya kendilerini nasıl gördüklerini açıklamak için kullanılır. Örgütlerin ne tür işler yaptığını hangi iş kolunda olduğunu veya ne tür bir hizmet ürettiğini, hangi tüketici kitlesine yöneldiğini, hangi teknolojik gereksinimlere ihtiyacı olduğu gibi hususları yani mevcut durumu içerir. Bir örgütün stratejisinden önce misyonun, oluşturulması gerekir. Misyon stratejinin vazgeçilmez parçasıdır ve stratejiyi anlaşılır hale getirerek uygulamasına katkıda bulunur (Eren, 2010). Türk Dil Kurumu sözlüğünde misyonun anlamı görev ve amaç olarak açıklanmaktadır (TDK, 2006).

Bütün örgütlerin, yürüttükleri faaliyetlerle alakalı bir düşünceleri, yaklaşımları ve felsefeleri vardır. Bir örgütü diğer örgütlerden ayıran, farklı kılan bazı özellikler mevcuttur. Misyon bunun anlatılış şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2004, S.68).

#### **2.3.4.8. Vizyon**

Ülkeler ve örgütler açısından başarıya ulaşanlar; lider, kahraman, büyük önder gibi sıfatlarla tarihteki yerlerini almaktalar ve bu kişilerin başarı hikâyeleri incelendiğinde bir vizyonları olduğu görülür. Söz konusu vizyon, mevcut zamanlarının ötesinde ve o an için başarılması mümkün olmayan bir takım ölçülebilir hedefleri ortaya

koymuş olmalarından ve bu hedeflere inanmış olmalarından gelmektedir.(Teke vd.”den aktaran, Akgemci, 2013)

Vizyon kelimesi anlam itibariyle, görüş, görme gücü, ülkü, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi manalara gelmektedir ve işletmeler ve örgütler açısından gelecekte ulaşılmak istenen yeri ifade etmektedir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009). Esasen“Nerede olmak istiyorum?” sorusuna verilecek cevap olan vizyon, örgütlerin gelecekte ulaşmayı planladıkları ve arzuladıkları hedefi ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2004).

#### **2.3.4.9. Amaçlar**

Kurumun vizyon ve misyon bildirimleri tanımlandıktan sonra geleceğe yönelik stratejilere yol gösterecek ve bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine imkan sağlayacak amaçların saptanması gerekmektedir (Akgemci, 2008, S.29).Bir stratejik planda uzun vadede başarılması hedeflenen sonuçları ifade eden amaçlar, bir örgütün genel manada ulaşmayı arzu ettiği noktanın neresi olduğunu gösterir. Amaçlar örgütün işlevini dahada ileriye götürecek özellikte olmalı ve gerçekçi,ulaşılabilir bir nitelik taşımalıdır (Şentürk, 2005).

#### **2.3.4.10. Hedefler**

Bir stratejik planda amaçlar ve hedefler birbirlerini takip eden ve tamamlayan süreçlerdir. Belirlenen amaçlar vasıtasıyla genel bir şablon belirlenmesini takiben hedefler saptanır. Esasen hedefler amaçlara erişebilmek maksadıyla oluşturulmuş özgün ve ölçülebilir alt amaçlardır (Özmantar, 2011).

#### **2.3.4.11. Performans göstergeleri**

DPT (2006), hazırlamış olduğu Kılavuzda, performans programında, performans hedeflerinin belirlenmesi hususunu konu edinmiş ve Göstergeleri, performans hedeflerine ulaşmada, uygulanan faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirmek, ölçmek, izlemek için kullanılması gereken araçlar olarak ifade edilmiştir. Bu bağlamda performans göstergeleri belirlenen hedeflere hangi oranda ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılmaktadır.

#### **2.3.4.12. Stratejiler**

Bir stratejik planda stratejiler, stratejik planın temel yapı taşlarıdır. Oluşturulan amaç ve hedeflere hangi yollarla ulaşılabileceğini belirleyen stratejiler belirler (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.408). Bir stratejik planda belirlenen her bir hedef için çok strateji oluşturabilir, tek bir strateji birden fazla hedefi kapsayabilir. SWOT analizi sayesinde edinilen bulgular strateji oluşturma sürecinde etkili bir biçimde kullanılabilir (Özmantar, 2011).

#### **2.3.4.13. Eylem planları**

Eylem planları bir stratejik planlama ekibi tarafından belirlenmiş stratejilerin nasıl uygulamaya sokulacağını gösterir. (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s.409).

#### **2.3.4.14. Stratejik planın uygulanması**

Bir stratejik planda planın uygulanma kısmı sürecin en sıkıntılı ve zahmetli sürecidir. Bu kısımda planın iyi olmasının yanında kurum yöneticisinin ve kurum üyelerinin vasıfları ve bilinci de bir hayli etkindir (Altınkurt, 2007).

Stratejik planlama eyleme dökülmediği müddetçe tek başına herhangi bir şey ifade etmemektedir. Bir stratejik planlamada saptanan hedeflere ulaşabilmek için örgütün ve örgüt yönetiminin yapması gereken bütün eylemler süreç kapsamındadır (Dinçer, 2007, s.349).

#### **2.3.4.15. İzleme ve değerlendirme**

Stratejik planlamanın bir özelliği ise şeffaflıktır. Bu kapsamda eğitim örgütleri hazırladıkları stratejik planları web sayfalarından yayınlamaya veya diğer bilgilendirme yöntemleriyle kurumun vizyonunu, neleri planladığını, eğitim kalitesini artırma adına hangi faaliyetleri planladığını duyurarak diğer örgütleri ve bireyleri bilgilendirmiş olur (Türk ve Ünsal, 2007).

Hızlı değişimin olduğu bir çevrede her şey planlandığı gibi gitmeyebilir. Bu nedenle, stratejik plan ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun, bir takım beklenmedik durumlar ortaya çıkabilir. Bu durumda gerektiği halde planda değişiklik yapmak üzere



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

Sonuç olarak özetlemek gerekirse, Bir stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme eylemleri neticesinde ulaşılan bilgiler kullanarak örgütler stratejik planlarını gözden geçirirler, hedeflere ulaşma seviyesi kontrol edilir. (DPT, 2006).

## 2.4. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı 20.yüzyılın son yarısından itibaren işletme alanında yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Diğer kavramlar da olduğu gibi Stratejik yönetim kavramını da tek ifade ile anlatmak mümkün değildir. Stratejik yönetimin benzer özellikler taşımakla birlikte farklı noktalara vurgu yapan tanımların yapıldığı söylenebilir(Akgemici, 2013).

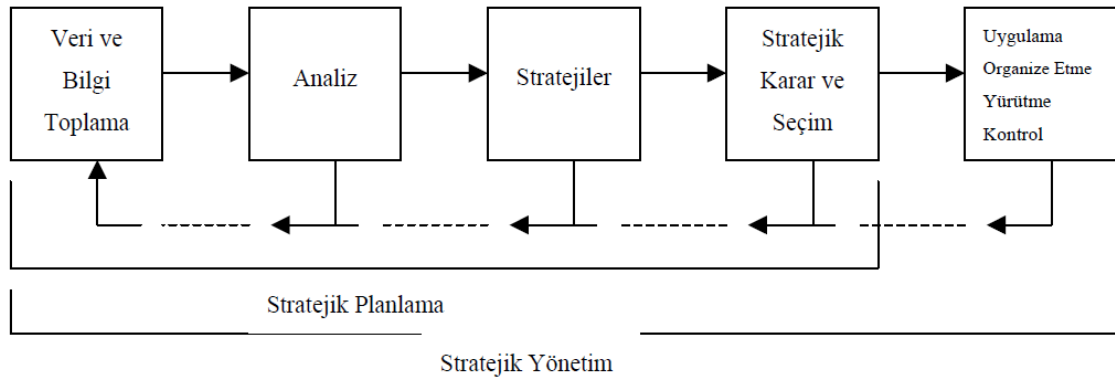
Günümüzde oldukça fazla kullanılan “stratejik yönetim” kavramına gelinceye kadar dört farklı safhadan geçilmiştir. Bu safhalar; Ekonomik planlama, tahmin temelli planlama, dışa yönelik stratejik planlama, stratejik yönetim safhalarıdır (Eren, 2010).

Literatüre bakıldığında stratejik yönetim kavramıyla alakalı birçok tanım bulunmaktadır. Stratejik yönetim kavramı her türden örgütün kullanabileceği, örgütlerin geleceğe dönük hedeflerin saptanmasında ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için gereken süreçlerin belirlenebilmesine imkan veren bir yönetim tekniğidir (Çoban ve Karakaya, 2010, s.343).

Gürses (2010)’e göre stratejik yönetim, örgütlenmeler organizasyonların, saptadıkları hedeflere ulaşabilmeleri için, ürettikleri politikalar, izledikleri usuller ve yaptıkları planlamalar ile kurumsal yönetim ve uygulama süreçlerinin bütününe denir. Stratejik yönetim, bir örgütün misyonunu gerçekleştirmek amacıyla, alınan kararlar, bütününe hayata tatbik etme ve bu süreçlerini denetlemeye yönelik yapılan uygulamalardır (Becerikli, 2000).

Köse, (2008)'ye göre Stratejik yönetim, etkili stratejileri oluşturmaya, uygulamaya ve elde edilen sonuçlarını analiz ederek kontrol etmeye dönük uygulamalardır.

Mirze ve Ülgen,(2004)yönetim sürecini Şekil 2.2'deki gibi açıklamışlardır.



Şekil 2.1. Stratejik yönetim analiz süreci (Mirze ve Ülgen 2004).

Stratejik yönetim kavramı stratejik planlamadan daha geniş bir anlam içermektedir. Bir stratejik plan

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?" sorularını cevaplamaya yardımcı olur (DPT, 2006).

2006 yılında Devlet Planlama Teşkilatının yayınladığı "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu"nda stratejik yönetim süreci Şekil 2.2'deki gibi ifade edilmiştir.

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan ve Programlar</li> <li>• Paydaş Analizi</li> <li>• GZFT Analizi</li> </ul>	<i>DURUM ANALİZİ</i>	<i>Neredeyiz?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuruluşun varoluş gerekçesi</li> <li>• Temel İlkeler</li> </ul>	<i>MİSYON VE İLKELER</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arzu edilen gelecek</li> </ul>	<i>VİZYON</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar</li> <li>• Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler</li> </ul>	<i>AMAÇLAR VE HEDEFLER</i>	<i>Nereye ulaşmak istiyoruz?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Amaç ve hedeflere ulaşma Yöntemleri</li> </ul>	<i>STRATEJİLER</i>	<i>Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Detaylı iş planları</li> <li>• Maliyetlendirme</li> <li>• Performans programı</li> <li>• Bütçeleme</li> </ul>	<i>FAALİYETLER VE PROJELER</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raporlama</li> <li>• Karşılaştırma</li> </ul>	<i>İZLEME</i>	<i>Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geri besleme</li> <li>• Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi</li> <li>• Performans göstergeleri</li> <li>• Uygulama yayöneliklerle vesonuçların değerlendirilmesi</li> </ul>	<i>PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME</i>	

Şekil 2.2. Stratejik yönetim süreci (DPT, 2006. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu).

#### 2.4.1. Stratejik yönetimin gelişimi

Trahte stratejik olarak düşüncenin temelini aradığımızda 1700 lerin sonlarına kadar inmemeiz gerekir. 1765’lerde buhar makinelerinin icat edilmesi, 1776’da Adam Smith’in “ulusların zenginliği” isimli yapıtını yazması ve 1789 Fransız devrimi ile birlikte teknolojik ve toplumsal değişim stratejik düşüncenin temel yapı taşları olarak kabul edilebilir (Akgemici, 2013).

İşletme ve yönetimsorunlarının gün geçtikçe artmasıyla, bu konuya dahaönem vererek ve dikkatli bir şekilde yaklaşılmış ve 1900’lerden itibaren bilimsel çalışma ve araştırmalar yapılmıştır. Stratejik yönetimin gelişimini Tablo 2.1’deki gibi açıklamıştır (Dinçer, 2007).

Tablo 2.1.

*Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi*

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, Üretim Planlama ve Kontrol	Şirket Planlama	Şirket Stratejisi	Rekabet ve Sektör Analizi	Rekabet Üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve pazar seçme, bunlar arasında konumlanma	Şirketin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik boyutu
Kavram ve Teknikler	Mali Bütçeleme, Yatırım Planlama ve Proje Değerleme	Piyasa Tahminleri, Çeşitlendirme ve Sinerji	Portföy Planlaması Bir Unsuru Olarak SİB'ler, Tecrübe Eğrileri, Pazar Payı Dönüşümleri	Sektör Yapısının Analizi, Rekabet Analizi ve PİMS Analizi	Kaynak Analizi, Örgüt Kapasitesi Ve Yeterliliği Analizi, Hız Analizleri, Cevap Verebilme ve İlk Yumruk Avantajı
Örgütsel Göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, reengineering, stratejik birleşmeler, yönetim bilgi sistemleri, İK yönetimi, yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitenin yeniden tasarımı

**Kaynak:** Dinçer (2007 s.63)

Literatürde “Stratejik Görüş” dönemi olarak adlandırılan 1990’lı yıllar ise stratejik Yönetim’in biraz daha ötesine geçildiği dönemdir (Hammer ve Stanton, 1995).

Türkiye’de ise, Avrupa’nın aksine, gecikmeli olarak ancak son yıllarda stratejik yönetimi ayrı bir bilim dalı alan olarak araştırmalarına konu etmeye başlanmıştır (Barca ve Hızıroğlu, 2009).

Türkiye’de 1930’lu yıllardan önce işletmecilik faaliyetlerine rastlanmakla birlikte modern anlamda işletmeciliğin 1930’lu yıllardan sonra olmuştur. 1960’lı yıllar işletmelerin fonksiyonel bölümlere ayrılmaya başladığı ve işletme bölümlerinin oluşturulduğu bir dönemdir (Akgemici, 2013).

Türkiye’de, geçen asır süresince mevcut hiyerarşik, katı, bürokratik kamu yönetimi, artık günümüzde giderek daha fazla esnek ve pazar piyasasına dayalı kamu

yönetimine doğru dönüşmeye başlamıştır. Bu dönüşüm sıradan bir değişiklik değildir. Bu dönüşüm devletin rolünde ve devletin vatandaşa karşı bakış açısında önemli bir anlayış değişikliği olarak görülmelidir. Geleneksel kamu yönetimi teori ve uygulamada gözden düştükçe, yeni kamu yönetimi, kamu sektöründe bir paradigma olmuştur (Bilgiç, 2005).

Türkiye’de uzun süreli plânlama çalışmalarının genel itibariyle 1970’li ve 1980’li yıllarda başladığı söylenebilir. Türkiye’de ilk uzun süreli plânlama uygulaması, 1971 yılında Koç Grubu bünyesinde uygulamaya sokulmuştur. 1978’den sonra Eczacıbaşı Grubunda, Türkiye Şişe Cam Fabrikalarında, Yaşar Holdingde, 1985 yılı itibariyle Sabancı Grubunda uzun süreli planlama uygulamaları yapmaktadırlar (Dinçer, 2007)

Günümüzde işletmelerde stratejik yönetim konusunda büyük gelişmeler sağlanmıştır. Eren vd. tarafından yapılan bir araştırmada Türkiye’de ilk 100 içerisinde yer alan işletmelerin stratejik yönetim faaliyetleri incelenmiş ve bu faaliyetlere ilişkin uygulamalardan bahse konu işletmelerin belirli miktarda faydalandıkları görülmüştür (Akgemici, 2013).

#### **2.4.2. Stratejik yönetimin özellikleri ve önemi**

Küreselleşmeye bağlı olarak örgütsel normlar değişmekte ve örgütler daha karmaşık ve belirsiz bir geleceğe doğru sürekli bir değişim ve gelişim yaşamaktalar. Bu belirsizlikleri önceden kestirebilmek ve sağlıklı bir yenilenme süreci geçirebilmek noktasında stratejik yönetimin önemi ortaya çıkmaktadır.

Stratejik yönetimin özellikleri şu şekilde belirtilebilir(Şahin 2005”den aktaran; Akgemici, 2013)

- Bir stratejik yönetim evvela örgütte üst yönetiminin bir eylem alanıdır.
- Stratejik yönetim, örgütü bir sistem olarak ele alarak örgütleri açık ve şeffaf birer sistem olarak ifade eder.
- Bir stratejik yönetim örgütün uzun vadedeki faaliyetlere ve bu faaliyetlerin sonuçlarına odaklanan bir işletme yönetim sürecidir.
- Bir stratejik yönetim, kurumun uzun süre varlığını sürdürmesi için kendisi için tehdit oluşturan çevresel faktörleri analiz etmesini sağlar.

- Stratejik yönetim, bir örgütün kaynaklarının en verimli ve etkili biçimde kullanımıyla ilgilidir.

### **2.4.3. Stratejik yönetimin örgüte katkıları**

Stratejik yönetim sürecinde, organizasyonun varlık nedeni ve ufku ortaya konularak amaçların belirlenmesi gereklidir. Bu tanım çerçevesinde stratejik yönetimin en genel faydası, örgütün varoluş sebebini irdelemesi ve belirtmesidir. Bu şekilde örgüt hangi amaca hizmet ettiğini bilecek ve amaçları doğrultusunda faaliyet gösterebilecektir (Kutlucan, 2009).

Stratejik yönetim esasen bireylerin stratejik düşünmesine de yardımcı olur. Bu bağlamda en doğru strateji ve taktikler oluşturmayı hedef edinir ve bunlar uygulamaya konulur. Stratejik yönetim anlayışı birlikte çalışmaya bağlı olarak bir örgütün hedeflere ulaşabileceğini ön plana çıkarır. Bir stratejinin belirlenmesi yönetimde geniş bir katılım ile yapılır ve karar verme yöntemlerinden örgüt için en optimalini belirler. Stratejik yönetim örgütlerdeki sıkıntıları hızlı ve etkin bir biçimde tespit edilip ve çözümüne yol olarak sağlar (Aktan, 2008).

### **2.4.4. Stratejik yönetim ile stratejik planlama ilişkisi**

Stratejik yönetim ile stratejik planlama birçok kaynakta aynı anlamda kullanılmış ve bu iki kavram, zihinlerde karışıklığa yol açmıştır. Stratejik yönetim ile stratejik planlama arasında birbiriyle sıkı ilişkili ve etkileşim içerisinde olan kavramlardır. Bununla birlikte bu iki kavramlar birbirinden oldukça ayrıdır (Aşgın, 2006).

Stratejik planlama kavramı stratejik yönetim kavramından çok daha önce ortaya atılmış ve uygulanmaya çalışılmıştır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin parçasıdır ve stratejik yönetimden ayrı ifade edilemez (Altinkurt ve Bali, 2009).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir unsurudur. Dolayısıyla günümüzde stratejik yönetime göre tek başına fazla bir önem taşımamaktadır; ancak stratejik yönetim kavramının ortaya çıkmadığı dönemlerde işletmeler için oldukça elzem bir konuma sahipti. Stratejinin bir yönetim uygulamasına dönüştürülmesi planlama ile

mümkün olmaktadır. Yapılmasının ardından, planlama stratejik yönetimin uygulama vasıtası olarak kullanılmaktadır (Bircan 2002).

Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki farkların başlıcaları şöyledir (Aşgın, 2006).

- Stratejik planlama etkili ve verimli stratejik kararların alınmasına yoğunlaşırken, Stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine ve değerlendirilmesine yoğunlaşır.
- Stratejik yönetim, çok kapsamlı, çok değişkenli, esnek statik olmayan bir yönetim şeklidir. Stratejik planlama ise bu yönetim şeklinin bir parçası ve aracı olarak işleyen süreçtir.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları arasındaki bir diğer fark ise bu kavramları kullanan alanlarda ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim daha çok akademik çevrede daha yaygın bir kavram olarak kullanılırken stratejik planlama daha çok kamu kesiminde kullanılmaktadır (Erkan, 2008).

Sonuç olarak stratejik yönetim bütün bir süreci içine alan geniş bir kavramdır. Stratejik planlama da bu sürecin bir ögesi olduğu için stratejik yönetim stratejik planlamayı da kapsayan bir yönetim şeklidir.

#### **2.4.5. Stratejik yönetimle liderlik ve örgüt kültürü arasındaki ilişki**

Örgütlerin uyumlu şekilde çalışabilmesi için en kaliteli şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Örgütlerde bu yönetim faaliyetlerini yönetme işi liderlere düşmektedir. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada hayati derece de önemli stratejik planlama faaliyetlerinin her türlü olası durumu kapsamı gerekmektedir. Değişen çevresel şartlar, örgütlerin sürekli büyüme ve gelişme eğilimi, örgütlerdeki değişken insan yapısı liderlik kavramını stratejik yönetim anlamında tartışılan bir kavram haline getirmiştir.

Bu anlamda yönetim literatüründe stratejik liderlik kavramı karşımıza çıkmıştır. Hitt vd. stratejik liderliği” geleceği görme, tasarlama, yeteneğine sahip olma, esnekliği sürekli kılma ve gerekli olduğunda stratejik değişimi gerçekleştirebilmek için diğerlerini yetkilendirme” olarak tanımlamaktadır (Akgemici, 2013).

Stratejik yönetim sürecinde, stratejilerin yaratılması kadar uygulanması da önemlidir. Bu nedenle, özellikle günümüz iş yaşamında sürekli değişim ve yenilikçiliğin işletmeleri zorladığı düşünüldüğünde, küresel bir dünyada yaşayabilmek ve rekabet etmek için hiç olmadığı kadar etkili liderlere ihtiyaç duyulduğu açıktır (Eren, 2010).

Stratejik liderlik var olan örgütsel sürecin geçerliliğini ve yönelmenin doğruluğunu kanıtlamak için bilgi toplayıcı araştırmalarla sürekli olarak hem iç hem de dış çevreyi değerlendirir (Akgemici, 2013). Bu bağlamda liderlerin günümüzdeki en öncelikli görevleri küresel dünyada yaşanan gelişmeleri fark etmek ve bu gelişmelere göre geleceğe dönük stratejiler belirleyip liderliğini yaptığı örgütü bu stratejiler yoluyla gelişme ve değişimlere adapte etmektir.

Küresel ekonominin baş döndürücü gelişimi, yöneticilerin sürekli kaotik, krizlerle dolu bir ortamda değişimi yönetmelerini gerekli kılmaktadır. Bu da esnek ve gelişme anında tepki veren kriz yönetimini sık sık gündeme getirmektedir (İmrek, 2004).

Stratejik liderlik bir vizyonla başlar ve yaratılan bu vizyonun ardından ise stratejik plan gelir. Bu vizyonun temelinde ise somut veriler kadar liderin idealleri ve hayalleri yer alır. Lider, vizyonu ve stratejisini ya kurum kültür ve iklimine uygun oluşturmalı, ya da yeni ve farklı gelecek yaratmak için kurum kültür ve iklimini tamamen değiştirmelidir (Akgemici, 2013).

Günümüzde başarılı olmuş işletmelere bakıldığında arkalarındaki etkin yöneticilerin, bunun ötesinden liderlerin olduğu görülmektedir. Microsoft'un Bill Gates'i, General Electric'in CEO'su Jack Welch, Wall-Mart'ın kurucusu Sam Walton ve Koç Holding'in efsanevi lideri Vehbi Koç güçlü ve aynı zamanda stratejik liderlik örneklerinden birkaç tanesi olarak verilebilir (Erkuş, 2012).

Sonuç olarak stratejik yönetimin temel hedefinin işletmenin geleceği ile ilgili olduğu düşünüldüğünde, stratejik liderlik uygulamalarının örgüt performansına ve başarısına katkısının son derece açık olduğu görülmektedir (Erkuş, 2012).

Örgütü oluşturan bütün bireyler davranışlarıyla örgütün kültürel özelliklerini içselleştirerek, davranışları için sağlam gelenekler, ahlaksal değerler ve alışkanlıklar sağlarlar. Örgütü oluşturan bütün bireyler davranışlarıyla örgütün kültürel özelliklerini içselleştirerek, davranışları için sağlam gelenekler, ahlaksal değerler ve alışkanlıklar sağlarlar.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE STRATEJİK PLANLAMA

#### 3.1. Dünyada Stratejik Planlama

Dünyada son 30 yılda kamu yönetimi çok hızlı bir şekilde değişim ve gelişime uğramaktadır. Pek çok ülke hantallaşan yönetim sistemlerini işlevsel hale getirebilmek için köklü reformlar yapmaktadırlar. Bu reformların bir kısmı ülkelerin kendi inisiyatifleriyle olurken bir kısmı da global örgütlerin etkisiyle yapılmakta olsa da her reform özünde benzer uygulamalar ve kavramları kapsamaktadır. Bu uygulamaların en başında da stratejik planlama gelir.

Kamusal anlamda stratejik planlama uygulamalarını eyleme döken ülkeler İngiltere, ABD, Kanada, Yeni Zelanda, Avustralya, Almanya, Hollanda, Fransa, İsveç, Norveç, Güney Afrika ve İrlanda gelir. Daha sonra bazı ülkeler bu ülkeleri takip etmişlerdir. Çek Cumhuriyeti, İtalya, Belçika, Bulgaristan, Romanya, Litvanya, Güney Kore, Singapur, Tayland, Malezya ve Türkiye’de stratejik planlama uygulamaya konulmuştur (Songür, 2011).

##### 3.1.1. ABD

ABD’de 1993 yılında çıkarılan “kamu Performansı ve Sonuçları Kanunu” kamu kurumlarının stratejik planlama ve performans ölçümünde de yararlanarak sonuç odaklı, kaliteli ve müşteri tatminini hedef alan bir çalışma yönetimini benimsemelerini zorunlu hale getirmiştir (Radin, 1998”den aktaran; Songür, 2011)

##### 3.1.2. İngiltere

İngiltere’de stratejik planlama dönük ilk reformlar 1979’da seçimi kazanan Thatcher döneminde başlamıştır. Stratejik yönetim, İngiltere’de kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması, daha iyi hizmet sunumunun sağlanması için stratejilerin oluşturulması ve hükümet tarafında ulaşılmak istenilen hedef amaçların

gerçekleştirilmesinde eşgüdüm sağlama aracı olarak değerlendirilmiştir. Uygulama sonuçları incelendiğinde, örgütlerin stratejik düşünce kapasitelerinin yeterli olmaması ve örgütsel zayıflıklar gibi sorunlara karşın stratejik yönetimin başarıyla uygulandığı görülmektedir (Songür, 2011).

### **3.1.3. Yeni Zellanda**

Yeni Zellanda kamu yönetiminde en kapsamlı ve en köklü reform çalışmalarını gerçekleştiren ülkelerden birisi olarak kabul edilmektedir. Yeni Zellanda'da 1993 yılında "2010'a Giden Yol" belgesinin açıklanması ile başlatılan stratejik yönetim uygulamalarında başarı elde edilmesinde kurumlar arası koordinasyonun sağlanması, politik kararlılık ve kamuoyu desteği büyük rol oynamıştır. Performans ölçümleri konusunda sorunlar yaşanmakla birlikte stratejik yönetim ile kamu yönetiminde gerçekleştirilmesi amaçlanan verimlilik artışının sağlandığı söylenebilir (Songür, 2011).

### **3.1.4. Güney Kore**

Gelişmekte olan ülkeler için Güney Kore stratejik planlama konusundaki uygulamalarıyla başarılı bir örnektir. Güney Kore gibi bazı ülkelerin tecrübelerinden çıkarılacak kritik hususlardan birisi, gelişmekte olan bir ekonomide sanayi ve teknoloji stratejileri yapılmadan hızlı kalkınmadan ve büyümeden ve bunların sürdürülebilir hale getirilmesinden bahsetmek zordur (Eşiyok, 2010).

Güney Kore, stratejik bir planlama çerçevesinde, sağlıklı bir sanayi politikası uygulayarak, büyüme için gerekli çalışmaları ve altyapıyı oluşturarak kalkınma sürecini işlemiş ve de başarılı olmuştur (Yazıcı, 2015). Güney Kore'de Stratejik planlama uygulamaları inançla ve başarılı bir şekilde uygulanmaya devam etmektedir.

### **3.1.5. Kanada**

Kanada'da 1990'lı yılların ortalarında bütçe açığını kapatmak amacıyla geliştirilen Harcama Yönetim Sistemi ve bu sistemle bütünleşik sonuç odaklı yönetim, performans bütçe, performans ölçümü ve kurumsal stratejik planlama birlikte değerlendirildiğinde uygulamada bazı sorunlar yaşanmasına karşın, kamu kaynaklarının daha etkili ve verimli kullanılmaya başlandığı, vatandaşa daha sağlıklı hizmet

sunulduğu, hesap verme sorumluluğunun uygulandığı, kurumların hükümetin önceliklerini yansıttıkları uzun dönemli stratejik planlar hazırlama ve sonuçlara ilişkin rapor hazırlama kapasitelerinin geliştiği söylenebilir (Songür, 2011),

### **3.1.6. İrlanda**

Türkiye'deki sistemi İrlanda'daki stratejik yönetim sistemi ile kıyasladığımızda ortak noktalara rastlarız. İki ülkede de kamu kurumları benzer stratejik raporlar yapmakla zorunludurlar. İrlanda'da stratejik yönetim sistemi ile bütçe arasında birilişki yotur. Buna rağmen güçlü bir hesap verme sistemi vardır. İrlanda'da stratejik yönetim sistemi uygulamaları başarılı bir şekilde uygulanmaktadır (Saygılı, 2014).

### **2.1.7. Avustralya**

Avusturalya'da otuz yıla yakın süredir uygulana reform çalışmalarının doğru yönde ilerlediği kabul edilmekte ve OECD tarafından başarılı bir örnek olarak değerlendirilmektedir. Bu süreçte stratejik planlar özellikle performans değerlendirmede önemli araçlar olarak kullanılmaktadır (Blöndal vd., 2000'den aktaran; Songür 2011),

### **2.1.8. Malezya**

Türkiye ile kıyaslandığında Malezyanın sistemiyle benzer özellikler taşımaktadır. Her iki ülkede de hükümet bağlamında beşer yıllık kalkınma planları yapılmaktadır ve örgütsel anlamda stratejik planlar yapılmaktadır. Malezyada hazırlanan Stratejik planların Türkiye'dekilerden ayrıldığı nokta eylem planlarının ile stratejik planların aynı zamanda birlikte yapılmasıdır. Ayrıca Malezya'da hem stratejik planların hem kalkınma planlarının izleme ve değerlendirme uygulamalarının Türkiye'nin aksine oldukça değer verildiği görülmektedir (Saygılı, 2014).

### **3.1.9. Fransa**

Fransa'da stratejik planlama uygulamaları yıldır kararlılıkla uygulanmaktadır. Stratejik planlama çalışmalarına özel sektörün ve sivil toplum kuruluşlarında planlama süreçlerine katılımı sağlanmıştır (ÇŞB, 2012'den aktaran; Yazıcı, 2015).

### 3.1.10. Norveç

Norveç'teki kamu reformuyla alakalı çalışmalar 90'larda yapılmaya başlanmıştır. Hükümet tarafından kamu kurumlarından 1 Temmuz 1998'e kadar gerekli düzenlemeleri sağlamaları istenmiştir. Bu bağlamda kurumlardan stratejik plan, yıllık plan, ödenek belgesi, performans raporu, yıllık mali rapor ve değerlendirme raporları hazırlamaları istenmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2015).

Norveç örgütlerince hazırlanan performans raporları Türkiye ile karşılaştırıldığında benzer nitelikte olup örgütlerin performans bilgisilerini kapsayacak biçimde hazırlanmaktadır. Norveç'de planlamayla alakalı periyodik olarak değerlendirmeler yapılmaktadır. Norveç'in yönetim sistemi bakıldığında odağın performansa dayalı bütçelemenin temel oluşturduğu görülmektedir ve hazırlanan stratejik planlar bu sisteme dayalı bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2015).

Sonuç olarak dünyada stratejik planlama uygulanan ülkelere baktığımızda stratejik planlama bir kamunun her kesimin de hem bir yasal zorunluluk gereği uygulanmaktadır hem de örgütler stratejik planlamayı sürdürülebilir bir kalite için gerekli görmektedir. Hemen hemen her ülkede stratejik planlama uygulamalarında eksiklikler görülmekte ve bu eksikliklerin üzerine ciddiyetle gidilmekte ve stratejik planlama bir yaşam şekli olarak hem kamusal alanda hem de bireysel alanda değer görmektedir.

### 3.2. Türkiye'de Stratejik Planlama

1990'larda Türkiye'de meydana gelen ekonomik bunalımlar neticesinde büyüme oranlarında istikrarsızlıkların yaşanması, diderek artan enflasyon oranları ve bütçe açıkları, hükümetlerin çok sık bir şekilde değişmesine bağlı günü kurtarma adına ve kısa süreli kararlar alma alışkanlığı, mali kontrol ve denetim sisteminin sağlıklı bir şekilde çalışmaması ülke hayatında büyük buhranlar ve gelgitler yaşanmasına neden olmuştur.. Bu süreçte, Türk kamu yönetiminde mevcut olan çeşitli yönetsel ve mali yetersizlik sorunları nedeniyle değişen ve gelişen koşullara uyum sağlama ihtiyacı doğurmuştur. Bütün bunların yanı sıra yurt dışındaki ekonomik kuruluşlarında bskısıyla Türk kamu

yönetiminde reform uygulamaları yapma ihtiyacı gündeme gelmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2015).

24.12.2003 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. Maddesine göre kamuya bağlı bütün kurum ve kuruluşlar stratejik planlar hazırlamakla yükümlü hale gelmişlerdir.

Tüm bu düzenlemeler ışığında kamu kurumları ilk stratejik planlarını yapmışlar ve uygulamaya koymuşlardır. Fakat kamu örgütleri için yeni bir faaliyet alanı olan stratejik planlama da çeşitli sıkıntılar ve eksikler de gözden kaçmamıştır. Bu bağlamda 30 Nisan 2015 tarihinde yayınlanan resmi gazetede stratejik planlamada yaşanan eksikliklerde değinilip, kamu kuruluşlarının yapacakları stratejik planlama hazırlama aşamasında uyması gereken kurallar anlatılıp daha sağlıklı ve etkili planlar yapılması istenmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### 4. EĞİTİMDE STRATEJİK YÖNETİM, STARTEJİK YÖNETİMDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE KONUYLA ALAKALI YAPILAN ÇALIŞMAŞLAR

#### 4.1. Eğitimde Stratejik Yönetim

Çağı yakalamada konusunda stratejik planlama bilincine sahip okullar ve yeni yaklaşımlar ve uygulamaların hayata geçirilmesinin bir zorunluluk olduğunu kabul eden kurumlar bir adım öne çıkmaktadır. Okullar sadece gelişimi ve değişimi destekleyen ve uyum sağlayan değil, çevreyi ve toplumu da buna hazırlayan ve değişime katkıda bulunan kurumlardır. Okulların kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Okulların gelişmeleri, değişime uyum sağlamaları, değişimin gerektirdiği donanımlara sahip bireyleri yetiştirmeleri için, kendilerine hedefler belirlemeleri ve bu hedefe ulaştıracak yol haritalarını oluşturmaları stratejik planlama yapmaları ile mümkündür.

Günümüz dünyasının rekabet koşulları, örgütlerin hızla değişen, dinamik çevresi, beklentilerin yükselmesi ve değişmesi, örgütleri daha önce olmadığı kadar stratejik düşünmeye itmektedir. Bu nedenle geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi ve gelecek için stratejik planların yapılması büyük önem arz etmektedir (Arabacı, 2007).

Okulların daha verimli işlevsel olmaları için stratejik plan yapmaları ve uygulamaları kaçınılmazdır (Arslan, 2009). Eğitim planlaması, okulun eğitimsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için gereken girdilerin sağlanması ve bunların kullanılması yollarının kararlaştırılması sürecidir (Başaran ve Çinkır, 2012).

Ülkenin nitelikli insan gücünü yetiştiren kurumlar eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarının düzenli işleyişini sağlayan üst sisteme eğitim sistemi denilmektedir. Eğitim sisteminin diğer sistemler gibi değişim içerisinde olması geleneksel eğitim sistemini değiştirmiştir.

Eğitim kurumlarında stratejik plan hazırlanmasından ve stratejik planın uygulanmasından stratejik planlama ekibi sorumludur. Bunun yanında uygulayıcıların da stratejik planlama sürecine gönüllü olarak katılmaları gerekir (Ereş, 2004).

MEB bakanlığı 16/09/2013 tarihinde yayınladığı 2013/26 sayılı genelgede bütün eğitim kurumlarının yasa gereği yapmak zorunda oldukları 1.dönem stratejik planlamalarını yaptığı, 2015 yılı itibariyle ikinci stratejik planlama dönemine geçileceği vurgulanmıştır. Bu bağlamda yapılacak yeni stratejik planlamaların Şekil 1.3'te gösterilen modele uygun bir süreç içerisinde hazırlanması istenmiştir

#### **4.1.1. Etkili okul açısından stratejik planlama**

Stratejik yönetim eğitimde etkili okullar oluşabilmesi için kararlılıkla uygulanması gereken bir yönetim sürecidir. Şişman (2012), etkili okulu tanımlarken; kendisinden beklenen amaç ve işlevleri tam olarak yerine getiren, öğrencilerin bütün yönlerden gelişimlerini sağlayan, bunun için uygun öğrenme ortamları hazırlayan ve okulla ilgili herkesin beklentilerini ve isteklerini karşılayan okul olarak tanımlamıştır.

Stratejik planlama çıkış itibariyle işletmeleri ilgilendirse de günümüzde birçok kurum ve örgüt bu anlayışı benimsemişlerdir. Türkiye'de 1980'lerden sonra stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı konuşılmaya başlanmıştır. Avrupa Birliği uyum sürecinde 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile tüm devlet kurumlarında uygulanması zorunlu hale gelmiştir. Değişen ve gelişen dünya, karar vericileri daha stratejik düşünmeye ve gelecekteki belirsizliklerin üstesinden gelebilecek uzun vadeli planlar yapmaya yönlendirmiştir. 5018 sayılı kanun (Resmi Gazete, 2003) ile eğitim kurumları da stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışını uygulama zorunluluğu içerisine girmiştir. Stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının tam anlamıyla uygulanması, eğitim kurumlarında uygulaması farklı kurumlarda uygulanmasından çok daha önemli olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bir ülkeyi hedeflediği gelişmişlik düzeyine ulaştıracak o ülkede yaşayan bireylerdir. O bireylerin de arzulanan seviyede yetişmesi iyi bir eğitim sistemiyle mümkündür.

Eğitim sistemlerinin başarısı, etkililiği ve verimliliği ile ölçülmektedir. Günlük hayatta karşılaşılan toplumsal sorunların sıklığı ve karmaşıklığına rağmen bu sorunların çözümünde eğitimin, dolayısıyla okulların önemli bir yere sahip olduğu herkes

tarafından kabul edilmektedir. Hayatın niteliği ile okulun niteliği arasında pozitif bir ilişki vardır. Bir yaşama ve oyun alanı olan okulun insan hayatında önemli bir role sahiptir. Daha güçlü bir eğitim sisteminin oluşumunda, okul stratejik bir role sahip olacaktır. O bakımdan daha nitelikli bir gelecek için okul yöneticisi, öğretmen, öğrenci ve velilerin rol ve görevlerinin yeniden tanımlanması, yapılması düşünülen değişim sürecinin öncelikleri arasında yer almaktadır (Turan, 2006; Akt. Akan, 2007).

Eğitim liderliğindeki yeni gelişmeler ve araştırmalara göre, yeni okul yöneticilerden bir lider olarak şunları gerçekleştirmesi beklenmektedir (Turan, 2006; Akt. Akan, 2007); okulda bir öğrenme ekibi oluşturmak, okul için bir stratejik plan geliştirmek, okul politikaları geliştirmek, bir okul misyonu ya da okul vizyonu oluşturmak. Bu bağlamda düşünüldüğünde okullardaki eğitim liderlerinin stratejik planlama sürecinin başlatılması, sağlıklı ve etkin bir şekilde yürütülmesinde birinci dereceden sorumlu olduğu görülmektedir. Okullardaki eğitim liderleri stratejik planlama konusunda daha çok eğitim alıp, bu konunun örgütün yaşaması adına kaçınılmaz bir koşul olduğuna inanmaları gerekmektedir.

Etkili okul uygulamaları okulu geliştirme sürecidir. Bir anlamda mevcut durumu değiştirmeye yönelik eylemler bütünüdür. Değişme talebi merkezi yönetimden gelebildiği gibi yerel eğitim yetkililerinden de gelebilir. Değişmenin altında okulun krizde bulunması ya da etkililik araması yatabilir. Kriz altında bir okulu etkili hale getirmede literatür bulgularının bu okulda uygulamaya konulması en etkili yol olabilir. Araştırma bulgularına göre duyarlı yönetici, öğretmen yeterliliği, öğrenci duyarlılığı, çevrenin eğitime olumlu bakışı, okulun pozitif kültürü ve öğrenme ortamı gibi unsurlar öğrenci başarısına etki eden önemli etkenlerdir. Doğaldır ki bir okulun etkililiği için okulda değişme girişimine destek olacak bir ekibin kurulması önemli olacaktır (Balcı, 2002). Bu bağlamda okullarda üyeleri öğretmen ve velilerden oluşmak şartıyla kurulacak stratejik planlama ekiplerinin gerekli analiz ve planlamalarla eğitim örgütlerinin ihtiyaç duyduğu değişim hareketini başlatılmasında önemli rol oynayacağı gerçektir

Görülüyor ki, etkili okulların oluşmasında paydaşlara özellikle öğretmenlere büyük iş düşmektedir. Öğretmenlerin etkili okul uygulamalarına katkı sağlayabilmek için; okulun programını tanıması, okulun amaçlarının farkında olması ve bu amaçların oluşması için gerekli vizyon ve misyon oluşturma çalışmalarına aktif katılması, bu



amaçların kendi amaçlarıyla tutarlı olması, kendisini sürekli olarak yetiştirmesi, geliştirmesi, toplumdaki ve okuldaki değişmelere önceden hazırlıklı olması, her yönüyle verebileceğinin en fazla verebilmesi, okul programını yorumlayabilmesi, çevre şartlarını ve değerlerini göz önünde bulundurarak çevrenin ilgisini ve desteğini sağlayabilmesi, okula ve kendisine yönelik iç ve dış baskı gruplarının farkında olarak bu grupları okul amacının gerçekleştirilmesine yönelik hizmete geçirebilme rolünü iyi oynayabilmesi gerekmektedir.

Okullarda oluşturulacak stratejik planlama sürecine öğretmenlerin ve velilerin aktif katılımlarının katılsı, stratejik planlama konusunda gerektiğince bilinçlendirilmesi ve sürdürülebilir bir değerlendirme altında tutulmaları okuların etkililiği konusunda önemli kazanımlar sağlayacaktır

#### **4.2. Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılabilecek Sorunlar**

Her eğitim sisteminin temelini ustun değerler sistemi oluşturur. Değerler konusunda Türkiye'nin görünümü şöyle tasvir edebiliriz. Türk eğitim sisteminin güçlü yanlarından biri Kurtuluş Savaşı muallimi ile Cumhuriyet öğretmenin benliğinde özümlemiş üst düzey değerleri eğitim sistemine bütünleşmiş ve halen taşımakta oluşudur. Müfredatın temelini bu değer ilkelerden oluşturulması da güçlü bir boyutudur. Eğitimin görevlerinden olan "temel kavramları kazandırma" işlevi bu ilkelere dayalı olarak çok etkin bir biçimde yerine getirilmektedir. Buna karşılık tutum, davranış ve hareket araçlarının kazanılmasında aynı etkililikten söz edilememektedir (Şener, 2009).

Türkiye'de stratejik planlamanın yaklaşımı 5018 sayılı Kanunla yasal zemine kavuşmuştur. Stratejik plan hazırlamanın zorunlu hale gelmesinden günümüze yedi yıllık bir deneyim elde edilmiştir. Bu dönemde hemen hemen tüm kurumlar ilk stratejik planlarını hazırlamış, bir kısmı da ikinci stratejik planlarını hazırlamaktadır. Bu süreçte kazanılan deneyimlerle stratejik planların hazırlık sürecine ilişkin bir hayli yol kat edilmiş olmasına rağmen uygulamada bazı problemler yaşandığı görülmektedir (Saygılı, 2014).

Stratejik planlama örgütün içinde belirli bir birimin ya da zümrenin işi değildir. Örgütteki tüm personelin katılımıyla hazırlanmalıdır (DPT, 2006). Aksi takdirde

stratejik yönetim uygulamalarının her sürecinde sorunlr yaşanması muhtemeldir. Örgütlerde stratejik planı hazırlamak kadar uygulamaya geçirmek ve ona dayalı eylem planlarını gerçekleştirmekte son derece önemlidir.

Yönetime katılma; çatışma ve sürtüşmelerin önlenerek, yönetsel sorunların çözülmesi, nihai kararın kalitesinin iyileştirilmesi, çalışanların alınan kararları kendi kararları şeklinde benimsemeleri ve kararın uygulanmasını titizlikle gerçekleştirmeleri, yönetici ile uygulayıcı astlar arasında yüz yüze ilişkiler kurulabilmesi ve astların sorumluluk almaları gibi faydaları sağlayabilir (Eren, 2010).

Stratejik planın etkili bir biçimde uygulanması büyük oranda örgütlerin uygulama kapasitesine bağlıdır. Dolayısıyla kurumlar her şeyden önce gerekli teknik ve insan kaynakları kapasitesine sahip olmalıdır (Coşkun, 2011, s.128).

### **4.3. Konuyla Alakalı Yapılan Çalışmalar**

Işık ve Aypay (2004) tarafından “Çanakkale İlinde Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar” adlı bir çalışma yapılmıştır. Çalışma sonucunda, kavramsal boyuttaki sorunlar en önemli sorunlar olarak tespit edilmiştir ve katılanların görüşü açısından bakıldığında hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğu görülmektedir.

Çetin (2012) “Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar”adlı çalışması sonunda, araştırmaya katılanların stratejik planlamaya ilişkin tutumları incelendiğinde, öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin olumsuz tutumlar sergilemelerinin aksine yöneticilerin ise stratejik planlamaya karşı olumlu tutumlar sergiledikleri görülmektedir sonucuna ulaşmıştır.

2005 yılında Balkar ve Ekici tarafından yapılan “İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda İncelenmesi”adlı çalışma sonucunda örgütsel iletişim ve stratejik planlama uygulamaları arasında anlamlıve sıkı bir ilişki bulunduğu ve örgütsel iletişimin stratejik planlama uygulamalarının anlamlı bir yordayıcısı olduğu sonucuna varmışlardır.

Arabacı (2015) “Eğitim Kurumlarının Stratejik Plan Geliştirme ve Uygulama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri” adlı çalışma yapmıştır ve sonucunda. Katılımcıların %64’ü stratejik planların başarıya ulaşma derecesini düşük düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Ancak bu bulguya rağmen katılımcıların % 27’si stratejik planlama çalışmalarının boş, yararsız ve işlevsel olmadığını düşünmektedir. Stratejik planların geliştirilmesi ve uygulamalarda karşılaşılan sorunlar ise; Planlamaya ilişkin genel sorunlar, stratejik plan geliştirme aşamasında yaşanan sorunlar, stratejik planların uygulama aşamasında yaşanan sorunlar, stratejik planlamaya ilişkin paydaşların bakış açılarından kaynaklanan sorunlar olarak temalandırıldığı sonuçlarına ulaşmıştır.

Arslan ve Küçükler 2016 yılında yaptıkları“Okul Müdürlerinin Planlama Etkinlikleri ve Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar” isimli çalışmalarında, katılımcıların planlamanın ne olduğuna ilişkin doğru ve yeterli bir anlayışa sahip oldukları, planlamanın gerekliliğine inandıkları ancak planlama konusunda kendilerini yeterli bulmadıkları, yönetim sürecinde planlamayı etkin bir şekilde kullanamadıkları, stratejik planın hazırlık ve uygulama aşamalarında çeşitli sorunlar yaşanmakta olduğu gibi sonuçlara ulaşmışlardır.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### 5. YÖNTEM

#### 5.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma tarama deseninde betimsel bir çalışma olarak planlanmıştır. Çalışmada eğitim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algıları ile stratejik yönetimde karşılaştıkları sorunların ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Karasar (2006)'a göre, olayların, nesnelerin, varlıkların, örgütlerin, ve çeşitli alanların “ne” olduğunu betimleyen, açıklayan araştırmalar betimsel çalışmalardır. Betimsel ya da survey çalışmalarda mevcut olan durum belirlenmek istendiğinden, bu tür çalışmalar genellikle doğal ortamda yapılmaktadır. Tarama (survey) araştırmaları herhengi bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin sağlanmasını amaçlayan çalışmalardır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2013).

#### 5.2. Evren ve Örneklem/Araştırma Grubu

Araştırmanın evrenini 2015–2016 eğitim öğretim yılında Erzurum merkezindeki tüm ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmanın evreni, Erzurum ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren ilkokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler oluşmaktadır. Erzurum merkezde (Palandöken, Aziziye ve Yakutiye ilçeleri) 163 tane ilkokul bulunmaktadır. Bu okullarda görevli 1600 öğretmen, 252 yönetici görev yapmaktadır. Araştırmada evren üzerinden örneklem seçilmiş, örnekleme yöntemi olarak basit seçkisiz örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Basit seçkisiz örneklemede tüm bireylerin seçilme olasılığı aynıdır. Bir kişinin seçimi diğer kişilerin seçimini etkilememektedir (Büyüköztürk ve diğ., 2013). Anketin saha çalışması, Erzurum İl Merkezinde bulunan 30 ilkokulda gerçekleştirilmiştir. Erzurum merkez ilkokullardaki öğretmen ve yöneticilerden oluşan toplam 1852 eğitim çalışanınin Örneklem sayısı, %95 güven seviyesi ve %5 hata payı

ile yapılan hesaplamada 319 olarak hesaplanmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda ulaşılan 420 örneklemin araştırmanın güvenilirliği açısından yeterli olacağı düşünülmüştür.

Eğitim kurumlarına dağıtılan 500 adet anketten, 450'sinin geri dönüşü sağlanmış ve geçerli olan 420'si adetinin üzerinde SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılarak istatistiksel analizler yapılmıştır.

Tablo 5.1.

*Örneklemdaki Yönetici ve Öğretmenlerin Demografik Değişkenler Açısından Dağılımı*

Yönetici			Öğretmen	
	(f) Sıklık	(%) Yüzde	(f) Sıklık	(%) Yüzde
<b>Cinsiyet</b>				
Erkek	53	100,0	157	42,8
Kadın	0	0	210	57,2
Toplam	53	100,0	367	100
<b>Eğitim Düzeyi</b>				
Önlisans	2	3,8	18	4,9
Lisans	44	83,0	313	85,3
Yüksek Lisans	6	11,3	32	8,7
Doktora	1	1,9	4	1,1
	53	100	367	100
<b>Kıdem Yılı</b>				
10 ve Aşağısı	2	3,8	112	30,5
11-15	14	26,4	95	25,9
16-20	8	15,1	89	24,3
21-30	17	32,1	50	13,6
30 Üzeri	12	22,6	21	5,7
	53	100	367	100
<b>Görevi</b>				
Müdür	16	30,2	Öğretmen	367
Mdr. Yrd.	37	69,8		
	53	100	367	100

Tablo 5.1’de görüldüğü gibi çalışma grubunu oluşturan yöneticilerin tamamı erkektir. Eğitim durumu değişkenine baktığımızda; yöneticilerin 2’sinin ön lisans (%3,8), 44’ünün lisans (%83,0), 6’sının yüksek lisans (%11,3) ve 1’inin doktora (%1,9) mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanında, mesleki kıdemlerini incelediğimizde; yöneticilerin 2’sinin 10 yıl ve aşağısı (%3,8), 14’ünün 11-15 yıl arası (%26,4), 8’inin 16-20 yıl arası (%15,1,3), 17’sinin 21-30 yıl arası(%32,1) ve 12’sinin 30 yıl ve üzeri (%22,6) kıdeme sahip olduğu saptanmıştır. Öğretmenlerin 210’u kadın (%57,2), ve 157’si erkek (%42,8) olmak üzere toplam 367 kişidir. Eğitim durumu değişkenine baktığımızda; öğretmenlerin 18’inin ön lisans (%4,9), 313’ünün lisans (%85,3), 32’sinin yüksek lisans (%8,7) ve 4’ünün doktora (%1,1) mezunu olduğu görülmektedir. Bunun yanında, mesleki kıdemlerini incelediğimizde; katılımcıların 112’sinin 10 yıl ve aşağısı (%30,5), 95’inin 11-15 yıl arası (%25,9), 89’unun 16-20 yıl arası (%24,3), 50’sinin 21-30 yıl arası(%13,6) ve 21’inin 30 yıl ve üzeri (%5,7) kıdeme sahip olduğu saptanmıştır.

### 5.3. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak Çetin (2012) tarafından geliştirilen “Stratejik Planlamaya Yönelik Algı Ölçeği” ve “Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar Ölçeği” adlı ölçekler kullanılmıştır.

Verilerin toplanmasında kullanılan ölçek formu üç bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, çalıştıkları kurum türü, görev ve çalışma süresi) belirlenmesine yönelik ifadelere, ikinci bölümde stratejik planlama algılarına yönelik sorulara yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlara ilişkin sorulara yer verilmiştir. Bu envanterde yer alan maddeler 5’li likert tipi ölçek biçiminde puanlanmaktadır.

Veri araçlarının yapı geçerliliği çalışması Çetin (2012) tarafından yapılmıştır ve stratejik planlama tutum ölçeği için KMO analizi değeri 0,78, stratejik yönetim uygulama sorunları ölçeği için ise 0,97 bulunmuştur. Barlett’s Test of Sphericity analizi sonucu birinci ve ikinci veri toplama araçları için sırası ile 9671,064 ve 53191,313’dir. Her iki taslak sonucu da  $P=0,000$  önem düzeyinde anlamlı bulunmuştur.

Stratejik Planlama Algı Ölçeği, 4 boyut, 14 maddeden oluşmaktadır. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar ölçeği ise 5 boyut, 34 maddeden oluşmaktadır.

Stratejik planlama algı ölçeğinde faktörleri oluşturan maddeler şöyledir (Çetin, 2012) ;

1. *Faktör (Stratejik planlama hakkında bilgi):* 1., 2., 3. ve 4., maddelerden oluşan 1.faktör stratejik planlama ile ilgili kanun ve bilgi düzeyi ile stratejik planlamaya destek verme gibi maddeleri içermektedir.
2. *Faktör (Stratejik planlama hakkında olumsuz tutum):* 5., 6. ve 7. maddelerden oluşan 2.faktör stratejik planlamanın gereksiz ve boş bir iş olarak görme ve stratejik planlama hakkında görüşün alınmaması gibi maddeleri içermektedir.
3. *Faktör (Stratejik planlama inancı):* 11., 12., 13. ve 14. maddelerden oluşan 3. faktör stratejik yönetimin kurumlar için gerekliliği, buna inanma durumu gibi maddeleri içermektedir.
4. *Faktör (Stratejik planlamada etkin rol):* 8., 9., ve 10. maddelerden oluşan 4. faktör stratejik planlama uygulama sürecinde en etkin rolün kimler üzerinde olduğu gibi maddeleri içermektedir.

Ölçek beşli likert tipindedir. Her soru “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Tamamen Katılıyorum” şeklinde 5 düzeyde derecelendirilmiştir.

Stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar ölçeğinde faktörleri oluşturan maddeler şöyledir(Çetin, 2012).

1. *Faktör (Stratejik Yönetimde kurum içi sorunlar):* 16., 25., 26., 27., 28., 29., 33., 34. ve 35. maddelerden oluşan 1.faktör Yöneticilerin personel ile ilişkileri, yönetim şekline kaynaklanan problemler ve kurum içi iletişim sorunları gibi maddeleri içermektedir.
2. *Faktör (Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar):* 13., 15., 17., 18., 22., 23. ve 30. maddelerden oluşan 2.faktör kurumun elinde olmayan imkansızlıkları ve yetersizlikler gibi maddeleri içermektedir.
3. *Faktör (Eğitim personelinin kaynaklanan sorunlar):* 6., 7., 8., 10., 11., 12 ve 14.maddelerden oluşan 3. faktör kurumda çalışan eğitimcilerin bakış açılarını, OGYE (Okul Gelişim ve Yönetim Ekibi) ekibinin durumunu ve eğitim personelinin bilgi düzeyi gibi maddeleri içermektedir.

4. *Faktör (Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar):* 2., 3., 4., 5., 24., 31. ve 32. maddelerden oluşan 4. faktör yöneticilerin yönetim felsefesine bakış açılarını, stratejik yönetim hakkındaki bilgi düzeyleri ile destek seviyeleri gibi maddeleri içermektedir.
5. *Faktör (Stratejik yönetime inanma düzeyi):* 9.,19., 20. ve 21. maddelerden oluşan 5.faktör eğitimciden, yöneticiye kadar olan personelin stratejik yönetime olan inanç, azim ve sorumluluk duyguları gibi maddeleri içermektedir.

Ölçek beşli likert tipindedir. Her soru “Hiç Engellemez”, “Çok Az Engeller”, “Kısmen Engeller”, “Engeller” ve “Yüksek Derecede Engeller” şeklinde 5 düzeyde derecelendirilmiştir.

Ölçeklerin yapılan güvenirlik analizlerinde; Stratejik Planlama Algı Ölçeği'nin güvenirlik katsayısı Cronbach's  $\alpha = ,624$  Stratejik Yönetim Uygulama Sorunları Ölçeği için de Cronbach's  $\alpha = ,948$  'dır.

#### 5.4. Veri Analizi

Araştırma sonucunda elde edilen veri ve bilgiler, amaçlar doğrultusunda SPSS22.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerinin analizlerinde Yüzde, Aritmetik Ortalama, Standart Sapma, Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis), T-testi, Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA), Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

Araştırmada analizlere geçilmeden önce verilerin niteliği incelenmiştir. Öncelikle veri girişinde herhangi bir hata olup olmadığı, SPSS programında frekanslar ve betimleyici istatistikler sekmeleri kullanılarak araştırılmış, ranjı olası sınırlar dışında olan 2 deneğin veri girişinde yapılan hatalar, bu deneklere uygulanan ölçekler tekrar gözden geçirilerek düzeltilmiştir.

İkinci aşamada veri girişinde yapılan hatalardan kaynaklanan ve ölçekte bilerek ya da bilmeyerek cevaplanmayarak, boş bırakıldığı için kayıp değer olarak gözüken veriler taranmış, seçkisiz olarak dağıldığı fark edilen 1 kayıp verinin olduğu



görülmüştür. Deneklerden elde edilen ölçekler incelenmiş, 1 kayıp verinin veri girişinden kaynaklandığı tespit edilerek, bu veriler girilmiştir.

Üçüncü aşamada ise toplanan verilerin normal bir dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesi için, veri setine ilişkin çarpıklık ve basıklık katsayıları analiz edilmiştir. Çarpıklık katsayısının her iki ölçekten elde edilen veriler için  $\pm 1$ , basıklık katsayısının ise  $\pm 1$  arasında değiştiği belirlenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının  $+2$  ile  $-2$  aralığında olması, verilerin normal dağılımdan aşırı bir sapma göstermediğini ifade etmektedir (Cameron, 2004). Normal dağılıma ilişkin elde edilen değerler değerlendirildiğinde veri setinin normal dağılıma yakın bir dağılım gösterdiğine karar verilmiş ve analizlerde parametrik testler kullanılmıştır.



## ALTINCI BÖLÜM

### 6. BULGULAR ve YORUM

Bu bölümde elde edilen bulgular tablolaştırılarak alt problemlerin sırasına göre verilmiş ve ortaya çıkan sayısal veriler yorumlanmıştır.

#### 6.1. İlkokul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Düşüncesine İlişkin Algıları Nasıldır?

Ankete katılan ilkokul yöneticilerinin stratejik planlama düşüncesine ilişkin görüşleri Tablo 6.1’deki gibidir.

Tablo 6.1.

##### *Yöneticilerin Stratejik Planlama Algı Düzeyleri*

Maddeler	N	$\bar{X}$	S
5018 sayılı kamu yönetim ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim	53	3,52	1,06
Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim	53	3,83	,91
Kurumumuzun stratejik planının gerçek anlamda amaca hizmet ettiğine inanıyorum	53	3,30	,99
Bir eğitmeni olarak stratejik planlamanın yararına inanarak yeterli desteği veriyorum.	53	3,81	,94
Stratejik Plan” belgesi kağıt üzerinde kalacak bir belgedir	53	2,49	1,20
Stratejik Planlamayı kırtasiye işi olarak görüyorum	53	2,22	1,01
Stratejik Plan hazırlama aşamasında görüşlerim alınmadı	53	2,58	1,18
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol İl Millî Eğitim Müdürünüdür	53	3,07	1,03
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol idarenindir	53	3,79	,92
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol Okul gelişim yönetim ekibindedir	53	3,66	1,07
Stratejik Planlama sonucunda yapılan değerlendirmelerin gerçekçi olduğuna inanıyorum	53	3,26	1,05
Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum	53	3,84	1,00
Stratejik planlama anlayışı kurumumuza yeni bir bakış açısı getirdi	53	3,30	,97
Stratejik planlama konusunda yeterli eğitim aldığımıza inanıyorum	53	2,98	1,02

Tablo 6.1’de yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algılarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde en yüksek puanlar, “Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum” ( $\bar{X}=3,84$ ), “Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim” ( $\bar{X}=3,83$ ), “Bir eğitimci olarak stratejik planlamanın yararına inanarak yeterli desteği veriyorum” ( $\bar{X}=3,81$ ) maddelerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin algıları açısından en düşük puanlar, “Stratejik Planlamayı kırtasiye işi olarak görüyorum” ( $\bar{X}=2,22$ ), “Stratejik Plan belgesi kağıt üzerinde kalacak bir belgedir” ( $\bar{X}=2,49$ ) “Stratejik Plan hazırlama aşamasında görüşlerim alınmadı” ( $\bar{X}=2,58$ ) maddelerinde yoğunlaştığı görülmektedir.

Tablo 6.2.

*Yöneticilerin Stratejik Planlama Algı Düzeyleri Alt Boyut Ortalamaları*

Boyutlar	Madde Sayısı	$\bar{X}$	S
Stratejik Planlama Hakkında Bilgi	4	3,61	2,97
Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum	3	2,43	2,79
Stratejik Planlamada Etkin Rol	3	3,50	2,05
Stratejik Planlama İnanç	4	3,34	3,08

Tablo 6.2’de incelendiğinde, Yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeyleri boyutundaki algı ortalamaları açısından ( $\bar{X}=3,61$  S=2.97), yöneticiler kendilerini yeterli bilgi düzeyine sahip olduklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X}=2,43$  S=2.79), yöneticiler stratejik planlama hakkında olumlu tutuma sahip olduklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımı hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X}=3,50$  S=2.05), yöneticiler stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımında olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler.

Yöneticilerin stratejik planlamaya olan inançları hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X}=3,34$  S=3.08), yöneticiler stratejik planlamaya olan inançlarının olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler.

Daha önce yapılmış çalışmalarda elde edilen sonuçlara bakıldığında; Çetin (2012), Ayrancı (2013), Akdoğan (2012), Ekici (2015), Yıldırım(2015), Kocatepe(2010), Balcı, Çanakçı ve Tan (2012), Yelken, Kılıç ve Üredi (2010), Zincirli (2012), Arslan ve Küçüker (2016), Memduhoğlu ve Uçar (2012), okul yöneticilerinin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip oldukları, olumlu bir tutum geliştirdikleri ve gerekliliğine inandıkları sonuçlarına ulaşılmaktadır. Bu sonuçların mevcut çalışmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında benzerlik gösterdiği görülmektedir.

## 6.2. Stratejik Planlama Algısı İlkokul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Araştırmaya katılan yöneticilerin kıdem değişkenine göre stratejik planlama algılarında farklılaşma olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonuçları Tablo 6.3’de verilmiştir.

Tablo 6.3.

*Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin İlkokul Yöneticilerinin Stratejik Planlama Algularına İlişkin ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	Kareler Top.	Sd	Kareler Ort.	F	P
Stratejik planlama hakkında bilgi	G.A.104,292	4	26,07	3,50	,014**
	G.İ.356,916	48	7,43		
	T.461,208	52			
Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum	G:A:99,102	4	24,77	3,86	,008*
	G.İ.308,068	48	6,41		
	T.407,170	52			
Stratejik Planlamada Etkin Rol	G.A.33,245	4	8,31	2,14	,090
	G.İ.185,963	48	3,87		
	T.219,208	52			
Stratejik Planlama İnancı	G.A.53,023	4	13,25	1,44	,235
	G.İ.441,656	48	9,20		
	T.494,679	52			

\*\*p<.05 \* :p<.01

Tablo incelendiğinde kıdem değişkenine göre “Stratejik Planlama Hakkında Bilgi” ve “Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum” boyutlarında anlamlı bir

farklılaşma olduğu görülmektedir. Aralarında anlamlı fark bulunan faktörler için Post-Hoc analizi uygulanmıştır. Post-Hoc analizinde Tukey testi kullanılmıştır. Bu analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 6.4’de özetlenmiştir.

Tablo 6.4.

*Post-Hoc Analiz Sonuçları (Yöneticiler İçin Stratejik Planlama Hakkında Bilgi)*

kıdeminiz nedir?	kıdem	Fark Ortalaması	Std. Hata	p
10 yıl ve aşağı(1)	2,00	-5,78	2,06	,053
	3,00	-4,25	2,15	,295
	4,00	-6,76*	2,03	,014*
	5,00	-5,00	2,08	,133
11-15 yıl(2)	1,00	5,78	2,06	,053
	3,00	1,53	1,20	,710
	4,00	-,97	,98	,856
	5,00	,78	1,07	,948
16-20 yıl(3)	1,00	4,25	2,15	,295
	2,00	-1,53	1,20	,710
	4,00	-2,51	1,16	,216
	5,00	-,75	1,24	,974
21-30 yıl(4)	1,00	6,76*	2,03	,014*
	2,00	,97	,98	,856
	3,00	2,51	1,16	,216
	5,00	1,76	1,02	,434
30 yıl ve üstü(5)	1,00	5,00	2,08	,133
	2,00	-,78	1,07	,948
	3,00	,75	1,24	,974
	4,00	-1,76	1,02	,434

\* 0.05 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

Tabloya baktığımızda kıdem yılı 10 yıl ve aşağısı olanlarla 21-30 yıl arası olanlarda bir farklılık olduğu ( $p=0,14$ ) görülmüştür. Farklılaşma oranlarını ve yönünü tespit etmek için stratejik planlama bilgisi ortalamalarına bakılmıştır.

Tablo 6.5.

*Stratejik Planlama Hakkında Bilgi Düzeyi Ortalamaları*

Kıdem	KODLAR(J)	N	$\bar{X}$	S	Std.Hata
10 yıl ve aşağı	1	2	9,00	4,24	3,00
11-15 yıl	2	14	14,78	2,83	,75
16-20 yıl	3	9	13,25	3,99	1,41
21-30yıl	4	17	15,76	1,82	,44
30 yıl ve üstü	5	12	14,00	2,52	,72

Tablo 6.5 incelendiğinde, 10 yıl ve aşağı yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili tutum düzeyleri ( $\bar{X}=9,0$ ), 21-30 yıl kıdeme sahip yöneticiler ( $\bar{X}=15,76$ ) arasındaki fark istatistiki olarak anlamlıdır. Tabloya göre 10 yıl ve aşağı kıdeme sahip yöneticilerin stratejik planlama hakkındaki bilgileri 21-30 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre farklı ve düşüktür.

Anova testinde anlamlı bir farklılaşma bulunan Yöneticiler Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum boyutu için yapılan Post-Hoc analizi tablo gibidir.

Tablo 6.6.

*Post-Hoc Analiz Sonuçları (Yöneticiler Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum)*

(I) kıdeminiz nedir?	(J) kıdeminiz nedir?	Fark Ortalaması	Std.Hata	P
10 yıl ve aşağı(1)	2,00	3,57	1,91	,350
	3,00	5,12	2,00	,095
	4,00	5,61*	1,89	,036*
	5,00	3,00	1,93	,536
11-15 yıl(2)	1,00	-3,57	1,91	,350
	3,00	1,55	1,12	,641
	4,00	2,04	,91	,184
	5,00	-,57	,99	,978
16-20 yıl(3)	1,00	-5,12	2,00	,095
	2,00	-1,55	1,12	,641
	4,00	,49	1,08	,991
	5,00	-2,12	1,15	,365

Tablo 6.6. (Devamı)

21-30yıl(4)	1,00	-5,61*	1,89	,036*
	2,00	-2,04	,91	,184
	3,00	-,49	1,08	,991
	5,00	-2,61	,95	,063
30 yıl ve üstü(5)	1,00	-3,00	1,93	,536
	2,00	,57	,99	,978
	3,00	2,12	1,15	,365
	4,00	2,61	,95	,063

\*. 0.05 anlamlılık düzeyinde, gruplar arasında fark anlamlı bulunmuştur.

Tabloyu incelediğimizde yöneticiler arasında 10 yıl ve aşağı kıdeme sahip olanlar ile 21-30 yıl arası kıdeme sahip olanlar arasında(p=0,36) anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir. Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum boyutundaki ortalamalar Tablo 6.7'deki gibidir.

Tablo 6.7.

*Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum ortalamaları*

Kıdem	Kodlar(j)	N	$\bar{X}$	S	Std. Hata
10 yıl ve aşağı	1	2	11,50	4,94	3,50
11-15 yıl	2	14	7,92	2,55	,68
16-20 yıl	3	8	6,37	2,50	,88
21-30 yıl	4	17	5,88	1,65	,40
30 yıl ve üstü	5	12	8,50	3,17	,91

Tablo 6.7 incelendiğinde, 10 yıl ve aşağı yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili tutum düzeyleri ( $\bar{X}$ =11,50), 21-30 yıl kıdeme sahip yöneticiler ( $\bar{X}$  =5,88) arasındaki fark istatistiki olarak anlamlıdır. 10 yıl ve aşağı kıdeme sahip yöneticilerin Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutumları 21-30 yıl kıdeme sahip yöneticilere göre farklı ve yüksektir.

Kocatepe (2010) yılında yaptığı “Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması” adlı çalışmasında 30 yaşındaki yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutum yüzdelerinin neredeyse tüm boyutlarda 50 yaş ve üzeri yöneticilere göre daha yüksek seviyede bulmuştur. Bu da mevcut çalışmayla bir zıtlık göstermektedir.

Yıldırım (2015) yaptığı çalışmada 6-12 yıl çalışma süresine sahip yöneticilerin 13-25 yıl çalışma süresine sahip yöneticilere göre stratejik planlamanın okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirdiğini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

### 6.3. İlkokul Öğretmenlerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Algıları Nasıldır?

Ankete katılan ilkokul öğretmenlerinin stratejik planlama algıları Tablo 6.8'deki gibidir.

Tablo 6.8.

#### *Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algı Düzeyleri*

<b>Maddeler</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>
5018 sayılı kamu yönetim ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim	367	2,35	1,04
Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim	367	2,70	1,07
Kurumumuzun stratejik planının gerçek anlamda amaca hizmet ettiğine inanıyorum	367	2,91	,98
Bir eğitimci olarak stratejik planlamanın yararına inanarak yeterli desteği veriyorum.	367	3,37	,99
Stratejik Plan" belgesi kağıt üzerinde kalacak bir belgedir	367	2,78	1,18
Stratejik Planlamayı kırtasiye işi olarak görüyorum	367	2,73	1,16
Stratejik Plan hazırlama aşamasında görüşlerim alınmadı	367	3,37	1,19
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol İl Milli Eğitim Müdürünüdür	367	3,21	1,04
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol idarenindir	367	3,51	1,04
Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol Okul gelişim yönetim ekibinindir	367	3,47	,98
Stratejik Planlama sonucunda yapılan değerlendirmelerin gerçekçi olduğuna inanıyorum	367	2,98	1,00
Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum	367	3,61	,99
Stratejik planlama anlayışı kurumumuza yeni bir bakış açısı getirdi	367	2,91	,93
Stratejik planlama konusunda yeterli eğitim aldığımıza inanıyorum	367	2,44	1,13



Tablo 6.8’de görüldüğü gibi öğretmenlerin stratejik planlama algılarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; en düşük puan ortalamaları, “5018 sayılı kamu yönetim ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim” ( $\bar{X}=2,35$ ) “Stratejik planlama konusunda yeterli eğitim aldığımıza inanıyorum” ( $\bar{X}=2,44$ ),”Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim”( $\bar{X}=2,70$ )olarak görülmüştür.

Aynı tabloya göre öğretmenlerin stratejik planlama algılarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; en yüksek puan ortalamaları, “Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum” ( $\bar{X}=3,61$ ),”Stratejik planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol idarenindir”( $\bar{X}=3,51$ ),”Stratejik planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol Okul gelişim yönetim ekibindedir” ( $\bar{X}=3,47$ )olarak görülmüştür.

Tablo 6.9.

*Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algı Düzeyleri Boyut Ortalamaları*

Boyutlar	Madde Sayısı	$\bar{X}$	S
Stratejik planlama hakkında bilgi	4	2,83	3,06
Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum	3	2,86	2,61
Stratejik Planlamada Etkin Rol	3	3,39	2,07
Stratejik Planlama İnancı	4	2,88	2,78

Tabloyu incelediğimizde, Öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki bilgi düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X}=2.83$ ,  $S=3.06$ ), öğretmenler kendilerini yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X}=2.96$ ,  $S=2.61$ ), öğretmenler stratejik planlama hakkında olumsuz tutuma sahip olduklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımı hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X}=3.39$ ,  $S=2.07$ ), öğretmenler stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımında olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler.

Öğretmenlerin stratejik planlamaya olan inançları hakkındaki tutum düzeyleri ile ilgili görüşleri incelendiğinde ( $\bar{X}=2.88$ ,  $S=2.78$ ), öğretmenler stratejik planlamaya olan inançlarının olumsuz yönde olduklarını belirtmektedirler.

Daha önce yapılmış çalışmalarda elde edilen sonuçlara bakıldığında; Ayrancı (2013), Çetin (2012), Akdoğan (2012), Ekici (2015), Yıldırım(2015), Kocatepe(2010), Dökmeci (2010), Balcı, Çanakçı ve Tan (2012), Yelken, Kılıç ve üredi (2010), Zincirli (2012), Arslan ve Küçüker (2016), Memduhoğlu ve Uçar(2012), öğretmenlerin kendilerinin stratejik planlama konusunda kendilerini yeterli bilgiye sahip görmedikleri sonucuna ulaşılmaktadır.Bu doğrultuda mevcut çalışmada da aynı sonucun çıktığı görülmektedir.

Çetin (2012) yılında yaptığı” Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar” adlı çalışmada öğretmenlerin stratejik planlamaya karşı olumsuz bir tutum sergiledikleri, stratejik planlamaya olan inançlarının olumsuz yönde olduklarını fakat öğretmenler stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımında olumlu yönde olduklarını belirtmektedirler. Demirkaya (2007)’nın yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin bilgi yetersizliği nedeniyle stratejik planlamaya karşı olumsuz tutumlar geliştirdikleri sonucuna ulaşılmıştır.Bu sonuçlar mevcut çalışmanın sonuçlarıyla karşılaştırıldığında paralellik göstermektedir.

Çanakçı (2008) tarafında yapılan “İlköğretim Okullarında Stratejik Planlar Hakkında Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri”adlı çalışmada öğretmenlerin stratejik planlamaya karşı olumlu bir tutum oluşturdukları sonucuyla mevcut çalışmanın sonucu kıyaslandığında farklılık olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Ekici(2015), Altinkurt(2010), Dökmeci (2010) ve Ekici (2015) yaptıkları çalışmalarda öğretmenlerin stratejik planlamaya karşı olumlu bir tutuma sahip olduklarını belirtmişlerdir.

#### **6.4. Stratejik Planlama Algısı İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetine Göre Farklılaşmakta mıdır?**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algılarına göre,stratejik plan algısı cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin bulgular Tablo 6.10’da verilmiştir.

Tablo 6.10.

*Cinsiyet Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algılarına İlişkin T Testi Sonuçları*

Boyutlar	F	T	Sd	P
Stratejik Planlama Hakkında Bilgi	,14	,66	365	,508
Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum	,08	,93	365	,349
Stratejik Planlamada Etkin Rol	4,37	-,41	365	,676
Stratejik Planlama İnancı	1,39	-,34	365	,729
		-,42	358,86	,669
		-,34	313,39	,733

\*p<.05

Tablo 6.10’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile stratejik planlama algıları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Çetin (2012), Bulut (2014), Yıldırım (2014)’in yaptıkları çalışmalarda, mevcut çalışmayla benzer şekilde cinsiyet değişkeninin katılımcılar üzerinde, mevcut çalışmanın sonucuyla paralel olarak anlamlı bir farklılık yaratmadığı görülmektedir.

Mevcut çalışmanın aksine Yıldırım (2015)’in yaptığı çalışmada, erkek öğretmenler stratejik planlamanın önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplayacağını Kadın öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler sonucuna ulaşılmıştır. Memduhoğlu ve Uçar (2012) yaptıkları çalışmada erkekler kadınlara oranla uygulamaları daha olumlu tutuma sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

### **6.5. Stratejik Plan Algısı İlkokul Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır?**

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlama algıları kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin yapılan ANOVA testi bulguları Tablo 6.11’de verilmiştir.

Tablo 6.11.

*Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algularına İlişkin ANOVA Testi Sonuçları*

Boyutlar	Kareler	sd	Kareler	F	P
	Top.		Ort.		
Stratejik Planlama Hakkında Bilgi	G.A.33,53	4	8,38	,894	,467
	G.İ.3393,82	362	9,37		
	T.3427,35	366			
Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum	G.A.62,71	4	15,67	2,327	,056
	G.İ.2439,35	362	6,73		
	T.2502,06	366			
Stratejik Planlamada Etkin Rol	G.A.7,59	4	1,90	,438	,781
	G.İ.1570,88	362	4,33		
	T.1578,48	366			
Stratejik Planlama İnancı	G.A. 58,25	4	14,56	1,900	,110
	G.İ. 2775,04	362	7,66		
	T. 2833,30	366			

\*p<.05

Tablo 6.11’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkeni ile okul kültürü alguları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Bulut (2014)’tarafından yapılan "Yöneticilerin Milli eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri" Tekirdağ örneği adlı araştırma sonuçlarına göre; mevcut çalışmayla benzer şekilde çalışma süresi değişkenine göre herhangi bir farklılık yoktur. Yıldırım (2015)’in "İlk ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Alguları"adlı çalışmasında da hizmet süresi değişkenine ilişkin herhangi bir farklılaşma olamadığı sonucu çıkmıştır.

Bu konuda Zincirli (2012)’nin yapmış olduğu ‘İlköğretim Okullarında Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği’nin Yönetici-öğretmen Görüşleri ve İzleme Raporlarına Göre Değerlendirilmesi ‘adlı çalışmada yönetici ve öğretmenlerin meslekteki hizmet süreleri arttıkça stratejik planlamaya karşı görüşlerinde farklılıkların olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir. Ekici (2015) yılında yaptığı çalışmada meslekte kıdem yılı arttıkça stratejik planlamaya karşı algıda olumlu yönde artıyor sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuç mevcut çalışmayla farklılık göstermektedir. Çetin (2012)’in araştırmasında, öğretmenlerin kıdem yılları onların stratejik planlama ile ilgili bilgilerini istatistiki

olarak anlamlı bir şekilde etkilemekte olduğu ve meslek deneyimi 30 yıl ve üzeri olan ve 21-30 yıl olan öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili bilgileri daha az yıl deneyimi olan öğretmenlerin bilgilerinden istatistiki olarak düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır ve aynı çalışmada kıdem yılı arttıkça stratejik planlamaya karşı olumsuz tutumlarının da arttığını tespit etmiştir.

## 6.6. İlkokul Yöneticilerine Göre Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar Nelerdir?

Stratejik yönetimde uygulamalarında karşılaşılan başlıca sorunlar ile ilgili ilkokul yöneticilerin görüşleri Tablo 6.12’de yer almaktadır.

Tablo 6.12.

### *Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İle İlgili Yönetici Görüşleri*

<b>Maddeler</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>
Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi	53	3,43	1,15
Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	53	3,79	,90
Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi	53	3,73	,88
Biz yerine ben felsefesini benimseyen yöneticiler	53	3,86	1,12
OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi	53	3,43	,90
OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması	53	3,56	,99
OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi	53	3,13	1,12
Kurum çalışanlarının hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi	53	3,86	,96
Stratejik planın uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları	53	3,77	,93
Öğretmen kadrolarının sık değişmesi	53	3,24	1,17
Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	53	3,18	1,14
Kurumun mali yönden yetersizlikleri	53	4,03	,96
Öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	53	3,92	,89
Okullarda iş yükünün fazla olması	53	3,22	1,08

Tablo 6.12. (Devamı)

Kurumumuzda rehber öğretmenin bulunmaması	53	3,33	1,15
Çevre şartları ve okulun imkansızlıkları	53	3,90	,98
İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması	53	3,90	,94
Planların sadece kağıt üzerinde kalacağına inanılması	53	3,84	,92
Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları	53	3,86	1,00
Ekip çalışmalarının uygulanamaması	53	3,88	1,03
İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi	53	3,30	1,16
Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb. )	53	3,54	1,01
Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değer verilmemesi	53	3,94	,84
Kurumsal mevzuat alışkanlıkları	53	3,83	,91
Stratejik Planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmaması	53	3,66	1,05
Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi	53	3,79	,92
Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu	53	3,92	,85
Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması	53	3,75	,87
Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu	53	3,33	1,01
Stratejik yönetim uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi	53	3,90	,86
Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi	53	3,84	,86
Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması	53	3,86	,80
Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları	53	3,67	,89
Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması	53	3,75	,80

Tablo 6.12’de yöneticilerin algılarına göre stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin dağılımlar incelendiğinde, stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar açısından en yüksek puan ortalamaları, “Kurumun mali yönden yetersizlikleri” ( $\bar{X}=4,03$ ), “emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değer verilmemesi” ( $\bar{X}=3,94$ ), “öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması” ( $\bar{X}=3,92$ ) maddelerinde olduğu görülmektedir.

Aynı tablo incelendiğinde, stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar açısından en düşük puan ortalamaları “OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi”( $\bar{X}=3,13$ ), “Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması”( $\bar{X}=3,18$ ),”Öğretmen kadrolarının sık değişmesi” ( $\bar{X}=3,24$ ) maddelerinde olduğu görülmektedir.

Stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin dağılımlar ölçeğin boyutları açısından analiz edildiğinde sonuçlar Tablo 6.13 gibidir.

Tablo 6.13.

*Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İle İlgili Yönetici Görüşleri Boyutsal Ortalamalar*

Boyutlar	Madde sayısı	$\bar{X}$	S
Stratejik Yönetimde Kurumiçi Sorunlar	9	3,62	5,68
Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar	7	3,55	4,45
Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar	7	3,75	5,12
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	7	3,74	4,55
Stratejik yönetime inanma düzeyi	4	3,78	2,71

Tablo 6.13 incelendiğinde stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar açısından, Stratejik yönetime inanma düzeyi ( $\bar{X}=3,78$ ) boyutu ortalama puanı en yüksek boyut iken, Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar ( $\bar{X}=3,55$ ) boyutu puanı en düşük boyuttur. Bu sonuçlar ışığında ilkökul yöneticilerine göre stratejik yönetim uygulamalarını en fazla stratejik yönetime inanma düzeyinin engellediği, en az ise kurum dışı sorunların engellediği görülmektedir.

Daha önceki yıllarda yöneticilere göre stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar ile ilgili yapılan çalışmalarda Ayrancı (2013),Çetin (2012),Yelken, Kılıç ve Ürendi (2010) Dökmeci (2010), okul müdürlerine göre, eğitim eksikliği ve konuya ayrılan bütçenin yetersizliği, ortak vizyon olmayışı, sistemdeki aksaklıklar, uzman desteği ihtiyacı, görev dağılımındaki problemler, alınan eğitim yetersizliği, çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu, okuldaki mevcut şartlar ve ortak kararların oluşturulmasındaki aksaklıkların süreci zorlaştırdığını, sorunların genelde eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar olması gibi sonuçlara ulaşmışlardır.

### 6.7. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İlkokul Yöneticilerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerine göre algılarına göre stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin ANOVA testi bulgular Tablo 6.14’de verilmiştir.

Tablo 6.14.

*Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin ANOVA Sonuçları*

Maddeler	Kareler	sd	Kareler	F	p
	Top.		Ort.		
Stratejik Yönetimde Kurumiçi Sorunlar	109,22	4	27,30	,83	,510
	1569,45	48	32,69		
	1678,67	52			
Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar	61,33	4	15,33	,75	,558
	970,74	48	20,22		
	1032,07	52			
Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar	186,19	4	46,54	1,89	,126
	1176,97	48	24,52		
	1363,17	52			
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	39,95	4	9,98	,46	,763
	1036,76	48	21,59		
	1076,71	52			
Stratejik yönetime inanma düzeyi	42,17	4	10,54	1,48	,221
	340,62	48	7,09		
	382,79	52			

\*p<.05

Tablo 6.14’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin kıdem değişkeni ile yönetici algılarına göre stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı fark bulunmamıştır.

Bulut (2014), "Yöneticilerin Milli eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri" Tekirdağ örneği araştırma sonuçlarına göre; yöneticilerin stratejik yönetim uygulamalarına karşı görüşlerinin mevcut



çalışmayla paralel bir şekilde çalışma süresi değişkenine göre herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmiştir.

Mevcut çalışmaya benze şekilde Zincirli tarafından yapılan ‘İlköğretim Okullarında Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliğinin Yönetici-öğretmen Görüşleri ve İzleme Raporlarına Göre Değerlendirilmesi ‘(2012) konulu araştırma sonuçlarının yöneticilerin kıdem değişkenine göre herhangi bir anlamlı fark yaratmadığı sonucuna ulaşmıştır.

### 6.8. İlkokul Öğretmenlerine Göre Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Başlıca Sorunlar Nelerdir?

Stratejik yönetimde uygulamalarında karşılaşılan başlıca sorunlar ile ilgili ilkokul yöneticilerin görüşleri Tablo 6.15’de yer almaktadır.

Tablo 6.15.

#### *Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İle İlgili Öğretmen Görüşleri*

<b>Maddeler</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>S</b>
Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi	367	3,53	1,23
Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	367	3,80	1,14
Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi	367	3,77	1,17
Biz yerine ben felsefesini benimseyen yöneticiler	367	3,91	1,21
OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi	367	3,49	1,05
OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması	367	3,69	1,05
OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi	367	3,44	1,17
Kurum çalışanlarının hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi	367	3,76	1,03
Stratejik planın uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları	367	3,63	1,04
Öğretmen kadrolarının sık değişmesi	367	3,39	1,18
Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	367	3,34	1,18
Kurumun mali yönden yetersizlikleri	367	3,90	1,00
Öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	367	3,93	,93

Tablo 6.15. (Devamı)

Okullarda iş yükünün fazla olması	367	3,71	1,06
Kurumumuzda rehber öğretmenin bulunmaması	367	3,64	1,14
Çevre şartları ve okulun imkansızlıkları	367	3,93	1,01
İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması	367	3,93	,93
Planların sadece kağıt üzerinde kalacağına inanılması	367	4,03	,97
Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları	367	4,01	,96
Ekip çalışmalarının uygulanamaması	367	4,02	,95
İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi	367	3,35	1,10
Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.)	367	3,76	1,08
Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değer verilmemesi	367	3,91	1,06
Kurumsal mevzuat alışkanlıkları	367	3,77	1,02
Stratejik Planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmaması	367	3,70	1,01
Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi	367	3,70	,98
Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu	367	3,90	,95
Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması	367	3,69	1,05
Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu	367	3,38	1,17
Stratejik yönetim uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi	367	3,67	1,08
Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi	367	3,91	1,06
Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması	367	3,86	,97
Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları	367	4,00	,95
Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması	367	3,95	,97

Tablo 6.15’de görüldüğü gibi öğretmenlerin stratejik planlama algılarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde; en düşük puan ortalamaları; “velilerin stratejik yönetim

hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması”( $\bar{X}=3,34$ ),”ilimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi” ( $\bar{X}=3,35$ ),”öğretmen kadrolarının sık değişmesi” ( $\bar{X}=3,39$ ), maddelerinde görülmüştür.

Aynı tabloya göre öğretmenlere göre stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin dağılımlar incelendiğinde; en yüksek puan ortalamaları, “planların sadece kağıt üzerinde kalacağına inanılması” ( $\bar{X}=4,03$ ),”öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları”( $\bar{X}=4,01$ ),”ekip çalışmalarının uygulanamaması” ( $\bar{X}=4,02$ ) maddelerinde görülmüştür.

Öğretmenlere göre stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar ölçeğin boyutları açısından ortalamaları Tablo 6.16’da gösterilmiştir.

Tablo 6.16.

*Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İle İlgili Öğretmen Görüşleri Boyutsal Analiz Ortalamaları*

Boyutlar	Madde Sayısı	$\bar{X}$	S
Stratejik Yönetimde Kurum İçi Sorunlar	9	3,67	7,31
Stratejik Yönetimde Kurum Dışı sorunlar	7	3,69	5,29
Eğitim personelinin kaynaklanan sorunlar	7	3,86	5,41
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	7	3,70	5,34
Stratejik yönetime inanma düzeyi	4	3,93	3,48

Tabloya baktığımızda stratejik yönetime inanma düzeyi ( $\bar{X}=3,93$ ) stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar açısından en yüksek puana sahipken, kurum dışından kaynaklanan sorunlar ( $\bar{X}=3,69$ ) en az puana sahiptir. Buna doğrultuda öğretmenlere göre stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar açısından en fazla engeli stratejik yönetime inanma düzeyinden kaynaklanan sorunlar oluşturmaktadır. Stratejik yönetimde kurum dışı sorunlar ise stratejik yönetim uygulamalarını daha az engellemektedir.

Memduhğlu ve Uçar (2012) “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi” adlı çalışmalarında, okullardaki stratejik planlama uygulamalarında önemli sorunlar olarak öğretmenlerin okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmediği, katılımcıların hazırlanan stratejik planın uygulanacağına yeterince inanmadıkları,

stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşullarının yeterince dikkate alınmadığı, gibi sonuçlar elde etmişlerdir.

### 6.9. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İlkokul Öğretmenlerinin Cinsiyetlerine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Araştırmaya katılan öğretmenlere göre, stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ilişkin T testi bulguları Tablo 6.17’de verilmiştir.

Tablo 6.17.

*Cinsiyet Değişkenine Göre Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlara İlişkin Öğretmen Görüşleri T Testi Sonuçları*

Boyutlar	F	T	sd	p
Stratejik Yönetimde Kurum içi Sorunlar	,045	-,772	365	,441
		-,771	335,250	,441
Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar	,036	-1,517	365	,130
		-1,518	336,412	,130
Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar	1,402	-2,271	365	,024*
		-2,257	328,196	,025*
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	1,827	-2,568	365	,011*
		-2,546	325,087	,011*
Stratejik yönetime inanma düzeyi	7,122	-1,292	365	,197
		-1,267	308,494	,206

\*p<.05

Tablo 6.17’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni “Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar” ve “Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar”boyutlarında anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.

Guruplardaki farklılaşmanın ne boyutta olduğunu anlamak için yapılan analiz sonucunda çıkan düzeyler Tablo 6.18’deki gibidir.

Tablo 6.18.

*Cinsiyet Değişkenine İlişkin Öğretmenlere Göre Stratejik Yönetim Uygulamalarında Karşılaşılan Sorunlar Ortalamaları*

Boyutlar cinsiyeti		N	$\bar{X}$	S	Std. Hata
Stratejik Yönetimde kurum dışı sorunlar	Erkek	157	25,40	5,28	,42
	Kadın	210	26,24	5,28	,36
Stratejik Yönetimde Kurumiçi Sorunlar	Erkek	157	32,71	7,34	,58
	Kadın	210	33,30	7,30	,50
Eğitim personelinde kaynaklanan sorunlar	Erkek	157	26,29	5,52	,44
	Kadın	210	27,59	5,28	,36
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	Erkek	157	25,02	5,47	,43
	Kadın	210	26,46	5,16	,35
Stratejik yönetime inanma düzeyi	Erkek	157	15,45	3,75	,29
	Kadın	210	15,93	3,26	,22

Tablo 6.18'e baktığımızda anlamlı farklılaşma bulunan "Eğitim personelinde kaynaklanan sorunlar" boyutunda kadınların ( $\bar{X}=27,59$ ) ortalamasının erkeklerin ( $\bar{X}=26,29$ ) ortalamasından anlamlı şekilde farklı ve yüksek olduğu görülmüştür. "Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar" boyutunda ise kadınların ( $\bar{X}=26,46$ ) ortalamalarının erkeklerin ortalamasından ( $\bar{X}=25,02$ ) anlamlı şekilde farklı ve yüksek olduğu görülmüştür. Bu da kadınların stratejik yönetimde karşılaşılan sorunları algılama düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yapılan çalışmanın aksine Yıldırım (2015)'in yaptığı "İlk ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Alguları" adlı çalışmada erkek öğretmenler stratejik planlamanın uygulanmasında önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplayacağını kadın öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler sonucuna ulaşmıştır. Akbaba ve Yıldızbaş (2016)'in yaptıkları çalışmada stratejik planlama uygulamalarında çevrenin ve okulun şartlarının göz ardı edildiğini, stratejik planlarda okulun güçlü ve zayıf yanlarının gerçekçi olarak belirlenemediği konusunda erkek öğretmenlerin kadın öğretmenlerden daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

### 6.10. Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar İlkokul Öğretmenlerinin Kıdemlerine Göre Farklılaşmakta mıdır?

Ankete katılan öğretmenlere göre stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların kıdem değişkenine ilişkin farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için yapılan ANOVA testi sonuçları Tablo 6.19'daki gibidir.

Tablo 6.19.

*Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Öğretmenlerin Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlara İlişkin ANOVA Sonuçları*

Boyutlar	Kareler	sd	Kareler	F	p
	Top.		Ort.		
Stratejik Yönetimde Kurum içi Sorunlar	G.A. 279,26	4	69,81	1,308	,266
	G.İ. 19317,64	362	53,36		
	T. 19596,91	366			
Stratejik Yönetimde Kurum dışı Sorunlar	G.A. 254,73	4	63,68	2,303	,058
	G.İ. 10010,45	362	27,65		
	T. 10265,19	366			
Eğitim personelinden kaynaklanan sorunlar	G.A. 121,18	4	30,29	1,032	,391
	G.İ. 10630,27	362	29,36		
	T. 10751,46	366			
Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar	G.A. 121,27	4	30,32	1,063	,374
	G.İ. 10322,17	362	28,51		
	T.10443,45	366			
Stratejik yönetime inanma düzeyi	G.A. 77,53	4	19,38	1,607	,172
	G.İ. 4366,75	362	12,06		
	T.4444,29	366			

Tablo 6.19 incelendiğinde, araştırmaya katılan öğretmenlere göre stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunların kıdem değişkenine göre anlamlı olarak farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek için yapılan Tek Faktörlü ANOVA analizi sonucunda anlamlı bir farkın olmadığı görülmektedir.

Ekici (2015)'nin yapmış olduğu çalışmada mevcut çalışmanın sonuçlarından farklı bir şekilde öğretmenlerin çalışma süreleri arttıkça stratejik plan uygulamalarına

ilişkin daha olumlu görüş sahibi olduklarını göstermektedir sonucuna ulaşmıştır. Zincirli tarafından yapılan ‘İlköğretim Okullarında Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliğinin Yönetici-öğretmen Görüşleri ve İzleme Raporlarına Göre Değerlendirilmesi ‘(2012) konulu araştırma sonuçlarına göre öğretmenlerin meslekteki hizmet süreleri arttıkça stratejik planlamaya karşı görüşlerinde farklılıkların olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir.

Zincirli (2012)’nin araştırmasında da stratejik plan uygulamaları sürecine yönelik kıdemi daha az olan öğretmenlerin görüşlerinin düzeyi, kıdemi daha fazla olan öğretmenlere göre yüksek çıkmıştır.



## YEDİNCİ BÖLÜM

### 7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırma sonuçlarının genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Ayrıca öğretmenlere, okul yöneticilerine ve bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

#### 7.1. Sonuçlar

Bu çalışmada ilkökul yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlamaya karşı olan algıları ve stratejik yönetimde oluşabilecek sorunlara yönelik görüşleri incelenmiş ve bu ikisi arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda yapılan araştırmada aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

1. Yöneticilerin stratejik planlama algısına yönelik düşüncelerine bakıldığında, stratejik planlama konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip oldukları, stratejik planlama hakkında olumlu bir tutuma sahip oldukları, stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımında olumlu bir tutum sergiledikleri, stratejik planlamaya olan inançlarının olumlu yönde olduğu görülmektedir.
2. Yöneticilerin stratejik planlamaya yönelik görüşleri arasında en yüksek ortalamaya, “Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum” maddesi, en düşük ortalamaya ise “Stratejik Planlamayı kırtasiye işi olarak görüyorum” maddesinin sahip olduğu görülmektedir. Buda yöneticilerin stratejik planlamayı gereksiz bir iş olarak görmedikleri ve gerekliliğine yeterince inandıklarını göstermektedir.
3. Kıdem değişkenine göre yöneticilerin görüşlerine bakıldığında, “Stratejik planlama hakkında bilgi” ve “Stratejik Planlama Hakkında Olumsuz Tutum” boyutlarında kıdem yılı 10 yıl ve aşağısı olanlarla 25-30 yıl arası olanlar arasında kıdem yılı 25-30 yıl olanlar lehine bir farklılık olduğu görülmüştür. Buda yönetilimde kıdem yılı arttıkça tecrübeye bağlı olarak stratejik planlama bilgisinin arttığını, stratejik planlamaya karşı olumsuz tutumun



düştüğünü göstermektedir.

4. Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili algıları incelendiğinde, stratejik planlama konusunda yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları, stratejik planlama hakkında olumsuz bir tutuma sahip oldukları, stratejik planlama uygulama süreci rol paylaşımında olumlu yönde oldukları, stratejik planlamaya olan inançlarının olumsuz yönde olduğu görülmektedir.

Buda öğretmenlerin stratejik planlama konusunda etkin rol paylaşımına hazır olduklarını ama bu konuda yeterli bilgiye sahip olmadıkları için olumsuz bir tutum geliştirdikleri ve bunun neticesinde de stratejik planlamaya karşı olumsuz bir tutum geliştirdikleri görülmektedir.

5. Elde edilen bulgulara göre öğretmenler stratejik planlamanın eğitimde gerekliliğine inanmaktadırlar ama stratejik planlama konusunda gerekli eğitimi almadıkları için yeterli bilgiye sahip değillerdir.
6. Elde edilen bulgulara göre cinsiyet değişkeni öğretmenlerin stratejik plan algılarını etkileyen bir factor değildir.
7. Araştırmaya katılan öğretmenlerin kıdem değişkeni ile stratejik planlama algıları arasında anlamlı fark bulunmamıştır.
8. Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri incelendiğinde, “Stratejik Yönetimde Kurumiçi Sorunlar” boyutu ortalama puanı en yüksek boyut iken, “Stratejik yönetime inanma düzeyi“ boyutu puanı en düşük boyuttur. Yöneticilere göre stratejik yönetim uygulamalarını en çok kurum içinden kaynaklanan sorunlar boyutu engellemektedir.
9. Araştırmaya katılan yöneticilere göre stratejik yönetim uygulamalarını en çok engelleyen sorunlar, Kurumun mali yönden yetersizlikler, emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değerin verilmemesi, öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması maddeleridir
10. Araştırmaya katılan yöneticilerin kıdem değişkenine göre stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri farklılık göstermemektedir.
11. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre stratejik yönetim uygulamalarında en

çok engeli “Stratejik Yönetimde Kurum içi Sorunlar” boyutu ve en az engeli, “Stratejik yönetime inanma düzeyi” boyutu çıkarmaktadır. Bu anlamda bu konuda araştırmadaki yöneticilerin ve öğretmenlerin görüşleri paralellik göstermektedir.

12. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre stratejik yönetim uygulamalarında en çok engeli “planların sadece kağıt üzerinde kalacağına inanılması” maddesi çıkarırken, en az engeli “velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması” maddesi çıkarmaktadır.
13. Araştırmaya katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ile “Eğitim personelinde kaynaklanan sorunlar” ve “Yöneticilerden kaynaklanan sorunlar”da anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmektedir.
14. Araştırmadaki kadın öğretmenler “Eğitim personelinde kaynaklanan sorunlar” ve “Yöneticilerden kaynaklanan sorunların stratejik yönetim uygulamalarını erkek öğretmenlerden daha çok etkilediğini düşünmektedir.
15. Araştırmaya katılan öğretmenlere göre stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunların kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılaşma göstermediği görülmüştür.
16. Yapılan korelasyon testine göre, araştırmaya katılan ilköğretim yöneticisi ve öğretmenlerinin stratejik planlama algıları ile stratejik yönetim uygulamalarında karşılaşılan sorunlara ilişkin görüşleri arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.
17. Araştırmaya katılan katılımcıların stratejik yönetimde kurum içi sorunlarla ilgili görüşleri ile stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olma arasında anlamlı, pozitif ve zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir. Buradan hareketle yöneticisi ve öğretmenlerin stratejik planlama bilgileri arttıkça stratejik yönetim uygulamalarında kurum içi sorunlara karşı duyarlılıkları artmaktadır sonucuna ulaşılmaktadır.
18. Yapılan korelasyon testinde araştırmaya katılan yöneticisi ve öğretmenlerin Stratejik yönetim inancı boyutu ile stratejik planlamada etkin rol boyutu arasında anlamlı pozitif ve düşük düzeyde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu bağlamda yöneticisi ve öğretmenlerin stratejik yönetime inançları arttıkça stratejik planlamada etkin rol paylaşımlarının arttığı görülmektedir.

## 7.2. Öneriler

### 7.2.1. Uygulayıcılar için öneriler

1. Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde kurulan Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire (EARGED) başkanlığı hem eğitim örgütleri hemde kamuoyu anlamında stratejik planlamayı daha çok gündemde tutabilir.
2. İl milli eğitim müdürlüklerinde oluşturulmuş bulunan ARGE ya da stratejik planlama ekibinin dışında her an okulların stratejik planlama etkinlikleriyle ilgilenecek ve yardımcı olacak ve sürekli okulları gezip durum tespitinde bulunacak birkaç kişiden oluşacak bir birim kurulabilir.
3. MEB'in 2013 yılında yayınladığı stratejik planlama süreç programında açık bir şekilde yapılmasını istediği ama çok sağlıklı olarak uygulanmayan stratejik planlama eğitimlerine ağırlık verilmeli. Okul yöneticilerinden başlamak kaydıyla okullardaki stratejik planlama ve OGYE ekiplerine ve öğretmenlere çeşitli konferans, seminer, hizmet içi eğitim ve uzaktan eğitim yöntemleriyle stratejik planlama bilgisi ve inancı noktasında gerekli seviyeye getirilmelidir.
4. Okullarda amaçlara uygun bir şekilde stratejik planlama ekipleri ve stratejik planlama üst kurulları kurulmalı ve etkin bir şekilde çalıştırılmalı.
5. Okullardaki stratejik planlama ve OGYE ekipleri daha işlevsel ve etkin kullanılmalıdır.
6. Çalışmada elde edilen stratejik yönetim uygulamalarını engelleyen kurum içi sorunları en aza indirmek için kurum içi etkileşimi ve iletişimi geliştirmek ve örgüt iklimini geliştirmek gerekir.
7. Stratejik planlama dönemsel değil uzun dönemli bir uygulama olduğu için yönetici ve öğretmenleri bu uygulamalar süresince devamlı motive edilebilmelidir.
8. Eğitim Örgütlerinde stratejik planlama uygulamalarına katılıp özverili bir şekilde çalışan personeller ek ödeme yada özlük haklarında iyileştirme gibi araçlarla ödüllendirilebilir.

9. MEB bünyesinde stratejik planlama konusunda yeterli seviyede uzman olmadığı görülmektedir. Öğretmenler arasında stratejik planlamaya ilgili olanlar bu konuda akademik eğitime alınıp uzmanlaşması sağlanabilir.
10. Okullarda velilerinde stratejik planlama uygulamalarına dahil edilip tecrübe ve görüşlerinden istifade edilebilir.
11. Eğitim örgütlerinde planlama dönemi sonunda mutlaka geçmiş plan değerlendirilip hedeflere ne derece ulaşıldığı ve sorun yaratn etkenlerin neler olduğu tespi edilmeli ve yeni yapılacak planlar bu tecrübe üzerine oluşturulmalıdır.

### **7.2.2. Araştırmacılar için öneriler**

1. Araştırma örneklemini sadece Erzurum merkez ilçelerinde görev yapan yönetici ve öğretmenler ile sınırlandırılmıştır. Benzer bir araştırma daha farklı sosya-ekonomik yapılı ve geniş örneklemler üzerinde yapılabilir.
2. Araştırma sadece ilkokullarda gerçekleştirilmiştir. Benzer bir çalışma ortaokul, lise ve üniversitedeki eğitim personelleri üzerinde de yapılabilir.
3. Literatürdeki çalışmalar genele kamu ögütlerinde yapılmıştır. Benzer çalışmalar özel sektörde de yapılabilir ve kamu örgütleri için çıkarımlar yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, Ü. (2011). *İstihbarat*. Ankara: Akçağ Yayınları.
- Acar, M. ve Özgür, H.( 2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim: Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Ankara: Nobel Yayınları, s.208.
- Akan, D.(2007). *Değişim Sürecinde İlköğretim Okullarının Etkili Okul Özelliklerine Sahip Olma Düzeyleri (Erzurum İli Örneği)*, Doktora Tezi. Erzurum, Atatürk Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Akbaba, A.ve Yıldızbaş,Y.,V.(2016). *İlkokul Ve Ortaokul Öğretmenlerinin Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri*. YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi (YYU Journal Of Education Faculty), 2016, Cilt: XIII, Sayı:I,26-50.
- Akdoğan B. (2012). *İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar İle İlgili Yönetici ve Öğretmen Görüşlerinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Necmettin Erbakan Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Akgemici, T. ve Güleç, H. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi Yay.
- Akgemici, T.( 2007). *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksu, M., B.(2002).*Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara:Anı Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. Çimento İşveren Dergisi Temmuz Sayı :4 Cilt :22
- Alpkan, L. (2000). “*Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı*”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Yıl:1, Cilt: 1,Sayı: 2.
- Altinkurt, Y. (2007). “*Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik Ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Altinkurt, Y. (2010). “*Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, 10(4), 1927-1968.

- Altinkurt, Y. ve Bali A. (2009), “*Stratejik Planlama Çalışmaları Çerçevesinde Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının ve Milli Eğitim Müdürlüğünden Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi*”,Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 25, Aralık, s. 323-332.
- Arabacı, İ.B. (2007). *Stratejik Planlamada Amaç, Misyon, Vizyon ve Örgütsel Slogan Gerçekleştirme Düzeyini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, A. Ü. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt: 2, Sayı: 3, s.s 85-98.
- Arabacı, İ.B. (2010). *Stratejik planlamada çevre analizi tekniği olarak PEST analizi*. E-journal of New World Sciences Academy, 5(3), 38-49.
- Arabacı, İ., B., Namlı, A., Zincirli, M., Özer, F.(2015). *Eğitim Kurumlarının Stratejik Plan Geliştirme ve Uygulama Sürecinde Karşılaştıkları Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. K. Ü. Kastamonu Eğitim Dergisi 23 (4), 1453-1470
- Arslan, G. Ve Küçüker, E. (2016). *Okul Müdürlerinin Planlama Etkinlikleri ve Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlar*. Cilt:24 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi 839-856
- Arslan, M. (2009), *Yükseköğretimde Stratejik Planlama Süreci*, Millî Eğitim, Sayı 182, Bahar 2009.
- Aşgın, S. ( 2006 ).“*Kamuda Stratejik Yönetim*”, Ankara: Strateji Geliştirme Bakanlığı Yayınları.
- Atay, E., Karsan, G. (2012) “*Kore Ekonomik Gelişiminin Sosyo-Kültürel Dinamikleri: Yeni-Devletçi Yaklaşım*”, Avrasya İncelemeleri Dergisi (AVİD), I/1.
- Aydemir, B.(2005).“*Stratejik Yönetim ve Bütçe*”, Pamukkale Üniversitesi İİBF, Yayın No:1, Ağustos., s.28.
- Aydın, M. ve Aksoy, S. (2007). “*Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansımaları: Hacettepe Üniversitesi Örneği*”, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,Sayı: 1, Ankara, ss. 293-322.
- Ayrancı G. (2013).*Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi (Kadıköy İlçesi Örneği)*. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Balcı, A. (2002). *Etkili Okul. Kuram, Uygulama ve Araştırma*. Ankara: Pegem A
- Balcı, A., Çanakçı, H. ve Tan, Ç. (2012). *Elazığ ili ilköğretim okullarında hazırlanan stratejik planlarla ilgili okul yöneticisi ve öğretmen görüşleri*.Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 39, 385-394.
- Balkar, B ve Ekici, R.(2015). *İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşleri Doğrultusunda İncelenmesi*. International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume 10/11 Summer 2015, p. 215-23.
- Barca, Mehmet ve Hızıroğlu, Mahmut, (2009), “2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, S: 4, (Nisan), ss.113-148.
- Başaran, İ.E. ve Çınkır, ř. (2012). *Türk Eğitim Sistemi ve Okul Yönetimi*. Ankara: Ekinoks Yayıncılık.
- Becerikli S. (2000). *Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler için Yeni Bir Açılım*, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 33/3, Ankara.
- Betz, F. (2010). *Yönetim Stratejisi “Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi”*. (Çev. Ü.Şensoy). Ankara: Sistem Ofset Basım Yayım.
- Bilgiç, V. K. (2005), *Yönetim ve Güvenlik: Güncel Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Bircan, İ. (2002). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, Planlama Dergisi, DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, s. 17
- Bryson, J.M. (2011). *Strategic Planning ForPublicAndNonprofitOrganization*. San Fransisco, Jossey-BassPublishers.
- Bulut, H. (2014).*Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri* (Tekirdeğ İli Örneği).Yüksek Lisans Tezi.İstanbul, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büyüköztürk ř. vd. (2013). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Pegem Akademi

- Cameron, A.C. (2004). Kurtosis (Encyclopedia Entry). In M. S. Lewis-Beck, A. Bryman and T. Futing Liao (Eds.), *The SAGE Encyclopedia of Social Science Research Methods*. <http://srmo.sagepub.com/view/the-sage-encyclopedia-of-social-science-research-methods/n467.xml>
- Can, N. (2002). *Değişim sürecinde eğitim yönetimi*. Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 155, 155-157.
- Canpolat, Hasan, (2010), “*İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”, Maliye Dergisi, Sayı: 159, (Temmuz-Aralık), ss.1-20.
- Coşkun, H. (2011). *Topluma Hizmet Uygulamaları*. (2. basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Çakır, A. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama Ve Plan-Bütçe İlişkisi*. Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Çalık, T.(2003). *Eğitimde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Plan Açısından Nitel Değerlendirilmesi*. Kastamonu Eğitim Dergisi, Vol:11, No:2, S251-258.
- Çanakçı, H. (2008); *Elazığ İli İlköğretim Okullarında hazırlanan Stratejik Planlar ile ilgili okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri*; Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, V. (1994).” *Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim*”. Eğitim ve Bilim Dergisi, Sayı: 13. s. 28–34
- Çetin, S. (2005). “*Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim*”, Türk İdare Dergisi, Sayı 449, s.97.
- Çetin, H. (2012). “*Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi Ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Denizli İlinde Bir Araştırma*.”Yayınlanmış Doktora Tezi. Isparta, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Çevik, H. (2001). *Organizasyonlarda Stratejik Yönetim*, Yönetim ve Organizasyon, Editör: Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.310.
- Çevik, H. (2010), *Kamu Yönetimi: Kavramlar, Sorunlar, Tartışmalar*, Ankara :Seçkin Yay.



- Çoban, B. ve Karakaya, Y.E. (2010). *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim Ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar*. e-Journal of New World Sciences Academy,5, 342-352.
- Çoban, H. (1997), “*Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*”, İstanbul: İnkılap Kitapevi.
- Çoğurcu, C. (2010). “*Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Gerçekleştirilen Projeler*”,Yardım ve Dayanışma Dergisi,Cilt No 1, Sayı 2.
- Çoşkun, S. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: ABD Örneği*.Amme İdaresi Dergisi, Cilt 44 Sayı 1 Mart 2011.
- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*.Mason, OH:ThomsonShouthwestern.
- Demirci, S. (2006), *Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşım Stratejik Yönetim*, İstanbul: Yetki Yayınları.
- Demirkaya, D. (2007). “*İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*”, Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Dinçer Ö. ve Fidan Y.(1997). *İşletme Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Dinçer, Ö. ve Yılmaz, C. (2003). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma I: Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık, Ankara.
- Dinçer, Ö. (2007).*Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 8. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, K. (2011), *Kamu İdarelerinde Yönetimsel Denetim Süreci ve Stratejik Planlama İlişkisi: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*, Türk İdare Dergisi, Sayı: 470, Mart, s. 67-92, ISSN: 1300-3216
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009). *Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.
- Dökmeci, Y. (2010). *İlköğretim okullarında stratejik planlama (Uşak ili örneği)*.Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.

- DPT. *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2.Surum, Başbakanlık, Haziran 2006.
- Düren, A. (2002). *2000’li Yıllarda Yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- EARGED, (2007). “*Planlı Okul Gelişim Modeli, “Okulda Stratejik Yönetim”*”, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara.
- Ekici R. (2015).İlkokullardaki Stratejik Planlama Uygulamaları ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep, Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Ekici, B. (2005). *Kamu Yönetiminde ve Yerel Yönetimlerde Yeniden Yapılanma Bağlamında Denetim. Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması (Editörler: A. I. Nohutçu ve A. Balcı)*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ekiz, C. ve Somel, A.(2007)“*Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi”*, Mülkiye Dergisi, Cilt:31, Sayı:256, Ankara.
- Erdoğan, İ.(2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. 1. Baskı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Eren E. ( 2006). *Stratejik yönetim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ereş, F. (2004). *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi; Sayı:15.
- Erkan, V. (2008), *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT Yayını,Yayın No: 2579, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Şubat, Ankara.
- Erkul, H. (2009). “*Belediyelerde Stratejik Planlama: Malatya Belediyesi Stratejik Planlamasının Değerlendirmesi”*, TODAİE 4.Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu, Ankara, 19-20 Ekim.
- Erkuş, A. (2012). “*Stratejik Yönetim ve Liderlik” İşletmelerde Stratejik Yönetim İçinde*. (Ed: Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü) ss. 249-273, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ertürk, M. (2011). *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*. İstanbul, Beta Yayınları.

- Ertürk, Mümin (2011), *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- Eşiyok, B. A. (2010a) “*Dünya Ekonomisinin Alacakaranlığında Güney Kore’nin Kalkınma Deneyimini Yeniden Düşünmek*”, Mülkiye Dergisi, Cilt: 34, Sayı: 268.
- Falay, N., Kesik, A., Çak, M. ve Karakaş, M. (2009). *Türkiye’de Yerel Yönetimlerin Sorunları ve Geleceği*, 1. Baskı, Ankara: SeçkinYayıncılık,
- Genç T.(1998). *Kamu Yönetimi*, Ankara: Başkent Klişe Matbaacılık, s.138-139.
- Güçlü, N. (2003). ‘*Stratejik Yönetim,*’ G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23.
- Gülşen, C. Ve Gökyer, N. (2011). *Türk Eğitim Sistemi Ve Okul Yönetimi*. Ankara: Anı Yayınları. Gülşen, H. A. (2013). *Stratejik planlama ve uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Çankırı, Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Güney, S. (2004). *Açıklamalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Gürer, H. (2006), *Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*, Sayıştay Dergisi, Sayı: 63, Ekim-Aralık, s. 91-105, ISSN: 1300-1981
- Gürses, A. (2010), “*Strateji Geliştirme Süreci ve Değerlendirme*”, Stratejik Yönetim Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1, Kasım- Aralık.
- Hammer, M. Ve Stanton, S.A.(1995). *Değişim Mühendisliği Devrimi, Ne Yapmalı, Ne Yapmamalı?*(Çev.Sinem Gül), İstanbul :Sabah Kitapları.
- Hambright, G. ve Diamantes, T. (2004). *An analysis of prevailing K-12 educational strategic planning models*. Education, 125(1), 97-103.
- Han, F. (2013). *İlköğretim Okullarının Stratejik Planlarında Belirttikleri Zayıf Yönler Ve Bunların Giderilmesine İlişkin Yönetici Ve Öğretmen Görüşler*.Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi. Malatya, İnönü Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

- Işık, H., Aypay, A., (2004); *Eğitimde Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde yapılan Bir İnceleme*; GÜ. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3.
- İlğan, A., Vd. (2008). *Örgütsel Gelişim Aracı Olarak Tkyile Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları*. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.
- İmrek, M.K. (2004). *Lider Olmak*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Jauch, Lawrence R. Ve Glueck, William F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*, 4th edition, International Student Edition, McGraw-Hill, New York.
- John M, B. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, USA: Jossey-Bass.
- Kalkınma Bakanlığı (2013). *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Ankara
- Kalkınma Bakanlığı (2015). *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Ankara. ISBN 978-605-9041-57-7 Yayın No: Kb: 2942- Öik: 759
- Karaaslan, E.(2009). *İyi bir Stratejik Planda Bulunması Gerekenler*. Ankara: Stratejik Yönetim Dergisi.
- Karabulut, B.(2005). *Strateji Jeostrateji Jeopolitik*. Ankara: Platin Yayıncılık.
- Karacan, E. (2013) “ABD”de Performans Bütçe Yönetimi”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 89, Nisan-Haziran.
- Karaman, H. (2007). *İlk ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumları (İstanbul İli Örneği)*. Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. İstanbul, Yeditepe Üniversitesi,
- Karasar, N. (2006). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (16. Baskı), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Kaufman, J.L., Jacobs, H.M. (1987). *A Public Planning Perspective On Strategic Planning*. Co-Author With Jerome L. Kaufman In Readings In Planning Theory,
- Kırılmaz, Muhammet, Gül, Serdar Kenan,(2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*, Ankara: Adalet Yayınevi

- Kocatepe, Ş. (2010). “Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetime Uygulamalarının Okul Yöneticilere Tarafından Algılanması”. Yüksek lisans tezi. İstanbul, Maltepe Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Konaklı, N. (2006). *MEB’in stratejik plan hazırlama süreci üzerine söyleşi*. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim. 7(79), 11-15.
- Köse, A. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Kutlucan K.Ü.(2009). *Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim okullarında Stratejik Planlama Çalışması (Bursa İli Canaydın İlköğretim Okulu örneği)*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). *Stratejik Planlama Süreci*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 16 (2).
- Lake, N. (2004). *The Real Art of Strategic Planning. Total Quality Management & Business Excellence*, 15(5-6), 735-742.
- Leblebici, D.N. ve Erkul, R.E. (2008). “Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği”, *Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 26.
- Maliye Bakanlığı (2004) *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi: Pilot Kurumlar İçin Taslak*, Ankara.
- MEB, (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- MEB, (2010). *Eğitimde stratejik planlama okul/kurumlar için*, Ankara: MEB Yayınları.
- Memduhoğlu, H. B., Uçar, İ (2012). *Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi*. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 12 (23): 234-256.
- Michaelson, G.A.(1998).*Sun TzuThe art of Warfor Managers, New Translationwith Commentary 50 Rules for Strategic Thinking*, USA: Presmarkinternational.

- Milli Eğitim Bakanlığı [MEB] (2013). 2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programı. Ankara: MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Mintzberg, H. (1996). *The Fall and Rise of Strategic Planning*. *Harvard Business Review*, January-february, 107-114.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, 14.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Muslu, T. (2012). “*Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama*”, *Türkiye’de Yerel Yönetimler*, İstanbul.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları (Teknikler ve SPSS Destekli Uygulamalar)*, 2. Basım, Ankara: Seçkin Yayınları.
- Narinoğlu, A. (2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*, İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Narinoğlu, A.(2006), *Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli*, Yüksek Lisans Tezi. Mersin, Çağ Üniversitesi,
- Narinoğlu, Ahmet (2014). *Yerel Stratejik Planlama Rehberi*, Kişisel Yayın: 3, Birinci Baskı, Samsun, Haziran, 2014, ISBN 9786058713086
- Nartgün, Ş. S., (2003), *Stratejik Planlama ve Eğitim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*, Ankara, AnıYayıncılık.
- Oyman S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*. Uzman Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Özbek, O. (2003). *Stratejik planlama ve yönetim. İçinde, C. Elma ve K. Demir (Ed.). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar. Uygulamalar ve sorunlar*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, B. (1999)*Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özen A. (2008). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*, Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara

- Özer, M., A. (2008). *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, 1. Basım, İstanbul: Nobel Yayın Dağıtım, ISBN: 978-605-395-080-6,
- Özgür, H. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Ankara: Nobel Yayınları.
- Özmantar, Z. (2011). *Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci: Bir eylem araştırması*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 10(4), 1389-1421.
- Öztop, S. (2007): ‘*Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması*, ‘ Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Poister, Theodore H. “*Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status After Two Decades*”, Public Administration Review, Vol:65, No:1, Jan.-Feb. 2005, 45-56.
- Porter, L.W., McKibbin, L.E., (1988). *Management Education And Development: Drift or Thrust Into The 21st Century?*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Porth, S.J.(2003), *Strategic Management: A Cross-Functional Approach*, New Jersey: Prentice Hall.
- Radın, Berly A (2000). “*The Government Performance and Results Act and the Tradition of Federal Management Reform: Square Pegs in Round Holes*”, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 10, No. 1, p. 111-135.
- Resmi Gazete (2003). Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. Sayı: 25326
- Sabuncuoğlu, Z. (2001), *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Saygılı, D. D. (2013) “*Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Artırılması*”, T.C. Kalkınma Bakanlığı Planlama Uzmanlığı Tezi, Şubat.
- Songür, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*. Ankara: TODAİE.
- Şahin S. ve Aslan N. (2008). *İlköğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşleri üzerine nitel bir çalışma: Gaziantep ili örneği*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 172-189.

- Şan, G.(2008).*Stratejik Planları Temelinde Belediyelerin Güçlü ve Zayıf Yönlerinin Analizi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şener, T. (2009). “*Eğitimde Stratejik Planlama*” (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şentürk, H. (2005).*Belediyelerde Stratejik Planlama*, İstanbul: İlke Yayıncılık, s. 23.
- Şişman, M. (2012), *Eğitimde Mükemmellik Arayışı -Etkili Okullar*, Ankara: Pegem Yayınları.
- Tamer, M. (2009), *Stratejik Planlama ve Performans Programı*, İzmir: Mustafa Tamer Stratejik Araştırmalar Vakfı Yayınları, 42.
- Tan, Ş. ve Erdoğan, A. (2001), *Öğretimi Planlama ve Değerlendirme.*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Taşkıran, N. (2003). “*İşletme Stratejileri ve Politikaları*”, 3.Baskı, 9 Eylül Üniversitesi Yayın Birimi, İzmir.
- TDK (2006), *İlköğretim Okulları İçin Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, 778 sayfa.
- Tortop, N. İsbir, E.G. Özer, M.A. Aykaç, B. ve Yayman, H. (2010). *Yönetim bilimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tural, N. K. (1997) *Eğitim Planlaması: Kavram İlkeler ve Yaklaşımlar*. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 27(2), 793-802.
- Türk, E. Ve Ünsal, N. (2007). *Eğitimde Stratejik Planlama*. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Türk, E., Yalçın M. ve Ünsal N. (2006). *Millî Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması*, Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010) “*İşletmelerde Stratejik Yönetim*”, 5.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ülgen, H., Mirze, S.K., (2004), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları.



- Ünalı, H. (2010). *Zirvenin Yol Haritası Stratejik Planlama*, İstanbul: Adım Baskı.
- Ünlü T. (2007). “*Mersin’in Mekansal Biçimlenme Süreci ve Planlama Deneyimleri*”, Gazi Üniversitesi Mühendislik Mimarlık Fakültesi Dergisi, cilt 22, no: 3, 425-436.
- Üzün, C. (2000) *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir: Eylül Yayınları.
- WOOD, E. M. (2004). “*Küreselleşme ve Devlet: Sermayenin İktidarı Nerede*”, Conatus Çeviri Dergisi.
- Yazıcı, K. (2015). *Dünyadaki Kamusal Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi ve öneriler*. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi - Cilt:13 Sayı:1
- Yelken, T. Y., F. Kılıç, ve L. Üredi, (2010). “*Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri*”, Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt No 1, Sayı 1, s. 38-50.
- Yıldırım J., S. (2015). İlk ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Algıları, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Yıldırım, M. F. (2011). *Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi*. Ankara: Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü Yayınları.
- Yıldız R.(2014)*Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Fatih Belediyesi Örneği*, Yayınlanmış yüksek lisans tezi. İstanbul, Aydın Üniversitesi.
- Yılmaz, K. (2003), “*Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması*”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 50-51, Ankara.
- Yılmaz, O. (2008) “*Birleşik Krallık’ta Kamu Yönetimi Reformları (1979-2008)*”, Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Projesi Raporu, Kasım.
- Yılmaz, A. ve Akdemir, S.(2005). *Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yolcu, K. (2014). *Stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarında algılanışı: Bartın Yüksek Lisans Tezi*. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Çankırı.

Yüksel, F. (2002). *Sürekli değişen kentsel faktörler karsısında yerel yönetimlerde stratejik planlama gereği*. Çağdaş Yerel Yönetimler, S.11 (1), 31–41.

Yüzbaşıoğlu, N. (2004). *2000“li Yıllarda Strateji ve Planlama*, Konya: Çizgi Kitapevi.

Zincirli, M. (2012). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliğinin Yönetici-Öğretmen Görüşleri ve İzleme Raporlarına Göre Değerlendirilmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Elazığ, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü.



## EKLER

### EK 1. Veri Toplama Aracı

#### Değerli Katılımcı;

Doldurmuş olduğunuz bu anket formu Erzurum ilinin eğitiminde stratejik planlama ve stratejik yönetim ile ilgili bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır.

#### I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Kurumunuzda hangi görevi yapıyorsunuz?

- Milli Eğt.Müd.Yrd.    Şube Müd.    Müdür    Müd.Yrd.    Öğretmen

2. Kıdem yılınız aşağıdakilerden hangisidir?

- 10 yıl ve aşağı    11 - 15 yıl    16 - 20 yıl    21 - 30 yıl    30 yıl ve üzeri

3. Cinsiyet?

- Erkek    Kadın

4. Eğitim düzeyiniz nedir?

- Ön lisans    Lisans    Yüksek Lisans    Doktora

5. Eğitim sistemimizin durumunu nasıl niteliyorsunuz?

- Çok kötü    Kötü    Orta    İyi    Çok iyi

#### II. STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK TUTUM MADDELERİ

Lütfen aşağıdaki yargılarla ilgili görüşünüzü yan taraftaki seçeneklerden en uygun olanını seçerek cevaplayınız.		➔				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	5018 sayılı kamu yönetim ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim	1	2	3	4	5
2	Stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahibim	1	2	3	4	5
3	Kurumumuzun stratejik planının gerçek anlamda amaca hizmet ettiğine inanıyorum	1	2	3	4	5
4	Bir eğitimci olarak stratejik planlamanın yararına inanarak yeterli desteği veriyorum.	1	2	3	4	5
5	“Stratejik Plan” belgesi kağıt üzerinde kalacak bir belgedir	1	2	3	4	5

6	Stratejik Planlamayı kırtasiye işi olarak görüyorum	1	2	3	4	5
7	Stratejik Plan hazırlama aşamasında görüşlerim alınmadı	1	2	3	4	5
8	Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol İl Milli Eğitim Müdürünündür	1	2	3	4	5
9	Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol idarenindir	1	2	3	4	5
10	Stratejik Planlamanın uygulama sürecinde en etkin rol Okul gelişim yönetim ekibinindir	1	2	3	4	5
11	Stratejik planlama sonunda yapılan değerlendirmelerin gerçekçi olduğuna inanıyorum	1	2	3	4	5
12	Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum	1	2	3	4	5
13	Stratejik planlama anlayışı kurumumuza yeni bir bakış açısı getirdi	1	2	3	4	5
14	Stratejik planlama konusunda yeterli eğitim aldığımıza inanıyorum	1	2	3	4	5

### III. STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMASININ SORUNLARINA İLİŞKİN SORULAR

Aşağıdaki hususlar sizce Eğitim Kurumlarında Stratejik Yönetim uygulanmasının önünde ne derece engel teşkil etmektedir? Görüşünüzü yan taraftaki şıklardan birini seçerek işaretleyiniz		→				
		Hiç Engellemez	Çok Az Engeller	Kısmen Engeller	Engeller	Yüksek Derecede Engeller
1	Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi	1	2	3	4	5
2	Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	1	2	3	4	5
3	Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi	1	2	3	4	5
4	Biz yerine ben felsefesini benimseyen yöneticiler	1	2	3	4	5
5	OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi	1	2	3	4	5
6	OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması	1	2	3	4	5
7	OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi	1	2	3	4	5
8	Kurum çalışanlarının hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi	1	2	3	4	5
9	Stratejik planın uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları	1	2	3	4	5
10	Öğretmen kadrolarının sık değişmesi	1	2	3	4	5
11	Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	1	2	3	4	5
12	Kurumun mali yönden yetersizlikleri	1	2	3	4	5
13	Öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması	1	2	3	4	5
14	Okullarda iş yükünün fazla olması	1	2	3	4	5
15	Kurumumuzda rehber öğretmenin bulunmaması	1	2	3	4	5
16	Çevre şartları ve okulun imkansızlıkları	1	2	3	4	5
17	İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması	1	2	3	4	5
18	Planların sadece kağıt üzerinde kalacağına inanılması	1	2	3	4	5

19	Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları	1	2	3	4	5
20	Ekip çalışmalarının uygulanamaması	1	2	3	4	5
21	İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi	1	2	3	4	5
22	Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb. )	1	2	3	4	5
23	Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değerlerin verilmemesi	1	2	3	4	5
24	Kurumsal mevzuat alışkanlıkları	1	2	3	4	5
25	Stratejik Planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmaması	1	2	3	4	5
26	Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi	1	2	3	4	5
27	Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu	1	2	3	4	5
28	Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması	1	2	3	4	5
29	Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu	1	2	3	4	5
30	Stratejik yönetim uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi	1	2	3	4	5
31	Yöneticilerin başarılı olan personeli onore etmemesi	1	2	3	4	5
32	Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması	1	2	3	4	5
33	Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları	1	2	3	4	5
34	Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması	1	2	3	4	5

**EK 2. Valilik ve MEB İzni**

T.C.  
ERZURUM VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 36648235/605/4868996  
Konu: Araştırma İzni

02.05.2016

ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜNE  
(Öğrenci İşleri Daire Başkanlığı) ✓

İlgi: a) Atatürk Üniversitesi'nin 18/04/2016 tarihli ve 1600093883 sayılı yazımız.  
b) Atatürk Üniversitesi'nin 21/04/2016 tarihli ve 1600096924 sayılı yazımız.

İlgi yazılarda belirtilen üniversite ve araştırmacıların İlimiz okullarında araştırma konuları doğrultusunda araştırma yapma istekleri, Bakanlığımızın 07/03/2012 tarihli ve 3616 (2012/13) sayılı genelgesi çerçevesinde incelenmiştir. Araştırmaların, ekte isimleri belirtilen okullarda, eğitim öğretim faaliyetlerini aksatmayacak şekilde ve komisyon kararında belirtilen mühürlenmiş veri toplama araçlarının kullanılarak yapılmasına ilişkin, 29/04/2016 tarihli ve 4822381 sayılı onay ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi rica ederim.

Turan BAĞAÇLI  
Vali a.

İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

Ek: Onay ve ekleri

Güvenli Elektronik İmza

Aslı ile Aynıdır

03.105.12016

  
Selçuk DİLER  
Memur

Yönetim Cad. Valilik Binası Kat:4 Yakutiye ERZURUM  
Elektronik Ağ: <http://erzurum.meb.gov.tr>  
e-posta: arge25@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Çiğdem HOPUR Şb.Mdr.  
Tel: (0 442) 234 4800  
Faks: (0 442) 235 1032

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 4fe9-48e0-3164-8564-43e2 kodu ile teyit edilebilir.

T.C. MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü	
ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU	
ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Mehmet Ali YARIM
Kurumu / Üniversitesi	Atatürk Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	Erzurum
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi.	Ekli listedeki okullar
Araştırmanın konusu	İlkokullarda Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algıları ve Stratejik Yönetim Algılamalarında Karşılaşılan Sorunlar
Üniversite / Kurum onayı	Kurum Onayı İle
Araştırma / Proje /ödev / Tez önerisi	Araştırma İzni
Veri toplama araçları	Stratejik Planlama Tutum Ölçeği, Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar
Görüş İstenilecek Birim / Birimler.	
<p>Millî Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri konulu 2012/13 nolu genelge doğrultusunda yapılan incelemede araştırmanın kabulüne karar verildi.</p>	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile Kabulüne
Muhalef Üyenin Adı ve Soyadı	
<b>KOMİSYON</b>	
<p>28.4.2016 Komisyon Başkanı Çiğdem HOPUR Şube Müdürü</p>	<p>Üye Tunç AĞAVER</p>
	<p>Üye Mesut ARAS</p>

### EK 3. Veri Toplama Aracı İzin Onayı



The screenshot shows an email interface on a mobile device. The status bar at the top displays various icons including a home button, signal strength, Wi-Fi, Bluetooth, alarm, and battery level at 76%. The time is 15:14. The email header shows a back arrow, an '@' icon, a reply arrow, a forward arrow, and a trash icon. The sender is identified as Hakan Çetin with the email address hakancetindr@gmail.com. The subject of the email is 'Re: Anket izni' and it was received on 31 03 2016 at 15:10. The main body of the email contains the following text:

Mehmet Ali bey kaynağını gösterdikten sonra ölçüğü kullanabilirsin. İyi çalışmalar..

31 Mart 2016 14:45 tarihinde karazeybekli yarim <[karazeybekli@hotmail.com](mailto:karazeybekli@hotmail.com)> yazdı:

Sayın Hocam,

Ben Atatürk Üniversitesi'nden yüksek lisans öğrencisi Mehmet Ali YARIM. Tez çalışmam için tarafınızdan hazırlanan Stratejik Planlama Algı Ölçüğü'ni ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar adlı ölçeklerinizi kullanmak için izninizi talep ediyorum. Saygılarımla. Hayırlı çalışmalar...



## ÖZGEÇMİŞ

1981 Kahramanmaraş doğumlu olan araştırmacı, İlköğretim sürecini İzmir Şehit Nazım Bey İlköğretim Okulu'nda tamamladı.1998 yılında İzmir Karşıyaka Lisesini bitirdi.1999 yılında, lisans öğrenimini tamamlamak için girdiği Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü'nü 2003 yılında başarıyla tamamlayarak mezun oldu. Aynı yıl Erzurum İli'ne bağlı Karayazı İlçesi'nin Uğurdalı İlköğretim Okulu'nda sınıf öğretmeni olarak meslek hayatına başladı. Şubat 2006'da Erzurum Merkez Halit Paşa İlköğretim Okulu'na tayin olunarak, bu okulda üç yıla yakın bir zaman çalıştıktan sonra, Eylül 2009 yılında Erzurum Merkez Palandöken İlköğretim Okulu'nda göreve başladı. Bu okulda üç sene çalıştıktan sonra 2012 yılında Vali Hafızpaşa İlkokulu'nda göreve başladı. Araştırmacı halen aynı okulda sınıf öğretmeni olarak çalışmaya devam etmektedir. Araştırmacı evli ve iki çocuk babasıdır.