

T.C.
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MBA



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

Yüksek Lisans Tezi

Tuba ŞENER

İstanbul - 2009

T.C.
KADIR HAS ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
MBA

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

Yüksek Lisans Tezi

Tuba ŞENER

Danışman : Dr. Birgül ŞAKAR

İstanbul - 2009

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

ÖZET

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

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

Anahtar Kelimeler : Okul, eğitim, stratejik planlama

STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION

ABSTRACT

Developments in scientific, technological, social, political and economical fields have multidimensional effects on education, the same way they have on all of the social institutions. In this context, putting new approaches and applications in education and in educational institutions into practice has become an obligation.

Schools, the indispensable element of an educational system, are the institutions with the highest strategic importance, as they help the society maintain its cultural richness and be active while directing the developments of the generation. Whether the schools are capable of accomplishing what is expected from them is determined by a good planning and an effective execution of that plan. Change, as a concept, as it does in every type of organization, results in the inefficiency of the features of educational institutions like aim, structure, progress and attitude, and causes the educational institutions face problems while adapting to the environment on the long-run. For this reason, it is obligatory that educational organizations adapt to the environment, prepare the environment for changes, make innovations and develop open and outward looking strategies.

Key Words: School, education, strategic planning.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa no:
ÖNSÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, PLANLAMA, STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİ	2
1.1.1. Strateji Tanım Ve Kapsamı	3
1.1.2. Stratejinin Tarihsel Gelişimi	6
1.1.3. Stratejinin Belli Kavramlarla İlişkisi	8
1.1.3.1. Strateji ve Politika	8
1.1.3.2. Strateji ve Taktik	9
1.1.3.3. Strateji ve Plan	10
1.1.3.4. Strateji ve Yöntem	11
1.2. PLANLAMA	11
1.2.1. Planlamanın Tanımı	12
1.2.2. Planlamanın Önemi	13
1.2.3. Etkili Bir Planlamanın Özellikleri	15
1.3. YÖNETİM VE OKUL YÖNETİCİSİ	16
1.3.1. Yönetim Kavramı	16
1.3.2. Yönetim Teorileri	18
1.3.2.1. Klasik Yönetim Teorisi	19
1.3.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi	20

1.3.2.3. Modern Yönetim Teorisi	21
1.4. OKUL YÖNETİCİSİ	22
1.4.1. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları	24
1.4.2. Okul Yöneticisinin Özellikleri	28
1.4.3. Okul Yöneticisinin Görev Ve Yetkileri	29

İKİNCİ BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ VE EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. OKUL YÖNETİMİ	33
2.1.1. Okul Örgütü Ve Yönetimi Kavramı	34
2.1.2. Okulun Örgütsel Özellikleri	35
2.1.3. Okul Yönetiminin Yararları	36
2.1.4. Okul Yönetiminin Sakıncaları	37
2.1.5. Okul Yönetiminin Uygulanması	37
2.1.6. Eğitim ve Okul Yönetiminin Süreçleri	39
2.2. STRATEJİK PLANLAMA	40
2.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı	41
2.2.2. Stratejik Planlamanın Amacı Ve Önemi	43
2.2.3. Stratejik Planlama Ve Diğer Planlamalar Arasındaki Farklar	45
2.2.4. Stratejik Planlamanın Yararları	46
2.2.5. Stratejik Planlamanın Sakıncaları	47
2.2.6. Stratejik Planlama Süreci	47
2.2.6.1. Vizyon	48
2.2.6.2. Misyon	48
2.2.6.3. İlkeler Bildirimi	49
2.2.6.4. Amaçlar	50
2.2.6.5. Hedefler	50
2.2.6.6. Faaliyetler ve Projeler	51
2.2.6.7. İzleme ve Değerlendirme	52

2.3. STRATEJİK YÖNETİM	52
2.3.1. Stratejik Yönetimin Tanımı Ve Amacı	52
2.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	53
2.3.3. Stratejik Yönetimin Kapsamı Ve Tarihçesi	56
2.3.4. Stratejik Yönetimin Yararları	57
2.3.5. Stratejik Yönetim Türleri	58
2.3.5.1. Büyüme Stratejileri	58
2.3.5.2. Mevcut Durumun Korunması	59
2.3.5.3. Küçülme Stratejisi	60
2.3.5.4. Karma Stratejiler	60
2.3.5.5. Varlığına Son Verme Stratejileri	61
2.4. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ	61
2.5. EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA	63
2.5.1. Eğitim Sistemimizin İç Yapısı Ve İşleyişi	63
2.5.2. Stratejik Planlama ve Eğitim Uygulamaları	64
2.5.2.1. Eğitimde Stratejik Planlamanın Amacı	65
2.5.2.2. Eğitimde Stratejik Planlamanın Önemi	66
2.5.2.3. Ülkemizdeki Uygulamalar	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	69
3.3. EVREN ÖRNEKLEM	69
3.4. SINIRLILIKLAR	69
3.5. SAYILTILAR	69
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI	70

3.7. VERİLERİN ANALİZİ	70
------------------------	----

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR	71
-----------------------------	----

SONUÇ	95
-------	----

KAYNAKÇA	97
----------	----

EKLER	108
-------	-----

TABLolar LİSTESİ

Tablo 4.1. Güvenilirlik Değeri	71
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri	72
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri	73
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Durumlarını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri	74
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Branşlarının Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri	75
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Kıdemlerinin Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri	76
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılanların Okuldaki Hizmet Sürelerinin Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri	77
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılanların Görev Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri	78
Tablo 4.9. Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlamayla İlgili Bir Eğitim Alıp Almama Durumunu Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri	79
Tablo 4.10. Araştırmaya Katılanların İfadelere Vermiş Oldukları Yanıtların Yüzde Dağılımı ve Ortalama Puan Değerleri	80
Tablo 4.11. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan alışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden T Testi	88
Tablo 4.12. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan alışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi	89
Tablo 4.13. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan alışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Mezuniyet Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi	90
Tablo 4.14. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan alışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Kıdemlerine Göre	

Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi	91
Tablo 4.15. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi	92
Tablo 4.16. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi	93
Tablo 4.17. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Stratejik Planlama Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden T Testi	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 4.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafiği	72
Şekil 4.2. Araştırmaya Katılanların Yaşlarının Dağılım Grafiği	73
Şekil 4.3. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Durumlarının Dağılım Grafiği	74
Şekil 4.4. Araştırmaya Katılanların Branş Dağılım Grafiği	75
Şekil 4.5. Araştırmaya Katılanların Kıdemlerinin Dağılım Grafiği	76
Şekil 4.6. Araştırmaya Katılanların Okuldaki Hizmet Süresinin Dağılım Grafiği	77
Şekil 4.7. Araştırmaya Katılanların Görev Dağılım Grafiği	78
Şekil 4.8. Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumlarının Dağılımının Grafiği	79

GİRİŞ

Son yıllarda, dünyamızda ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal alanda meydana gelen gelişmelere, teknoloji alanında görülen yenilikler de eklenince bu gelişmelere örgütsel düzeyde ayak uydurma zorunluluğu gündeme gelmiştir. Bu uyumun sağlanmasını kolaylaştıracak bazı sihirli kavramlar araştırılmış ve de bulunmuştur. Strateji, örgüt kültürü, yerelleşme, hizmette halka yakınlık gibi kavramlar, son yıllarda çok yaygın olarak kullanılan sihirli kavramlar arasında sayılabilir. Bu kavramlar arasında “strateji” kavramın özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Bu kavram kullanılarak, yeni bazı kavramlar türetilmektedir. Bunlara örnek olarak “stratejik yönetim”, “stratejik planlama” gibi kavramları gösterebiliriz.

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

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

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ, PLANLAMA, STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİ

Strateji genel anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelime, eski Yunan Generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına hitaben kullanıldığı sanılmaktadır. Literatür incelendiğinde bazı kaynaklarda, strateji Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” kelimesinden geldiği belirtilmektedir.¹ Bu kelimenin nereden geldiği konusunda anlaşmazlık olmasına rağmen, her iki tanım da benzer anlamlar taşımaktadır. Bu genel anlam da yön göstermeyle ilgilidir.²

Strateji, çok uzun bir dönem askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New International Dictionary”e göre; bir savaşta sonuca ulaşmak için karşıt tarafların askerî gücünü şartlara elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanatı olarak ifade edilmektedir.³

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizliğin ve kararsızlığın artması, yükselen enflasyon, artan rekabet, teknolojik yetersizlik, değişen sosyopolitik, hukuki ve diğer ekonomik koşullar, pazar ve tüketici karakteristikleri gibi nedenlerden dolayı örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve bu yönde başarılı olabilmeleri de gittikçe zorlaşmaktadır. Artık örgütlerin sadece klasik düşünce yapısına sahip iyi yöneticiler tarafından yönetilmeleri ve önceki koşulların yapılarına uygun sayılan örgüt yapıları oluşturmaları başarılı olmak için yeterli değildir. Dolayısıyla artık örgütlerin yeni düşünce ve bakış açılarına ve bunlara sahip, değişikliklere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde cevap veren yöneticilere, yeni stratejilere ve stratejistlere ihtiyaç vardır.

¹ Erol Mütercimler, **Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek**, 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006, s.38.

² Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 2004, s.16.

³ Cengiz Üzün, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Eylül Yayınları, 2000, s.1.

1.1.1. Strateji Tanım ve Kapsamı

Türk Dil Kurumu Strateji kelimesini Fransızca *stratégie* kelimesinden Türkçeye geçtiğini ve “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” ya da “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceyş.” olarak tanımlıyor.⁴ Yönetim biliminde bu tanım stratejik planlama için de aynen geçerlidir.

Önceleri bir askeri terimken kavramın işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanması, 20. yüzyılın ikinci yarısını bulmuştur. Strateji, işletmenin çevresiyle olan ilişkilerini düzenleyen, rakiplerine üstünlük kurmak için kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Modern yönetim biliminde ise strateji, “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlük kazandırmak için, örgüt ve çevresini sürekli analiz edip uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, bunun için gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır⁵.

Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askerî ve idari konuları da kapsamaktadır.⁶

Strateji ile anlatılan belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir. Günlük dilde bile insanların kendi gelecekleri ile ilgili özellikle bir sorunun çözümü konusunda izlenecek yol ve yöntemlerle ilgili bu sözcüğü kullandıkları görülmektedir. Stratejik kavramının içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yattığından dolayı

⁴ <http://www.tdk.gov.tr> (15.04.2009).

⁵ Neşe Songür, **APK Daire Başkanlığı Ders Notları**, 2004.

⁶ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.23, S.2, 2003, s.66-67.

stratejiden söz edildiğinde vizyonu (geniş görüşlülüğü) açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket yol ve yöntem ile belirlenmiş hedef ve amaçlardan söz edildiği anlaşılmıştır.⁷

Strateji kavramı için, birbirini tamamlayıcı özelliklere sahip farklı bakış açılarından tanımların yapılabilmesi mümkündür. Bu tanımlar şu şekilde belirtilebilir.⁸

- **Plan olarak strateji:** Eylem ve örgütlerin, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusuna yöneltilmesi.
- **Ortaya çıkan yön olarak strateji:** Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedef doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkması.
- **Konum olarak strateji:** Beklenti ve işlevlerin tanımladığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptaması.
- **Bakış açısı olarak strateji:** Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısı.

Strateji; geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikamettir. Stratejiden söz edildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelmektedir. Yönetim bilimi alanında strateji ile, bir özel veya kamu sektörü örgütünün, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemler anlatılmaktadır.⁹

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür. Bu seçimler, bir canlı gibi, işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır.¹⁰ Rekabete dayanan ekonomik bir sistem içinde strateji, öncelikle yeniliği, ilerlemeyi ve

⁷ H. Hüseyin Çevik, **Türk Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara: Seçkin Yayınları, s.310.

⁸ Tahir Akgemci, **Stratejik Yönetim**, Ankara: Gazi Kitabevi, 2001, s.3-4.

⁹ Hüseyin Özgür, "Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim", **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Ankara: Nobel Yayınları, 2004, s.209.

¹⁰ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 2000, s.5.

kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye uyumunu ve çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır.¹¹ “Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir”.¹²

Kuruluş statüleri, sermaye birikimi ve sermayenin kaynağı, teknik özelliği ve çalışma alanları birbirinden çok farklı olan işletmelerin, üretimi artırmak, mal ve hizmetlerinin kalitesini yükseltmek, maliyeti düşürmek ve böylece kârlarını artırmak mecburiyetleri vardır ancak bu mecburiyeti yerine getiremeyen işletmelerin bir yandan içinde yaşamak mecburiyetinde olduğu kurallara uymak, diğer yandan da sosyal pazar anlayışı içerisinde tüketicilerine hizmet etmek, onları tatmin etmek zorunluluğu vardır ki, buna da topluma hizmet ya da işletmelerin genel amaçları denir.¹³

Gerek kâr amacı, gerekse topluma hizmet amacı, işletmenin yaşamını bazı hallerde sürekli kılmayabilir. İşte işletmelerin insanlarda olduğu gibi uzun yaşama arzu ve istekleri vardır ki, buna da yaşamını sürekli kılma amacı denir. O halde, işletmelerin genel amaçları; kâr amacı ya da uzun sürede varlıklarını artırma amacı, topluma hizmet ve sosyal sorumluluk amacı ve yaşamlarını sürekli kılma amacıdır.¹⁴ Strateji, işletmenin bu her üç amacını da gerçekleştirmesine araç olmaktadır. Modern stratejik düşüncenin ulaşmak istediği sonuçlar, yaşamın devam ettirilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde edilmesi ve ortalama üzerinde getiri sağlanmasıdır.¹⁵

Strateji, bir çabadır, geleceğe yöneliktir, işletmenin karşılaşılabileceği tehditleri öngörerek tedbirler almasını sağlayarak onun en az zararla geleceğe ilerlemesini, yaşamını devam ettirmesini sağlayacaktır. Strateji, tutarlı bir bütünlük içinde olayların ardı ardına

¹¹ Kutluhan Yılmaz, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, S.50-51, 2002, s.69.

¹² Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998, s.19.

¹³ Eyüp Aktepe, *İşletmecilik Bilgileri*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2004, s.73.

¹⁴ Aktepe, s.73.

¹⁵ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür, 2004, s.26.

gelmesi, işletmenin ana hedefleri ile politikasını birleştiren plan ya da modellerdir. Strateji plandır, modeldir, görüşür, durumdur, planlanmış davranış biçimidir.¹⁶

1.1.2. Stratejinin Tarihsel Gelişimi

Modern stratejinin tarihsel süreç içerisinde yaşamış olduğu dönüşümü incelemeye, hem temel oluşturması hem de çoğu akademisyen ilk stratejisi olarak kabul edilmesi bakımından, ünlü Çinli düşünür Sun-Tzu'nun strateji kavramı hakkındaki düşüncelerine yer verilerek başlanılabilir. Her ne kadar strateji kavramının ilk olarak askeri literatürdeki anlamıyla kullanıldığını belirtsek de, Sun-Tzu, kavramı yalnızca askeri alandaki anlamıyla değil geniş bir perspektifte ele almıştır. Sun-Tzu'ya göre; "Savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek hünelerinin en iyisidir."¹⁷

Mao Tse-Tung, 1930'lar ve 1940'lı yıllar boyunca devam eden Çin'deki iç savaşı anlattığı askeri yazılarda Sun-Tzu'dan derin bir şekilde etkilendiğini ortaya koymuştur.¹⁸

Strateji konusundaki modern düşünce ağırlıklı olarak 19. yüzyıl stratejistleri Baron de Jomini ve Carl Von Clausewitz'in çalışmaları üzerine inşa edilmiştir. Jomini'nin en büyük teorik eseri 1838 yılında iki cilt halinde çıkan "Precis de L'art de la Guerre'dir.¹⁹ Jomini'nin strateji kavramına ilişkin düşünceleri şekilde özetlenebilir; Jomini'ye göre savaşta zekanın rolü sınırlıdır. Askerlerin eğitimi ve disiplini büyük ölçüde zekâyâ dayanmadığı gibi, sadece doğru düşünmek de muharebe kazanmak için yeterli değildir. Cesaret ve inisiyatif gibi diğer nitelikler zekâdan daha önemlidir. Fakat zekânın egemen olduğu bir alan vardır, o da strateji alanında insan zekâsının anlayabileceği ve formül haline getirebileceği daima geçerli genel kurallar ve prensiplerdir. Askeri bilimin esas sorunu bu genel prensipleri yerleştirmektir. Jomini savaşı beş temel prensibe dayandırmaktadır. Bunlar;²⁰

¹⁶ Cevat Elmat ve Kamile Demir, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s.281.

¹⁷ Bilal Karabulut, **Strateji Jeostrateji Jeopolitik**, 2005, s.16.

¹⁸ Çevik, 1994, s.26.

¹⁹ Karabulut, s.16.

²⁰ Mahmut Adem, **Eğitim Planlaması**, Ankara: Şafak Matbaası, 1997, s.20.

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

Jomini'ye göre stratejinin ortaya koyması gereken temel problematik “nerede ve kiminle savaşılacağıdır ve bu nedenle savaşı haritalara göre yapılması gereken bir sanat olarak görmektedir.²¹ Modern Stratejinin kurucularından biri ve hatta en önemlisi olarak kabul edilen Carl Von Clausewitz ise “Savaş üzerine (On War)” adlı başyapıtıyla strateji kavramının genişlemesinde büyük rol oynamıştır. ‘Savaş Üzerine’, sekiz kitap halindedir. Strateji kavramı, ikinci kitabın ikinci bölümünde şöyle tanımlanmıştır. “Strateji, muharebenin savaşın amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır.”²²

Clausewitz'e göre, strateji askeri harekâtlar ile politik hedefleri birbirine bağlamaktadır.²³ İçinde yaşamış olduğu çağın olaylarından ve düşünürlerinden derin bir biçimde etkilendiği için Clausewitz'in hakkındaki mantıksal çözümleri o çağın gelişmelerine göz atarak daha iyi kavranabilir. Clausewitz, Avrupa'nın büyük değişikliklere ve çalkantılara sahne olduğu bir dönemde yaşamıştır. Bir Prusyalı aristokrat olarak, Westphalia Barışı (1648) ile kurulan Avrupa düzeninin değerleri ile yetişmiş; fakat Fransız İhtilali'nin “Eski Düzeni” nasıl köklerinden sarstığını da yakından izleme, hatta yaşama fırsatı bulmuştur. İhtilal ile Avrupa sisteminin ayrı bir nitelik kazanması, eski dönemin sınırlı manevra savaşlarının yerini büyük ordularla yönetilen halk savaşlarına bırakması ve Napolyon'un strateji anlayışına getirdiği değişiklikler, Clausewitz'in düşüncesinde derin izler bırakmıştır. Hemen hemen aynı yıllarda, felsefe alanında da önemli gelişmeler oluyordu. Fransız İhtilali'nin başlamasından sekiz yıl önce, 1781'de Kant, Salt Aklın Eleştirisi'ni yayınlarak Aydınlanma Felsefesi'ne göre, basit bir deyişle, Tanrı bir yandan evrene, öbür yandan da insan ruhuna matematik-mekanik ilkeler yerleştirmiştir. Tanrı, kendi kurduğu bu ussal (rationel) düzenin dışına

²¹ Adem, s.21.

²² Niyazi Can, “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi”, **Milli Eğitim Dergisi**, 2002, s.155.

²³ Can, s.157.

çıkımsızın, evreni ussal kanunlarla yönetir. Bunun sonucu olarak, düşünce kendini dış dünyaya göre ayarlar. Dolayısıyla, “us” (ratio) “irade “den önce gelir. İşte kant, bu akıl yürütmeyi tersine çevirerek, düşünmenin kendini nesnelere göre ayarlamadığını; nesnelere formlarının insan düşüncesi tarafından belirlendiğini ileri sürmüştür.²⁴

Clausewitz, Kant’ın felsefede gerçekleştirdiği bu gelişmeyi askeri düşünce alanına da aktarmıştır. On sekizinci yüzyıl savaş teorisi de bu aydınlanma felsefesi doğrultusunda gelişmiştir. Clausewitz’in eseri Aydınlanma Çağı’nın anlayışına bir tepki olarak ortaya çıkmıştır. Clausewitz, 18.Yüzyıl Felsefesi’nin “iyimserliği” ve dogmatizmini reddederek, dikkatleri, özneye yani insana ve savaşa özgü belirsizliklerin içindeki insan eylemine çeker.²⁵

1.1.3. Stratejinin Belli Kavramlarla İlişkisi

Strateji ile ilgili tanımları ve temel açıklamalar yapıldıktan sonra strateji ile ilişkili bazı kavramlar açıklanacaktır.

1.1.3.1. Strateji ve Politika

İşletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramları, birbirinin yerine eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavramı kesin çizgilerle ayırt etmek zordur. Bu zorluğun iki temel sebebi vardır.²⁶ Birincisi strateji ve politikaların aynı yer ve zamanda var olabilmeleridir. İkincisi, strateji ve politikaları geliştirme sürecinde temel şeyler aynıdır, her ikisi de planlara çerçeve oluşturup yön vermektedir. Fakat bu benzerliklere karşın, strateji ve politikaların farklı kavramlar olduğu içerik ve yaklaşım bakımından birbirinden ayrıldığı bilinmelidir. Bu farklılıklar aşağıda olduğu gibi özetlenebilir:

²⁴ Şenay Nartgün, “Stratejik Planlama ve Eğitim”, **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2000, s.145–146.

²⁵ Nartgün, s.146.

²⁶ Thomas Kempner, **A Handbook of Management**, UK: Penguin Books, 1980, s.145-146.

1. Politikalar, işletmenin uymayı istediği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu kuralları yerine getirmede kullanılacak araçları sunar. Strateji temel hedefler ve politikalar yolu ile şirketin olmak istediği durumun fotoğrafını çıkartmak için kullanılır.

2. Strateji geleceğin tahminiyle ilgilidir. Belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla iç içe durum arz eder. Bu yüzden strateji, sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Politikalar ise açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen olaylarla ilgilidir.

3. Stratejiler daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerine odaklanmıştır. Değişen her durum için genellikle özel bir çaba ve kararı gerekli kılmaktadır. Halbuki politikalar, her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve bu uygulamayı yapacak yöneticilerin davranışlarını yönlendirir.²⁷

4. Strateji ve politikalar, birbirlerine benzemekle birlikte, aralarında küçük de olsa farklılıklar da bulunmaktadır: Politikalar daha uzun zamanlıdır ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildirler. Ancak stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgili olup, eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsamaktadır.²⁸

Bu açıklamalardan anlaşılacağı üzere strateji ve politika kavramları, birbirinden farklı anlam ve içeriğe sahip kavramlardır. Stratejiler; daha çok ileriye görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin konumunu belirleme ve alacağı şekli görme sürecidir. Oysa ki politikalar; hem stratejik faaliyetleri yerine getirmekte, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararları icra etmekte ve uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadırlar.

1.1.3.2. Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Dolayısıyla taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içerir. Daha başka bir ifadeyle taktikler;

²⁷ Mehmet Oluç, **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**, C.1, İstanbul: Sermet Matbaası, 1969, s.328.

²⁸ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, C.1, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları, No.127, 1982, s.12-34.

- a) Mevcut kararların etkili kullanımına,
- b) Stratejileri uygulamanın ayrıntılarına yönelik kararlardır.

Strateji, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynakları tahsis etmesiyle ilgili genel kararlardır. Taktik ise tahsis edilen bu kaynakların harekete geçirilmesi, uygulanmasıyla ilgilidir. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir²⁹

1.1.3.3. Strateji ve Plan

Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan, işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya bağlıdır. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştırılacak “amaç fonksiyonun” maksimizasyonu ile ilgilidir. Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.³⁰

Politikalar her şeyden önce işletmenin her kademesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle, kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzlarının seçilmesiyle ilgilidir. Ancak politikalar amaç ve araçlara sınır çizer. Bu sınırlar da yöneticiye karar almada yardımcı olur³¹

Görüldüğü gibi strateji bir takım temel amaçları ve ilkeleri ortaya koymaktadır.

²⁹ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım Evi, 2002, s.16

³⁰ Eren, s.24-37.

³¹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım A.S, 2004, s.27

1.1.3.4. Strateji ve Yöntem

Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Önemli hususlardan biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümün de kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir.³²

1.2. PLANLAMA

Planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği gibi planlama bir süreçtir. Bu süreç içerisinde neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunlara uygun şekilde yerine getirildiği takdirde arzu edilen sonuçlara veya amaçlara ulaşılabileceğini açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar yollar ve araçlardır.³³

Bu yönetsel uygulama, hedefleri, stratejileri, resmi yapıyı, sorumluluk belirlemeyi ve faaliyetleri programlamayı içerir. Politikaları ve organizasyonel konuları planlamayı içeren stratejik planlama, ayrıntılı faaliyet planları geliştirmeyi içeren operasyonel planlama gibi birden çok planlama tipi vardır. Planlama ve organizasyonun amacı, iş üniteleri için etkinliğini ve etkililiğini, organizasyonun diğer bölümleriyle dış koordinasyonunu ve dış çevreye adaptasyonunu garanti etmektir. Planlama, bilgiyi analiz yapmayı ve karar vermeyi içeren geniş bir süreçtir.³⁴

³² Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, C.23, S.2, 2003, s.69.

³³ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, s.10

³⁴ Gary Yukl, **Skills For Managers And Laeders**, Prentice Hall, USA:1990, s.13.

Planlama işletmeyi bir bütün olarak değerleyerek, en üst yönetim seviyelerinde sistematik olarak işletmenin ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ürün-pazar yeteneklerinin ve bu amaçlara ulaşmak için işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin yazılı değerlemelerdir. Stratejik planlama işletmede uzun dönem amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için gerekli planların hazırlanmasıdır.

1.2.1. Planlamanın Tanımı

Yönetimin en önemli işlevlerinden birisi olan planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir. Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri ve bir süreci ifade eder. Yönetimin en temel işlevi olmakla birlikte üzerinde en az durulan işlevlerden birisi olan planlama, ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorularına cevap vermeyi amaçlar.³⁵ Geleceğe bakarak izlenecek yolu belirleme veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şeklinde de tanımlanacak olan planlama, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesidir ve ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan organizasyon üyelerine rehber hizmeti görür.³⁶

Planlama farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Planlama ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir.³⁷ Planlama belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağını önceden saptanması olarak ifade edilebilir. Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Bu özelliği ile planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Planlama sahip olunan sınırlı kaynakların en rasyonel kullanımını sağlamaya yönelik bir süreçtir. Bu sürecin temelinde amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem yatmaktadır.³⁸

³⁵ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2002, s.67.

³⁶ Ö. Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul. Sistem Yayıncılık, 2001, s.101.

³⁷ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul: İnkılâp Kitapevi, 1997, s.79.

³⁸ Temel Çalık, **Eğitinde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Açından Değerlendirmesi**, Kastamonu Dergisi, Ekim 2003, s. 252.

Planlama örgüt amaçlarının önceden belirlenmesini ve tanımlanmasını sağlar. Böylece varılacak amaçlar ve onlara ulaşmak için kullanılacak yöntemler belirlenerek, bilinçli ve kontrollü olarak hedeflere doğru yol alınabilir. Planlama geçmiş bilgilerin analiz edilip buradan elde edilen sonuçların incelenmesi; bu incelemenin sonucunda elde edilen verilerin ışığı altında mevcut durumun değerlendirilerek karar verilmesini ve gelecekle ilgili değişimleri göz önüne alarak geleceğe dönük değerlendirmeler yapmayı kapsar. Planlama, amaçlar gerçekleştirmek için kuruluşun elindeki imkan ve kaynakların tahsisi, yapılacak işlerin zaman içinde programlanması, bu işleri yapacak personele görevlerin dağıtılması ile ilgilidir.³⁹

Planlama eldeki kaynakların hangi yöntemlerle birleştirilerek amaca ulaşılabilceğini ortaya konması ile bir entegrasyon aracıdır. Rehberlik özelliği de olan planlama neyin, ne zaman, nasıl ve kiminle yapılacağı sorularına yanıt verir, yol gösterir. Ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Planlama geleceğin önceden tahmin edilmesi başka bir deyişle belirli bir hareketi yürütme sırasında değil önceden kararlaştırmaktır. Çevrede oluşan ve oluşması beklenen değişiklikleri hesap eden ve bunlara önceden çözüm bulmaya çalışan planlama ile çalışanlar için belirsizlik ve amaçsızlık durumu azalır veya tamamen ortadan kalkar. Planlama bu yönü ile çalışanlar üzerinde olumlu bir motivasyon aracıdır.⁴⁰

1.2.2. Planlamanın Önemi

Planlama akılcı bir yönetim biçimidir. Örgütler planlama sayesinde ne yapacaklarını ve neler yapmak istediklerini önceden belirleme imkânını elde etmektedirler. Planlama bu günü ve geleceği önceden görme ve analiz etme aracıdır. Planlama örgütlere, doğru kararları alma ve karşılaşılabilecek sorunlar karşısında, alternatifleri değerlendirme imkanı sunan, zaman kazandırıcı bir yönetsel uygulamadır.

Planlama gidilecek noktanın önceden kestirilmesini sağlar.

³⁹Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayınları, 2003, s.167.

⁴⁰Stephan P. Robbins, **Management: Concepts and Practices, Englewood Cliffs**, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1984, s.117.

“Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi gideceğiniz yere götürmez ” deyişi, planlamanın anlatıldığı hemen her yerde klasik olarak dile getirilen bir örnektir. Örgütler ne yapacaklarını önceden düşünmek imkânını ancak planlama faaliyetleri sayesinde bulabilirler. Yani, en önemli özelliği geleceğe yönelmek olan planlama faaliyetiyle yapılacak işin niçin, hangi koşullarda, nasıl yapılacağına ve o işi yapmak için nelere gerek duyulacağına önceden karar verilebilir. Bunun sonucunda da varılması muhtemel yere ulaşılabilir ya da neden ulaşılamadığı ile ilgili değerlendirmelerin yapılmasına zemin hazırlanmış olur.⁴¹

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için geleceğini planlaması çok önemlidir.⁴² Planlama zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama ile hedefler belirlendiğinden hedeflere nasıl ulaşılabileceği belirlendiği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak da mümkündür.⁴³

Planlamanın personel değerlendirme sistemi üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Planlamada amaçlar, sorumluluklar açık bir şekilde, belli bir zaman kesiti ortaya konarak belirlendiğinden kişisel ve örgütsel başarı veya başarısızlığı değerlendirmek oldukça kolaydır. Planlama, örgüt içi düzenli iletişimi ve uyumu sağlar. Bütün örgütü kapsayan bir planlama örgüt içindeki farklı birimlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden ve sorunlarından haberdar olmalarını sağlayarak bir bütün halinde amaca ulaşacak biçimde hareket etmelerini kolaylaştıracaktır. Planlama ayrıca bir güdüleme unsuru olarak rol oynar. Çünkü herkesten ne beklendiği belirlenmiş ve herkese izleyeceği yol gösterilmiştir.⁴⁴

Planlama yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını engeller.⁴⁵

Planlama, en uygun strateji seçimi ve kaynakların bu strateji etrafında optimum dağılımını sağlar.⁴⁶ İşgücünün, personelin malzeme, para ve yerin en etkili ve en ekonomik

⁴¹ Ö. Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.102.

⁴² Oya Torun, “Çalıştığımız Mekânlar”, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, 2004, s.42.

⁴³ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul: İnkılâp Kitapevi, 1997, s.80.

⁴⁴ D.E. Hussey, **L'Entreprise et sa Planification a Long Terme**, Publi-Union 1974, s.20–21.

⁴⁵ William H. Newman, **Yönetim Sevk ve İdare**, Kenan Sürgit (çev.), Todaie Yayınları, 1979, s.52.

biçimde kullanılmasını sağlar. Gelecekteki ihtiyaçların önceden bilinmesi çözümlerin önceden bulunmasına yardımcı olur.⁴⁷

1.2.3. Etkili Bir Planlamanın Özellikleri

Planlama gelecekle ilgili bir kavramdır. Ancak gelecek için karar almaz tam tersine gelecekteki olaylar üzerine şu andaki kararlar ile ilgilidir. Bu yüzden planlama gelecekle ilgili olmasına rağmen geleceğin kararları şu anda alınır.⁴⁸

Plan bir nevi karar almadır. Ancak plan tek bir kararı değil birden çok kararı içinde barındırır. Karar almada en iyi kararı almak için, pek çok bilgi göz önünde bulundurulmalı ve seçenekler arasından en iyisinin seçilebilmesi sağlanmalıdır. Bu bakımdan plan hazırlanırken, iyi bir plan oluşturulması için, bazı temel ilkelerin göz önünde bulundurulması gerekir.

Planlamanın etkili ve başarılı olması için çeşitli faktörler ortaya konmuştur. Üst yönetim tarafından planlar net bir şekilde düzenlenir ve diğer kademelerin de katılımı sağlanırsa planın başarı şansının artacağı ifade edilmektedir. Üst yönetim tarafından yapılan planlar yön göstericidir, diğer planlara rehberlik eder. Bu yüzden de planlamanın etkili olabilmesi için de bazı özellikleri olması gerekir. Bu özellikler özetle;⁴⁹

- Üst yönetimin planlama faaliyetini desteklemesi ve planlamaya katılması gerekir.
- Plan iyi bir şekilde tanımlanmalı ve örgüt amaçlarına hizmet etmelidir. Planlama değişik faaliyetler gösteren birimler arasında iyi bir iletişim ve koordinasyon sağlayabilmelidir.
- Planlama değişen şartlara uyum sağlayacak şekilde esnek olmalıdır.

⁴⁶ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayınları, 2003, s.174.

⁴⁷ N. Tortop, E.G. İşbir, ve B. Aykaç, **Yönetim Bilimi**, Ankara: Yargı Yayınları, 1993, s.51.

⁴⁸ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul: İnkılâp Kitapevi, 1997, s.81.

⁴⁹ Özdemir, s.2-27.

- Örgütün üst kademesinin ve diğer kademelerin yaptığı planlar arasında uyum olmalıdır.
- Planlama gelecek açısından bir vizyon oluşturmalıdır.
- Planlamada alınan kararlar kişilere ve birimlere görev olarak verilebilmelidir.
- Planlar gerçekçi olmalıdır. Planlamada ortaya konulan amaçlar ile eldeki güç arasında denge olmalıdır.
- Planlama yapılırken alt kademelerin de katılımı sağlanmalıdır.
- Planlama yapılırken mevcut durum, gelişmeler ve olması muhtemel değişimler iyi belirlenmelidir.

1.3. YÖNETİM VE OKUL YÖNETİCİSİ

1.3.1. Yönetim Kavramı

Yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır.⁵⁰

Başka bir tanıma göre yönetim, “belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı

⁵⁰ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.3.

malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin şekilde kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır".⁵¹

Yönetim, amaçların saptanması, amaçların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetlerin belirlenmesi, belirlenen faaliyetleri hayata geçirmek üzere uzun ve/veya kısa dönemli planların yapılması, bu planlara uygun olarak kaynakların örgütlenmesi, şirketlerin harekete geçirilmesi, eylemde bulunma sürecinde dış ve iç çevre unsurları arasında uyumun sağlanması ve sürecin her aşamasının denetlenmesi, denetim sonucu gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi sürecidir.⁵²

Kısaca açıklamak gerekirse yönetim; toplumsal yaşayışın değişik kesimlerinin düzenli çalışmalarını amaçlamakta, ama her şeyden önce, insanların bir başkasının egemenliğini benimsemelerini, kendileri dışındaki bir iradeye boyun eğmelerini içermektedir. Taymaz⁵³ yönetim ile ilgili yapılan tanımların ortak yönlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- a) Kurumu saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- b) İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
- c) Kurum çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.

Yönetimin amacı; insan, zaman, para, malzeme, yer gibi unsurları daha az kullanarak çok verim elde etmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işleyişe kavuşturarak işleyişini sürdürmektir.⁵⁴ Yönetim, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarı ile gerçekleştirmekle yükümlü olan bir araçtır.⁵⁵ Görevi ise; örgütü amaçlarına uygun

⁵¹ Ömer Peker – Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2.Baskı, 2002, s.174

⁵² Y., Sucu, **Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler**, Ankara: Elit Yayıncılık. 2000, s.5.

⁵³ A. Haydar Taymaz, **Okul Yönetimi**, Ankara: Saypa Yayınları, 1995, s.17.

⁵⁴ Seher Dumrul, "İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri" (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987), s.2.

⁵⁵ İlter Akat, **İşletme Yönetimi**, İzmir: Üçel Yayıncılık-Dağıtımçılık, 1984, s.9.

yaşatmaktır. Bir örgütte yönetime duyulan ihtiyacın nedeni, örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir.⁵⁶ Hangi tür kurum ve kuruluşun yönetimi olursa olsun yönetim işlerinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim evrensel bir süreçtir.⁵⁷

Evrensel bir süreç olarak bakıldığında; bir uzmanlık alanı olan eğitim yönetimi, yönetim biliminin bir dalıdır ve kamu yönetiminin özel bir alanı olarak düşünülebilir. Ancak, amaç ve işlev açısından kamu yönetiminden farklılıklar gösterir.⁵⁸

1.3.2. Yönetim Teorileri

Yönetim düşünce ve uygulamalarının insanlık tarihi kadar eski olmasına karşılık, bilimsel anlamda yönetsel bilgi birikiminin işletme ekonomisinde kullanılmaya başlaması, 19. yüzyıl sonları ile 20. yüzyılın başlarını bulmaktadır.⁵⁹ Çünkü bu dönemde pozitivist/akılcı paradigma bilimsel denilen her şeye egemenliğini koymuştur. Bir anlamda bilimsel olduğunu ifade eden her çaba bu paradigmanın ilke, kavram ve söylemini kullanmak durumunda kalmıştır. Doğal olarak, örgüt ve işletme biliminde örgütlerin yönetimi ve işletilmesine yönelik o yıllarda ortaya çıkan teori ve ilkelerin pozitivist/akılcı gelenekle uyumlu olacağı görülecektir.⁶⁰

Yönetim teorileri geliştirilirken; genelde uygulamada karşılaşılan başarısızlıklar temel alınmıştır. Yeni durumlar, yeni teoriler insanların olumlu ya da olumsuz farklı tepkiler geliştirmelerine neden olmuştur. Teorilerin açıklamakta yetersiz kaldığı durumları aydınlatılmak için yeni teoriler ortaya konmuştur.

⁵⁶ Dumrul, s.2.

⁵⁷ Akat, s.9.

⁵⁸ Mustafa Aydın, **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1998, s.169.

⁵⁹ Mahmut Demirkan, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri", **Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği**, Sakarya: 1997, s.23.

⁶⁰ Steven Best, ve Kellner Douglas, **Post Modern Teori, Eleştirel Soruşturmalar**, Mehmet Küçük (çev.), 1.Basım, İstanbul: 1998, s.56.

Yönetim düşüncesinde ulaşılan bu bilgi birikimi ve sistemleştirme çabaları sonunda 20. yüzyılın başlarından itibaren ortaya çıkan ve günümüze kadar uzanan yönetim teorileri, yönetim bilimi literatüründe Klasik (Geleneksel) Yaklaşım, Neo- Klasik (Davranışsal) Yaklaşım ve Modern (Sistem ve Durumsallık) Yaklaşım olarak üç ana başlık altında incelenmektedir.⁶¹

1.3.2.1.Klasik Yönetim Teorisi

Klasik yönetim teorisi, 18. yüzyıl sonlarından II. Dünya Savaşı'na kadar olan dönemi kapsamaktadır. Klasik yönetim teorisi, yönetim fonksiyon ve ilkelerini açıklayarak tek bir yönetim teorisine ulaşmayı hedeflemektedir. Frederik W. Taylor'un öncülük ettiği "Bilimsel Yönetim Yaklaşımı", üretim ve yönetim faaliyetinin bilimsel olarak incelenmesi ve yönetim uygulamalarının bilimsel esaslara dayandırılması gerektiğini savunmaktadır.

Verimsiz çalışmayı ve israfı ortadan kaldırmak, çalışan ve yönetim arasındaki çatışmayı mümkün olduğu kadar azaltmak ve işbirliğini sağlamak amacı taşımaktadır.⁶²

Bilimsel yönetim yaklaşımına göre, örgütlerde yapılan iş mekanik bir iştir. Nasıl ki makinenin şekilendirilmesi bir mühendislik işi ise, örgütlerin biçimlendirilmesi de teknik bir mühendislik işidir. Bu kapsamda örgütlerde belirli uzmanlar olacak ve kas gücüne dayalı işleri ise eğitilmemiş ya da az eğitilmiş insanlar yapacaktır. Ancak çalışanların işlerini etkili bir biçimde yapabilmeleri için yapacakları işin iyice ayrıştırılması, tanımlanması ve o kişinin sadece o işi yapabilecek tarzda eğitilmesi gerekecektir. Örgütlerde yaygınlıkla kullanılan iş tanımı da buradan gelmektedir. Bütün bir işin parçalara ayrılması, aşırı uzmanlaşma, yukardan aşağıya hiyerarşik örgütlenme, iş ve işi yapacak olanın yakından denetlenmesi, toplam performansın çıktı sayısı veya miktarı ile ölçülmesi, ast-üst ilişkisi gibi klasik kavramlar bu dönemde işletme ve organizasyon bilimine girmiştir.

⁶¹ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10.Basım, İstanbul: Arıkan Yay., 2005, s.186.

⁶² Mahmut Demirkan, "Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri," **Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği**, Sakarya: 1997, s.25.

Henry Fayol yönetsel teori yaklaşımında, bir örgütün oluşturulması ve yönetimi üzerinde durarak yönetim bilimi literatürüne önemli katkılar sağlamıştır. Fayol'a göre bir işletmede 5 ana faaliyet bulunmaktadır. Bu faaliyetlerin yürütülmesi; planlama, organizasyon, emir-komuta, koordinasyon ve kontrol süreçleri ile yapılmaktadır. Fayol'un getirmiş olduğu yöntem ve ilkeler, Taylor'un yöntem ve ilkelerini bütünleyici bir nitelik taşımaktadır.⁶³

Weber'e göre, "bürokratik yapı" etkinlik açısından ideal bir örgüt yapısıdır. Bürokrasi kaçınılmaz olarak insan örgütlenmesinin en optimum biçimidir. Weber'in ideal bürokrasisi ise; uzmanlaşma temeline dayanan bir iş bölümünü, piramit şeklinde düzenlenmiş bir hiyerarşik otoriteyi, örgütsel süreçleri belirleyen formal kural ve düzenlemeleri, işi yaparken öznel olmayan, nesnel ve yansız bir yaklaşımı ve teknik yeterlik temelinde işe alınma ve yükselebilmeyi kapsamaktadır. Weber daha çok devlet/kamu bürokrasileri üzerine düşünürken, Taylor daha çok işletmeler üzerine fikir yürütmüştür. Bunun ötesinde Weber ve Taylor'ın yaklaşımlarında paralellik bulunmaktadır. Her ikisi de pozitivist/akılcı paradigmanın dünya görüşünü örgüt ve işletmelere yansıtmışlardır. Klasik organizasyon teorisi çerçevesinde geliştirilen modeller ve yaklaşımlarda hep iyi bir organizasyon yapısının nasıl oluşturulması gerektiği sorunu ile ilgilenilmiş, insan unsuruna özel önem verilmemiştir. Bu eksiklik neo-klasik veya davranışsal teori olarak adlandırılan teori ile tamamlanmıştır.⁶⁴

1.3.2.2. Neo-Klasik Yönetim Teorisi

Yönetimde beşeri ilişkiler yaklaşımı olarak değerlendirilen bu teorinin doğmasında, Western elektrik şirketinin Hawthorne fabrikasında yürütülen araştırmalar etkili olmuş ve teori II. Dünya savaşından sonra bir akım haline gelmiştir. İnsan davranışı, beşeri ilişkiler, motivasyon, yönetimde değişim ve gelişme gibi konular bu yaklaşımın ana unsurları olmuştur. Bu yaklaşım yükselen moral ile çalışanların performanslarının da yükseleceğini ifade etmektedir. Bireycilikten kolektivizme geçiş bu yaklaşımın ortaya koyduğu diğer bir

⁶³ Demirkan, s.25.

⁶⁴ Koçel, s.219.

sonuçtur. Yönetici ve çalışanlara teknik ve kavramsal becerilerinin yanı sıra sosyal boyutun da eklenmesi neo-klasik yönetim teorisi yaklaşımıyla mümkün olmuştur.⁶⁵

Neo-klasik yönetim teorileri; insana özgü olan konuların dikkate alınması gerektiğini, insanın tek başına örgütün önemli bir boyutu olduğunu vurgulamaktadır. Bu yaklaşımın sonucunda, organizasyon ve işletmelerde işin tanımı, üretim süreçleri, örgüt içi ödül ve üretim süreçlerinin iyileştirilmesinde çalışanların istek ve eğilimlerinin de dikkate alınmasının gerekliliği ortaya çıkmıştır. Ancak, neo-klasik yönetim teorisini savunan yazarlar da klasikler gibi örgütün bir yönüne ağırlık vermişler, örgütlerin beşeri yönünü temel inceleme konusu yaparak, sistemin bir parçası olan diğer konulara yeterince önem vermemişlerdir.⁶⁶ Davranışsal yaklaşımın doğuş ve ilk gelişme yıllarında görülen bu tutumlar, bu yaklaşımında dikkatli bir şekilde incelenmesi ve önerilerinin gerçek hayatta geçerli olup olmadıklarının, başka bilim adamlarınca da daha yakından incelenmesi sonucunu doğurmuştur.⁶⁷ Buna rağmen neo-klasik yönetim teorisi, klasik yönetim teorisinin eksikliklerini tamamlayan ve modern yönetim teorisine geçişi hazırlayan bir aşama olarak gösterilmektedir.

1.3.2.3. Modern Yönetim Teorisi

Toplum değerlerinin zamanla değişmesi, sanayileşmenin ve teknolojinin gelişmesine paralel olarak, örgütlerin de büyüüp karmaşık hale gelmesi, dinamik bir yapıya sahip olan örgütlerin sorunlarına klasik yollarla çözüm arayışlarını yetersiz kılmıştır. Bu çerçevede bir takım yeni yaklaşımlar geliştirilmiş ve bu yaklaşımlar modern yönetim teorileri başlığı altında toplanmıştır. Bu teorilerin en önemlileri sistem yönetimi yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımıdır.

Sistem yönetimi yaklaşımına göre; sistem bölünmez bir bütündür. Bütünün parçaları bağımsız ve birbiriyle ilişkilidir. Örgütler de aynı şekilde çalışan bir sistemdir. Katz ve Rosenweig'e göre, alt sistemlerden oluşan bir örgüt; teknolojik, stratejik, yönetsel, kültürel ve yapısal şeklinde diğer alt sistemlerden oluşur. Bu sistem açık ya da kapalı bir biçimde

⁶⁵ Besim Akın ve Canan Çetin, "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi", **Uygulamadan Örnekler**, Yayın No.805, I.Basım, İstanbul: 1998, s.10.

⁶⁶ Demirkan, s.26.

⁶⁷ Koçel, s.233.

görülebileceği gibi, açık sistemler girdi-süreç-çıkış şeklinde bir seyir izlemektedir.⁶⁸ Sistem yaklaşımının sağladığı bir yenilikte, organizasyonu etkileyen bütün değişkenleri ve parametreleri bir arada görmeyi sağlamış olmasıdır. Böylece daha sağlıklı bir değerlendirme yapma imkânı doğmuş bulunmaktadır.⁶⁹

Durumsallık yönetimi yaklaşımına göre; örgütsel hedeflere ulaşmak için ihtiyaçların ortaya çıkardığı duruma en uygun yönetimin uygulanması esastır. Görev ve ihtiyaçların insan ve süreçler yolu ile tatmin edilebileceğini ifade eden bu yaklaşım, uygulamada başarısızlığa uğrayan teoriler nedeniyle ortaya çıkmıştır.⁷⁰ Bu yaklaşıma göre; yönetsel süreçlerde en doğru ve en uygun yol tek değildir, en iyi duruma göre değişmektedir. Ayrıca örgütler arası benzerliklerden çok, farklılıklar önem taşıdığından yönetim süreçleri ve teknikleri de farklılık göstermektedir.

1.4. OKUL YÖNETİCİSİ

İnsanlık tarihinin var olduğu andan itibaren bireyler çeşitli örgütler içinde bulunurlar. Birey örgütler ve kurumlar içinde ya yöneten ya da yönetilen durumdadır. Her iki durumda da bireyin davranışları hal ve hareketleri, beklentileri, rolleri örgütün veya kurumun yapısına, havasına, işleyişine göre değişebilir.

Eğitim sisteminin, üretim yapılan temel ögesi okuldur. Okulun amaçlarına uygun üretim yapabilmesi ve yaşayabilmesi için çok iyi örgütlenmesi gerekir. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak yönetimin görevidir. Örgütü amaçlarına uygun olarak yaşatmak, örgütteki insan ve madde kaynaklarını en verimli bir biçimde kullanmakla gerçekleşebilir.⁷¹

Okul yöneticisi denince akla genel olarak okul müdürü gelir. Ancak okul müdürünün dışında başka okul yöneticileri de vardır. Müdür yardımcıları, zümre, şube ve bölüm başkanları, belirli konularda görev yapan koordinatörler de okul yöneticileri olarak

⁶⁸ Mahmut Akın, “İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi”, (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998), s.12.

⁶⁹ Koçel, s.258.

⁷⁰ Akın, s.12.

⁷¹ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: PegemA Yayıncılık, 2002, s.6.

nitelenebilir. Bunun dışında dersane ve özel kurslar gibi eğitimle ilgili kurum, kuruluş ve birimlerin yöneticileri de okul yöneticisini çağrıştıran niteliklere sahip olan yöneticilerdir. Bu durumda okul yönetimi ve okul yöneticisi başlığı altında sunulan yaklaşımlar ve modeller, başta okul müdürlerini, yardımcılarını, şube, zümre ve bölüm başkanlarını, dersane ve kurs yöneticilerini ilgilendirmektedir.⁷²

Okul yöneticiliği, okul yöneticisinin bilmesi gereken yönetim bilgi ve tekniklerini kapsadığına göre, bu bilgiyi alan kişinin davranışları farklı olacaktır. Bugünkü uygulamaya göre okul yöneticileri, ya müdür yardımcıları gibi yönetim görevlerinin belli bir yerinde çalışmış olanlarından ya da öğretmenlerden seçilmektedir. Bunların içinde konusunu daha önce işin içinde öğrenmiş olanlar olduğu gibi, yöneticiliğe başladıktan sonra türlü sıkıntılarla öğrenenler de vardır. Bu sıkıntılardan kurtulmak için, ileride yönetici olma olasılığı bulunan kimselerin, daha okulda iken bunun öğrenimini yapması gerekir.

Başarılı ve mükemmel örgütler üzerinde yapılan araştırmalarda söz konusu başarı ve mükemmellikte liderliğin önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Eğitim örgütlerinde yapılan araştırmalarda da başarılı, etkili, mükemmel okullar olarak nitelendirilen okullarda liderliğin kritik bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır.⁷³

Yönetim liderlik gerektiren bir iştir. Liderlik bir etkileme yeteneğidir. Etkileme (liderlik) yönetim olayında ve özellikle eğitim yönetiminde çok önemlidir. Özellikle okul yöneticiliği yetkililerden çok etkilerin ağır bastığı bir alandır.⁷⁴

Çünkü sosyal bilimlerin yönetime girmesi ile yönetici davranışlarının grup davranışları olduğu anlaşılmış ve emretme, yerini etkileme, uzlaştırma gibi taktiklere bırakmıştır. Böylece liderlik, birey ve grupları önceden kararlaştırılmış hedeflere doğru eyleme geçirme ve koordine olarak görülmeye başlanmıştır.⁷⁵

⁷² İrfan Erdoğan, **Eğitimde Değişim Yönetimi**, Ankara: Pegem A Yayınları, 2004, s.89.

⁷³ Philip Hallinger ve Joseph Murphy, **The Elementary School Journal**, 1985, s.217.

⁷⁴ Lütfü Ilgar, **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996, s.58.

⁷⁵ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002, s.212.

Okul yönetiminin yapısı ve yöneticilerin mesleki ve kişisel nitelikleri, eğitimin verimliliği ve kalitesi üzerinde etkilidir. Okulda olumlu bir çalışma ortamının yaratılmasında okul idaresine önemli görevler düşmektedir. Okul amaçlarının istenilen düzeyde gerçekleştirilmesi ve okuldaki öğrencilerin başarılarının artırılması için, okul yöneticileri öğrencilerin başarıları üzerinde dolaylı bir etkiye sahiptir ve önemli katkılarda bulunma imkânına sahiptir.⁷⁶

Okul yöneticisinin amacı, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Bu da okuldaki insan ve madde kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasıyla mümkün olur. Okul yöneticisinin bunu yapabilmesi okul yönetimi kavram ve süreçlerini iyi bilmesine bağlıdır.

Eğitimde kalkınma bir liderlik sorunudur ve bu sorunun çözümü de liderlik özelliği taşıyan kişilerin yetiştirilip göreve getirilmesine bağlıdır.⁷⁷

1.4.1. Okul Yöneticisinin Sorumlulukları

Sorumluluk bir şeyi yapma zorunluluğudur ve işle ilgili faaliyetleri başarma yükümlülüğü, belirlenen faaliyetlerin yerine getirilip getirilmemesi yönünden bir hesap verme durumudur. Belirli görevleri başarmak için sorumlulukların belirlenmesi gerekir. Bir örgütte sorumlulukların belirlenmesinde yetki ve sorumluluğun denk olması önemlidir.⁷⁸ Uygulamada karşılaşılan sorunların pek çoğunda bu ilkenin çiğnenmesi yatmaktadır.⁷⁹

Kişiye verilen görevin, sorumluluğunu yerine getirmeyi sağlayan bir yetki verilmemesi işlerin çıkmaza sürüklenmesine neden olur. Sorumsuz yetki de bir yetki yozlaşmasına yol açar. Bu açıdan kişiye yetkisi ölçüsünde sorumluluk vermek gerekir. Bu tür dengesizlik özellikle merkezci modelle yönetilen örgütlerde görülür. Bu model geleneksel, kapalı, tutucu ve otoriter bir yönetim anlayışını yansıtır. Bu modelde yetkiler üst karar

⁷⁶ Ali Balcı, **Örgütsel Gelişme**, Ankara: Personel Eğitim Merkezi, 1998.

⁷⁷ Lütfü Ilgar, **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996, s.58-59.

⁷⁸ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1993, s.212.

⁷⁹ Peter F. Drucker, **Yeni Gerçekler**, Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1994, s.299.

merkezlerinde toplanır. Böyle bir durumda ortaya yetki ve sorumluluk dengesizliği çıkar. Bu dengesizlik iş görenler üzerinde olumsuz etki uyandırır ve çalışma arzusunu azaltır. Çünkü iş gören yüklenilen sorumluluk kadar yetki de verilmesini haklı olarak ister. John Nevin, “Bir insanı çıldırtmak istiyorsan, bunu yapmanın en kolay yolu, ona çok geniş bir ölçüde sorumluluk vermek ve hiç yetki vermemektir. Terörün tanımı, birisine yetki vermek ve hiç sorumluluk vermemektir,” der.⁸⁰ Örgütte bu karmaşayı ortadan kaldırmak için bazı noktalara dikkat etmek gerekir;⁸¹

1. Her yöneticinin sorumluluğu açık ve kesin olarak belirlenmelidir.
2. Sorumlulukla beraber yetki de verilmelidir.
3. Görev ve sorumluluklarda değişiklik yapıldığında bütün birimlerin bunu bilmeleri sağlanmalıdır.
4. Yönetici ve memurlar arasında sorumluluk, yetki bakımından çıkan anlaşmazlıklar ele alınıp, karara bağlanmalıdır.
5. Kurum içinde eşgüdüm sağlanmalıdır.
6. Sürekli denetim yapacak yönetici ve personel, denetleyecek ve gözleyecek etkenleri ve yönetimi bilmelidir.
7. Hiçbir personelden, bir diğerine hem yardımda hem de eleştiride bulunması istenmemeli ve beklenmemelidir.
8. Personelin özlük işleriyle ilgili kararlar, doğrudan sorumlu bulunan yöneticinin bir üstü tarafından onaylanmalıdır.

Yetkilerin üst karar merkezlerinde toplandığı örgütlerde yetki devrinden özellikle kaçınırken, sorumluluk alanlarını da oldukça geniş tutulmaya çalışılır ve bu yöneticiler bazen yetkilerini devrederken sorumluluklarını da birlikle devretmek isterler. Oysa yetki dağıtılır,

⁸⁰ Robert B. Nelson, **Çalışanların Yetkilendirilmesi**, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999, s.31.

⁸¹ Musa Gürsel, **Okul Yönetimi**, Konya: Eğitim Kitabevi, 2003, s.50.

fakat sorumluluk devredilmez. Sorumluluk ancak paylaşılabilir.⁸² Sorumluluk yetki devrinin ayrılmaz bir parçasıdır. Bir yönetici yetkilerinden bir kısmını alt kademelere devretmekle sorumluluklarından kurtulmuş olamaz.⁸³

Bir makamın sorumluluğu bu makama bağlı ast makamların sorumluluğunun toplamına eşittir. Bakanın sorumluluğu ülkeyi kapsayan tüm eğitim örgütünün toplam sorumluluğuna eşittir. Bir okul yöneticisinin sorumluluğunda kendi makamıyla birlikte kendine bağlı tüm makamların sorumluluklarının toplamına eşittir.⁸⁴ Müdürün önemli sorumluluklarından birisi, okulda yürütülen her işin, genel anlamda eğitim sistemi, özel anlamda ise eğitim yönetimi ve okul yönetimi mevzuatına uygunluğunu sağlamaktır.⁸⁵

İlköğretim kurumları yönetmeliği; ‘müdür, okulun amaçlarına uygun olarak yönetilmesinden, değerlendirilmesinden ve geliştirilmesinden sorumludur.’ der.⁸⁶

Okul yöneticisi, okulun yönetilmesi ve örgüt olarak gelişmesi, için insan ve para kaynağını en iyi şekilde kullanarak eğitimin nicel ve nitel verimliliğini sağlamak durumundadır. Okul yöneticisi, okulun eğitim, öğretim, yönetim işlerinden ve personelin değerlendirilmesinden sorumludur.⁸⁷ Değişmenin yönlendirilmesinde personelin ve okulun geliştirilmesinde okul yöneticisi, problem çözme etkinliklerine bütün çalışanların katılmasını sağlamalı, daima çalışanların plan ve projelerle ilgili görüşlerini sormalı; okuldaki olumsuz ve aksayan yanları sürekli araştırmalı; mesleki büyümeyi canlı tutmak için sorumluluk ve kontrolü doğrudan çalışanlara vermeli, şefkatli ve adil olmalı, risk almaya ve serbestliğe imkân vermeli; okul ve çevredeki kuruluşlar arasında işbirliğini sağlayıp, ortak çalışmalar yapmalıdır. Yani;

1. Kurum ihtiyaçlarını tam olarak karşılamak,
2. Öğretmen, personel ve öğrenci uyum problemlerini çözmek,

⁸² Zeyyat Sabuncuoğlu, ve M. Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995, s.124.

⁸³ İsmail Efil, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1993, s.212.

⁸⁴ İ. Ethem Başaran, **Eğitim Yönetimi**, Ankara: Gül Yayınevi Kadioğlu Matbaası, 1996, s.25.

⁸⁵ Amitai Etzioni, **Modern Örgütler**, Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, 1969, s.58-59.

⁸⁶ Milli Eğitim Bakanlığı, **Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği**, 2004, s.25, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (18.02.2009)

⁸⁷ Taymaz, s.10.

3. Personel ve öğretmenlerin mesleki gelişmelerine ve ilerlemelerine yardımcı olmak,
4. Kurumu ve çevresini geliştirmek,
5. Eğitim ihtiyaçlarını tam ve doğru olarak belirlemek,
6. Çevresindeki diğer yöneticilerle işbirliği yapmak,
7. Diğer eğitim kurumlarının çalışmalarını izleyip değerlendirmek,
8. Kurum ile çevre arasında sağlıklı iletişim, ilişki ve etkileşimi sağlamak,
9. Okulun amaçlarını belirlemek ve açıklamak,
10. Eğitim öğretim programlarını sürekli değerlendirmek,
11. Program ve amaçlara uygun görevlendirme ve işbölümü yapmak,
12. Milli Eğitim politikalarımıza uygun çalışmalara girmek,
13. Eğitim kurumlarında yürütücü olduğu kadar danışman olarak da hizmet etmek yöneticinin göstermek zorunluluğunda olduğu davranışlarıdır.

Yönetici örgütün amaçlarını yerine getirmesine yönelik sorumluluğunu, yerine getirmek için gösterdiği davranışının kaynağı örgüt ortamıdır ve yöneticinin değer sistemi örgüt değerleri ile tutarlı olmalıdır.⁸⁸

En genel anlamı ile yönetimin örgütü amaçlarına göre yaşatmak için yönetici davranışının çevresindeki durumları etkilemesi, güç; yöneticinin belli davranışları gösterebilme hakkı, yetki; yöneticinin belli bir davranışı gösterme zorunluluğu, sorumluluk ve gösterdiği davranışlardan her biri de görevleridir. Bunlar örgütün içinde hiyerarşik yapılanmaya göre teknik bilgilere dayanarak karşılaştırılır. Böylece, bir eğitim sistemi kurulur

⁸⁸ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: PEGEM Yayınları, No.9, 1994, s.19.

veya yenilenirken, başlangıç noktası önce amaç, sonra görev olmalıdır. Aksi halde, örgüt amaçlarına dönük bir sistem kurulmamış olur.⁸⁹

1.4.2. Okul Yöneticisinin Özellikleri

Değerlerin hızla değiştiği dünyamızda insanlar kendilerine kaygı, korku, aşırı stres, mutsuzluk yaşatacak durumlardan uzak durmaktadırlar. Bu çalışılan kurumlar için de geçerlidir. Çünkü üretimde en önemli unsur insan ögesidir. Üretimi gerçekleştiren onların bilgi, beceri ve bunlar kadar önemli olan duygularıdır.

Yönetici, örgüt üyeleri arasındaki sürekli çatışmaları da kendi liderliği sayesinde en aza indirerek okulun hedeflerine ulaşmasını hızlandırmalıdır. Üyelerin kendi aralarında kaynaşmaları ve bütünleşmeleri, yöneticinin onları motive etme gücüne bağlıdır. Bu yönüyle yüksek moral gücüne sahip olan örgüt üyeleri, daha çok bütünleşmeyle birlikte amaçlara ulaşma yönüyle de hızlı adımlarla ilerleyebileceklerdir.

Okul müdürlerinin, çalışanların üreticiliği ve memnuniyetini sağlamanın yanı sıra öğrencilerin başarılarını ve motivasyonlarını da sağlamak gibi önemli bir sorumluluğu vardır. İyi bir okul ve eğitim yöneticisinin özellikleri konusunda epey araştırma yapılmış ve sonuçlar yayınlanmıştır. Bu araştırmalarda, en çok iyi bir okul ve eğitim yöneticisinin iyi bir lider olması üzerinde duruluyor. Çağdaş okul yöneticisinde özellikle şu niteliklerin bulunması gerektiği savunulmaktadır:⁹⁰

- Kapsamlı insan bilgisine ulaşmış,
- Etkili iletişim becerisine sahip,
- Liderlik özellikleri baskın,
- Ana dilini doğru ve güzel kullanabilen,
- Felsefe, matematik, uygarlık tarihi eğitimi görmüş,
- İletişim teknolojisine hakim, bilgiyi yöneten,
- Beden ve ruh yönünden sağlıklı,

⁸⁹ Musa Gürsel, **Okul Yönetimi**, Konya: Eğitim Kitabevi, 2003, s.30.

⁹⁰ Aytaç Açıklın, **Toplumsal, Kuramsal ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**, Ankara, 1998, s.6.

- Eğitime inanmış, yöneticidir.

1.4.3. Okul Yöneticisinin Görev Ve Yetkileri

Okul yöneticileri Milli Eğitimin temel ilkelerine bağlı kalarak, Milli Eğitimin genel amaçları ile okulun amaçlarını gerçekleştirmek üzere gerekli insan ve madde kaynaklarını sağlar, alınan kararlar ve hazırlanan planlar doğrultusunda yönetir. Okulda çalışan personelin yasal görevleri, yetki ve sorumlulukları yönetmeliklerde maddeler halinde sıralanır.⁹¹

1. Okulu ilgili yasa hükümlerine göre yönetir ve temsil eder.
2. Okulda çalışmalarını açık sistem kurallarını dikkate alarak yapar.
3. Sorunları çözmek üzere ilgililerin katılımı ile karar verir.
4. Milli eğitimin amaçlarını analiz ederek okul amaçlarını saptar.
5. Okul amaçlarını gerçekleştirmek üzere stratejik planlar hazırlar.
6. Planların uygulanmasını sağlayacak bir yapı oluşturur, kurar.
7. Personelin is tanımlarını yapar, yetki ve sorumluluklarını belirler.
8. Milli eğitimin saptanmış temel ilkelerine uygun çalışmalar yapar.
9. Okulu çevreye tanıtıcı etkinliklerde bulunur, vizyon geliştirir.
10. Okulda ahenkli çalışma düzeni kurar, misyonunu yerine getirir.
11. Okulun gelişimini sağlamak üzere araştırmalar yapar, yaptırır.
12. Ekip çalışması ruhunu geliştirir, ilgililerle iş birliği yapar.
13. İletişim ağını kurar, formel ve informal iletişimi sağlar.
14. İnsan ilişkilerinde uyulması gereken kuralları belirler, uyar.
15. Personeli çalışmaya isteklendirmek üzere moralini yükseltir.
16. Okulda çalışanların doyumunu sağlamak üzere güdüler.
17. Okulda bireyler ve birimler arasında eşgüdüm sağlar.
18. Okul ile ilgili toplantılara ve kararlara katılır, ilgilileri bilgilendirir.
19. Gelişme sağlamak ve kaliteyi artırmak üzere stratejiler belirler.
20. Sosyal ve ekonomik gelişmelere uyum sağlayacak değişiklikler yapar.
21. Personelle rehberlik yapar, hizmet içinde yetiştirilmelerini sağlar.

⁹¹ Haydar Taymaz, **Okul Yönetimi**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003, s.86–89.

22. Personelin performansını değerlendirir, mesleki yardımında bulunur.
23. Okulun sağlıklı olarak yaşayabilmesi için ihtiyaçlarını karşılar.
24. Okulda olumlu bir iklim oluşturmak üzere çalışmalar yapar.
25. Okul kültürünü geliştirecek etkinlikler düzenler, çevreye tanıtır.
26. Yönetmelik ilkelerini benimser ve uygun davranışlar gösterir.
27. Okulda savurganlığı önleyici önlemler belirler ve uygular.
28. Okula atanan personeli göreve başlatır, ilgililere bildirir.
29. Personelin nakil, yer değiştirme ve ayrılma işlemlerini yapar.
30. Stajyer öğretmenlerin ve aday memurların yetiştirilmelerini sağlar.
31. Personelin alanında ilerleme ve yükselmesine yardımcı olur.
32. Personele maaş, ders ücreti ve diğer ödemeleri zamanında yaptırır.
33. Personele yıllık, mazeret, hastalık ve aylıksız izinleri kullandırır.
34. Personelin sicil ve disiplin ile ilgili işlerin yapılmasını sağlar.
35. Suçluların cezalandırılmasını, başarıların ödüllendirilmesini sağlar.
36. Personelin sağlık durumları ile ilgilenir, askerlik işlerini yapar.
37. Personelin çalışmalarını izler, değerlendirir, yetişmesini sağlar.
38. Okulun öğrenci kontenjanını, kayıt koşullarını belirler.
39. Öğrenci kaydının yapılması ve dosyaların düzenlenmesini sağlar.
40. Öğrencilerin devam-devamsızlık ve nakil işlemlerini izler.
41. Sınavlar ve sınıf geçme işlemlerinin doğru yapılmasını sağlar.
42. Tasdikname, karne, teşekkür ve takdirname verilmesini sağlar.
43. Öğrencilere diploma verilmesi ile ilgili işlemleri titizlikle yürütür.
44. Öğrencilere kimlik ve paso verir.
45. Yoksul öğrencilere yardım, kredi veya burs sağlamaya çalışır.
46. Öğretim yılı başında yıllık öğretim ve eğitim planını hazırlar.
47. Yönetime yardımcı olacak kurul, komisyon ve ekipleri oluşturur.
48. Okulun öğretim kapasitesi ile öğrenci sınıf ve şubelerini belirler.
49. Öğretmenlerin görüşleri de alınarak ders dağıtımını yapar.
50. Ders dağıtım programını hazırlar ve ilgililere duyurulmasını sağlar.
51. Gündem hazırlar ve genel öğretmenler kurulu toplantısını yapar.
52. Zümre, sınıf ve şube öğretmenler kurulu toplantılarını yaptırır.
53. Öğretmenlerin yaptıkları yıllık ders planlarını inceler ve onaylar.

54. Öğretim yılında gerekli olacak ders araç ve gereçlerini sağlar.
55. Kütüphanesinin düzenlenmesini, öğrencilerin yararlanmasını sağlar.
56. Öğretmenlerin günlük ders planlarını yapmasını önerir ve izler.
57. Öğrencilerin inceleme ve gözlem için gezi yapmalarını sağlar.
58. Öğretmenlerin derslerine girer, yapılan öğretimi değerlendirir.
59. Okul yürütme kurulunu oluşturur, çalışma ortamı hazırlar.
60. Rehberlik servisinin kurulmasını ve hizmetlerin yürütülmesini sağlar.
61. Disiplin ve onur kurullarının kurulmasını sağlar, çalışmalarını izler.
62. Okulda nöbet hizmetlerinin düzenlenmesini ve yürütülmesini sağlar.
63. Eğitsel kulüplerin kurulması ve çalışmaların planlanmasına yardım eder.
64. Okulda ve çevrede anma gün ve törenlerin düzenlenmesini sağlar.
65. Beden eğitimi ve spor çalışmalarını destekler, yakından izler.
66. Okul Aile Birliğinin çalışmalarını yönlendirir, katkılarında yararlanır.
67. Okul Koruma Derneği çalışmalarını yönlendirir, etkinliklerini izler.
68. Çevreyi tanımaya yönelik çalışmalar yapar ve ilişkileri düzenler.
69. Çevrenin kalkınmasına katkıda bulunur ve çevreden destek sağlar.
70. Okulun bina ve tesislerinde yerleşim ve kullanım planlarını yapar.
71. Okulda bina ve tesislerin bakım ve onarımlarını zamanında yaptırır.
72. Sivil savunma ve güvenlik ile ilgili önlemlerin alınmasını sağlar.
73. Yangın ve sabotajlara karşı alınacak önlemleri belirler ve alır.
74. Okul bahçesi, bina ve tesislerin temizlik işlerinin yapılmasını sağlar.
75. Yazı işlerinin düzenli ve ilkelere uygun olarak yürütülmesini sağlar.
76. Gizli yazılarla ilgili işlemleri yapar, arşiv düzenlenmesini yaptırır.
77. Okulun yıllık gelir ve giderlerini hesaplar, bütçesini zamanında hazırlar.
78. Ödenek ve avans alınması, kullanılması ve ödeme yapılmasını sağlar.
79. İhale ve satın alma işlemlerini ilgili yasa hükümlerine göre yürütür.
80. Okulda kooperatif, kantin ve çay ocağı çalışmalarını düzenler.
81. Okulda ayniyat kayıt, işleme, sayım, devir-teslim işlerini yürütür.
82. Okulda çıkartılan yıllık, gazete ve dergilerin yazılarını kontrol eder.
83. Bayrak törenlerinin yönetmelik hükümlerine göre yapılmasını sağlar.
84. Okulda İta Amiri olarak hesap işlemlerini kontrol eder ve onaylar.
85. Görevden izinle ayrıldığında yardımcısını müdür vekili olarak önerir.

İlköğretim okulu müdürleri kendilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen görevlerini yerine getirirken yine kendilerine yasa ve yönetmeliklerle verilen ve sınırları çizilen yetkilerini kullanırlar.⁹² Okul müdürü, kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini yönetmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir.⁹³

İlköğretim okulu yöneticisi okulu amaçlarına ulaştırmakla sorumludur. Sorumluluğun esası zorunluluktur, yani yetkiyi kullanma zorunluluğudur.⁹⁴ Sorumluluklarla beraber daima aynı derecede yetki de verilmelidir.⁹⁵

⁹² Haydar Taymaz, **Eğitim Sisteminde Teftiş**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000, s.355.

⁹³ Mili Eğitim Bakanlığı, **Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretimle İlgili Mevzuat**, Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1998, s.374.

⁹⁴ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002, s.181.

⁹⁵ Haydar Taymaz, **Okul Yönetimi**, Ankara: Saypa Yayıncılık, 1995, s.20.

İKİNCİ BÖLÜM

OKUL YÖNETİMİ VE EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

2.1. OKUL YÖNETİMİ

Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uygulanmasıdır. Bu alanın sınırlarını eğitim sisteminin amaçları ve yapısı belirler. Okul yönetiminin görevi okuldaki tüm insan ve madde kaynaklarını en verimli biçimde kullanarak, okulu amaçlarına uygun olarak yaşatmaktır. Okul müdürünün bu görevi başarı ile yerine getirebilmesi, okulu bir roller sistemi olarak görmesine, davranışlarını her zaman ilişkili olduğu öğretmenler ve diğer personelin rol ve beklentilerini de göz önünde tutarak ayarlanmasına bağlıdır.⁹⁶

Okul yönetiminin esas görevi okulu saptanmış amaçlara uygun olarak yaşatmak ve gelişimini sağlamaktır.⁹⁷

Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir. Eğitim sistemi ile okulun verimi birbirine neden-sonuç zinciriyle bağlı bulunmaktadır.⁹⁸

Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ile okul yöneticiliği ayrı ayrı birer meslek sahasıdır ve okul yöneticisinin yeterlik alanları eğitim yöneticisinin yeterlik alanlarından farklıdır. Eğitim yönetimi nasıl yönetimin eğitime uygulanmasından meydana geliyorsa, okul

⁹⁶ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No.107, 1982, s.6.

⁹⁷ Haydar Taymaz, **Okul Yönetimi**, 5.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000, s.55.

⁹⁸ Bursalıoğlu, s.6-9.

yönetimi de eğitim yönetiminin okula uygulanmasından meydana gelmektedir.⁹⁹ Eğitim yönetimi ile okul yönetimi ayrımını örgütsel yapı içinde belirtmek gerekirse, okullar dışında kalan Milli Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra örgütlerini eğitim yönetimi, bu kurumda çalışan yöneticileri de eğitim yöneticisi olarak tanımlamak mümkündür.

Okul, eğitim sistemini doğrudan etkileyen bir alt sistemdir. Üst düzeyde eğitim politikalarını, planlarını belirleyen; orta kademedeki bunları yorumlayan eğitim yöneticileridir. Ancak bütün bunların uygulamasını gerçekleştirip, sistemin geri beslenmesini sağlayanlar ise ilk düzeydeki okul yöneticileridir.¹⁰⁰

2.1.1. Okul Örgütü Ve Yönetimi Kavramı

Birey bütün ihtiyaçlarını tek başına karşılayacak gerekli yetenek, kuvvet, zaman ve dayanıklılığa sahip olamayacağından, kendi ihtiyaçlarını karşılamada başkalarına muhtaç olabilmektedir. Çabalarını birleştiren kimseler, bir araya geldiklerinde, tek başlarına gerçekleştirebileceklerinin çok daha fazlasını gerçekleştirebilirler. İnsanlar tek başlarına gerçekleştiremedikleri hedeflerini ya da sorunlarını güçlerini birleştirerek çözüme yoluna giderler ve böylelikle örgütleri oluştururlar.¹⁰¹ En büyük örgüt olan toplum, çeşitli bireylerin koordinasyonu sayesinde, kendi üyelerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmektedir.¹⁰²

Yönetim ve örgüt birlikte var olan iki kavram gibi düşünülebilir. Kurulan örgütlerin varlıklarını sağlıklı bir şekilde sürdürebilmeleri için iyi yönetilmeleri gerekir. Sağlıklı yönetilmeyen formel örgütler ne kadar iyi yapılanırsa yapılanınsınlar, örgüt amaçlarını istenilen oranda gerçekleştiremezler. Bunun içindir ki yönetim, örgüt içerisinde önemli bir yere sahiptir.

⁹⁹ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002, s.5.

¹⁰⁰ Aytaç Açıkalin, **Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1998, s.2-3.

¹⁰¹ Tamer Sarı, İlköğretim Öğretmenlerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Algıları, (**Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2005), Denizli, s.2.

¹⁰² E.H. Schein, **Organizational Psychology**, New Jersey: 1965, s.8.

Ortak amaçları gerçekleştirme yolundaki çabalar çok eski olmakla beraber, genel olarak yönetimin ve özellikle organizasyonun geçen yüzyılın sonlarında ve bu yüzyılın başlarında daha belirgin bir biçimde önem kazandığı bilinmektedir.¹⁰³

Yönetim, örgütün bütün amaçlarını gerçekleştirmek için, örgütteki insan ve malzeme gücünü, işbirliği yaparak – mevzuat ve yönetim ilkeleri çerçevesinde – en etkili ve verimli şekilde çalıştırma bilim ve sanatıdır.¹⁰⁴

Bir okulun yönetiminde rol oynayan çeşitli öğeler vardır. Bu öğeler iç ve dış olmak üzere iki gruba ayrılabilir. İç öğeler bir okulun yapısında yer alan ve kendisini oluşturan yöneticiler, öğretmenler, uzmanlar ve eğitici olmayan diğer personeldir. Dış öğeler ise, okulun yapısında olmayan, ancak yönetimde rol oynayan ve etkileyen merkez yöneticileri, veliler, çevredeki baskı grupları, gönüllü veya meslek kuruluşları ve endüstri temsilcileridir.¹⁰⁵

2.1.2. Okulun Örgütsel Özellikleri

Okulun örgüt olarak kendine has özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:¹⁰⁶

1. Üzerinde çalıştığı hammadde toplumdaki gelen ve topluma giden insandır.
2. Çeşitli değerler vardır. Bu değerler birbirleriyle etkileşir ve çatışır.
3. Ürününü değerlendirme güçlüğü vardır.
4. Özel bir çevredir.
5. Çevresindeki bütün biçimsel ve doğal örgütler okula yön vermeye veya etkilemeye çalışır.
6. Fikir bağımsızlığı sınıflandırılmaya çalışılır.
7. Kültür aktarımını ve değişimini sağlar.

¹⁰³ Mucuk, s.148.

¹⁰⁴ Cavit Binbaşıoğlu, “Eğitim Yöneticiliği”, **Gazi Eğitim Enstitüsü**, Ankara: Binbaşıoğlu Yayınları, Yargıçoğlu Matbaası, 1975, s.13.

¹⁰⁵ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No.107, 1982, s.36.

¹⁰⁶ Ziya Bursalıoğlu, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982, s.50-54.

8. Bürokratik bir kurumdur.

9. Kendine özgü bir kişiliği olduğundan her okulun örgüt havası değişiktir.

2.1.3. Okul Yönetiminin Yararları

Okul Merkezli Yönetim' in en belirgin yararlarından birisi, öğrenciyi merkez alan bir eğitim ve öğretimi sunmada etkili olmasıdır. Bu sistem altında okulların, öğrencilerin ve çevrenin ihtiyaçlarını karşılaması daha etkili olur. Bir başka anlatımla okullar bu sistem ile öğrencilerin toplumun ve çevrenin ihtiyaçlarına ve özelliklerine daha etkili cevap verebilecek programlara sahip olabilir.

Hızlı değişen teknolojiye okullar aşırı merkeziyetçi yapı altında kolay uyum sağlayamamaktadır. Nitekim teknolojinin eğitim ve öğretime yansması zaman almaktadır. Okul Merkezli Yönetim ile yetkileri kendi elinde bulunduran okulların teknolojideki yeniliklerin eğitim ve öğretime zamanında kazandırılması kolaylaşır¹⁰⁷.

Okul Merkezli Yönetim ile eğitime, merkezi bütçenin dışında yerel kaynaklar kazandırılabilir¹⁰⁸. Okullar arasında rekabet oluşur ve bu da sunulan eğitim hizmetlerinin kapasitesini yükseltir. Okullar kendi imkânlarını kullanarak ek kaynaklar yaratabilir.

Okul Merkezli Yönetim ile kamuoyunun eğitime duyduğu güven artar. Velilerin ve öğrencilerin sesine daha iyi kulak verilir. Toplumun bütün kesimlerinin okuldan olan talepleri ve ihtiyaçları daha dikkatle ele alınır. Toplumun okula karşı ilgi ve istekleri sürekli olarak canlı tutulur.

Okul Merkezli Yönetim anlayışı altında yetki ve sorumluluklar okullarda odaklaşacağı için standartların dışında, kendine özgü özelliklere sahip okullar oluşabilir. Yani okullarda yaratıcı uygulamalar oluşabilir. Okullarda eğitim ve öğretimle ilgili sorunların çözümü için yeni yollar keşfedilebilir. Bütün bunlar okulları tek tip olmaktan kurtararak çeşitliliğini zenginleştirir.

¹⁰⁷A. Lieberman, "Expanding The Leadership Team" **Educational Leadership**, 45(5), 1988, s.4-8.

¹⁰⁸J. Lauglo, "Forms of Decentralisations and Their Implication", *Copparative Education*, 31-1, 1995, s.29.

2.1.4. Okul Yönetiminin Sakıncaları

Okul Merkezli yönetimin hayata geçirilmesi ile merkezi sistem altında rutin olarak yapılan işlerin çoğunun okul düzeyine kaydırılması sonucu, okullarda yapılan işlerin yoğunluğu artabilir. Merkezi sistemde uzmanların yaptığı işler, Okul Merkezli Yönetim ile özel donanıma sahip olmayan yöneticilerin insiyatifine kalır. Bu da okul yönetiminde uzmanlığın gücünün azalmasına yol açar. Okul Merkezli Yönetim ile güç kazanan okullar, elde ettikleri otonomiye iyi kullanarak daha iyi gelişebilir. Ancak elde edilen özgürlüğü iyi kullanamayıp başarıları azalan okullar da olabilir. Okul Merkezli Yönetim, yöneticiden öğretmene kadar herkese yeni roller ve sorumluluklar yükler. Yeni rollerin ve sorumlulukların kolayca anlaşılması ise zordur. Bu durum personelin kendisini güvensiz hissetmesine yol açabilir.¹⁰⁹

Okul Merkezli Yönetim'de koordinasyon zorluğu yaşanabilir. Artan otonomi ile birlikte yöneticiler, öğretmenler, ebeveynler ve öğrenciler arasında bir güç mücadelesi yaşanabilir. Bu da okullarda yeni çatışmalar yaratabilir, Merkezi eğitim sisteminde okullardaki uygulamalar büyük ölçüde belirlidir. Sistemin oturmuş olması nedeniyle olağanüstü gelişmeler olmaz. Okul Merkezli Yönetim ile okullarda beklenmeyen sonuçlarla karşılaşılabilir.

2.1.5. Okul Yönetiminin Uygulanması

Okul Merkezli Yönetim altında yöneticiler, yaptıkları etkinliklerde daha yetkili ve serbesttirler. Okul yöneticileri, okul üzerinde merkezi örgütlerin sahip olduğu yetkilerin büyük çoğunluğuna sahip olurlar. Okul yöneticileri, kararlarını savunmak için merkezi örgütlerin düzenlemelerinin ve politikalarının arkasına saklanamaz. Bu nedenle yönetici, grup dinamiğini sağlayan bir kişi olmalıdır. Bütün personelin ve öğrencilerin sorumluluk almasını sağlayıcı ortam yaratmalıdır. Ayrıca ana babalar da okul yönetiminde belirli ölçülerde rol

¹⁰⁹ Erdoğan, s.100.

almalıdır. Bu açıdan; yöneticiler ana babayla daha fazla ilişki içine girmelidirler. Kısacası yöneticiler, bütün personeli harekete geçirecek roller üstlenmelidir¹¹⁰.

Okul Merkezli Yönetim'in uygulanmasıyla birlikte katılımın daha yaygınlaşması sonucu bilgi önem kazanır. Çünkü yöneticilerin dışındaki kişilerin karara etkili bir şekilde katılabilmesi için bilgiye ihtiyaç duyulur. Bu nedenle Okul Merkezli Yönetim'in uygulandığı okullarda yöneticilerin, ofisi, bilgilerin saklandığı değil etkili bir şekilde dağıtıldığı yer olmalıdır.

Okul Merkezli Yönetim'in uygulanması ile özellikle öğretmenler daha özerk bir ortamla karşılaşır. Bu açıdan öğretmenlerin kazandıkları otonomiye yararlı hale getirebilmeleri için risk alabilmeleri ve yeterli özgüvene sahip olabilmeleri sağlanmalıdır.

Okul Merkezli Yönetim sistemi altında okulların yönetilmesinde yöneticilerin dışında öğretmenler, ana babalar, toplum temsilcileri ve öğrencilerden oluşan okul kurulları da oluşturulmalıdır. Kurul, yöneticilerin ve personelin yaptıkları işlerde daha sorumlu olmalarını sağlamada etkileyici ve denetleyici bir rol oynayabilir.

Okul Merkezli Yönetim uygulaması katılıma dayalı bir sistem olması nedeniyle okulların amaç ve görevleri açıkça geliştirilmeli ve bir anlaşma ile belirlenmelidir. Okulların gerçekleştireceği performans konusundaki beklentiler açık bir şekilde ortaya konulmalıdır. Bu çerçevede okulların düzen ve disiplinle ilgili politikaları da açık olmalıdır¹¹¹.

Okul Merkezli Yönetim altında okullarda çalışan personel belli konularda bilgi ve deneyim eksikliği ile karşılaşabilir. Bu durumda bu sisteme geçişle birlikte personelin eğitilmesi gerekebilir.

¹¹⁰ Erdoğan, s.101.

¹¹¹ Balcı, s.15.

2.1.6. Eğitim ve Okul Yönetiminin Süreçleri

Eğitim ve okul yönetim süreçleri, planlama, örgütleme, emir verme, eş güdümlenme ve kontrol etme olarak sınıflandırmak mümkündür.

- **Planlama:** Planlama, okulun eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçlarını gerçekleştirmek için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir. Eğitim için sağlanacak girdiler, öğrenciler, eğitim iş görenleri, eğitim araç ve gereçleri, tesisleri, tüketim girdileri ve teknolojidir.¹¹²

- **Örgütlenme:** Örgütlenme, ortak bir çalışma gerektiren amaçlara ulaşılabilmesi için yapının oluşturulması, insanların güç ve eylemlerinin koordinasyonudur. Okullar, kendileri için hazırlanmış özel yönetmeliklerle örgütlenirler. İç hizmet yönetmeliğine göre “Her okulda okulu temsil eden ve okulun yönetiminden sorumlu bir müdür bulunur. Okul müdürü kanun, yönetmelik ve emirlerin sınırı içinde okulun bütün işlerini yürütmeye, düzene koymaya ve denetlemeye yetkilidir.”¹¹³

- **Yürütme (Emir Verme):** Yönetimin fonksiyonlarının en karmaşık nitelikte olanlarından biri, yürütme ya da önderlik etmedir. Bu fonksiyonla; başarılı olabilmek için insanlarla etkili iletişimde bulunmak ve onların davranışlarını motive edecek noktaların neler olduğunu bilmek gerekmektedir.¹¹⁴

- **Eş Güdümlenme:** Eş güdümlenme, okulda bulunan tüm güçleri, birbirine uyumlu biçimde, eğitim amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmedir. Eğitim iş görenlerinin eş güdümlenmesi ve eşgüdümüne uygun ortamın yaratılması, okul yöneticisinin görevidir. Okulda eş güdümlenme sürecinin en önemli görevi, öğrencilerin eğitimi için eğitim iş görenlerinin çalışmalarını birbirine uyumlu kılmaktır. Öğrencilere kazandırılacak herhangi bir yeterlik için, öğrenciye dersi olan tüm öğretmenlerin, bu yeterliği oluşturmada gereken eylemleri zamanında ve yeterli etkileşimle, eşgüdüm içinde yapmaları zorunludur.¹¹⁵

¹¹² İbrahim Ethem Başaran, **Eğitim Yönetimi**, 5.Baskı, Ankara: 1996, s.43.

¹¹³ Başaran, s.49.

¹¹⁴ Ö. Dinçer ve Y. Fidan, **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996, s.264.

¹¹⁵ Başaran, s.52–53.

- **Kontrol Etme (Denetim):** Okullarda, denetleme sürecinin işleminde eğitim yönetmenleri ile ilgili eğitim iş görenlerinin birlikte çalışması gerekmektedir. Eğitim iş görenlerinin denetim sürecine katılması denetimin amaçlarını gerçekleştirmesine yardım etmektedir. Eğitim sisteminde denetimin amacı, eğitimi üreten okulun etkililiğini sağlamak ve sürdürmektir.¹¹⁶

2.2. STRATEJİK PLANLAMA

Kalkınma planı hazırlamakla kalkınma sağlanamayacağı gibi, strateji belirlemekle başarılı olunacağına da garantisi yoktur. Bu bir gerekliliktir. Nasıl planlamaya ihtiyaç varsa, planlamada strateji geliştirmek bir gerekliliktir. Bu, yönetimin başarısı açısından son derece önemlidir. Örgütü etkileyen bütün iç ve dış değişkenlerin stratejik planlanma sürecinde yer alması gerekir. Stratejik planda sürekli değişim ve gelişmelere ayak uydurup, gerekli düzeltmeler yapılmak zorundadır.

Stratejik planlama kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır.¹¹⁷ Stratejik planlama örgütsel misyon, yapı, büyüme ve gelişme kavramları çerçevesinde yeni bir duruma ulaşabilmek için yön gösteren bir metottur.¹¹⁸ Stratejik planlama, şu an nerede olduğunuza, nereye ulaşmak istediğinize ve buraya en kolay hangi yoldan gideceğinize karar verme sürecidir. Stratejik planlama süreci, hedefleri belirlemek için (-nereye gideceksiniz?) bir durum analizi yapmayı (-nerdesiniz?) ve bu hedeflere ulaşmak için taktikler belirlemeyi (-nasıl gideceksiniz?) içerir.

¹¹⁶ Başaran, s.74.

¹¹⁷ Neşe Songür, **Stratejik Planlama Bilgilendirme ve Yönlendirme Seminer**, TODAİE, 2004, s.1.

¹¹⁸ Richard S. Alvarez ve R. Harsberger, **The Nuts and Bolts of Management Team Building**, Virginia: JPS Elastomenes Stuart, 1997, s.2.

2.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

Stratejik planlar; planların “hiyerarşik seviyelerine göre planlar” grubunda yer alan planlardır. Örgütün bütününe kapsayan çevre ile uyum içinde geliştirilen planlar stratejik planlardır. Hiyerarşik nitelikte planlar stratejik ve taktik planlar olmak üzere iki kategoride değerlendirilebilirler.¹¹⁹ Stratejik planlar üst yönetimin uğraş alanında yer alırken stratejik planlamaların uygulamaya aktarılmasını sağlayan eylem planları kurumun orta ve alt kademe yöneticileri tarafından gerçekleştirilmektedir.

Stratejik planlama, iç ve dış durumlara yanıt vermeye dayalı stratejik konseptlerin gelişimine odaklanmış bir dikkattir.¹²⁰

Eren'e göre stratejik planlama örgütün en uzun süreli planlaması iken,¹²¹ Porter Stratejik planlamayı örgütler için önemli olan, uzun dönemli gelecek yönelimlerinin planlaması olarak kabul etmektedir.¹²²

Stratejik Planlama, Stratejik Yönetimin liderlik ile birlikte en önemli iki unsurundan birini teşkil eder. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm kurumlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin belirlenmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.¹²³

Stratejik karar verme sadece çok büyük ölçekteki örgütlerde değil her türden örgüt için önemli bir aktivitedir.¹²⁴

¹¹⁹ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002, s.217.

¹²⁰ John A. Kuprenas ve Paul S. Chinowsky, **Strategic Planning In Public Sector Engineering Organization**, Journal Of Management in Engineering, 2000, s.35.

¹²¹ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Basım, 2002, s.44-45.

¹²² Michael Porter, **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**, Gülen Ulubilgen (çev.), İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.10.

¹²³ <http://www.canaktan.org/reform/etkin-devlet/yeniden-insa.htm> (21.02.2009)

¹²⁴ David W. Grigsby, ve Michael J. Stahl, **Strategic Management: Total Quality and Global Competition**, USA: Blackwell Publishing, 1997, s.9.

Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı kolaylaştırabilir, farklı ilgi ve değerleri barındırabilir, akıllı mantıklı analitik kararlar almayı teşvik edebilir, başarılı uygulama ve güvenilirliği destekler.¹²⁵

Stratejik planlama bir örgütün hızla değişen bir çevrede artan rekabet ortamında üstünlük elde etmesi ve varlığını sürdürüp gelişebilmesi açısından uygulanması gereken yönetsel işlerin en önemlisidir. Genel bir tanım yapacak olursak stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Başka bir ifadeyle, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya stratejik planlama denir.¹²⁶

Stratejik planlama değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.¹²⁷ Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütleme ve örgütlü, sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik sürekli bir süreçtir. Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ya da var olan ürün ve hizmetler için pazar sağlamak ve pazarı korumak amacıyla anlamlı stratejiler oluşturmada da özel iş sahipleri ve yöneticilere yardımcı olabilir.¹²⁸

Stratejik planlama, bir örgütün üyelerinin, örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. Bu süreç, örgütün stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsar. Örgütün en alt birimlerinden en üst yönetime kadar tüm çalışanları ilgilendiren bu kapsamlı süreç, örgütün gelişimini

¹²⁵ John M. Bryson, **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, USA: Jossey-Bass, 2004, s.6.

¹²⁶ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul: İnkılâp Kitapevi. 1997, s.101.

¹²⁷ DPT, **Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara: 2003, s.7.

¹²⁸ M. Bilgin Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2002, s.28.

sağlamak amacıyla, sorunluluğa, müşteri ihtiyaçlarına ve uzun dönemli düşünmeye odaklanmayı gerektirir.¹²⁹

Hızla büyüme ihtiyacı, rekabetin yaygınlaşması, teknolojilerin ve dış çevre koşullarının sürekli olarak değişmesi ve faaliyetlerin devam etmesinin gerekliliği örgütleri stratejik planlama yapmaya iten nedenlerdendir.¹³⁰

Stratejik plan yalnızca büyüme ve gelişme üzerine de kurulmuş olan bir planlama değildir. Stratejik planlama tasarruf ve paylaşım da rehberlik eden bir planlamadır. Stratejik plan organizasyon içerisinde yer alan tüm departmanların yerlerini belirleyerek gerçekleştirilen aktivitelere odaklanarak krize yol açabilecek kararların alınmasını ve bunların uygulamalarından doğabilecek riskleri de en asgari seviyeye indirgeyen bir planlama şeklidir.¹³¹

Misyonu, amaçları ve işbirliği içerisinde fonksiyonel stratejilerin geliştirilmesini temel alan kurumlar, stratejik planlama ile kamuoyunun ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde ayakta kalabileceklerdir¹³². Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek önlemlerin alınmasını sağlamakta çevresel değişim ve gelişime uyumu kolaylaştırmaktadır.¹³³

2.2.2. Stratejik Planlamanın Amacı Ve Önemi

Stratejik planlama, bir işletmenin amaçlarını seçip amaca ulaştırıcı belirli hedeflerin başarılması için oluşturulan stratejik programlar olup, bu programlar ile politikaların uygulanmasını sağlayıcı gerekli yöntemleri seçmektir; diğer bir ifadeyle stratejik planlama,

¹²⁹ Temel Çalık, “Eğitinde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Açından Değerlendirmesi”, **Kastamonu Dergisi**, Ekim 2003, s.253.

¹³⁰ İnan Özalp ve Fermani Maviş, “İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi, Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, C.7, S.1, 1989, s.54.

¹³¹ A. Kathleen, “Strategic Planning in the Universty”, **Universty of Wisconsin-Madison**, Copyright Universty of Wisconsin System Board of Regents, 2003, s.1.

¹³² İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.32.

¹³³ Sumru Tümer, “Neden Stratejik Yönetim”, **Verimlilik Dergisi**, S.1, Ankara: 1993, s.117.

işletmenin amaçlarını tanımlayan ve bu amaçlara ulaştıran; formüle edilmiş uzun vadeli bir planlama sürecidir.¹³⁴

Stratejik planlamanın kurumlar için genel amacı, durum analizleri sonucunda kurumun zayıf yanlarını geliştirip güçlendirerek faaliyet gösterdiği alanlarda söz sahibi olmasının sağlanmasıdır. Stratejik planlamanın temelde iki amaç üzerinde yapıldığı bilinmektedir. Bunlardan ilki farklılıkların ve yeni fikirlerin ortaya konularak uzun dönemde büyümenin rekabet avantajının ele geçirilmesi, diğeri ise örgütün daha etkin bir örgüt kimliğine kavuşturulabilmesidir.¹³⁵

Planlama, yönetim işinin birinci ve en önemli safhası sayılmıştır. Günümüzde artan uluslar arası ilişkiler, küreselleşme anlayışı gibi gelişmeler stratejik nitelikteki planlamayı ön plana çıkarmıştır. İşletme yapılarındaki yeni gelişmeler de planlamada stratejik düşüncenin önemini artırmıştır. Çok bilinen ‘eğer nereye gitmek istediğinizi bilmiyorsanız her yol sizin için makbuldür’ ifadesi veya General D.Eisenhower’ın ‘planlar hiçbir şeydir, fakat planlama her şeydir’ sözleri planlamanın yaşamdaki önemine işaret etmektedir.¹³⁶

Stratejik planlama süreli planlar gibi bir seferde uygulanıp biten bir plan özelliği göstermez, stratejik planlama süreklilik gösterir, stratejik planlar, işletmenin bütün birimlerinden elde edilen ve aynı zamanda işletmenin içinde bulunduğu dış çevreden elde edilen bilgiler ışığı altında yapılır ve işletmenin bütün birimlerini ilgilendirir, elde edilen bilgiler sürekli değişeceği için, stratejik planlar sonucu alınan kararlar da sabit değildir, alınan kararlar, değişen çevreye göre değişikliğe uğrayabilir.¹³⁷

Bir kurumun varlık nedeni yönündeki stratejik planlar, yöneticiler için yol gösterici bir değere sahiptir. Çünkü belirlenen stratejiler, bir yandan yönetim mantığı ile bağdaşır olacak, diğeri yandan yöneticinin yaratıcılık ve uygulayıcılık yetenekleri ile yakından ilişkili olacak,

¹³⁴ Cengiz Üzün, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, 2000, s.43.

¹³⁵ Cemal, Yükselen, **Pazarlama İlkeleri-Yönetim**, Ankara: 1998, s.29.

¹³⁶ Tamer Koçel, **Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar**, İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001, s.87.

¹³⁷ Aybike Erdem, “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2006), s.45.

diğer yandan da geçici durumsal niteliği nedeniyle daima uyarlayıcı değişiklikler beklenebilecektir.¹³⁸

Stratejik planlama artık tüm örgütler için önemli bir faktör haline gelmiştir. Değişimin dışında kalmamayı hedefleyen örgütler için stratejik plan hazırlamamak, başarısız bir yönetim sürecine girmeyi de beraberinde getirir.

2.2.3. Stratejik Planlama Ve Diğer Planlamalar Arasındaki Farklar

Stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran dört özellik bulunmaktadır. Bunlar zaman süresi ve uyum, verilerin niteliği, verilerin sayısı ve organizasyon seviyesidir.¹³⁹ Stratejik planlama nitelik itibariyle uzun süreli bir planlama olsa da diğer uzun süreli planlar ile aralarında farklılıklar vardır. Uzun süreli planlamada kullanılan verilerin doğru ve değişmeyeceği kabul edilir. Stratejik planlama gelecekte beklenmedik olaylar karşısında organizasyonun nasıl davranması gerektiğini planlar. Stratejik planlama süresi itibariyle uzun süreli ancak sürekli bir planlamadır, diğer planlara yol gösterici niteliğindedir.

Stratejik planlama, örgütün tümünü ilgilendiren bir planlama çeşidi olduğu için toplanan veriler çeşitlilik gösterip aynı cinsten değillerdir. Planlama yapılırken verilerin yapısı ne kadar farklılık gösterirse planlama o derece stratejik nitelik taşıyor demektir. Diğer planlama türleri kapsadıkları bölümlere ait veriler ile yapılmaktadır. Aynı şekilde stratejik planlamanın dayandırıldığı veriler sayı itibariyle fazlalık gösterir.

Stratejik planlama, geleceği belirleyen, süreklilik arz eden bir yönetim biçimidir. Stratejik planlama çok daha ilerisi düşünülerek yapılır ve sürekli yenilenir; bu bakımdan stratejik planlama ile ortaya çıkarılan kararlar kesin katı kurallar değildir. Bunlara ek olarak stratejik planlama, faaliyet planları ile karıştırılmamalıdır. Stratejik planlar faaliyet planlarına göre daha geniş bir zamanı kapsar ve hedefleri formüle ederler. Faaliyet planları ise daha çok

¹³⁸ İsmail Bircan, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, 42.Yıl Özel Sayısı, Ankara: DPT Yayınları, s.12.

¹³⁹ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim**, İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, 1990, s.53–54.

uygulamaya yönelik ve hedefler bilinerek yapılan planlardır.¹⁴⁰ Stratejik planlama, diğer tüm planlardan daha kapsamlı, daha uzun süreli, daha esnek, daha dinamik ve amaca odaklı olan, eyleme yönelik dolayısıyla proaktif bir planlama türüdür.

2.2.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama, işletmede koordinasyon, kıyaslama, maliyet tasarrufu sağlar, yönetimi geliştirir, iş performansını artırır, iş gücü yetiştirilmesinde üst düzey yöneticilerin eğitilmesine neden olur. Stratejik planlama yapmayan işletmeler amaçlarını tam olarak saptayamazlar, amaçları için vizyon oluşturamazlar, yeni şartları değerlendiremezler, eldeki kaynakları etkin ve verimli kullanamazlar ve dolayısıyla bu işletmeler çevrelerinde oluşan fırsatları göremez ve kendilerini yok olmaya götürecek tehditlerin farkında olamazlar.¹⁴¹

Stratejik planlama stratejik düşünce ve eylemin değer ve önemini artırmakta, etkin ve tam zamanlı kararların alınmasını sağlamakta, örgütsel sorunların tespitini ve değerlendirilmesini yaparak, örgütün içinden ve dışından gelebilecek baskılara yanıt imkânı yaratmaktadır.¹⁴² Stratejik planlama ile örgütler yoğun rekabet arenasında hızla değişen çevrede meydana gelebilecek fırsatlardan maksimum oranda fayda sağlamakta, yine bu stratejik arenada gelişen tehditlerden hasarsız ya da en az hasarla kurtulabilmek için çeşitli politikaların üretilmesini sağlayacak faydalar dizesi oluşturmaktadır.¹⁴³

Bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesi ile ani gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunması, tehlikelerin asgariye indirgenmesi, kaynakların etkili ve verimli biçimde kullanılması sağlanarak rekabet avantajı elde edilir.¹⁴⁴

¹⁴⁰ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1997, s.84.

¹⁴¹ Aybike Erdem, “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, (**Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2006), s.49.

¹⁴² Ahmet Diken, Serdar Öge ve Şebnem Aslan, “Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri Tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır?”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erzurum: 2006, s.282.

¹⁴³ Aksu, s.73.

¹⁴⁴ Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş; Gelecekte Kaçılmaz; Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması**, İstanbul: İnkılâp Kitabevi, 1997, s.119.

Stratejik planlama ile “paylaşılan vizyon” oluşturulur. Bu sayede, eşgüdümleşen ve açık bir iletişim kanalıyla desteklenen bireysel çabalar, örgütün ortak amaçlarının başarılmasına katkıda bulunur ve kurumsal başarı artar.

2.2.5. Stratejik Planlamanın Sakıncaları

Stratejik planlama her koşulda önerilebilecek bir yönetim modeli değildir. Eğer bir örgütün çatısı çökmüşse stratejik planlama mantıksal bir ilk adım olmayabilir. Diğer bir bakış açısı ise örgütte stratejik planlama hazırlayacak olanların yetersizliği ya da örgütsel kaynakların yetersizliği gibi durumlarda stratejik planlamanın bir zaman kaybı olabileceğidir. Bu duruma Roering ve Bryson “stratejik planlamanın paradoksu” adını vermektedirler. Bu paradoks şöyle açıklanabilir. “Stratejik planlamaya en az işleyebilecek yerlerde en çok en çok işleyebilecek yerlerde en az ihtiyaç vardır.” Yine örgüt içi uygulamaların farklı olduğu durumlarda da stratejik planlama örgüte yararlı olamamaktadır.¹⁴⁵

Stratejik planlama kurumsallaşmış örgütlerde genel merkez tarafından her türlü faaliyeti kontrol etme aracı olarak kullanıldığında yaratıcılığı ve takım çalışmasını öldüren bir bürokrasinin yaratılmasına neden olabilecek böylesi bir durumda kurumda vizyon oluşmasını ve gelişmesini engelleyebilecektir.¹⁴⁶

2.2.6. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci, strateji konusunun bir elementidir. Stratejik planlama stratejik düşüncenin şekillendirilerek formalite edildiği sistematik bir süreci ifade etmektedir.¹⁴⁷ Kurumlar bu süreçte amaç ve yetenekleri değiştirip geliştirmekte, çevre

¹⁴⁵ Mualla Bilgin Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2002, s.32–33.

¹⁴⁶ Tansu Demir, “Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri”, **Yüksek Lisans Tezi**, Ankara: 2001, s.25.

¹⁴⁷ Ahmet Diken, Serdar Öge ve Şebnem Aslan, “Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri Tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır?”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, Erzurum: 2006, s.282.

şartlarına stratejik bağlamda da uyum sağlamak ve bu uyumun sürdürülmesini amaçlamaktadırlar.¹⁴⁸

2.2.6.1. Vizyon

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans noktası, aynı zamanda yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir.¹⁴⁹

Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceği yöneticinin görüş açısının derinliğine bağlı olarak vizyon evresinde ortaya konulur. Vizyon geliştirmek bir anlamda sorunlara uzun vadeli geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramaktır. Bu gelişmelerin işletmeyi nasıl etkileyeceğini tayin ederek buna uygun hedefleri ve stratejileri belirlemektir. Güçlü bir vizyon insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirmede motive eder ve bir rehber görevi görür.¹⁵⁰

2.2.6.2. Misyon

İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini meşrulaştırmaya çalışırlar. Bu meşru olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Dolayısıyla, işletmeler toplum içinde kendi misyonlarını tanımlamak durumundadırlar. Misyonu belirlemenin önemli bir parçası, işletmenin kendisini tanımlamasıyla ilgilidir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazar, mamulleri ve fonksiyonları bu tanımlamanın temel unsurlarıdır.¹⁵¹

¹⁴⁸ İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.32.

¹⁴⁹ Erol Eren, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınevi, 2005, s.18.

¹⁵⁰ H. Ülgen ve S.K. Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.69.

¹⁵¹ C.V. Demirbaş, "Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi", **(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999), s.13.

Misyon, stratejik analiz sürecinden önce tanımlanması gereken ve yapılacak analizlere ışık tutacak bir başlangıç noktası olarak düşünülebildiği gibi aynı zamanda bir sonuç da olabilir.¹⁵²

Misyon bir firmanın var olma nedenidir. Misyon bildirisi ise, örgütün temel değerlerini, ürün ve hizmet kalitesini, teknoloji ve felsefesini, imajını ve çalışanlarına, müşterilerine ve çevreye karşı davranışını simgeler.¹⁵³

2.2.6.3. İlkeler Bildirimi

Çoğu kez strateji kavramıyla karıştırılan ve politika olarak da adlandırılan örgüt ilkeleri, örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütsel davranış kurallarını ifade eder. İlkeler amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Benzer ve yinelenen durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları ifade eder. Satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi ilke örnekleri verilebilir.¹⁵⁴

Bir örgütün ilkelerini ortaya koymak stratejik yönetim için önemlidir. Çünkü ilkeler, örgütün vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelidir. İlkeler, benzer durumlarda her seferinde tekrar karar almayı önler, objektifliği ve tutarlılığı sağlar, yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır, yöneticilerin inisiyatif kullanmasına olanak verir, kurumsallaşmayı sağlar. İlkeler bildirimi üç temel alana ilişkindir¹⁵⁵:

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

¹⁵² H. Ülgen ve S.K. Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayıncılık, 2004, s.69.

¹⁵³ Erol Mütercimler, **Geleceği Yönetmek**, İstanbul: Alfa Yayınevi, 2007, s.610.

¹⁵⁴ Sinan Güner, "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**, Yıl.77, Sayı:446, 2005, s. 61-70.

¹⁵⁵ DPT, s. 23.

2.2.6.4. Amaçlar

Stratejik amaçlar belirlenen bir zamanda ulaşılmak istenen sonuçlardır. Amaçlar, misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülürler.¹⁵⁶ Amaçların belirlenmesi ile örgüt hangi yöne gideceğini belirlemiş olur. Genellikle örgütlerin amaçları kuruluş nedenleriyle paralellik gösterir.

Stratejik amaçlar belirlenirken bazı hususlar göz önünde bulundurulmalıdır. Stratejik amaçlar örgütün diğer amaçlarıyla uyum içinde olmalıdır, diğer amaçları engelleyici nitelikte olmamalıdır. Ayrıca, stratejik amaçlar gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir. Örgüt, elindeki imkanları, iç ve dış faktörleri göz önüne alarak bir stratejik amaç belirlemelidir. Bu amaçlar somut olarak ölçülebilir olmalı ve amaçlara ulaşabilmek için belirli bir zamanın ve yöntemin ortaya konması gerekmektedir.¹⁵⁷

2.2.6.5. Hedefler

Hedefler belirlenmiş olan stratejik amaçların işletmenin bölümlerine göre ayrıntılı hâle getirilmiş nihai durumudur. Bunlar stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır.¹⁵⁸

İşletmeler, bir rekabet ortamında varlıklarını koruyabilmek ve giderek daha iyi hale gelmek için mücadele ederler, bu mücadelenin başarısını belirleyen en önemli faktör, uygun stratejilerin seçimidir.¹⁵⁹ İşletme, uygun stratejileri belirleyebilmek için öncelikle başarmak istediği hedeflerle bunlara ulaşmada kullanacağı strateji seçeneklerini belirler ve bunların örtüşmesini sağlar. İşletmenin, mevcut durumunu korumaktan değişime, iyileştirmeler yapmaktan varlığına son vermeye kadar birçok stratejik seçeneği bulunmaktadır.

¹⁵⁶ Ali Akdemir, **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1992, s.144.

¹⁵⁷ Fatih Yüksel, "Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği", **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**, C.11, S.1, Ankara: 2002, s.31-41.

¹⁵⁸ Yusuf Kahveci, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim", Sakarya Örneği (**Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999), s.48.

¹⁵⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.197.

Stratejik planlama tamamen hedefler ve konular üzerine ve çeşitli örgütsel düzeyler ve işlevsel bölümler üzerine yoğunlaşma, dış çevrede istenilen sonuçlara yönelik program ve iç yönetim süreçleriyle uğraşma; işlemsel taktik ve gündelik kararları daha uzun dönemli stratejik hedeflere bağlama konusunda bütünleştiririci bir anlayış sergiler.¹⁶⁰

2.2.6.6. Faaliyetler ve Projeler

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı maliyetlendirme aşamasında belirlenir. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Hâlihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir.

Faaliyetlerin/Projelerin ortaya konulması sürecinde cevaplanması gereken temel sorular;

- Hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler/projeler ortaya konulmuş mudur?
- Hedefin yerine getirilmesi sürecinde faaliyetin/projenin rolü ve önemi nedir? Bu faaliyet/proje gerekli mi?
- Belirlenen faaliyetler/projelerin tamamı gerçekleştirildiğinde hedefe ulaşıyor mu? Hedefe ulaşılması için başka faaliyet/projeye ihtiyaç var mı?
- Hedefin gerçekleştirilmesine yönelik hâlihazırda yürütülen faaliyet/projeler var mıdır?
- Faaliyet ve projeler zamanlanırken birbirleriyle etkileşimleri dikkate alınmış mıdır?
- Hedefleri ve altında yer alan faaliyetleri/projeleri yerine getirmekten sorumlu olan birimler kimlerdir ve sorumlulukları nelerdir?

¹⁶⁰ Aybike Erdem, “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2006), s.73.

2.2.6.7. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planın taktik/operasyonel planlarla uyumlaştırılması sonucunda geliştirilen vizyonun kılavuzluğu esliğinde stratejik plan uygulama sonuçlarının alınan dönütlerin performans kriterleri eşliğinde ölçüldüğü adımdır.¹⁶¹

İdari bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğü ölçülmektedir. Elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden izleme ve değerlendirme süreci “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna cevap aramaya çalışır.

Stratejik planlama uygulamalarının denetim ve değerlendirme süreci, uygulama sonuçlarını görmek açısından bir gerekliliktir. Başarılı ve başarısız stratejilerin değerlendirilerek elemeye tabi tutulması ancak böylesi bir aşamada gerçekleşmiş olabilecektir.¹⁶²

2.3. STRATEJİK YÖNETİM

2.3.1. Stratejik Yönetimin Tanımı Ve Amacı

Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim, sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabaları, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlemesini, performans gözlemlene ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir. Uygulamada stratejik yönetim olmayabilir, ancak temel unsurlar arasında güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur.

Stratejik yönetim yaklaşımı strateji ve yönetim uygulamalarının birleşmesi ile türetilmiş bir yaklaşımdır. Bu türetimde temel amaç gelişen ve değişen çevreye uyumun

¹⁶¹ Hüseyin Özgür ve Muhittin Acar (Ed.), “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.222-223.

¹⁶² Mualla Bilgin Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2002, s.56.

sağlanmasıdır. Stratejik yönetim veya stratejik planlama temelde bir planlama sürecidir. Klasik anlamdaki yönetim ve planlamalardan farkı içerisinde stratejiyi barındırmasıdır¹⁶³.

Stratejik yönetim, örgütün faaliyetlerini çevresiyle uyum içinde sürdürmesine yönelik yönetsel kararlardan oluşur ve stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra bu çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar¹⁶⁴.

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir.¹⁶⁵ Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ile öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir¹⁶⁶.

Stratejik yönetim ile işletmeler daha verimli ve etkili çalışırlar. Ayrıca değişen ve değişmesi tahmin edilen sosyal, ekonomik ve siyasal koşullara göre çevresini iyi algılayan ve geleceği gören işletmeler ayaklarını daha sağlam basarlar¹⁶⁷.

2.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim özelliği itibariyle tepe yöneticilerinin sorumluluk alanına giren yönetim şeklidir. Örgütü açık bir sistem olarak görür ve toplumun menfaatleri ile örgütün

¹⁶³ Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2005, s.23.

¹⁶⁴ Eren, s.18.

¹⁶⁵ H.Hüseyin Çevik, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001, s.132.

¹⁶⁶ DPT, s.7.

¹⁶⁷ H. Hüseyin Çevik, **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara: Seçkin Kitapevi, 2004, s.250.

menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Stratejik yönetim örgüt kaynaklarının en etkili biçimde dağıtımı ile ilgilidir. Stratejik yönetimin karar vermede kullandığı bilgilerin kaynağı ve yapısı farklılık gösterir. Yönetime temel oluşturan bilgiler hem dış çevreye hem de örgütün iç yapısına ait olup sürekli değişen bir yapıya sahiptirler¹⁶⁸.

Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler örgüt içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak noktasını oluşturur. Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynakların en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir¹⁶⁹.

Stratejik yönetim için örgütler açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür. Stratejik yönetim dış çevresine karşı toplumun menfaatlerini göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır¹⁷⁰.

Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı tutarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır¹⁷¹:

1. Stratejik yönetim, esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.
2. Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetimde; işletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir.

¹⁶⁸ Glenn Boseman, Phatak, Arvind, **Strategic Management**, New York: John Willey Sons, 1989, s.14-16.

¹⁶⁹ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.37.

¹⁷⁰ Nezahat Güçlü, "Stratejik Yönetim", **G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2, 2003, s.61.

¹⁷¹ Coşkun Can Aktan, "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri", **Stratejik Yönetim**, İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999, s.6.

4. Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler.
5. Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.¹⁷²
7. Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul veya pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.
8. Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için optimal olanı seçilir.
9. Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir biçimde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yöntemlerinden geniş ölçüde yararlanır.
10. Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
11. Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme v.b. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.
12. Stratejik yönetim stratejik düşünmeye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır¹⁷³.

¹⁷² Tarık Şahım, “Kamu Yönetiminde Ast ve Üst İlişkilerinin Etkinlik ve Verimlilik Açularından Değerlendirilmesi”, **Polis Dergisi**, Yıl: 12, Sayı:47, Ocak-Mart 2006, s.406.

¹⁷³ Coşkun Can Aktan, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006, s.170.

2.3.3. Stratejik Yönetimin Kapsamı Ve Tarihçesi

Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim, sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabaları, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlemesini, performans gözlemlene ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir. Uygulamada stratejik yönetim olmayabilir, ancak temel unsurlar arasında güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur¹⁷⁴.

Stratejik yönetimin tarihçesini yıllar itibariyle belirtmek gerekirse, 1900-1930'lu yıllar işletme faaliyetlerinin basit bir şekilde planlanmasını içermektedir. Bu yıllarda geçerli olan klasik yönetim düşüncesi ise; iş bölümüne dayalı olarak uzmanlaşma, hiyerarşik ilişkileri belirleme, iş ve faaliyetleri düzenlemeyi içerir. 1930-1950 yılları arasında planlama, standart iş usulleri ya da fonksiyonel plan ve politikaların daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlaması, işletmenin bir bütün olarak görülmesi, plan ve politikaların buna göre oluşması esas alınmıştır. 1950-1960'lı yıllarda ise, işletmeler için en önemli sorun gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur. Yöneticilere bir kural olarak gelecekte nasıl davranmaları gerektiğini gösteren işletme politikalarının geliştirilmesi bu döneme rastlar.

1960'lı yıllar ve sonrasında ise; geçmişteki başarılarla dayanılarak yapılan ve sadece birden fazla yılı kapsayan satış tahminlerini içeren uzun dönemli planlama çalışmalarının daha farklı anlamda ele alınması; ürünün ve pazarın birlikte analiz edilmesi ve yüzyıllardır askeri bir kavram olarak kullanılan strateji kavramının işletme literatürüne girmesiyle stratejik planlamaya dönüşmesi göze çarpmaktadır. Stratejik planlama safhasından kısa bir müddet sonra stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır¹⁷⁵.

¹⁷⁴ <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf> (14.03.2009)

¹⁷⁵ Cengiz Üzün, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 2000, s.8.

Stratejik yönetim konsepti son yirmi yıl ve hatta fazlasına dayanan bir tarihten beri gelişim göstermekte olsa da, hiçbir zaman günümüzdeki kadar hızla değişen ve dinamik olan bir iş çevresiyle yüzleşmemiştir¹⁷⁶.

2.3.4. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, işletmelerin çağı yakalamalarında oldukça önemli, önemi ölçüsünde de yararlı bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim işletmelerin yönetim süreçlerine bir kimlik kazandırır. Bu kimlik işletmelerin kendi geleceklerini şekillendirmelerine olanak sağlar.

Stratejik yönetimin faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz¹⁷⁷:

- Stratejik yönetim anlayışı, organizasyonun kendi geleceğini kendisinin şekillendirmesinde reaktif olmaktan çok proaktif olmayı gerektiren bir yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim, organizasyona, faaliyetlere cevap vermekten çok faaliyetleri başlatan ve etkileyen olma imkânını verir ve böylece kendi kaderinin kontrolünü sağlar.
- Strateji seçimine daha sistematik daha mantıklı daha rasyonel yaklaşarak örgütlerin daha iyi stratejiler belirlemesini sağlar.
- Stratejik yönetim devamlılığı sağlar, stratejik yönetimin en büyük katkısı karar verme ve veri toplamaktan çok bir süreç olmayı sağlamasıdır.
- Örgütteki iletişimi kuvvetlendirir.
- Yöneticilerin ve çalışanların örgütün ne yaptığını ve neden yaptığını anlamalarına yardımcı olur ve kendilerini firmanın bir parçası olarak hissetmelerini sağlar.
- Çalışanlara yetki vermeyi sağlayan bir süreçtir.
- Stratejik yönetim örgüt becerilerini yükseltir, örgütte değişimlere karşı oluşabilecek direnci azaltır.

¹⁷⁶ Raymond Papp, **Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage**, Hershey: Idea Group Pub., 2001, s.1.

¹⁷⁷ Fred David, **Strategic Management**, New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1997, s.15.

2.3.5. Stratejik Yönetim Türleri

Artan rekabet ve belirsizlik ortamında ayakta kalmak isteyen işletmelerin önlerine çıkabilecek tehlike ve tehditleri mümkün olduğunca erken tespit edip önlem almaları ve karşılaştıkları imkân ve fırsatları fark edip aralarından optimal bir seçim yapmaları gereği daha da artmaktadır. Bu durumda çevrenin, rakiplerin ve bizzat işletmenin kendisinin sürekli izlenmesi ve uzun vadeye yönelik kararların isabetli inceleme ve gözlemlere dayanan tercihler yoluyla alınması başarı için bir ön şart gibi görünmektedir.

2.3.5.1. Büyüme Stratejileri

Büyüme stratejileri topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleştirilmesine yardım edebilecek, refahı arttıracak bir strateji olup, her zaman arzu edilen, kabul edilen ve piyasa koşullarına bağlı olarak örgütün kârlılık ve piyasa payını arttırmaya yöneliktir. Büyüme stratejisi dendiğinde akla örgütün sayısal olarak büyümesi ve gelişmesi, satış ve üründe gelişme sağlanması veya kaliteyle ilerleme sağlanması gelmektedir. Örgütler dış çevrede olan değişimlere karşı kendini daha da kuvvetlendirmek; çevreyle olan uyumunu arttırmak, yeni hedefler ortaya koymak, araştırma ve geliştirme alt yapısına dayalı olmak için büyüme stratejilerini seçebilirler.¹⁷⁸

Mevcut pazara yakın pazarlarda yeni müşteriler edinmeye çalışarak büyümeye yönelmek “pazar geliştirmek” şeklinde adlandırılırken, mevcut pazardaki müşterilerin talep edebileceği farklı ürünleri yine aynı pazara sunarak büyümeye yönelmek ise “ürün geliştirmek” şeklinde adlandırılmaktadır.¹⁷⁹

Büyüme stratejileri, mevcut işin tanımını değiştirerek ya da mevcut işin tanımını değiştirmeden, faaliyetlerin hızını ve etkisini değiştirerek iki şekilde uygulanabilir.¹⁸⁰ Büyüme stratejileri iç ve dış büyüme olarak ikiye ayrılır.¹⁸¹

¹⁷⁸ Hayri Ülgen, Kadir Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004, s.201.

¹⁷⁹ Alpkan s.37.

¹⁸⁰ Ülgen, Mirze, s.200.

İç büyüme yolları; İşletmelerin kendi kaynak ve imkânları ile büyümeleridir.

Dış büyüme yolları; Kurumun sadece mevcut kaynakları ile büyüme çabalarının yetersiz kaldığı durumda, kurum içi kaynakların yanında aynı veya farklı sektörlerde faaliyet gösteren kurumlarla işbirliği yoluna gidilir.

2.3.5.2. Mevcut Durumun Korunması

Günümüzde tüm toplumlar ve örgütler şimdiye kadar hiç olmayan bir oranda yoğun ve devamlı bir değişim ve bu değişime paralel olarak değişimleri önceden belirlemeye ve bu değişimler sonucunda oluşacak beklentileri karşılamaya yönelik stratejileri oluşturma anlamında çok sert bir rekabet ortamı içindedirler.

Çevresel belirsizliğin yoğun olduğu dönemlerde örgütsel etkililiğin gereği olan varlığını sürdürebilme amacı kuruluşlar için daha büyük bir önem arz etmektedir. Çevresel belirsizlik ve rekabet ortamındaki yoğunluk gibi faktörler, örgütleri hem yarışın gerisinde bırakmamak için yeni yatırım stratejileri geliştirmeye hem de dikkatli olmaya zorlamaktadır. Ortamın bu şekilde geliştiği durumlarda örgütler çeşitli alternatif stratejilerin birlikte ve yerinde kullanımını öngören mevcut durumun korunması stratejisini kullanmak durumundadırlar. Bir anlamda varlığını sürdürebilme ve rekabet gücünü yitirmeme anlamına gelen bu strateji diğer rakiplerin gerisinde kalmayarak ortalama bir trendi yakalama amacını güderler. Başka bir ifadeyle bu stratejiyi izleyen kuruluşların amacı belirsizlik ortamında çok fazla öne çıkan girişimci stratejileri uygulamak yerine kendilerini rekabet yarışının dışına itmeyecek ortalama bir rölanti stratejisini takip edebilmektir¹⁸².

¹⁸¹ Figen Dalyan, “Türk Yüksek Öğretim Sisteminde Uygulanan Büyüme Stratejileri ve Bir Model Önerisi”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Antalya: Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Yayınları, 2002, s.403-404.

¹⁸² Alwin Toffler, **Şok- Gelecek Korkusu**, Çeviren: Selami Turgut, İstanbul: Altın Kitaplar, 1981, s.7.

2.3.5.3. Küçülme Stratejisi

İşletmeler kârlarını en üst düzeye çıkarmak için çalışırlar. Koşullar kötüye kârı üst düzeye çıkarmak yerini ayakta kalma çabası alır. Dolayısıyla işletme, ileride maksimum kılmaya çalışacağı kâr hedefini düşürür, hatta geçici bir dönem için zarara bile razı olabilir.¹⁸³

Küçülme yoluyla istenilen ölçüde bir tasarruf sağlanıp işletme yeniden kârlı ve istikrarlı bir hale getirilemiyorsa, iki seçenek kalır: zarar etmeye bir süre daha devam etmek ya da mevcut ürün ve pazarla ilgili faaliyetleri tasfiye etmek.¹⁸⁴

Küçülme stratejileri tasarruf ve tasfiye stratejileri olarak ikiye ayrılır:¹⁸⁵ Tasarruf stratejisi; işletmenin olumsuz finansal durumunun düzeltilmesi için, verimsiz faaliyetlerin gözden geçirilerek onları tekrar verimli duruma getirebilmek amacı ile işletme içine dönük olarak uygulanan bir stratejidir. Kısmi tasfiye ve tam tasfiye stratejileri; işletmenin başarılı olamayan faaliyetlerinin veya bölümlerinin kısmen veya tamamen terk edilmesi yolu ile uygulanan stratejilerdir.

2.3.5.4. Karma Stratejiler

Kuruluşlar özellikle büyüdükçe ve geliştikçe başlangıçta olduğundan farklı çeşitlerde ürün veya hizmet sunabilirler. Her ürün veya hizmetin hitap ettiği kitle, rekabet ortamı ve bu ürün veya hizmetin üretildiği her bir birimin başarı oranları aynı olamayacağından her bir ürün için bazen farklı strateji türleri uygulanabilir. Yani bir kuruluş farklı birimleri için değişik strateji türlerini aynı anda uygulayabilir. Yine bir kuruluşun zaman kavramına ve buna bağlı olarak oluşan farklı ortamlara göre değişik strateji türlerini aynı anda veya farklı zamanlarda uygulamaya koyabileceği ifade edilmektedir. Örneğin bir kuruluş yatay farklılaşma uygularken bir yenilik stratejisini de uygulayabilir¹⁸⁶.

¹⁸³ Mahfi Eğilmez, “Türkiye’nin Ekonomik Sorunlarına Farklı Bir Bakış”, **Türkiye Ekonomisi**, İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2004.

¹⁸⁴ Alpan, s. 28.

¹⁸⁵ Ülgen, Mirze, s.203.

¹⁸⁶ Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Der Yayınları, 1997, s.257.

2.3.5.5. Varlığına Son Verme Stratejileri

Varlığına son verme stratejilerinin diğer bütün strateji uygulamalarının olumlu sonuç vermemesi halinde uygulandığı ifade edilmektedir. Durgun büyüme, tecrit etme, tasarruf ve küçülme stratejilerinin uygulanmasından sonra arzu edilen karlılık ve verimliliğe ulaşamaması halinde örgütler varlıklarına son verme stratejisine yönelebilirler. Bu strateji doğal olarak uygulanması arzu edilmeyen, zor durumlarda en son uygulanması seçenek olarak gösterilmektedir.

Eğer bir kuruluş varlığını sürdürüp faaliyetlerine devam ettiğinde sürekli olarak zarar ediyor ve bu durumdan kurtulamıyorsa faaliyetlerini durdurup, varlığına son vererek yapılan zararın sürekli olarak artmasını ve belki de diğer alanlarda yaptığı faaliyetlerin zedelenmesini engellemek amacıyla son verme stratejisine yönelebilmektedir¹⁸⁷.

2.4. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ

Stratejik yönetim, yeniden doğmuş bir anlayış değil stratejik planlamanın bir devamı olarak onu daha ileri aşamaya götüren bir düşüncedir. Stratejik planlama çalışmaları özellikle 1970'lerde hız kazanmıştır. Bu dönemlerde şirketlerin artık uluslararası alanda önem kazanması ile birlikte faaliyet yürüttükleri alanların da genişlemesinin etkisiyle stratejik planların da artık daha kapsamlı ve daha üst düzeyde yapılmasını gerekli kılmıştır. Fakat belli bir süre sonra örgütsel tepkiler ve yapılan stratejik planların beklenilenden daha küçük sonuçlar üretmesi, bu planlamaya duyulan güveni azaltmıştır. Bunun nedeni olarak, yapılan stratejik planların uygulamaya nasıl döküleceğinin bilinmemesi olarak belirtilmektedir. İşte bu planların uygulamaya nasıl aktarılacağı ve nasıl başarı sağlanacağına ilişkin tekniklerin geliştirilmesi gündeme gelmiştir. Bunun sonucu olarak stratejik planlamayı daha ileri aşamalara götüren ve onu da kapsayan stratejik yönetim yaklaşımı gündeme gelmiştir¹⁸⁸.

Yönetim stratejisinin belirlenmesi, stratejik yönetimin yerine getirmesi gereken zorunlu bir görevdir. Bunun yapılması ise stratejik planlama ile yakından ilişkilidir. Stratejik

¹⁸⁷ Özdemir, s.80.

¹⁸⁸ Hüseyin Çevik, *Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2001, s.135-136.

planlama yapılmasının amacı, çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde örgütün değişikliklerden ve belirsizliklerden olumsuz yönde etkilenmemesini veya bunu daha aza indirmesi için mümkün olan bütün çabaların gösterilmesini sağlamaktır. Başka bir ifadeyle stratejik planlama, örgütsel değişim hızı ile toplumsal değişim hızı arasında bir denge kurulması, örgütün toplumsal değişim hızına ayak uydurmasından öte ona yön vermesi, bunların başarısız olması halinde en azından toplumsal değişim hızının gerisinde kalınmaması amacına yöneliktir. Böylelikle stratejik planlamanın neden stratejik yönetime yaklaştığı daha açık bir şekilde görülür¹⁸⁹.

Stratejik yönetim gerektiğinde stratejik kararlar üzerinde odaklanır. Stratejik planlama ise, bunları uygulamaya koymaya yoğunlaşır¹⁹⁰.

Stratejik planlama, strateji seçeneklerini oluşturma ve değerlendirme, stratejiyi seçmek ve uygulamaya koymak için ayrıntılı bir plan geliştirmeyi kapsar. Stratejik yönetim ise, tam tersine en düşük düzeyde stratejik planlama ve stratejik denetim sağlamaktadır. Çünkü yönetsel ve stratejik herhangi bir plana, etkili denetim olmaksızın ulaşamaz. Stratejik denetim, seçilen stratejinin doğru uygulanmasını ve arzulanan sonuçları yaratmasını sağlamaktır. Etkili denetim altında bulunmaya planlar, mürettebatsız bir gemi gibidir. Kaptan A noktasından B noktasına seyir planı yapabilir, fakat sefer süreci olan denetleme, onu oraya gerçekten neyin götürdüğüne ilişkindir. Gerçekte denetim, planlanmış durumlarla gerçek durumları karşılaştırma, farklılığı çözümüleme ve gerekli değişiklikleri yapma sürecidir¹⁹¹.

Stratejik planlama daha durağan bir durumda geleceği kestirebilmeyi içerirken, stratejik yönetim sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyum sağlayabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade eder¹⁹².

¹⁸⁹ Ö.Faruk Akyüz, **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001, s.114.

¹⁹⁰ M. Bilgin Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**, Ankara: Anı Yayıncılık, 2002, s.27.

¹⁹¹ Aksu, s.27.

¹⁹² Hüseyin Özgür, “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, Editörler: Acar Muhittin ve Hüseyin Özgür, **Çağdaş Kamu Yönetimi-II**, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım, 2004, s. 207–252.

Stratejik yönetimde planlama, yapıldıktan sonra bırakılan bir faaliyet değil, yönetim sürecine bütünüyle bağlantılı bir faaliyet olarak görülür¹⁹³. Stratejik planlama en iyi ve en uygun kararları almaya ilişkin süreci ifade ederken, stratejik yönetim alınan bu kararların sonuçlarına odaklanmaktadır.

2.5. EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

2.5.1. Eğitim Sistemimizin İç Yapısı Ve İşleyişi

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

Türk eğitiminin görevlerinin yaşanan dönemin gereklerine göre yorumlanmasında toplum ile ekonomi-devlet-eğitim üçgeninde ikişer yönlü iletişim güçlükleri bulunmaktadır. Hem gerekli iletiler alınamamakta, hem alınan veya belirlenen ileti atıf çerçevesine göre çözümcü ve ilerlemeci yönde işlenememekte, hem de cevap gerçeğe de, geleceğe de, beklentilere de katkıda bulunacak nitelikte olamamaktadır.¹⁹⁴

Her eğitim sisteminin temelini üstün değerler sistemi oluşturur. Değerler konusunda Türkiye'nin görünümü şöyle tasvir edilebilir: Türk eğitim sisteminin güçlü yanlarından biri Kurtuluş Savaşı muallimi ile Cumhuriyet öğretmeninin benliğinde özümlemiş üstün değerleri eğitim sistemine mal edebilmiş ve halen taşımakta oluşudur. Müfredatın temelini bu değer ve ilkelerden oluşturulması da güçlü bir boyuttur. Eğitimin görevlerinden olan “temel kavramları kazandırma” işlevi bu ilkelere dayalı olarak çok etkin bir şekilde yerine getirebilmektedir. Buna karşılık tutum, davranış ve hareket araçlarının kazanılmasında aynı etkililikten söz edilememektedir. Bu durum, insanın tertipleşmesi eğilimini beslemektedir.

¹⁹³ Çevik, s.139.

¹⁹⁴ Dinçer, s.127.

Türk insanının mesleksiz olduğu konusunda eleştiri vardır. Bu eğitim sistemine yüklenen bir kusurdur; ancak gerçekte bu eleştiri kısmen haklıdır; çünkü bir eğitim sisteminin meslekli mezun çıkarmasıyla insanlar meslekli olamazlar, mesleklerinde çalışıyorlarsa meslekli olabilirler. Eğer mezunlar mesleğine uygun yerde istihdam edilememişlerse, bir süre sonra asıl mesleklerini unuturlar; eğitimden elde ettikleri genel kültürle başka işler yapmayı öğrenirler. Herkesin, yeterince bilgilenmeden istediği mesleğe girme baskısı artınca, bir yanda mezun işsizliği, diğer yanda vasıflı işgücü bekleyen işletmeler ortaya çıkacaktır. Meslek eğitimi pahalı bir eğitim türüdür; kullanılmayacaksa, bir kaynak kaybını da hesaba katmak gerekir. Türkiye'deki durum budur. Bunun temel nedeni ise, modern üretim ekonomisine uygun bir piyasa düzenine tam anlamıyla geçilememiş olmasıyla ilgilidir.

2.5.2. Stratejik Planlama ve Eğitim Uygulamaları

Eğitimde stratejik planlamanın kullanılması stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Yükseköğretim kurumlarını stratejik olarak planlamak ile stratejik planlamanın eğitime (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) uygulanması arasında temel farklılıklar vardır. Okullar özel işletmeler gibi yönetilemez.¹⁹⁵

Her okul ya da örgüt stratejik plana sahip olmaz. Stratejik organizasyonlar ancak stratejik plan yapabilirler. Eğitimde stratejik planlamanın başarıya ulaşabilmesi için ilgili organizasyonun bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler bahsedilen organizasyonu da stratejik yapar. Öyleyse bir örgütü stratejik yapan nedir? Bu sorunun cevabı olarak stratejik organizasyonun özellikleri Cook tarafından şöyle sıralanmaktadır¹⁹⁶.

- a. Stratejik organizasyonlar özerk olmalıdır.
- b. Stratejik organizasyonlar kendi kimliğini kendi ortaya koyabilmeli ve gerçekleştirmekte olduğu faaliyetler kimliğine uygun olmalıdır.
- c. Stratejik organizasyonlar sahip oldukları kaynakları istediği yönde kullanabilme hak ve sorumluluğuna sahip olmalıdır.

¹⁹⁵ Reşide Kabadayı, “Stratejik Planlama ve Eğitim”, **Verimlilik Dergisi**, No:2, 1999, s.143-154.

¹⁹⁶ W. J. Cook, **Strategic Planning For America's Schools**, Arlington, VA: American Association of School Administrators, 1990, s.10.

- d. Stratejik organizasyonlar kendileri için vizyon geliştirme ve liderlerini belirleme yetkisine sahip olmalıdır.
- e. Stratejik organizasyonlar uzun dönemli planlara sahip olmalıdır.

2.5.2.1. Eğitimde Stratejik Planlamanın Amacı

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

Eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre farklılıklar taşır. Çünkü eğitim kurumları, özel işletmeler gibi yönetilmezler. Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkan veren örgütler için bir yarar sağlar¹⁹⁷. Bu nedenle eğitimde stratejik planlama yapılırken uygulayacakların planlama sürecine katılması gerekir. Uygulayıcıların karara katılmadığı bir planlama modeli zaten stratejik olmayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, anlaşma ve diyalog söz konusudur. Stratejik olmayan bir planlamanın ise başarılı olacağı tartışılır.

¹⁹⁷ H. Işık, ve A. Aypay, “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme”, **G.Ü. Gazi Üniversitesi Eğitim Fak. Dergisi**. Cilt.24 Sayı:3, 2004, s.351.

2.5.2.2. Eğitimde Stratejik Planlamanın Önemi

Eğitimde stratejik planlamanın önemi toplum kesimlerinin konsensüsünü ön plana çıkarmasıdır. Sibley, stratejik planlamayı eğitim sistemi açısından şöyle tanımlamaktadır.¹⁹⁸ Stratejik planlama “gelecek olaylarla ilgili olarak önceden toplum kesimlerinin konsensüsüne dayalı olarak karar vermedir.”

Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir. Plandan etkilenecek kesimleri temsil etmeyen bir planlama komitesinin yapacağı planın stratejik olamayacağı açıktır. Cook, stratejik planlama komitesinin karakteristikleri olarak dört unsur üzerinde durmuştur. Bu unsurlar¹⁹⁹:

1. Planlama komitesi üyeleri kurumun farklı düzeylerinde çalışan bireyleri içermelidir.
2. Planlama komitesi üyeleri okulun içinde bulunduğu toplum kesimlerinin tümünü temsil etmelidir.
3. Planlama komitesinin büyüklüğü yönetilebilir olmalıdır.
4. Planlama komitesi üyeleri temsil ettikleri grubun çıkarlarını, kendilerinin kişisel çıkarlarını, okulun ve öğrencilerin çıkarlarını kollayacak iradede olmalıdır.

2.5.2.3. Ülkemizdeki Uygulamalar

Mustafa Kemal Atatürk, İstiklal Savaşı'nın en kritik günlerinde bir yandan Cumhuriyeti kurma çalışmalarını sürdürürken, diğer yandan Millî Eğitim sistemimizin esaslarını belirleme çalışmalarına yönelmiştir. Kurtuluş Savaşı sonrası Mustafa Kemal Atatürk; yeni ulus oluşturma sürecinde eğitimin önemine işaret etmiş ve toplumun, çağın ve çevrenin beklentilerini tatmin edecek bir eğitim anlayışını şu şekilde tarif etmiştir.

¹⁹⁸ W. M. Sibley, “Strategic Planning And Management For Change”, **The Canadian Journal of Higher Education**, 26(2), 1986, s. 81-101.

¹⁹⁹ Cook, s. 5.

“En önemli ve verimli vazifelerimiz Millî eğitim işleridir. Milli eğitim işlerinde kesinlikle zafere ulaşmak lazımdır. Bir milletin gerçek kurtuluşu ancak bu şekilde olur. Bu zaferin sağlanması için hepimizin tek vücut ve tek düşünce olarak esaslı bir program üzerinde çalışması lazımdır. Bence, bu programın iki esaslı noktası vardır²⁰⁰:

- Sosyal hayatımızın ihtiyaçlarına uygun olma
- Çağın gereklerine uygun olma”

Cumhuriyet öncesi eğitim kurumları millî olmaktan uzaktı. Okullar, birbirine kapalı dikey kuruluşlar halinde üç ayrı kanalda (1-Mahalle mektepleri ve medreseler, 2-Tanzimat okulları, 3-Kolejler ve azınlık okulları) yapılmıştı. Bu üç kanalda üç ayrı görüşün, üç ayrı yaşam biçiminin, hatta üç ayrı çağın insanı yetiştirilmekteydi. 3 Mart 1924’de 430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu ile değişim süreci başlatılmış oldu. Öğretimin Birleştirilmesi anlamına gelen bu yasanın; eğitim sisteminin demokratikleştirilmesi ve lâikliğin eyleme dönüştürülmesi olmak üzere iki temel özelliği bulunmaktadır.

Okur-yazar oranını yükseltmek, öğretimi kolaylaştırmak ve Türkçeyi ortak dil yapmak amacıyla 1928 yılında Lâtin temelli yeni bir alfabe kabul edilmiştir. Türkçenin yabancı dillerin sarmalından kurtarılması, bilimin gereğine göre geliştirilmesi ve yanlış kullanımının önüne geçilmesi amacıyla 1931 yılında Türk Tarih ve 1932 ‘de de Türk Dil Kurumu kurulmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı’nda 1990 yılından itibaren dünyadaki gelişme ve değişimler dikkate alınarak eğitimin çeşitli alanlarına yönelik yapılan projelerle bir dizi çalışmalar başlatılmıştır. Bu projelerin bazıları sonuçlanırken bazıları devam etmektedir.

1997 yılında başlatılan; tüm eğitim düzey ve türlerinde, çağın gereklerine ve toplumun gereksinimlerine uygun, öğrenci merkezli eğitim öğretim yapılması, hiçbir nedenle hiçbir bireyin eğitim süreci dışında kalmaması ve öğretmenlerin mesleki gelişim ve istihdam koşullarının iyileştirilmesini sağlayacak çok yönlü ve geniş kapsamlı eğitim reformu 2000’li

²⁰⁰ A. Bekir. Palazoğlu, **Atatürk’ün Eğitimle İlgili Düşünceleri**. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı Yayını, 1999, s.213.

yıllarda da sürdürülecektir. Bu amaçla geleceğe dönük Bakanlığımızın yapacağı çalışmalara ilişkin temel stratejiler şu şekilde belirlenmiştir²⁰¹:

- Eğitimin her kademesinde teknolojinin sağladığı olanaklardan, özellikle bilgisayar teknolojisinden azami ölçüde yararlanılarak, uzaktan eğitim yöntemleri geliştirilecektir.
- Öncelikle ilköğretim kurumlarında olmak üzere eğitimin her kademesinde bilgisayar destekli eğitim yaygınlaştırılacak ve okulların 21. yüzyılın gereklerine uygun araç ve gereçlerle donatılması sağlanacaktır.
- Eğitimin her kademesinde öğretmen gereksiniminin karşılanabilmesi amacıyla; mevcut öğretmen yetiştirme sistemi yanında, ilköğretim kurumları ile yürütülmekte olan öğretmen yetiştirme projesi sürdürülecek; ayrıca kaynak ve ücret yetersizliği nedeniyle yeterli sayıda öğretmen istihdam edilemeyen alanlarda, daha iyi koşullarda, sözleşmeli statüde öğretmen istihdamına yönelik çalışmalar yapılacaktır.
- Eğitim kurumlarının başarı değerlendirmesi için TKY'yi de dikkate alan, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilecektir.
- Eğitimin kalitesini doğrudan etkileyen fiziki alt yapı, donanım, eğitim programı, öğretmen açısından eğitim kurumlarının yeterli düzeye getirilebilmesi için finansman olanakları geliştirilecek ve var olan kaynaklar etkin kullanılacaktır.
- Eğitimin yaygınlaştırılmasında merkezi yönetimin yanı sıra yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar ve özel sektörün katkısının sağlanması için gerekli çalışmalar yapılacaktır.
- Eğitim sisteminde kaynak kullanımında verimlilik sağlanabilmesi için eğitim bölgeleri uygulamasının etkinliği artırılacaktır.
- Rehberlik hizmetleri, okulöncesinden başlanarak eğitimin her kademesinde etkin bir şekilde uygulanacaktır.

²⁰¹ MEB, **2002 Yılı Başında Milli Eğitim**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı Yayını, 2001, s.59-60.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, evren örnekleme, veri toplama aracı, veri toplama aracının uygulanması, elde edilen verilerin analizleri ve kullanılan istatistik yöntemleri üzerinde durulmaktadır.

3.1.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı eğitimde stratejik planlamayı araştırmaktır.

3.2.EVREN ÖRNEKLEM

Araştırmanın evrenini, İstanbul ilindeki, Milli Eğitim Bakanlığına bağlı olarak faaliyet gösteren özel okullarda çalışan yönetici ve öğretmenler oluşturmaktır. Bu çalışanlar arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 100 yönetici ve öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

3.4. SINIRLILIKLAR

Bu araştırmanın sınırlılıkları; 2008–2009 öğretim yılında İstanbul ilinde özel okullarda görev yapan öğretmenler ve yöneticiler arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 100 yönetici ve öğretmenin verdiği cevaplarla sınırlıdır.

3.5. SAYILTILAR

Araştırmada aşağıdaki sayıtlılardan hareket edilmiştir.

1. Ankete katılan öğretmen ve yöneticilerin verdikleri yanıtlar onların gerçek algılarını yansıtmaktadır.

2. Araştırmada rneklem alınan denekler evreni yeterince temsil etmektedir.
3. Araştırmaya katılan denekler anketlere istekle cevap vermişlerdir.
4. Araştırma yöntemine uygun olarak elde edilen verileri test etmek için seçilen istatistiki teknikler araştırmaya uygun olarak seçilmiştir.

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada veri toplama aracı olarak bir anket kullanılmıştır. Konu ile ilgili literatür taranarak oluşturulmuş ankette; özel okullarda görevli öğretmenlere ve yöneticilere göre düzenlenmiş sorular yer almıştır.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ

Veri toplama aracı ile elde edilen bilgiler bilgisayar ortamında sayısal ifadeler olarak kaydedilmiştir. Bu bilgilerin istatistiksel sonuçlara dönüştürülmesinde Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programları (SPSS) kullanılmıştır.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacı ile ilgili yönetici ve ğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla frekans ve yüzdeler hesaplanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğünü ve tutarlılığını test etmekte kullanılır.

Tablo 4.1. Güvenilirlik Değeri

Cronbach's Alpha	Madde
0,816	30

Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach's Alpha (α) değerine göre karar verilir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise düşük güvenilirliktedir.

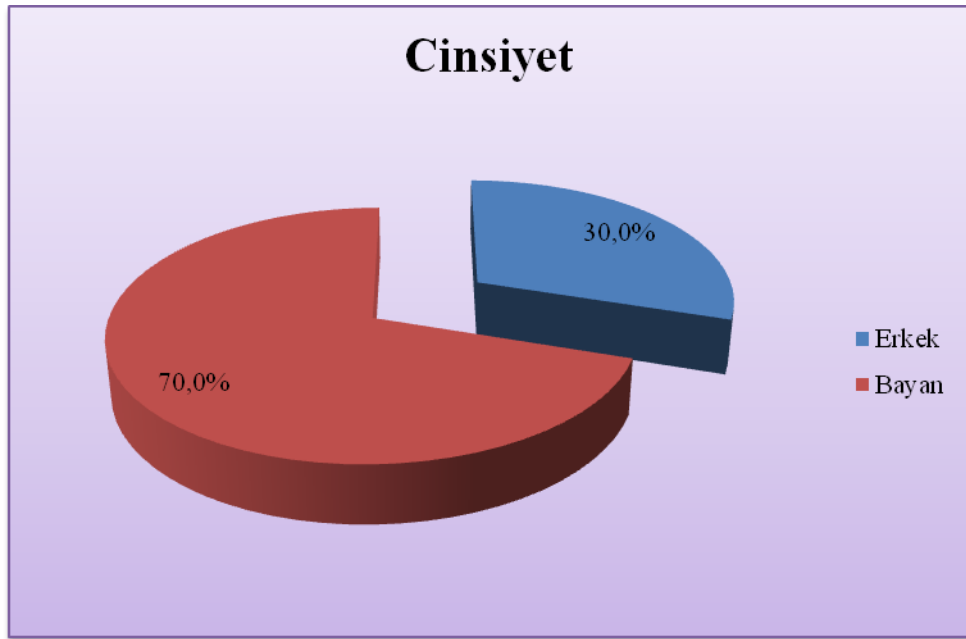
$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise yüksek derecede güvenilirdir.

Değişkenler üzerinde yapılan güvenilirlik testinde $\alpha = 0,816$ bulunmuş ve $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğundan veriler yüksek derecede güvenilirdir. Bu durumda düzenlediğimiz anketten değişken çıkarmamıza veya eklememize gerek yoktur. Örnek hacmi analizimiz için oldukça uygundur. Yani örnek rastgele dağılmıştır.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Cinsiyet	<i>f</i>	%
Erkek	30	30,0
Bayan	70	70,0
Toplam	100	100,0

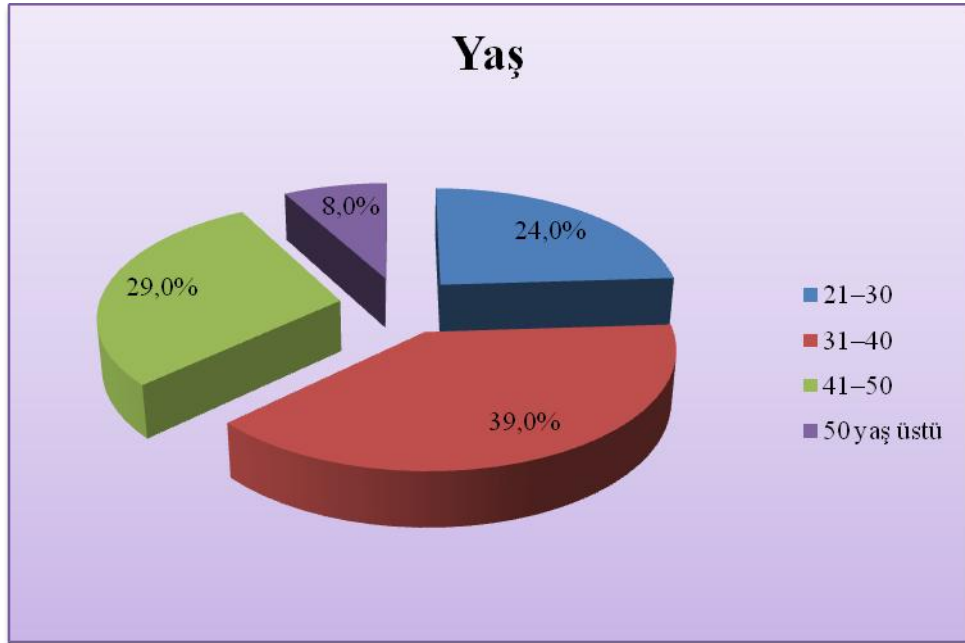


Şekil 4.1. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılım Grafiği

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların %30'unu "Erkekler", %70'ini "Bayanlar" oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Yaş	<i>f</i>	%
21–30	24	24,0
31–40	39	39,0
41–50	29	29,0
50 yaş üstü	8	8,0
Toplam	100	100,0

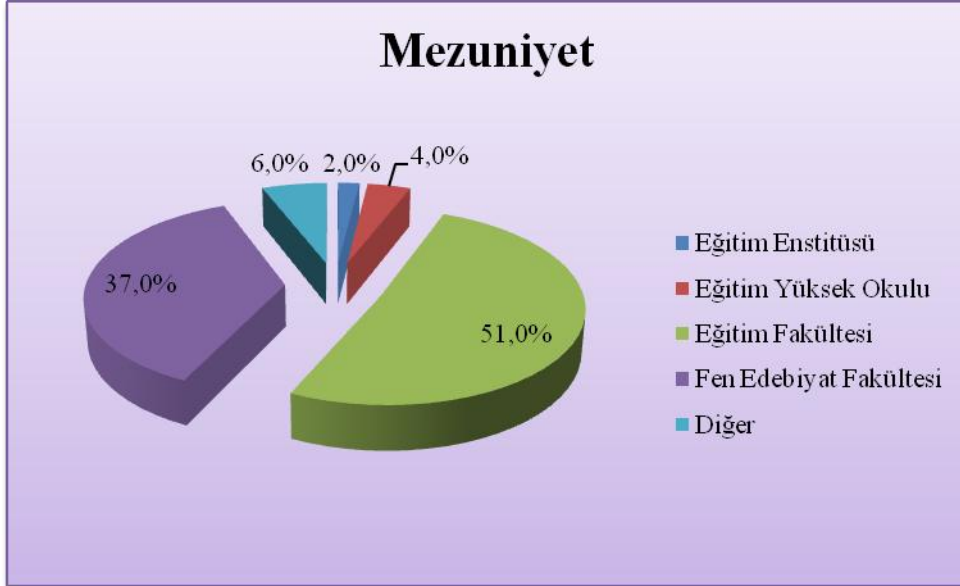


Şekil 4.2. Araştırmaya Katılanların Yaşlarının Dağılım Grafiği

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların yaşlarına göre dağılımı; %24 oranında “21–30” yaş arası, %39 oranında “31–40” yaş arası, %29 oranında “41–50” yaş arası ve %8 oranında “50 yaş üstü” şeklinde değişmektedir.

Tablo 4.4. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Durumlarını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Mezuniyet	<i>f</i>	%
Eğitim Enstitüsü	2	2,0
Eğitim Yüksek Okulu	4	4,0
Eğitim Fakültesi	51	51,0
Fen Edebiyat Fakültesi	37	37,0
Diğer	6	6,0
Toplam	100	100,0

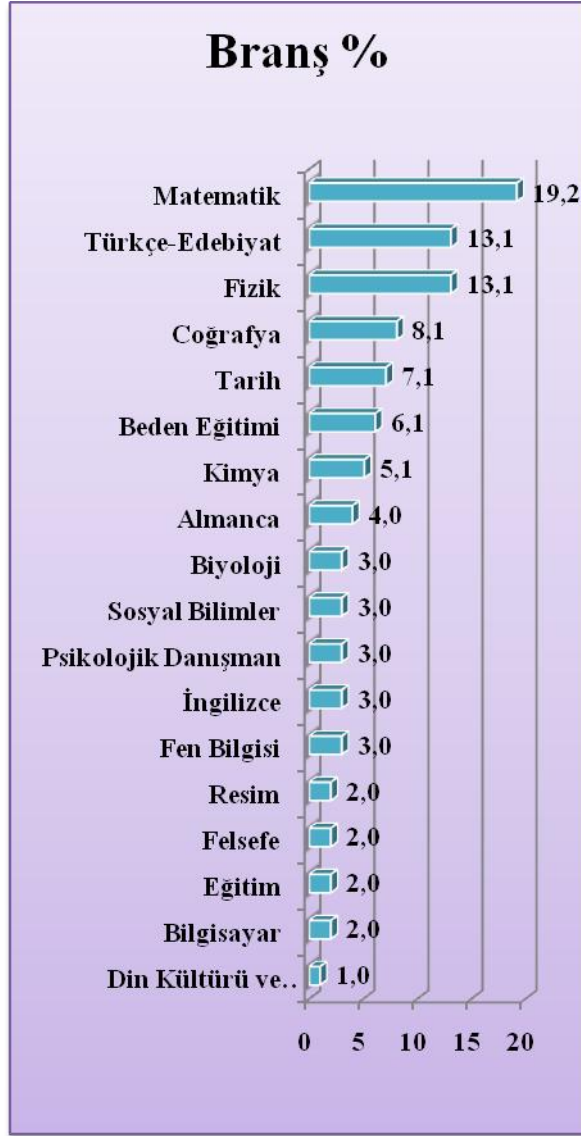


Şekil 4.3. Araştırmaya Katılanların Mezuniyet Durumlarının Dağılım Grafiği

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların; %2'si "Eğitim Enstitüsü", %4'ü "Eğitim Yüksek Okulu", %51'i "Eğitim Fakültesi", %37'si "Fen Edebiyat Fakültesi" ve %6'sı "Diğer yerler" mezunudur.

Tablo 4.5. Araştırmaya Katılanların Branşlarının Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Branş	<i>f</i>	%
Almanca	4	4
Beden Eğitimi	6	6,1
Fen Bilgisi	3	3
Matematik	19	19,2
Fizik	13	13,1
Coğrafya	8	8,1
Tarih	7	7,1
İngilizce	3	3
Kimya	5	5,1
Bilgisayar	2	2
Türkçe-Edebiyat	13	13,1
Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi	1	1
Psikolojik Danışman	3	3
Eğitim	2	2
Sosyal Bilimler	3	3
Biyoloji	3	3
Felsefe	2	2
Resim	2	2
Toplam	99	100



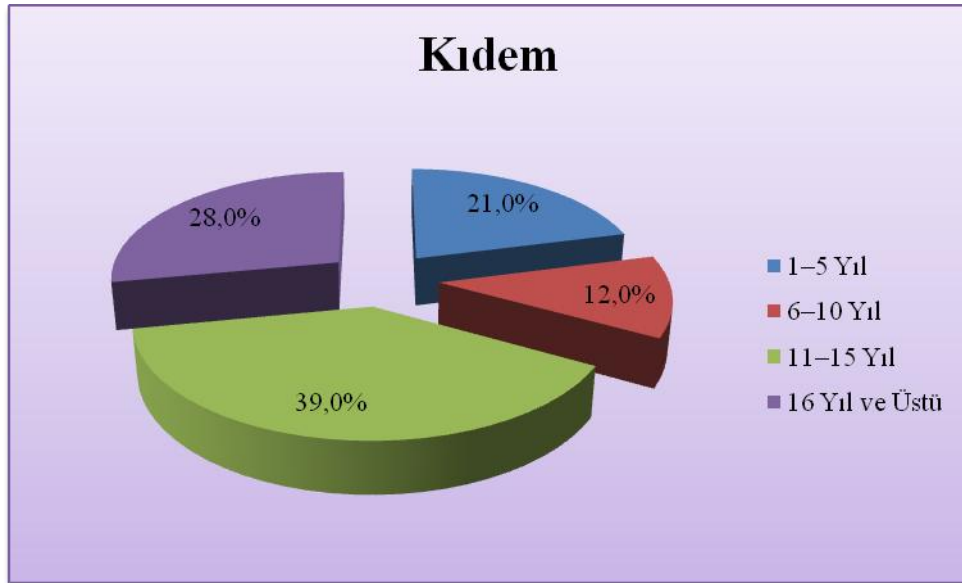
Şekil 4.4. Araştırmaya Katılanların Branş Dağılım Grafiği

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların branşlarına göre dağılımı; %4 oranında “Almanca”, %6,1 oranında “Beden Eğitimi”, %3 oranında “Fen Bilgisi”, %19,2 oranında “Matematik”, %13,1 oranında “Fizik”, %8,1 oranında “Coğrafya”, %7,1 oranında “Tarih”, %3 oranında “İngilizce”, %5,1 oranında “Kimya”, %2

oranında “Bilgisayar”, %13,1 oranında “Türkçe-Edebiyat”, %1 oranında “Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi”, %3 oranında “Psikolojik Danışman”, %3 oranında Sosyal Bilimler”, %3 oranında “Biyoloji”, %2 oranında “Felsefe” ve %2 oranında “Resim” şeklindedir.

Tablo 4.6. Araştırmaya Katılanların Kıdemlerinin Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Kıdem	<i>f</i>	%
1-5 Yıl	21	21,0
6-10 Yıl	12	12,0
11-15 Yıl	39	39,0
16 Yıl ve Üstü	28	28,0
Toplam	100	100,0

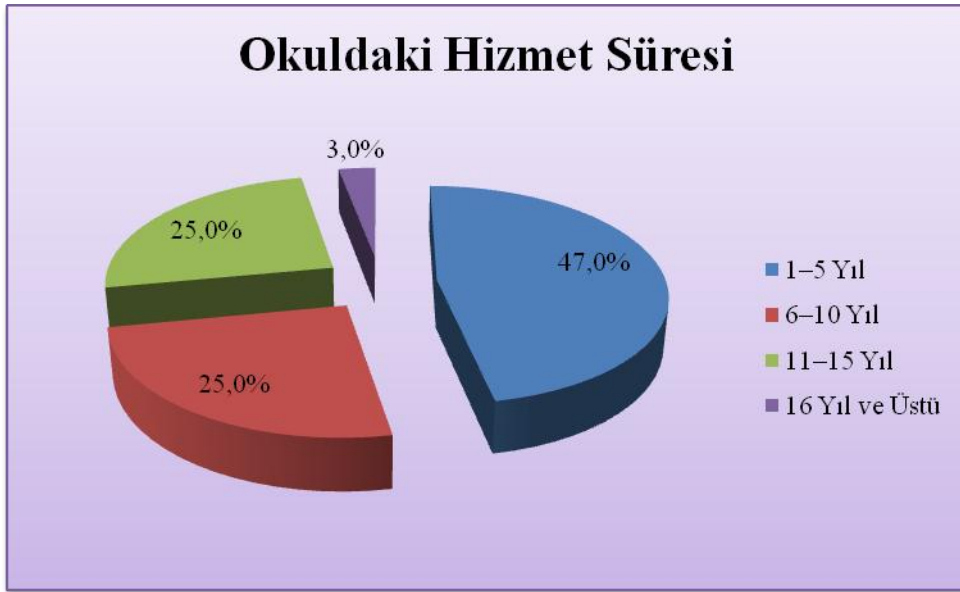


Şekil 4.5. Araştırmaya Katılanların Kıdemlerinin Dağılım Grafiği

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların kıdemlerine göre dağılımı; %25 oranında “1-5 Yıl” arası, %12 oranında “6-10 Yıl” arası, %39 oranında “11-15 Yıl” arası ve %28 oranında “16 Yıl ve Üstü” şeklindedir.

Tablo 4.7. Araştırmaya Katılanların Okuldaki Hizmet Sürelerinin Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Bu okuldaki hizmet süresi	<i>f</i>	%
1-5 Yıl	47	47,0
6-10 Yıl	25	25,0
11-15 Yıl	25	25,0
16 Yıl ve Üstü	3	3,0
Toplam	100	100,0

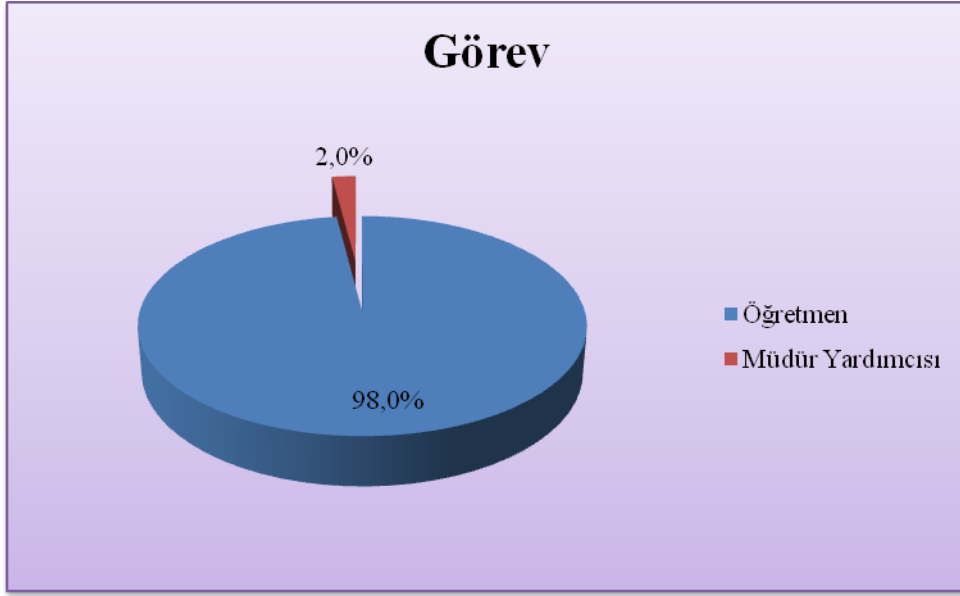


Şekil 4.6. Araştırmaya Katılanların Okuldaki Hizmet Süresinin Dağılım Grafiği

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların okuldaki hizmet sürelerinin dağılımı; %47 oranında “1-5 Yıl” arası, %25 oranında “6-10 Yıl” arası, %25 oranında “11-15 Yıl” arası ve %3 oranında “16 Yıl ve Üstü” şeklinde farklılık göstermektedir.

Tablo 4.8. Araştırmaya Katılanların Görev Dağılımını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Görev	<i>f</i>	%
Öğretmen	96	98,0
Müdür Yardımcısı	2	2,0
Toplam	98	100,0

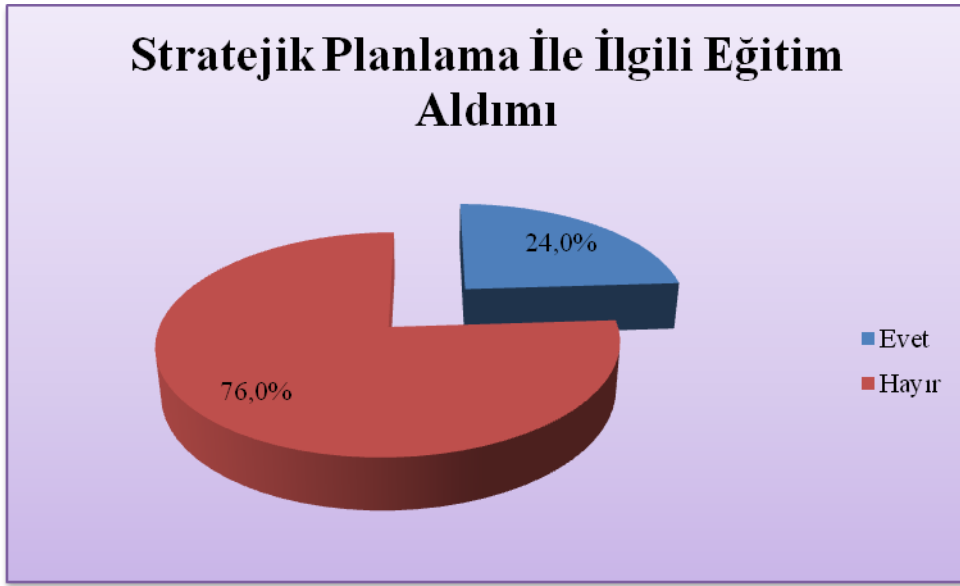


Şekil 4.7. Araştırmaya Katılanların Görev Dağılım Grafiği

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların %98'ini “Öğretmenler”, %2'sini ise “Müdür Yardımcıları” oluşturmaktadır.

Tablo 4.9. Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlamayla İlgili Bir Eğitim Alıp Almadığını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Stratejik Planlamayla İlgili Bir Eğitim Aldı mı?	<i>f</i>	%
Evet	24	24,0
Hayır	76	76,0
Toplam	100	100,0



Şekil 4.8. Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumlarının Dağılımının Grafiği

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların %24'ü stratejik planlama ile ilgili eğitim almışken %76'sı böyle bir eğitim almamıştır.

Tablo 4.10. Araştırmaya Katılanların İfadelere Vermiş Oldukları Yanıtların Yüzde Dağılımı ve Ortalama Puan Değerleri

İFADELER	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Toplam	Ortalama
Okullarda stratejik planlar işlerin daha programlı yapılmasını sağlamaktadır.			4,17	32,29	63,54	100	4,59
Stratejik planlama eğitimin kalitesini olumlu etkilemektedir.			1,00	42,00	57,00	100	4,56
Stratejik planlama okullarda kaynak israfını önlemektedir.		3,03	11,11	40,40	45,45	100	4,28
İl Millî Eğitim Müdürlükleri belirlenen stratejiler doğrultusunda okullarda eğitim seminerleri vermektedir.	8,00	26,00	48,00	15,00	3,00	100	2,79
Okullarda stratejik plan hazırlanırken dile getirilen şikâyetler göz önüne alınmaktadır.	2,00	17,00	46,00	28,00	7,00	100	3,21
Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirli bir artışı sağlamaktadır.		2,00	11,00	59,00	28,00	100	4,13
Stratejik planlamalar okulda belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.		5,10	10,20	54,08	30,61	100	4,10
Okullarda stratejik planlamanın süreci sıkıntılarla doludur.	1,00	12,00	29,00	50,00	8,00	100	3,52
Stratejik planlamalar yapılırken öğrenciler ve velilerden de destek alınmalıdır.		13,00	16,00	48,00	23,00	100	3,81
Eğitimde örgütsel değişimin başarılması ve okulların değişime ayak uydurabilmesi için stratejik planlama gereklidir.			5,00	36,00	59,00	100	4,54
Okullarda görev dağılımında stratejik planlama uygun personel seçimini kolaylaştırmaktadır.			10,00	51,00	39,00	100	4,29
Okullarda stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle doludur.		24,00	31,00	34,00	11,00	100	3,32
Okullarda stratejik planlama yöneticinin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır.			11,22	60,20	28,57	100	4,17

Okul müdürünün stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.				36,00	64,00	100	4,64
Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olmaktadır.			9,00	58,00	33,00	100	4,24
Eğitimde stratejik planlama tüm personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapıldığı için herkes tarafından benimsenmektedir.	3,00	19,00	42,00	18,00	18,00	100	3,29
Eğitimde stratejik planlama yöneticilerin deneyimini arttırmalarına yardımcı olmaktadır.			13,00	65,00	22,00	100	4,09
Eğitimde stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılmaktadır.		2,00	19,00	65,00	14,00	100	3,91
Stratejik planlama yöneticinin sorumluluk duygusunu artırmaktadır.			14,14	59,60	26,26	100	4,12
Okullarda stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarını (bina donanım personel v.b.) tespit edilmesini sağlar.			4,00	66,00	30,00	100	4,26
Okullarda stratejik planlamada eğitim yöneticisinin geleceği görebilmesi önemlidir.				46,00	54,00	100	4,54
Okullarda stratejik planlama yaygın olarak kullanılan bir yönetimsel araçtır.	2,00	22,00	45,00	27,00	4,00	100	3,09
Okullarda stratejik planlama günü kurtarmaya yönelik olarak yapılmaktadır.	14,00	11,00	49,00	22,00	4,00	100	2,91
Eğitimde dünya kalitesini yakalayabilmek için okullarda geleceğe dönük stratejik planlamalar yapmak bir zorunluluktur.				41,00	59,00	100	4,59
Stratejik planlama okuldaki eğitimin vizyon ve misyonun belirlenmesini sağlar.		2,00	1,00	55,00	42,00	100	4,37
Okullarda stratejik planlama çalışanları bölme politikasıdır.	28,28	49,49	21,21	1,01		100	1,95
Okullarda stratejik planlama bir amaca yönelik yapılacakları aşama aşama belirten yazılı kurallardır.		3,09	19,59	58,76	18,56	100	3,93
Eğitimde stratejik planlama olumlulukları üst düzeye çıkarıcı politikalar üretmektir.	3,03	2,02	17,17	48,48	29,29	100	3,99
Eğitimde stratejik planlama teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır.	3,09	13,40	26,80	34,02	22,68	100	3,60
Eğitimde stratejik planlamada roller ve sorumluluklar tanımlanmaktadır			11,00	54,00	35,00	100	4,24

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlar işlerin daha programlı yapılmasını sağlamaktadır.” İfadesine verdiği yanıtlar; %4,17 ile “Kararsızım”, %32,29 ile “Katılıyorum”, %63,54 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,59 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Stratejik planlama eğitimin kalitesini olumlu etkilemektedir.” ifadesine verdiği yanıtlar; %1 ile “Kararsızım”, %42 ile “Katılıyorum”, %57 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,56 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Stratejik planlama okullarda kaynak israfını önlemektedir.” ifadesine verdiği yanıtlar; %3,03 ile “Katılmıyorum”, %11,11 ile “Kararsızım”, %40,40 ile “Katılıyorum”, %45,45 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,28 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “İl Milli Eğitim Müdürlükleri belirlenen stratejiler doğrultusunda okullarda eğitim seminerleri vermektedir.” ifadesine verdiği yanıtlar; %8 ile “Hiç Katılmıyorum”, %26 ile “Katılmıyorum”, %48 ile “Kararsızım”, %15 ile “Katılıyorum”, %3 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 2,79 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik plan hazırlanırken dile getirilen şikâyetler göz önüne alınmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %2 ile “Hiç Katılmıyorum”, %17 ile “Katılmıyorum”, %46 ile “Kararsızım”, %28 ile “Katılıyorum”, %7 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 3,21 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirli bir artışı sağlamaktadır.” ifadesine verdiği

yanıtlar; %2 ile “Katılmıyorum”, %11 ile “Kararsızım”, %59 ile “Katılıyorum”, %28 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,13 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Stratejik planlamalar okulda belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %5,1 ile “Katılmıyorum”, %10,2 ile “Kararsızım”, %54,08 ile “Katılıyorum”, %30,61 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,10 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlamanın süreci sıkıntılarla doludur.” ifadesine verdiği yanıtlar; %1 ile “Hiç Katılmıyorum”, %12 ile “Katılmıyorum”, %29 ile “Kararsızım”, %50 ile “Katılıyorum”, %8 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 3,52 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Stratejik planlamalar yapılırken öğrenciler ve velilerden de destek alınmalıdır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %13 ile “Katılmıyorum”, %16 ile “Kararsızım”, %48 ile “Katılıyorum”, %23 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 3,81 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Eğitimde örgütsel değişimin başarılması ve okulların değişime ayak uydurabilmesi için stratejik planlama gereklidir.” ifadesine verdiği yanıtlar; %5 ile “Kararsızım”, %36 ile “Katılıyorum”, %49 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,54 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda görev dağılımında stratejik planlama uygun personel seçimini kolaylaştırmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %0 ile “Hiç Katılmıyorum”, %0 ile “Katılmıyorum”, %10 ile “Kararsızım”, %51 ile “Katılıyorum”, %39 ile “Tamamen

Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,29 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle doludur.” ifadesine verdiği yanıtlar; %24 ile “Katılmıyorum”, %31 ile “Kararsızım”, %34 ile “Katılıyorum”, %11 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 3,23 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlama yöneticinin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %11,22 ile “Kararsızım”, %60,20 ile “Katılıyorum”, %28,57 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,17 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okul müdürünün stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir.” ifadesine verdiği yanıtlar; %36 ile “Katılıyorum”, %64 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,64 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %9 ile “Kararsızım”, %58 ile “Katılıyorum”, %33 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,24 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Eğitimde stratejik planlama tüm personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapıldığı için herkes tarafından benimsenmektedir.” ifadesine verdiği yanıtlar; %3 ile “Hiç Katılmıyorum”, %19 ile “Katılmıyorum”, %42 ile “Kararsızım”, %18 ile “Katılıyorum”, %18 ile “Tamamen

Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 3,29 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Eğitimde stratejik planlama yöneticilerin deneyimini arttırmalarına yardımcı olmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %13 ile “Kararsızım”, %65 ile “Katılıyorum”, %22 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,09 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Eğitimde stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %2 ile “Katılmıyorum”, %19 ile “Kararsızım”, %65 ile “Katılıyorum”, %14 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 3,91 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Stratejik planlama yöneticinin sorumluluk duygusunu arttırmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %14,14 ile “Kararsızım”, %59,6 ile “Katılıyorum”, %26,26 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,12 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarını (bina donanım personel v.b.) tespit edilmesini sağlar.” ifadesine verdiği yanıtlar; %4 ile “Kararsızım”, %66 ile “Katılıyorum”, %30 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,26 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlamada eğitim yöneticisinin geleceği görebilmesi önemlidir.” ifadesine verdiği yanıtlar; %0 ile “Hiç Katılmıyorum”, %0 ile “Katılmıyorum”, % ile “Kararsızım”, %46 ile “Katılıyorum”, %54 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,54 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlama yaygın olarak kullanılan bir yönetimsel araçtır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %2 ile “Hiç Katılmıyorum”, %22 ile “Katılmıyorum”, %45 ile “Kararsızım”, %27 ile “Katılıyorum”, %4 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 3,09 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlama günü kurtarmaya yönelik olarak yapılmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %14 ile “Hiç Katılmıyorum”, %11 ile “Katılmıyorum”, %49 ile “Kararsızım”, %22 ile “Katılıyorum”, %4 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 2,91 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Stratejik planlama okuldaki eğitimin vizyon ve misyonun belirlenmesini sağlar.” ifadesine verdiği yanıtlar; %0 ile “Hiç Katılmıyorum”, %2 ile “Katılmıyorum”, %1 ile “Kararsızım”, %55 ile “Katılıyorum”, %42 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 4,37 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlama çalışanları bölme politikasıdır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %28,28 ile “Hiç Katılmıyorum”, %49,49 ile “Katılmıyorum”, %21,21 ile “Kararsızım”, %1,01 ile “Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 1,95 olmuştur.

Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okullarda stratejik planlama bir amaca yönelik yapılacakları aşama aşama belirten yazılı kurallardır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %3,09 ile “Katılmıyorum”, %19,59 ile “Kararsızım”, %58,76 ile “Katılıyorum”, %18,56 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 üzerinden 3,93 olmuştur.

Eđitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Eđitimde stratejik planlama olumlulukları üst dűzeye çıkarıcı politikalar üretmektir.” ifadesine verdiği yanıtlar; %3,03 ile “Hiç Katılmıyorum”, %2,02 ile “Katılmıyorum”, %17,17 ile “Kararsızım”, %48,48 ile “Katılıyorum”, %29,29 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 űzerinden 3,99 olmuştur.

Eđitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Eđitimde stratejik planlama teknolojik yetersizliği önlemek amacına yönelik bir makro planlama aracıdır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %3,09 ile “Hiç Katılmıyorum”, %13,4 ile “Katılmıyorum”, %26,8 ile “Kararsızım”, %34,02 ile “Katılıyorum”, %22,68 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 űzerinden 3,60 olmuştur.

Eđitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Eđitimde stratejik planlamada roller ve sorumluluklar tanımlanmaktadır.” ifadesine verdiği yanıtlar; %11 ile “Kararsızım”, %54 ile “Katılıyorum”, %35 ile “Tamamen Katılıyorum” şeklinde olmuştur. Ayrıca katılımcıların bu ifadeye vermiş olduğu ortalama puan 5 űzerinden 4,24 olmuştur.

Tablo 4.11. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Cinsiyete Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden T Testi

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlamlılık (P)
Erkek	30	3,9125	0,24957	98	0,243	0,808
Bayan	70	3,8969	0,30973			

$H_0 =$ Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

$H_A =$ Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan Tablo 11'deki T-Testi sonucuna göre anlamlılık değeri olan $P=0,808 > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Ortalama puanlara bakıldığı zaman; “Erkek” katılımcıların ortalama puanının 3,9125, “Bayan” katılımcıların da ortalama puanının 3,8969 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi

Yaş	N	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık (P)
21-30	24	4,0691	0,35217	99	4,230	0,007
31-40	39	3,8831	0,23326			
41-50	29	3,8071	0,29555			
50 yaş üstü	8	3,8319	0,10720			
Toplam	100	3,9016	0,29182			

H_0 = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri yaş gruplarına göre farklılık göstermemektedir.

H_A = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan Tablo 12'deki F-Testi sonucuna göre anlamlılık değeri olan $P=0,007 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red, H_A hipotezi kabul edilir. Yani Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Ortalama puanlara bakıldığı zaman; “21-30” yaş arası katılımcıların ortalama puanının 4,0691, “31-40” yaş arası katılımcıların ortalama puanının 3,8831, “41-50” yaş arası katılımcıların ortalama puanının 3,8071 ve “50 yaş üstü” katılımcıların ortalama puanının 3,8319 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.13. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Mezuniyet Durumlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi

Mezuniyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık (P)
Eğitim Enstitüsü	2	3,6897	0,00000	99	1,353	0,256
Eğitim Yüksek Okulu	4	3,9937	0,16810			
Eğitim Fakültesi	51	3,9562	0,29415			
Fen Edebiyat Fakültesi	37	3,8425	0,31307			
Diğer	6	3,8111	0,08607			
Toplam	100	3,9016	0,29182			

H_0 = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_A = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan Tablo 13'deki F-Testi sonucuna göre anlamlılık değeri olan $P=0,256>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermemektedir. Ortalama puanlara bakıldığı zaman; "Eğitim Enstitüsü" mezunu katılımcıların ortalama puanının 3,6897, "Eğitim Yüksek Okulu" mezunu katılımcıların ortalama puanının 3,9937, "Eğitim Fakültesi" mezunu katılımcıların ortalama puanının 3,9562, "Fen Edebiyat Fakültesi" mezunu katılımcıların ortalama puanının 3,8425 ve "Diğer yerlerden" mezun katılımcıların ortalama puanının 3,8111 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.14. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi

Kıdem	N	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık (P)
1-5 Yıl	21	4,1392	0,31603	99	8,790	0,000
6-10 Yıl	12	3,8750	0,27639			
11-15 Yıl	39	3,8882	0,28695			
16 Yıl ve Üstü	28	3,7533	0,15482			
Toplam	100	3,9016	0,29182			

H_0 = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri kıdemlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_A = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri kıdemlerine göre farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan Tablo 14'deki F-Testi sonucuna göre anlamlılık değeri olan $P=0,000<0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri kıdemlerine göre farklılık göstermektedir. Ortalama puanlara bakıldığı zaman; "1-5 Yıl" kıdemli katılımcıların ortalama puanının 4,1392, "6-10 Yıl" kıdemli katılımcıların ortalama puanının 3,8750, "11-15 Yıl" kıdemli katılımcıların ortalama puanının 3,8882 ve "16 Yıl ve Üstü" kıdemli katılımcıların ortalama puanının 3,7533 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.15. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelerine Verdiği Yanıtların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi

Okuldaki Çalışma Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık (P)
1-5 Yıl	47	3,9986	0,32681	99	3,683	0,015
6-10 Yıl	25	3,8111	0,30029			
11-15 Yıl	25	3,8073	0,14184			
16 Yıl ve Üstü	3	3,9222	0,01925			
Toplam	100	3,9016	0,29182			

H_0 = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermemektedir.

H_A = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan Tablo 15'deki F-Testi sonucuna göre anlamlılık değeri olan $P=0,015 < 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir. Ortalama puanlara bakıldığı zaman; okuldaki çalışma süresi "1-5 Yıl" olan katılımcıların ortalama puanının 3,9986, okuldaki çalışma süresi "6-10 Yıl" olan katılımcıların ortalama puanının 3,8111, okuldaki çalışma süresi "11-15 Yıl" olan katılımcıların ortalama puanının 3,8073 ve okuldaki çalışma süresi "16 Yıl ve Üstü" olan katılımcıların ortalama puanının 3,9222 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.16. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Kıdemlerine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden F Testi

Görev	N	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	F	Anlamlılık (P)
Öğretmen	96	3,9041	0,29754	97	0,065	0,799
Müdür Yardımcısı	2	3,8500	0,07071			
Toplam	98	3,9030	0,29465			

H_0 = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri görevlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_A = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri görevlerine göre farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan Tablo 4.16'daki F-Testi sonucuna göre anlamlılık değeri olan $P=0,799>0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri görevlerine göre farklılık göstermemektedir. Ortalama puanlara bakıldığı zaman; görevi “Öğretmen” olan katılımcıların ortalama puanının 3,9041, görevi “Müdür Yardımcısı” olan katılımcıların ortalama puanının 3,8500 olduğu görülmektedir.

Tablo 4.17. Eğitimde Stratejik Planlamayı Araştırmak Amacıyla Yapılan Çalışmada Katılımcıların İfadelere Verdiği Yanıtların Stratejik Planlama Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden T Testi

Stratejik Planlamayla İlgili Bir Eğitim Aldı mı?	N	Ortalama	Std. Sapma	Serbestlik Derecesi	t	Anlamlılık (P)
Evet	24	3,9761	0,20182	98	1,443	0,152
Hayır	76	3,8781	0,31238			

H_0 = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri stratejik planlama eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermemektedir.

H_A = Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri stratejik planlama eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir.

%95 güven düzeyinde yani $\alpha=0,05$ anlamlılık ile yapılan Tablo 4.17'deki T-Testi sonucuna göre anlamlılık değeri olan $P=0,152 > 0,05$ olduğundan H_0 hipotezi kabul edilir. Yani Katılımcıların, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri stratejik planlama eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir. Ortalama puanlara bakıldığı zaman; stratejik planlama ile ilgili eğitim alan katılımcıların ortalama puanının 3,9761, stratejik planlama ile ilgili eğitim almayan katılımcıların ortalama puanının 3,8781 olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Eğitimde stratejik planlama ile ilgili öğretmen ve yöneticilerin görüşlerini öğrenmeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Öğretmen ve yöneticilerin demografik özelliklerine göre eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri aşağıda açıklanmıştır.

Erkek öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelerine katılım eğilimleri kadın öğretmen ve yöneticilere göre biraz daha yüksektir. Aradaki fark, öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma oluşturacak kadar büyük değildir.

21-30 yaş arası öğretmen ve yöneticiler eğitimde stratejik planlama ilgili ifadelerine daha fazla katılım eğilimi gösterirken 41-50 yaş arası öğretmen ve yöneticilerin görüşleri diğer yaş gruplarına göre daha düşük eğilimdedir. Yaş grupları arasındaki görüş farklılıkları, öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

Eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelerine katılım eğilimleri eğitim yüksek okulu mezunlarında en üst düzeyde iken eğitim enstitüsü mezunlarında en düşük düzeydedir. Öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri mezuniyet durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

1-5 yıl arası kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticiler diğer öğretmen ve yöneticilere göre ifadelerine daha fazla katılım eğilimi gösterirken 16 yıl ve üstü kıdeme sahip olan öğretmen ve yöneticiler diğer öğretmen ve yöneticilere göre daha düşük katılım eğilimi göstermektedir. Aradaki fark, öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri arasında kıdemlerine göre anlamlı bir farklılaşma göstermektedir.

Okulda çalışma süresi 1-5 yıl arası olan öğretmen ve yöneticiler eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelerine daha yüksek katılım eğilimi gösterirken okuldaki çalışma süresi 6-10 yıl arası olan öğretmen ve yöneticilerin görüşleri en düşük seviyededir. Öğretmen ve

yöneticilerin, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri okuldaki çalışma süresine göre farklılık göstermektedir.

Eğitimde stratejik planla ile ilgili ifadelere öğretmenler müdür yardımcısına göre daha fazla katılım eğilimi göstermiştir. Öğretmen ve yöneticilerin, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri görevlerine göre farklılık göstermemektedir.

Stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri herhangi bir eğitim almayan öğretmen ve yöneticilere göre daha fazla katılım eğilimi göstermektedir. Öğretmen ve yöneticilerin, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşleri stratejik planlama eğitimi alıp almama durumuna göre farklılık göstermektedir.

KAYNAKÇA

Açıkalın, A. **Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem Yayıncılık, 1998.

Açıkalın, A. **Toplumsal Kuramsal Ve Teknik Yönleriyle Okul Yöneticiliği**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 1998.

Adem, M. **Eğitim Planlaması**. Ankara: Şafak Matbaası, 1997.

Akat, İlter. **İşletme Yönetimi**. İzmir: Üçel Yayıncılık-Dağıtımcılık, 1984.

Akdemir, Ali. **AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 1992.

Akgemci, Tahir. **Stratejik Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2001.

Akın, Besim ve Çetin, Canan. "Toplam Kalite Yönetimi ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi", **Uygulamadan Örnekler**. Yayın No.805, 1.Basım, İstanbul: 1998.

Akın, M. "İşletmelerde Çatışma Yönetiminde İletişimin Yeri ve Önemi", **Yüksek Lisans Tezi**. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1998.

Aksu, Mualla Bilgin. **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2002.

Aktan, Coşkun Can. "2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri", **Stratejik Yönetim**. İstanbul: TÜGİAD Yayını, 1999.

Aktan, Coşkun Can. **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**. 1. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2006.

Aktepe, Eyüp. **İşletmecilik Bilgileri**. Ankara: Gazi Kitabevi, 2004.

Akyüz, Ö. Faruk. **Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2001.

Alvarez, Richard S. ve Harsberger, R. **The Nuts and Bolts of Management Team Building**. Virginia: JPS Elastomenes Stuart, 1997.

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitapevi, 2002.

Aydın, M. **Eğitim Yönetimi**. 6.Baskı, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 2000.

Aydın, Mustafa. **Eğitim Yönetimi: Kavramlar, Kuramlar, Süreçler, İlişkiler**. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1998.

Balcı, A. **Örgütsel Gelişme**. Ankara: Personel Eğitim Merkezi, 1998.

Başaran, İ.Ethem. **Eğitim Yönetimi**. Ankara: Gül Yayınevi Kadıoğlu Matbaası, 1996.

Best, Steven ve Douglas, Kellner. **Post Modern Teori, Eleştirel Soruşturmalara**. Mehmet Küçük (çev.). 1.Basım, İstanbul: 1998.

Binbaşıoğlu, C. “Eğitim Yöneticiliği”, **Gazi Eğitim Enstitüsü**. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınları, Yargıçoğlu Matbaası, 1975.

Binbaşıoğlu, C. **Genel Öğretim Bilgisi**. Ankara: Binbaşıoğlu Yayınevi, 1988.

Bircan, İsmail. “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**. 42.Yıl Özel Sayısı, Ankara: DPT Yayınları.

Boseman, Glenn., Arvind, Phatak. **Strategic Management**. New York: John Willey Sons, 1989.

Bryson, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. USA: Jossey-Bass, 2004.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No.107, 1982.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM Yayınları, No.9, 1994.

Bursalıoğlu, Ziya. **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2002.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2002.

Can, N. “Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi”, **Milli Eğitim Dergisi**. 2002.

Cook, W. J. **Strategic Planning For America’s Schools**. Arlington, VA: American Association of School Administrators, 1990.

Çalık, Temel. “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Açıldan Değerlendirmesi”, **Kastamonu Dergisi**. Ekim 2003.

Çelikkaya, H. **Fonksiyonel Eğitim Sosyolojisi**. İstanbul: Alfa Basım-Yayım Dağıtım, 1998.

Çevik, H. Hüseyin. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Çevik, H. Hüseyin. **Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları**. Ankara: Seçkin Kitapevi, 2004.

Çoban, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İstanbul: İnkılâp Kitapevi, 1997.

Dalyan, F. “Türk Yüksek Öğretim Sisteminde Uygulanan Büyüme Stratejileri ve Bir Model Önerisi”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**. Antalya: Akdeniz Üniv. İ.İ.B.F. Yayınları, 2002.

David, Fred. **Strategic Management**. New Jersey: Prentice Hall International Inc., 1997.

Demir, Tansu. “Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri”, **Yüksek Lisans Tezi**. Ankara: 2001.

Demirbaş, C.V. “Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 1999.

Demirkan, Mahmut. “Toplam Kalite Yönetimi ve Türk Endüstri İlişkileri Sistemine Etkileri”, **Bridgestone Sabancı Lastik Sanayi ve Tic. A.Ş. Uygulama Örneği**. Sakarya: 1997.

Diken, Ahmet. Öge, Serdar ve Aslan, Şebnem. “Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri Tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır?”, **14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**. Erzurum: 2006.

Dinçer, Ö. ve Fidan, Y. **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2004.

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1998.

DPT. **Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**. Ankara: 2003.

Drucker, Peter F. **Yeni Gerçekler**. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları, 1994.

Dumrul, Seher. “İlkokul Müdürlerinin Denetim Yetki ve Yeterlikleri”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1987.

Efil, İsmail. **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**. Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları, 1993.

Eğilmez, M. “Türkiye’nin Ekonomik Sorunlarına Farklı Bir Bakış”, **Türkiye Ekonomisi**. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, 2004.

Elmat, Cevat ve Demir, Kamile. **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Erdem, Aybike. “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, **Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2006.

Erdoğan, İ. **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayınları, 2004.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. C.1, İstanbul: İ.Ü.İ.F. Yayınları, No.127, 1982.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim**. İstanbul: İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, 1990.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Der Yayınları, 1997.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınları, 2000.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım, 2002.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım Yayınları, 2003.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Yayınevi, 2005.

Etzioni, A. **Modern Örgütler**. Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi, 1969.

Grant, R.M. **Strategic Planning in a Turbulent Environment: Evidence from the Oil Majors**. Strategic Management Journal, 2003.

Grigsby, David W. ve Stahl, Michael J. **Strategic Management: Total Quality and Global Competition**. USA: Blackwell Publishing, 1997.

Güçlü, Nezahat. "Stratejik Yönetim", **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. C.23, S.2, 2003.

Güner, Sinan. "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", **Türk İdare Dergisi**. Yıl.77, Sayı:446, 2005.

Gürsel, Musa. **Okul Yönetimi**. Konya: Eğitim Kitabevi, 2003.

Hallinger, Phili ve Murphy, Joseph. **The Elementary School Journal**. 1985.

<http://www.canaktan.org/reform/etkin-devlet/yeniden-insa.htm> (21.02.2009)

<http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf> (14.03.2009)

<http://www.tdk.gov.tr> (15.04.2009).

Hussey, D.E. **L'Entreprise et sa Planificatidn a Long Terme**. Publi-Union, 1974.

İlgar, Lütfü. **Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 1996.

Kabadayı, Reşide “Stratejik Planlama ve Eğitim”, **Verimlilik Dergisi**. No:2, 1999.

Kahveci, Y. “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Sakarya Örneği, **Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Karabulut, Bilal. **Strateji Jeostrateji Jeopolitik**. 2005.

Kathleen, A. “Strategic Planning in the Universty”, **Universty of Wisconsin-Madison**. Copyright Universty of Wisconsin System Board of Regents, 2003.

Kempner, Thomas. **A Handbook of Management**. UK: Penguin Books, 1980.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.

Koçel, Tamer. **Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik- Modern- Çağdaş Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2001.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği Yönetim Ve Organizasyonlarda Davranış Klasik- Modern- Çağdaş Ve Güncel Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Yayınları, 2003.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 10.Basım, İstanbul: Arıkan Yay., 2005.

Koontz, Harold ve O’Donnell, Cyrill. **Principles of Management**. New York: McGraw-Hill, 1984.

Kuprenas, John A. ve Chinowsky, Paul S. **Strategic Planning In Public Sector Engineering Organization**. Journal Of Management in Engineering, 2000.

Lauglo, J. "Forms of Decentralisations and Their Implication", **Copparative Education**. 31-1, 1995.

Lavanga, Dan. **Ustalık Yolunda**. Personal Excellence, 2003.

Lieberman, A. "Expanding The Leadership Team" **Educational Leadership**. 45(5), 1988.

MEB. **Milli Eğitim Bakanlığı Orta Öğretimle İlgili Mevzuat**. Ankara: Milli Eğitim Basımevi, 1998.

MEB. **2002 Yılı Başında Milli Eğitim**. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Araştırma, Plânlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı Yayını, 2001.

MEB. **Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama Ve Yer Değiştirme Yönetmeliği**, 2004, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25343_0.html (18.02.2009)

Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.

Mütercimler, Erol. **Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek**. 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006.

Mütercimler, E. **Geleceği Yönetmek**. İstanbul: Alfa Yayınevi, 2007.

Nartgün, Şenay. "Stratejik Planlama ve Eğitim", **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık, 2000.

Nelson, Robert B. **Çalışanların Yetkilendirilmesi**. İstanbul: Hayat Yayıncılık, 1999.

Newman, William H. **Yönetim Sevk ve İdare**. Kenan Sürgit (çev.). Todaie Yayınları, 1979.

Nichols, Thomas J. **Policy Making And Executive Action**. 5.Edition, New York: Mc Graw-Hill Book Comp., 1977.

Oluç, Mehmet. **İşletme Organizasyonu ve Yönetimi**. C.1, İstanbul: Sermet Matbaası, 1969.

Özalp, İnan ve Maviş, Fermani. “İşletme Stratejisi, Yapısı ve Çevresi, Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi IIBF Dergisi**. C.7, S.1, 1989.

Özdemir, Bülent. “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**. Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.

Özdevecioğlu, Mahmut. “Kadın ve Erkek Yöneticilerin Yönetimi Altındaki Personelin Motivasyon, Stres ve % Tatmini Farklılıklarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, 2003, <http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C10S22003/moabetyctgmytd.pdf> (16.04.2009)

Özgür, Hüseyin ve Acar, Muhittin (Ed.). “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, **Çağdaş Kamu Yönetimi II**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.

Palazoğlu, A. B. **Atatürk’ün Eğitimle İlgili Düşünceleri**. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araçları ve Donatım Dairesi Başkanlığı Yayını, 1999.

Papp, Raymond. **Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage**. Hershey: Idea Group Pub., 2001.

Peker Ömer ve Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi, 2.Baskı, 2002

Porter, Michael. **Rekabet Stratejisi, Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. Gülen Ulubilgen (çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003.

Robbins, Stephan P. **Management: Concepts and Practices, Englewood Cliffs.** New Jersey: Prentice Hall Inc, 1984.

Sabuncuoğlu, Zeyyat ve Tüz, M. **Örgütsel Psikoloji.** Bursa: Ezgi Kitabevi, 1995.

Sarı, T. İlköğretim Öğretmenlerinin Öğretmenlerin Stres Düzeylerini Etkileyen Etkenlere İlişkin Algıları, (**Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**, 2005). Denizli.

Schein, E.H. **Organizational Psychology.** New Jersey: 1965.

Songür, Neşe. **APK Daire Başkanlığı Ders Notları.** 2004.

Songür, Neşe. **Stratejik Planlama Bilgilendirme ve Yönlendirme Seminer.** TODAİE, 2004.

Sibley, W. M. “Strategic Planning And Management For Change”, **The Canadian Journal of Higher Education.** 26(2), 1986.

Subhash, Jain C. **Marketing Planning & Strategy.** 4.Edition, South-Western: Publishing Co., 1993.

Sucu, Y., **Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesindeki Gelişmeler,** Ankara: Elit Yayıncılık. 2000

Sumru, Tümer. “Neden Stratejik Yönetim”, **Verimlilik Dergisi.** S.1, Ankara: 1993.

Şahım, Tarık “Kamu Yönetiminde Ast ve Üst İlişkilerinin Etkinlik ve Verimlilik Açılılarından Değerlendirilmesi”, **Polis Dergisi.** Yıl: 12, Sayı:47, Ocak-Mart 2006.

Şentürk, Hulusi. **Belediyelerde Stratejik Planlama.** İstanbul: İlke Yayıncılık, 2005.

Taymaz, A. Haydar. **Okul Yönetimi.** Ankara: Saypa Yayınları, 1995.

- Taymaz, H. **Okul Yönetimi**. 5.Baskı, Ankara: Pegem Yayıncılık, 2000.
- Taymaz, H. **Eğitim Sisteminde Teftiş**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2000.
- Taymaz, H. **Okul Yönetimi**. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2003.
- Toffler, Alwin. **Şok- Gelecek Korkusu**. Çeviren: Selami Turgut, İstanbul: Altın Kitaplar, 1981.
- Tortop, N., İşbir, E.G. ve Aykaç, B. **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınları, 1993.
- Torun, Oya. “Çalıştığımız Mekânlar”, **Human Resources İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. 2004.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, S.Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.
- Üzün, Cengiz. **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, 2000.
- Yıldırım, H.A. **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul: Nobel Yayınları, 2002.
- Yılmaz, Kutluhan. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**. S.50-51, 2002.
- Yukl, Gary, **Skills For Managers And Leaders**, Prentice Hall, USA:1990
- Yüksel, Fatih. “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, **Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi**. C.11, S.1, Ankara: 2002.
- Yükselen, Cemal. **Pazarlama İlkeler-Yönetim**. Ankara: 1998.

EKLER

DEĞERLİ EĞİTİMCİLER,

Bu anket eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla hazırlanmıştır.

Anketten elde edilen veriler toplu olarak değerlendirilecek ve sadece çalışmanın amacına uygun olarak kullanılacaktır. Bu nedenle ankete isminizi yazmanıza gerek yoktur. Ankete içtenlikle vereceğiniz cevaplar araştırmanın amacına ulaşmasına katkı sağlayacaktır.

İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım.

Tuba Şener
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yüksek Lisans Öğrencisi

Kişisel Bilgiler

Lütfen aşağıdaki seçeneklerden durumunuza uygun olanı (X) işareti ile belirtiniz.

1. Cinsiyetiniz?

() Erkek Bayan ()

2. Yaşınız?

() 21-30 () 31-40 () 41-50 () 50 Yaş ve üstü

3. Mezuniyetiniz?

()Eğt.Enst. () Eğitim Yük. Ok. ()Eğt.Fak. () Fen Edebiyat Fak. .

() Diğer (Belirtiniz).....

4. Branşınız?.....

5. Kıdeminiz?

() 1-5 Yıl () 6-10 Yıl () 11-15 Yıl () 16 Yıl ve üstü

6. Bu okuldaki hizmet süreniz ?

1-5 Yü 6-10 Yıl 11-15 Yıl 16 Yıl ve üstü

6. Göreviniz?

Öğretmen Müdür Müdür Yrd.

7. Stratejik planlamayla ilgili bir eğitim aldınız mı?

Evet Hayır

Eğitimde stratejik planlama ile ilgili aşağıdaki görüşlere katılım düzeyinizi belirtiniz

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Katılmıyorum
1. Okullarda stratejik planlar işlerin daha programlı yapılmasını sağlamaktadır.					
2.Stratejik planlama eğitimin kalitesini olumlu etkilemektedir.					
3. Stratejik planlama okullarda kaynak israfını önlemektedir.					
4. İl Millî Eğitim Müdürlükleri belirlenen stratejiler doğrultusunda okullarda eğitim seminerleri vermektedir. .					
5. Okullarda stratejik plan hazırlanırken dile getirilen şikayetler göz önüne alınmaktadır.					
6.Stratejik planlama eğitimin kalitesinde belirli bir artışı sağlamaktadır.					
7.Stratejik planlamalar okulda belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.					
8.Okullarda stratejik planlamanın süreci sıkıntılarla doludur.					
9.Stratejik planlamalar yapılırken öğrenciler ve velilerden de destek alınmalıdır.					
10 Eğitimde örgütsel değişimin başarılması ve okulların değişime ayak uydurabilmesi için stratejik planlama gereklidir.					
11. Okullarda görev dağılımında stratejik planlama uygun personel seçimini kolaylaştırmaktadır.					
12.Okullarda stratejik planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle doludur.					
13.Okullarda stratejik planlama yöneticinin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır..					
14. .Okul müdürünün stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir. .					
15. Stratejik planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olmaktadır. .					
16.Eğitimde stratejik planlama tüm personelin ihtiyaçları göz önüne alınarak yapıldığı için herkes tarafından benimsenmektedir.					
17.Eğitimde stratejik planlama yöneticilerin deneyimini arttırmalarına yardımcı olmaktadır.					
18.Eğitimde stratejik planlama grup çalışmalarını etkin kılmaktadır.					

19.Stratejik planlama yöneticinin sorumluluk duygusunu artırmaktadır.					
20.Okullarda stratejik planlama eğitim ihtiyaçlarını (bina donanım personel v.b.) tespit edilmesini sağlar.					
21. Okullarda stratejik planlamada eğitim yöneticisinin geleceği görebilmesi önemlidir.					
22. Okullarda stratejik planlama yaygın olarak kullanılan bir yönetsel araçtır.					
23.Okullarda stratejik planlama günü kurtarmaya yönelik olarak yapılmaktadır.					
24 Eğitimde dünya kalitesini yakalayabilmek için okullarda geleceğe dönük stratejik planlamalar yapmak bir zorunluluktur.					
25. Stratejik planlama okuldaki eğitimin vizyon ve misyonun belirlenmesini sağlar.					
26. Okullarda stratejik planlama çalışanları bölme politikasıdır.					
27. Okullarda stratejik planlama bir amaca yönelik yapılacakları aşama aşama belirten yazılı kurallardır.					
28. Eğitimde stratejik planlama olumlulukları üst düzeye çıkarıcı politikalar üretmektir.					
29. Eğitimde stratejik planlama teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır.					
30. Eğitimde stratejik planlamada roller ve sorumluluklar tanımlanmaktadır					