

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

STRATEJİK PLANLAMA OLGUSUNUN
ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ALGILANIŞI:
BARTIN İLİ ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kadriye YOLCU

KARABÜK – 2014

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

STRATEJİK PLANLAMA OLGUSUNUN
ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ALGILANIŞI:
BARTIN İLİ ÖRNEĞİ

Kadriye YOLCU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman

Prof. Dr. Sait AŞGIN

KARABÜK-2014

KADRİYE YOLCU	STRATEJİK PLANLAMA OLGUSUNUN ORTAÖĞRETİM KURUMLARINDA ALGILANIŞI: BARTIN İLİ ÖRNEĞİ	YÜKSEK LİSANS TEZİ
------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda
Prof. Dr. Sait ASGIN danışmanlığında,
Kodriye Yalçın tarafından hazırlanan bu
çalışma 16/21/2014 tarihinde jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul
edilmiştir

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Sait ASGIN
(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)

Jüri Üyesi

Yrd. Doç. Dr. İsmail Sahin
(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)

Jüri Üyesi

(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)
Doç. Dr. İlyas Söğütler
(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun/...../.....
tarih ve/..... sayılı kararı ile onaylanmıştır.

(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)

Enstitü Müdürü

Doç. Dr. Abdullah Korakaya
(Unvanı- Adı Soyadı - İmza)

Tez Bildirim Sayfası

Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Stratejik Planlama Olgusunun Ortaöğretim Kurumlarında Algılanışı: Bartın İli Örneği” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu, hazırlanması, yürütülmesi, araştırılmalarının yapılması ve bulgularının analizlerinde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini; bu çalışmada kullanılan doğrudan kendime ait olmayan bulguların, verilerin ve materyallerin bilimsel etiğe uygun olarak kaynak gösterildiğini ve alıntı yapılan çalışmalara atfedildiğini beyan ederim.

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

16.01.2014

Kadriye YOLCU

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	IV
KISALTMALAR.....	V
ÖZET	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ	IX
TABLolar VE GRAFİKLER LİSTESİ	X
TABLolar LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM : KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. STRATEJİ KAVRAMI	4
1.1.1. Strateji, Politika ve Taktik	5
1.1.2. Stratejik Düşünme.....	6
1.2. STRATEJİK YÖNETİM	7
1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı	7
1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	8
1.2.3. Stratejik Yönetimin Yararları	9
1.2.4. Stratejik Yönetim Süreci.....	10
1.3. STRATEJİK PLANLAMA	12
1.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Önemi.....	12
1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri.....	13
1.3.3. Stratejik Planlama Süreci.....	15
1.3.3.1. Durum Analizi	17
1.3.3.1.1. Kuruluş İçi Analiz.....	19
1.3.3.1.2. Çevre Analizi	20
1.3.3.2. Misyon.....	22
1.3.3.3. Vizyon	23
1.3.3.4. Temel Değerler	24
1.3.3.5. Stratejik Amaçlar ve Hedefler	25
1.3.3.6. Performans Göstergeleri	27
1.3.3.7. Stratejiler	28

1.3.3.8.	Faaliyet ve Projeler.....	29
1.3.3.9.	İzleme ve Değerlendirme	31
1.3.4.	Stratejik Planlamanın Yararları	32
1.4.	ÖRGÜT GELİŞTİRME.....	33
1.4.1.	Stratejik Planlama ve Örgüt Geliştirme İlişkisi	34
2.	BÖLÜM: KAMUDA VE EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI.....	36
2.1.	KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA	36
2.1.1.	Kamuda Stratejik Planlamaya Geçiş.....	38
2.1.2.	Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı	41
2.1.3.	Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi	43
2.1.4.	Stratejik Planlamanın Kamu Kurumlarına Katkısı	44
2.1.5.	Kamuda Stratejik Planlama Uygulamalarındaki Zorluklar	45
2.1.6.	Stratejik Planlamada Fayda ve Risk Karşılaştırması	47
2.2.	EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI.....	47
2.2.1.	Milli Eğitim Bakanlığı'nda Stratejik Planlamaya Geçiş.....	47
2.2.1.1.	Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MGEP)	48
2.2.1.2.	Okul Geliştirme Uygulamaları	49
2.2.1.3.	Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) Modeli	49
2.2.1.4.	Planlı Okul Gelişim Modeli.....	51
2.2.1.5.	Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları	52
2.2.1.6.	Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Süreci	53
2.2.1.7.	Stratejik Planlamanın Eğitim Kurumlarına Katkısı.....	54
3.	BÖLÜM: OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARA YÖNELİK ARAŞTIRMA	55
3.1.	ARAŞTIRMANIN TANITIMI	55
3.1.1.	Araştırma Alanı.....	55
3.1.2.	Araştırmanın Amacı.....	57
3.1.3.	Problem Durumu.....	58
3.1.4.	Araştırmanın Varsayımları	60
3.1.5.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	60

3.1.6. İlgili Araştırmalar.....	60
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	63
3.2.1. Araştırmanın Modeli.....	63
3.2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem	63
3.2.3. Veri Toplama Aracı	63
3.2.4. Verilerin Toplanması	64
3.2.5. Verilerin Analizi	64
3.2.5.1. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	69
3.2.5.2. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	75
3.2.5.3. Değişkenlerin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular.....	98
3.2.5.4. Görev Bağımsız Değişkenine Göre Farklılaşan Bulgular	98
3.2.5.4.1. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşan Bulgular.....	104
3.2.5.4.2. Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşan Bulgular.....	104
3.2.5.4.3. Okulun Yerleşim Yerine Göre Farklılaşan Bulgular.....	107
3.2.5.4.4. Stratejik Plan Eğitimi Alma, Farklılaşan Bulgular	107
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKLAR	123
EK: ARAŞTIRMA ANKET FORMU.....	126
ÖZGEÇMİŞ	129

ÖNSÖZ

Çalışmanın amacı; stratejik planlama sürecinin okullarda kurum gelişimine nasıl bir katkı sağladığını saha tarama yöntemini kullanarak araştırmaktır.

Bu çalışmanın sonuçlarının okullarda başlayacak olan yeni plan dönemine (2015-2019 stratejik plan dönemi) katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Zamanlama itibarıyla çalışmanın sonuçları Milli Eğitim Bakanlığı ile Bakanlığa bağlı okul/kurumlarda kullanılabilir. Çalışmanın yeni planlama sürecinin daha etkili geçirilmesine ışık tutması, bundan sonra alanda yapılacak çalışmalara da yol göstermesi beklenen faydalarıdır.

Çalışmamın her aşamasında büyük katkıları gördüğüm, kamu yöneticiliğindekiengin bilgisi ve deneyiminden azami ölçüde yararlandığım tez danışman hocam Sayın Prof. Dr. Sait AŞGIN'a teşekkürü borç bilirim.

Anketlerin uygulanmasındaki süreçte kolaylaştırıcı rol oynayan Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerine, tüm kurum çalışanlarına, okullardaki uygulama aşamasına büyük destek veren okul yöneticisi ve öğretmenlerine, çalışmam sırasında sonsuz desteğini gördüğüm canım aileme yürekten teşekkür ederim.

Kadriye YOLCU

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
a.g.e	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
C.	: Cilt
ev.	: Çeviren
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	: Gl Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
IMF	: International Monetary Fund (Uluslararası Para Fonu)
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KMO	: Kaise Mayer Olkin Testi
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
mad.	: Madde
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
MGEP	: Milli Eğitimi Geliştirme Projesi
MLO	: Müfredat Laboratuvar Okulu
No	: Numara
PEİR	: Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu
PFPSAL	: Program Amaçlı Finans ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi
R.G.	: Resmi Gazete
S.	: Sayı
s.	: Sayfa
SP	: Stratejik Plan
ss.	: Sayfalar arası

VI

TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TEPAV	: Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
vb.	: ve benzerleri
vd.	: ve diğerleri

ÖZET

**STRATEJİK PLANLAMA OLGUSUNUN ORTAÖĞRETİM
KURUMLARINDA ALGILANIŞI: BARTIN İLİ ÖRNEĞİ**

YOLCU Kadriye

Yüksek Lisans Tezi, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Sait AŞGIN

16. 01. 2014, 129 Sayfa

Stratejik Planlamanın eğitim kurumlarında uygulanış biçimini ve planın okul gelişimine etkisini belirlemeye yönelik bu araştırma Bartın ilinde 23 eğitim kurumunda gerçekleştirilmiştir. 5018 sayılı Kanun ile kamu idareleri için zorunlu kılınan stratejik planlama çalışmaları Milli Eğitim Bakanlığı'na tüm okul ve kurumlar için de zorunlu hale getirilmiştir.

Beş yıllık dönemleri kapsayan stratejik planlamaların ilki 2010-2014 yıllarını kapsamaktadır. İlk plan döneminin sonuna geldiği şu günlerde eğitim kurumlarında stratejik planlama çalışmaları nasıl yürütülmektedir? Bu sürecin okullara katkısı ne olmaktadır? Sorularına cevap bulabilmek amacıyla araştırmacı tarafından 30 ifadeden oluşan bir anket geliştirilmiştir. 5'li Likert Tipi dereceleme ölçeğinin kullanıldığı anketle 215 eğitim çalışanının görüşü alınmıştır.

Bartın ilinde seçilen örneklemin, evreni temsil ettiği varsayımından hareketle hazırlanan ölçek güvenilirlik testi *Cronbach's Alph*'ya tabi tutulmuştur. Örneklem büyüklüğünün evreni temsil yeteneğinin olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Anova testi ile bağımsız değişkenlerle, bağımlı değişkenler arasındaki anlamlı farklılaşmalara bakılmıştır. Araştırma sonunda; eğitim kurumlarında stratejik planlama fikrinin genel olarak kabul gördüğü ancak, planın okullarda uygulanış biçiminden ve yöneticilerden kaynaklı tereddütler olduğu anlaşılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular; stratejik planlama sürecinin başarıya ulaşmasında yöneticilerin yönetim yaklaşımlarının önemli etken olduğunu göstermektedir. Stratejik planlama ile ilgili bilgilendirmenin tüm çalışanlara yapılması, planın katılımcı bir anlayışla hazırlanması gerektiği sonucuna varılmıştır.

Stratejik planlama süreci plana hazırlık aşamasından başlayarak planın izleme ve değerlendirme basamağına kadar kurum gelişimi açısından fırsat olarak görülmelidir. Okullarda stratejik planlamayı kurumsal öğrenmeyi destekleyen, kurumun her alanda gelişimine katkı sağlayan bir yönetim fırsatına dönüştürmek ise okul yöneticisinin yönetim başarısı olarak görülebilir.

Anahtar Sözcükler: Stratejik planlama, stratejik yönetim, eğitim kurumları, kurum gelişimi, okul yöneticisi

ABSTRACT

**THE PERCEIVING OF STRATEGIC PLANNING PHENOMENON AT THE
SECONDARY EDUCATION INSTITUTIONS: THE EXAMPLE OF THE CITY
OF BARTIN**

YOLCU Kadriye

The Thesis of Postgraduate, The Main Science Branch of Public Management

The Advisor of Thesis: Prof. Dr. Sait AŞGIN

16.01.2014, 129 Pages

This search which defines the form of practice of strategic planning in the educational institutions and the effect of school evolution has realized 23 educational institutions in Bartın. The Works of strategic planning which have been done compulsory for all public sectors by the law with the number 5018 and have also been done compulsory for all schools and institutions by National Education Ministry.

The first strategic planning which contains 5-year-period contains the years 2010-2014. These days when first planning period is about to finish, how have the Works of strategic planning been done? What are the contributions to schools? For the purpose of carrying out these questions, a survey which consists of 30 expressions has been developed. In this survey, Likert Style with 5 measurement scales has been used and these questions have been asked to 215 educational personals and taken their ideas.

The scale credibility test of sample which has been selected in Bartın by thinking about representing the universe has been depended on Cronbach's Alph. For the purpose of testing whether the extent of sampling has an ability that represents universe or not, the test, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), has been used. Significant differences have been examined between independent variations and dependent variations. At the end of research, the idea of strategic planning has been accepted in common; however, some hesitations have been seen about application form of planning and managers.

Consequences which have been gained from this survey have shown that the approaches of managers' management have been an important effect for reaching success. It has been concluded that planning must be prepared by the sense of contributor and all staff must be informed about strategic planning.

The period of strategic planning has been seen an opportunity from starting preparation stage to stage of revive and measurement of planning. But to transform strategic planning to management opportunity which supports institutional learning and contributes the developing of all areas can be seen for the success of school manager.

Key Words: Strategic planning, strategic management, educational institutions, institutional development, school manager

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Planlama Süreci.....	16
Şekil 2: Kuruluş İçi Analiz	19
Şekil 3: Çevre Analizinde Dikkate Alınacak Hususlar	20
Şekil 4: Bartın Milli Eğitim Müdürlüğü GZFT Analizi.....	21
Şekil 5: Misyon Bildirimi İçin Dikkat Edilecek Hususlar	22
Şekil 6: Misyon İfadesi Örneği	23
Şekil 7: Vizyon İfadesi Örneği	23
Şekil 8: Performans Gösterge Örneği	28
Şekil 9: Strateji Örnekleri	29
Şekil 10: Öğretim Yılı Eğitim Seviyelerine Göre Okullaşma Oranı	56
Şekil 11: Kurum ve Personel Bilgileri	56
Şekil 12: Grupların Güvenilirlik Test Sonuçları	64
Şekil 13: KMO Test Sonucu	65
Şekil 14: Aritmetik Dağılımı Düzeyleri.....	66
Şekil 15: Anova Anlamlılık Tablosu	68
Şekil 16: Planlamaya Hazırlık ve Plana Karşı Tutum	99
Şekil 17: Okulda Çalışma Süresi Bağımsız Değişkenine Göre Farklılaşan Bulgular	105
Şekil 18: Okulun Yerleşim Yeri Göre Farklılaşan Bulgular	107
Şekil 19: Stratejik Plan Eğitimi Alıp Alma Durumuna Göre Farklılaşan Bulgular....	108

TABLOLAR VE GRAFİKLER LİSTESİ

Tablo ve Grafik 1: Cinsiyet Dağılımı	70
Tablo ve Grafik 2: Yaş Dağılımı	70
Tablo ve Grafik 3: Öğrenim Durumu	71
Tablo ve Grafik 4: Görev Dağılımı.....	71
Tablo ve Grafik 5: Okuldaki Çalışma Süresi	72
Tablo ve Grafik 6: Kıdem Yılı Dağılımı.....	72
Tablo ve Grafik 7: Okul Türü Dağılımı	73
Tablo ve Grafik 8: Okul Yerleşim Yeri	73
Tablo ve Grafik 9: Stratejik Planlama Eğitimi	74
Tablo ve Grafik 10: Stratejik Plan Hazırlama Ekibinde Görev Alma Durumu	74
Tablo ve Grafik 11: A1 Değişkeni.....	76
Tablo ve Grafik 12: A3 Değişkeni.....	77
Tablo ve Grafik 13: A4 Değişkeni.....	78
Tablo ve Grafik 14: A4 Değişkeni.....	79
Tablo ve Grafik 15: A5 Değişkeni.....	79
Tablo ve Grafik 16: B1 Değişkeni	80
Tablo ve Grafik 17: B2 Değişkeni	81
Tablo ve Grafik 18: B3 Değişkeni	82
Tablo ve Grafik 19: B4 Değişkeni	83
Tablo ve Grafik 20: B4 Değişkeni	83
Tablo ve Grafik 21: B8 Değişkeni	84
Tablo ve Grafik 22: B5 Değişkeni	84
Tablo ve Grafik 23: B6 Değişkeni	85
Tablo ve Grafik 24: B6 Değişkeni	86
Tablo ve Grafik 25: B3 Değişkeni	86
Tablo ve Grafik 26: B9 Değişkeni	88
Tablo ve Grafik 27: C1 Değişkeni	88
Tablo ve Grafik 28: C5 Değişkeni	89
Tablo ve Grafik 29: C3 Değişkeni	89
Tablo ve Grafik 30: C4 Değişkeni	90
Tablo ve Grafik 31: D1 Değişkeni.....	91

Tablo ve Grafik 32: D2 Değişkeni.....	92
Tablo ve Grafik 33: D3 Değişkeni.....	92
Tablo ve Grafik 34: D4 Değişkeni.....	93
Tablo ve Grafik 35: D5 Değişkeni.....	93
Tablo ve Grafik 36: D9 Değişkeni.....	94
Tablo ve Grafik 37: D6 Değişkeni.....	95
Tablo ve Grafik 38: D7 Değişkeni.....	96
Tablo ve Grafik 39: D8 Değişkeni.....	97

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: A1 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları.....	99
Tablo 2: A2 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları.....	100
Tablo 3: A4 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları.....	100
Tablo 4: A5 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları.....	101
Tablo 5: B6 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları	102
Tablo 6: D1 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları.....	102
Tablo 7: D2 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları.....	103
Tablo 8: D3 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları.....	103
Tablo 9: A2 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları.....	104
Tablo 10: A1 Değişkeni Görev Yılı Durumu Karşılaştırmaları.....	105
Tablo 11: A1 Değişkeni Görev Yılı Durumu Karşılaştırmaları.....	106
Tablo 12: A1 Değişkeni Yerleşim Yeri Durumu Karşılaştırmaları	107
Tablo 13: A1 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları	108
Tablo 14: A2 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları	109
Tablo 15: A3 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları	110
Tablo 16: A4 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları	110
Tablo 17: A5 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları	111
Tablo 18: B1 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları.....	111
Tablo 19: B2 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları.....	112
Tablo 20: B3 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları.....	112
Tablo 21: B4 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları.....	112
Tablo 22: B5 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları.....	113
Tablo 23: B6 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları.....	113
Tablo 24: B7 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları.....	114
Tablo 25: B8/B9 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları	114
Tablo 26: B10 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları.....	115
Tablo 27: C2 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları.....	116
Tablo 28: D2/D3 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları	117

GİRİŞ

Klasik yönetim kuramının önemli özelliklerini bünyesinde barındıran kamu yönetimi günümüz toplumunun ihtiyaçlarını karşılayamaz hale gelmiştir. Merkeziyetçi bürokrasi, kıt mali kaynaklarla birleşince hızla değişen bilgi toplumunun taleplerine gereği gibi cevap verememe doğal bir sonuç olarak karşımıza çıkmıştır.

Sorun, kamuda çalışanlarda değil çalıştıkları sistemdedir. Binlerce yetenekli sorumluluk sahibi devlet memuru enerjilerini tüketen bu sistemin içerisinde çaresiz kalmışlardır. Kamu kurumlarının çoğu asli görevlerine göre değil, geçerliliğini çoktan yitirmiş mevzuata ve bütçelerine göre faaliyet göstermeye zorlanmaktadır.

Kamu kurumları vatandaş beklentilerini karşılamakla yükümlüdürler. Değişen vatandaş taleplerine yetişmek için sistemi değil de işlemlere odaklanan kamu, beklentileri karşılamaktan oldukça uzaklaşmıştır. Çağın getirdiği değişime ayak uydurarak gelişme yerine gelen her talebe yeni bir birim kurma anlayışı ile hareket eden kamu, her geçen gün daha da büyüyerek hantallaşmıştır. Tüm bu gelişmeler kamuyu daha verimsiz, daha müsrif, daha yavaş kılmıştır.

Bu gidişe dur demek için 1980’li yıllardan sonra önemli hamlelerin yapıldığı bilinmektedir. Son dönemlerde çıkarılan kanunlar ile yönetim ve denetim sisteminde köklü değişikliklere gidilmeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu kamudaki değişim arzusuna güzel bir örnektir.

5018 sayılı Kanunun getirdiği önemli bir yenilik kamu kuruluşları için stratejik planlamayı bütçeleme sürecinin temel bir bileşeni olarak ele almasıdır. Kanunda stratejik plan; *“Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”* olarak tanımlanmaktadır. Kanunun 9. Maddesinde ise; *“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”* ifadesine yer verilmektedir. Aynı maddede, kamu kuruluşlarının bütçelerinin stratejik planları doğrultusunda oluşturulması gerektiği belirtilmektedir.

Sergilenen bu yeni yaklaşım iş ve işlemlerin kurallara (mevzuata) göre yürütmenin yanında, hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesini, uygulama planlarının hazırlanmasını, kaynakların etkin kullanılmasını, performans değerlendirmesi yapılmasını ve risk yönetimi gibi fonksiyonları da içeriyor olması önemlidir. Düzenleme ile kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek mümkün hale gelmiştir. Düzenlemenin diğer bir artısının da kamu kurumları için kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlenmesine destek olacağı ve yeni bir yönetim anlayışının yerleşmesine katkı sağlayacağı beklentisidir.

Kanun kapsamında ilk stratejik planını 2010-2014 dönemini içerecek şekilde hazırlayan Milli Eğitim Bakanlığı, bununla da yetinmeyip Kanun kapsamında yer almamasına rağmen stratejik planlama yapma zorunluluğunu merkezden okullara kadar kendisine bağlı tüm kurumlar için zorunlu hale getirmiştir. Bu zorunluluk sebebiyle bütün eğitim kurumları 2010 ve sonrası yıllarda eğitim kurumları için stratejik planlama yapma çabası içerisine girmişlerdir.

Okulun güçlü ve zayıf yönlerini belirleme, belirlenen zayıflıkları ortadan kaldıracak stratejiler geliştirme, okula vizyon ve misyon tanımlama, paydaşların istek ve beklentilerini alma ve bu istekleri karşılamaya yönelik etkinlikler planlama gibi çalışmalar “*okulu müdür yönetir*”, “*bir okul müdürü kadar okuldur*” gibi anlayışları sarsmaya başlamıştır.

Okulda şeffaflığı, katılımcılığı ve ekip ruhunu yeşertmesi beklenen bu yeni durumun eğitim kurumlarında nasıl ve ne düzeyde uygulandığını belirlemek ve olası aksaklık ve eksiklere çözüm önerileri geliştirmek sistemin başarısı açısından önemli olacaktır.

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşmaktadır. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Planın teknik yönünü tanımlayan bu durumun yanında plan öncesi hazırlıkların ne düzeyde yapıldığını, liderlerin plan sürecinde ne tür sorumluluklar üstlendiğini ve planın okula neler kattığını belirlemek gerekir. Bundan sonra da planlama sürecinde yaşanan sorunları gidermek planlama sürecini okulların gelişime katkı sağlayacak bir süreç olarak değerlendirmek okul yöneticisinin işidir.

Okul yöneticisi, hem planlama sürecinin iyi planlanmasından hem de plana işlerlik kazandıracak uygulamaların koordinesinden sorumlu kişidir. Böylece okuldaki her türlü değişim ve gelişme rastlantısal olmaktan çıkacaktır. Gelişim planlı olarak tüm paydaşların katılımı ve desteğiyle sağlanabilecektir.

Örgütlerin başarılı stratejik planlama yapabilmeleri için, planlama ile ilgili teknik bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bununla birlikte; örgüt çalışanlarından takım çalışmasına yatkınlık, kurum kültürüne uyum, sürekli gelişme anlayışına sahip olmaları beklenir. Böylece örgüt, “öğrenen örgüt” kimliği kazanacaktır.

Stratejik planlama sürecinde; planlamaya hazırlık, planlama süreci, planın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında kamu kurumu niteliğindeki okullar, süreci nasıl değerlendirmektedir? Okullardaki yönetici ve öğretmenlerin planlamanın okul geliştirmeye etkisi ile ilgili algıları nasıldır? Bu çalışmada bu soruların cevapları tarama yöntemiyle bulunmaya çalışılacaktır.

Stratejik planlama sürecinin eğitim örgütü olan okullardaki etkisini belirlemeye yönelik bu çalışmanın birinci bölümünde; strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama başlıkları altında kavramsal çerçeve çizilmiştir. İkinci bölümde, stratejik planlamanın kamu kurumları ve eğitim kurumlarındaki uygulamaları ve okulların stratejik planla tanışma süreci ele alınmıştır. Üçüncü bölümde stratejik planlama uygulamalarının okullardaki gelişim süreçlerine etkisini ölçen araştırma bulgularına yer verilmiştir.

Çalışma araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı sonuçlar ve sonuçlardan yola çıkılarak geliştirilen önerilerin yer aldığı bölümle sonlandırılmıştır.

1. BÖLÜM : KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Strateji, kelime anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir. Bazı kaynaklarda da stratejinin, Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen *stratum* kelimesinden geldiği ileri sürülmektedir. Strateji, uzun yıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Kelimenin eski Yunanlı General Stragos’un adıyla ilgili olduğu da sanılmaktadır. Bu düşünceye göre, Generalin sanatına ve bilgisine atf yapılmak suretiyle kullanılmıştır.¹

Stratejinin askeri alanda kullanımına ilişkin çeşitli tarifleri yapılmıştır. Clausewitz, Savaş Üzerine adlı ünlü eserinde stratejiyi, “Savaşta amaca ulaşmak için muharebeleri bir araç olarak kullanma sanatı” diye tanımlamıştır. Başka bir deyişle strateji, savaş planını oluşturur, savaşın içinde yer alan harekâtların öngörülen akışını tasarlar ve bu harekâtların her birinde yapılacak muharebeleri düzenler.

Strateji ve siyaset ilişkisine yönelik olarak da Moltke, açık ve mantıklı bir tanımlama yapmıştır. Moltke’ye göre strateji, “*Bir komutanın emrine verilen imkânların, öngörülen hedefin elde edilmesini sağlayacak biçimde uygulama alanında kullanılması*”dır.²

Strateji kelimesi TDK sözlüğünde “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, sevkülceş” olarak ifade edilmektedir. Sözlükte yer alan ikinci bir tanım da “ Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol” şeklindedir.³

Strateji kavramı geleneksel (askeri) ve modern anlamda iki şekilde tanımlanabilir. Geleneksel anlamda strateji, savaş sanatı ve bir savaşta orduların sonuca gitmek için girişecekleri harekâtların planlanması ve uygulanması bilimidir. Modern anlamda strateji ise, yani işletme ve yönetim alanında kullanımına göre strateji,

¹ Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s.16

² Liddell Hart, B.H.. Strateji Dolaylı Tutum, (Çev. Selma Koçak). Doruk Yayıncılık. İstanbul, 2003, s.443-444

³ Türk Dil Kurumu <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim: 02 Ekim 2013

işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyerek rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını harekete geçirmesidir.⁴

Strateji kavramı, 1930-1940'lı yıllardan itibaren sosyal bilimlerde, 1950'lerden sonra ise örgüt ve yönetim alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. Örgüt yönetiminde stratejinin tanımlarından bazıları aşağıda sıralanmıştır:

- Strateji bir örgütün belirli politika ve amaçlarının tamamıdır.
- Strateji, örgütün bir hareketi veya belirli hareketleri dizisidir.
- Strateji ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmî belirsizlik durumlarında alınan ve örgütün tamamını ilgilendiren karar türüdür.
- Strateji, örgütün çeşitli görevleri arasında meydana gelen karışıklıkları gideren ve genel amaçları belirleyen, ekonomik bir ortamda örgütün en uygun seviyeye ulaşabilmesi ile ilgili alınan alternatif kararlar bütünüdür.
- Strateji örgütün hangi işi yaptığını ve yapmak istediğini ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevleri ile bunları gerçekleştirmek için seçtiği yöntemlere verilen addır.
- Strateji, örgütün uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek, bunların nasıl kullanılacağına ilişkin yolların saptanmasıdır.

Bu tanımlar daha da artırılabilir. Ancak tanımlardan da anlaşılacağı gibi, strateji kavramının temelinde, uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi belirleme yatmaktadır.⁵

Strateji, ulaşmak istediğimiz yere ve oraya nasıl ulaşacağımıza karar verme sürecinde kullandığımız akılcı yöntemlerdir.

1.1.1. Strateji, Politika ve Taktik

Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır.⁶ Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da

⁴ Dinçer, Ö, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s.17.

⁵ Tamer Bolat, vd. Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008. ss.217-218

şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik planlama ve daha sonra da stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Yine strateji; geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabileceğini gösteren genel bir planlamadır.⁷ Strateji taktik ve politika kavramları bazen birbirinin yerine kullanılan ancak anlamları birbirinden farklı olmayan kavramlardır.

Taktikler, stratejiler gibi, bir plan türüdür. Stratejilerin uygulanması sırasında yaşanan rekabet ve değişen şartlara uygun olarak yapılan, olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır. Taktiklerde süre ve ölçek olarak daha kısa ve küçük, ancak dinamik faaliyetlerdir. Taktikler stratejinin bir parçası olduğundan onun gibi nihai sonuca odaklı değildir. Usul ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır.

Politika ise, işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların kararlarına ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber, bir pusuladır. Çalışanlar örgütte işlerin nasıl yapılacağını veya yapılması gerektiğini politikalar yoluyla öğrenir, kararlarını bu doğrultuda vererek işlerini yaparlar. Politikalar, yol göstericidir. Tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak hazırlanır.⁸

Örneğin örgütün yönetim politikası, yöneticilerin çalışanlarla ve hizmet verdikleri kesimle ilgili kararlarında ve uygulamalarındaki yönetim tarzıdır. Yine örgütün hizmet politikası hizmet verdiği kesimleriyle ilişkilerinde belirleyici rol oynar.

Daha somut bir örnek verecek olursak; bir okulda velilerle iletişimi online yapmanın daha etkili ve sürekli iletişim kurma açısından iyi olacağı kararına varıldı. Bu iletişimi sağlamak için gerekli alt yapı kurma aşamaları ise taktiklerdir. Bunlar web sitesi kurmak, telekonferans sistemi kurmak gibi.

1.1.2. Stratejik Düşünme

Stratejik düşünme, fırsatları ve sorunları geniş bir bakış açısıyla analiz etmek ve hareketlerinizin başkalarının üzerinde bırakabileceği olası etkileri anlamakla ilgilidir.

⁶ Coşkun C. Aktan, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*, Cilt 22 ,Sayı 4, Temmuz- Ağustos, 2008, s.6
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> : 08/05/2012

⁷ Aktan, a.g.m, s.5

⁸ Hayri Ülgen-S.Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Beta Basın Yayın, İstanbul, 2013, s.37

Stratejik düşünürler, bir olay karşısında önceden neyin olabileceğini ön görüp günlük meseleler karşısında bütünsel yaklaşımlar alırlar. Bu tarz düşünmeyi sürekli hale getirebilirler.⁹

Özellikle kısa sürede büyük kararlar almak durumunda kalan yönetici konumundaki kişiler stratejik düşünme becerisi kazanmak durumundadırlar. İyi bir yönetici işiyle ilgili her türlü krizi doğru ve stratejik kararlarla yönetebilen kişidir.

Stratejik karar verebilmek için stratejik düşünebilmek gerekir.

Yöneticiler rutin olarak, karmaşık durumlar, zor sorunlar ve meydan okuyucu kararlarla karşı karşıya kalabilirler. Yöneticinin işi elindeki enformasyonu kullanarak bu durumlarla mümkün olan en iyi şekilde başa çıkmaktır. Yönetici, bu meydan okumaları idare etmek için ihtiyaç duyduğu bilginin tümüne erişemeyebilir. Kuruluşunun belli bir bölümünde bulunduğu için, etki alanının dışındaki kuvvetlere dair görüşü sınırlıdır.¹⁰

Stratejik düşünme, bu sınırlamaların üstesinden gelmeye yardımcı olur. Yönetici, stratejik düşündüğünde, kafasını rutin çalışmalardan kaldırıp faaliyet gösterdiği daha büyük çevreyi düşünür. İçinde bulunduğu sektörde işlerin nasıl yürüdüğüne dair sorular sorar ve varsayımlar ileri sürer. Karmaşık, bazen de belirsiz veriler toplar ve onları yorumlar. Akıllıca tercihler yapmak ve uygun davranış biçimini seçmek için iç görülerini kullanır.

Dahası tüm bunları, yarın için olası en iyi sonuçları oluşturmayı hesaba katıp kendisine bugün sunulan fırsatları kullanarak yapar.

1.2. STRATEJİK YÖNETİM

1.2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı

Stratejik yönetim, 1980'lerden sonra önce işletme daha sonra kamu yönetiminde uygulanmaya başlanan “strateji” ve “yönetim” kavramlarının bütünleşmesiyle oluşan çağdaş bir yönetim anlayışıdır.¹¹ Stratejik yönetim, stratejinin sadece planlama yönünün ele alınmasıyla eksik kalacağını oysa, stratejilerin uygulamaları ve uygulamalar sonucu

⁹ Pocket Mentor, Stratejik Düşünmek, (Çev. Melis İnan), 2.Baskı, Optimist Yayın, İstanbul, 2013., s.14

¹⁰ Mentor, a.g.e. s.15

¹¹Sait Aşgın, Stratejik Yönetim, Bilge Ajans, Ankara, 2008, s.9

ulaşılan sonuçlarının kontrol edilmesi konuları ile de ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir.¹²

Stratejik yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için doğru stratejiler geliştirmesini, bu stratejileri etkin bir şekilde uygulayarak sonuçlarını değerlendirmesini böylece hedefine yaklaşp yaklaşmadığını anlamasını sağlayan yönetim sürecidir. Stratejik yönetim süreci organizasyonun her alt biriminde farklılık göstermez. Örgütün genelini içine alan bir stratejik yönetim anlayışı vardır. Bütün alt birimler üst yöneticilerin sorumluluğundaki bu stratejik yönetim anlayışına göre üzerlerine düşeni yaparlar.¹³

1.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim örgütün uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler dizisidir. Stratejik yönetim hem içsel olarak hem dışsal olarak çevre analizini, strateji oluşturmayı, uygulamayı, değerlendirmeyi ve denetlemeyi kapsamaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim, örgüt için yeni bir stratejik yön yaratmak ve uygulamak için güçlü ve zayıf yönler ile fırsatları ve tehditleri incelemeyi ve değerlendirmeyi vurgulamaktadır.¹⁴

Stratejik yönetimin özellikleri incelendiğinde, stratejik yönetim sürecinin muhasebe yönetimi, pazarlama yönetimi, üretim yönetimi ve finansman yönetimi gibi fonksiyonel alanlardaki diğer yönetim süreçlerinden farklı olduğu anlaşılacaktır. Stratejik yönetimin özellikleri şunlardır:¹⁵

- Stratejik yönetim örgütün gelecekteki performansının, kârlılığının ve verimliliğinin artırılmasını amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda örgütün misyonu, vizyonu, ulaşmak istediği amaçlar, stratejiler ve faaliyetler oluşturulmaktadır.
- Stratejik yönetim üst yönetim kademesinin ilgi ve sorumluluğu içine girmektedir. Bununla birlikte, stratejik planlamanın hayata geçirilmesi, uygulanması, ve izlenmesi ve değerlendirilmesi alt kademelerde yer alan

¹² Erol Eren, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s.27

¹³ <http://stratejikyonetim.org/stratejik-yonetim-nedir>, Erişim: 20 Ekim 2013

¹⁴ Güven Murat - Muhlis Bağdigen, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitapevi, Ankara, , 2008, ss. 67-68

¹⁵ Çetin Coşkun Aktan, (Ed.), Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, ss.67-68

stratejistler tarafından gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla, bu süreçte yer alacak yönetici, uzman ve danışmanların uygun özelliklere sahip kişilerden belirlenmesi stratejik yönetimin başarısı için önemlidir.

- Stratejik yönetimde iç ve dış çevre analizleriyle örgütün zayıf ve güçlü yönleri ile fırsat ve tehditleri ortaya konulmaktadır.
- Stratejik yönetim stratejik düşünmeyi ön plana çıkarmaktadır.
- Stratejik yönetim katılımcılığa dayalı bir takım çalışmasıyla örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleştirileceği üzerinde durmaktadır.
- Stratejik yönetim örgütün yönetimi sırasında karşımıza çıkabilecek problemleri belirlemeye ve çözmeye katkıda bulunmaktadır.

1.2.3. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetimin yukarıda açıklanan özellikleri analiz edildiğinde büyük ölçüde stratejik yönetimin yararları da ortaya çıkmaktadır.

Stratejik yönetim yaklaşımının sağladığı en önemli yarar, yöneticiye uzun vadeli düşünme ve geleceği görme ufku kazandırmasıdır. İşte buna da vizyon denmektedir¹⁶

Stratejik yönetimin bir başka önemli yararı örgütün kendi varlık nedenini sorgulaması ve bunu ortaya koymasıdır. Neyi neden yaptığını, kime neye hizmet ettiğini bilen bir örgüt çalışanları da örgütün amaçlarını bilecek ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışabileceklerdir.

Stratejik yönetim uygulandığı organizasyonlarda şu yararları sağlar:

- Örgütlere istikamet kazandırır. Böylece belirsizliklerden ve değişkenlerden en az şekilde etkilenmesini sağlar.
- Üst yöneticilere örgüte yön verme imkânı sağlar.
- Çevre analizi ve geleceği tahmin etmeyi içerdiğinden örgüt değişiklikler ve gelişmelere karşı nasıl bir yol izleyeceğine ilişkin hazırlıklı olur.
- Örgüt güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olacağından örgüt için gerçekçi hedefler koyma fırsatı bulur.

¹⁶ Eren, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s.7

- Örgüt, dış çevreden kaynaklı fırsat ve tehditleri izleme imkânı bulur. Bunlara göre strateji geliştirir.
- Örgütün misyonu ve vizyonu amaç birliği doğrultusunda çalışmayı gerektirdiği için kurum içi sağlıklı iletişim ve alt birimler arasında koordinasyon da sağlanmış olur.
- Kaynakların akıllıca temin edilmesine ve kullanılmasına imkân sağlar.¹⁷

1.2.4. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, uygulanabilir ve etkili stratejiler geliştirme, bunları uygulama, sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar alma ve faaliyetler yapma olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetimi bir süreç olarak ele aldığımızda şöyle bir tanım da ortaya çıkabilir

Stratejik yönetim, stratejilerin tasarlanması için gerekli çabayı, tasarlanan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin alınmasını, stratejilerin amaçlara uygunluğunun uygulanmadan önce kontrol edilmesini, uygulanmasını ve sonuçlarının değerlendirilmesini kapsayan ve örgütün üst yönetim faaliyetlerini ilgilendiren ayrıntılı bir süreçtir.¹⁸

Literatürde stratejik yönetimin örgütlerde uygulanma biçimine ve stratejik yönetim sürecine yönelik birçok model yer almaktadır. Stratejik yönetim farklı yazarlar tarafından farklı aşamalardan oluşan bir süreç olarak ele alınmakta ve incelenmektedir. Bu modellerde benzerlikler olmakla birlikte farklılıklar da vardır.¹⁹

Modellerin ortak olan aşamalarından yola çıkarak stratejik yönetim sürecini 3 ana başlık altında incelemek mümkün olabilir.

1. Strateji Oluşturma (Stratejik Planlama)

Bu aşamada örgütün misyonu, vizyonu, stratejileri ve politikaları oluşturulur. Bunları oluşturabilmek için örgütün çevre analizi yapılır.²⁰ Çevre Analizi iç çevre analizi ve dış çevre analizi olarak ele alınır. Bazı kaynaklarda bu analize “Stratejik

¹⁷Aşgın, S., Stratejik Yönetim, 1.Baskı, Bilge Ajans, Ankara, 2008, ss.11-12.

¹⁸Tahir Akgemci, Stratejik Yönetim,3.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s.9

¹⁹Bolat, T, Yönetim ve Organizasyon, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008, s.225

²⁰Eren, E, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s.15

Analiz de denilmektedir. Stratejik Analiz, stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktasıdır. Analiz sırasında verilecek uzun dönemli kararların alt yapısı oluşur.²¹

Örgütün iç ve dış çevre analizi SWOT (GZFT) analiziyle yapılır. İç çevre analiziyle örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Dış çevre analiziyle de örgütü dışarıdan olumsuz etkileyecek tehditler ve örgütün gelişmesine katkı sağlayabilecek fırsatlar belirlenir.

Yine bu aşamada örgütler, sınırlı kaynaklara sahip oldukları için örgüt için en faydalı olabilecek stratejileri belirlemelidir. Strateji oluşturma işi uzun dönemde ve ayrıntılı bir şekilde ele alınmalıdır. Çünkü stratejik kararlara örgütte çok çeşitli sonuçlara ve süreklilik gösteren etkilere sahiptir. Strateji oluşturma süreci üst düzey yöneticileri için daha da önemli bir süreçtir. Üst düzey yöneticiler stratejik karar alma ve bunların uzantılarını anlamada en iyi bakış açısına sahiptir. Ayrıca, üst düzey yöneticiler stratejilerin uygulanması için kaynak temin etme yetkisine de sahiptir.²²

1. Stratejik Uygulama

Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra uygulama aşamasına geçilir. Uygulama aşaması stratejilerin başarılabilmesi için uzun ve sıkıntılı bir süreçtir. Çünkü yapılan plan tasarım ve içerik bakımından ne kadar mükemmel olursa olsun dikkatle ve bilinçle uygulanamazsa stratejiler başarıyla gerçekleştirilemez.²³

Stratejik uygulama, stratejileri destekleyici bir örgüt kültürü yaratmayı, uygulama programları oluşturmayı, bütçe oluşturmayı ve kaynakları uygun şekilde dağıtmayı gerektirir. Stratejik uygulama stratejik yönetimin faaliyete geçme aşamasıdır. Stratejiler işgörenler ve yöneticiler aracılığıyla bu aşamada faaliyete dönüşür. O nedenle stratejik uygulama personel disiplini, örgüte bağlılık, özveri ve yeterli bilgi gerektirmektedir.²⁴

2. Stratejik Değerlendirme ve Kontrol

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması stratejilerin değerlendirilmesidir. Bu aşamada uygulanan stratejilerin sonuçları gözden geçirilir. Başlangıçta belirlenen

²¹ Dinçer, Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s.39

²² Murat G., vd., Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, s.72

²³ Dinçer, Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s.43-44

²⁴ Murat, G., Bağdigen, M.. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, s.73

hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı nedenleriyle incelenir. Başarısız olunan alanlar belirlenir ve gerekli düzeltmeler yapılır.

Bu aşamada ayrıca, stratejik yönetim sürecinin ilk basamağı olan stratejik planlama sürecinin başarısı da ortaya çıkacaktır. Stratejik değerlendirme ve kontrol stratejik planda yer alan performans göstergeleri aracılığıyla yapılır.

Stratejilerin kontrolü örgüte şu yararları sağlar:²⁵

1. Stratejik uygulamaların nasıl gittiği ile ilgili geri bildirim sağlar. Amaçların ne kadar başarıldığını, planların ne kadar uygulanabildiğini gösterir.

2. Örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlar.

Değerlendirme aşaması ise aynı planlama ve kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu hem de başlangıcı olarak görülmelidir. Çünkü uygulama sonuçlarının değerlendirmesi yapıldıktan sonra elde edilen verilerden yararlanılarak strateji geliştirme süreci yeniden başlatılır. Bu şekilde stratejik yönetim döngüsü devam eder.

Stratejik yönetim örgütün dışsal faktörlerle içsel kapasitesini bir arada değerlendirerek örgütün başarısına yönelik karar alma ve hareket etme sürecini anlatır. Bu süreçte; örgütün varlık nedeni (misyon) ve geleceğine yönelik en yüksek öngörüsü (vizyon) tanımlanır. Dış ve iç analizi yapılır.

Analizin sonuçlarına göre strateji belirlenir. Stratejiyi hayata geçirmek için örgütün kültüründe, yapısında, sisteminde ve süreçlerinde gerekli düzenlemeler ve düzeltmeler yapılarak strateji uygulanır. Son olarak da planlanan performans sonuçlarıyla ulaşılan performans sonuçları karşılaştırılarak süreç kontrol edilir ve değerlendirilir.

1.3. STRATEJİK PLANLAMA

1.3.1. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Önemi

Plan, amaçlara ulaşmak için araçların ve yolların seçilmesi yani neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır.²⁶

²⁵ Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s.46

²⁶ Akgemci, T., Stratejik Yönetim,3.Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2013, s.8

Stratejik planlar bir örgütün belirlediği misyonuna uygun amaçlarına erişmek için üst yönetim tarafından yapılan uzun vadeli planlardır. Stratejik planlama ise bir örgütün uzun dönemli başarısını belirleyen kararlar bütünü olarak tanımlanabilir.²⁷

Stratejik yönetim tarzını benimsemiş örgütler için en önemli basamak stratejik planlamadır. Stratejik planlama kavramı önceleri strateji ve stratejik yönetim kavramlarıyla karışmakla birlikte bugün stratejik plan stratejik yönetimin aracı olarak ele alınmaktadır.

Örgütlerin çevresindeki belirsizliklerin artması örgüt yöneticilerini stratejik planlamaya yönelten önemli unsurlardan biri olmuştur.²⁸ Stratejik planlama, yöneticilerin dış çevredeki değişimleri anlamasına yardımcı olur. Aynı zamanda planlamanın örgütsel etkililiğin artması için çözümler geliştirmeye de katkısı olabilir. Etkili bir strateji geliştirme ve uygulanabilir bir stratejik planlama, günümüzde her kurum ve kuruluş için gerekli görülmektedir.

Stratejik planlama; çevrenin etkilerini ve çevresel faktörleri dikkate alarak geleceğe odaklanmayı öngören bir model olarak da ifade edilebilir. Bu nedenle, stratejik planlamanın, örgütsel değişim sürecinde kullanılması, değişimin başarısını artırabilir.

Stratejik planlama, örgütlerin bakışlarını geleceğe çevirerek, kendilerine bir yön verme anlayışı olarak da ifade edilebilir.

1.3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı istediği durum arasındaki yolu açıklar. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısına sahiptir. Örgüt bütçesinin stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.²⁹

Bu açıklamalar ışığında stratejik planlamanın özellikleri aşağıda olduğu gibi sıralanabilir:

²⁷ Eren, E., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 9.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013, s.4

²⁸ Temel Çalık,, “Değişimde Eğitimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Gazi Üniversitesi, Ankara, Güz 2003 S. 36,ss.536-557,

²⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.7-8

Sonuçların planlanmasıdır: Stratejik planlama elde edilecek sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Stratejik planlama değişimin istenilen yönde olabilmelerini sağlamaya çalışır ve değişimi destekler. Dinamiktir, geleceği yönlendirir. Bu nedenle düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişikliklere göre uyarlanması gerekir.

Gerçekçidir: Stratejik planlama örgüt tarafından arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Stratejik planlama sistemli bir şekilde, bir örgütün kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını bunları niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden kararları ve faaliyetleri üretmesidir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Stratejik planlama sonuçların izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin örgütün en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, her düzeydeki personelin bilgisi, hedefleri gerçekleştirmek için çabası ve desteği olmadan, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Diğer taraftan stratejik planlama:

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: Her kuruluşta aynen uygulanmaz. Kuruluşların farklı yapılarına ve gereksinimlerine uyarlanabilen esnek bir araçtır.

Salt bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, örgütün hedeflerine ulaşması için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve uygulamak için eyleme geçilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan belgesi değil, stratejik planlama sürecidir.

Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynakların durumu ve dağılımı dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

1.3.3. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik yönetim sürecinin ilk basamağı olan stratejik planlama, bir anlamda stratejik yönetim sürecinin de planlanmasıdır. Stratejik yönetimin ikinci basamağı stratejik uygulama basamağıdır. Bu basamağın uygulama aracı da stratejik planlamadır.

Stratejik yönetimin üçüncü basamağı olan stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolü basamağının karşılığı, stratejik planda, “Başarımızı nasıl değerlendiririz?” sorusuna verilecek cevap olarak ortaya çıkar.

Anlaşılacağı gibi stratejik yönetim süreci ile stratejik planlama süreci iç içe geçmiş süreçlerdir ve stratejik planlama, stratejik yönetim için vazgeçilmez bir süreçtir.

Yönetim bilimciler tarafından stratejik yönetime stratejik planlama sürecinden geçilerek geldiği ifade edilmektedir.

Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel sorunun cevaplandırılması gerekmektedir³⁰

Bu soruların cevaplarına ulaşma çabaları stratejik planlama sürecini oluşturur.

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

Stratejik planlama örgütün gelişmesi için etkili stratejilerin belirlenmesine ve bu stratejilere uygun gelişim imkânları yaratılmasına yardımcı olan bir süreç olarak değerlendirilebilir.

Stratejik planlama süreci örgütün içte ve dışta tanınmasına, varlık nedeninin sorgulanmasına imkân sağlar. Süreç iyi yönetilirse örgüt içi iletişimi güçlendirir. Kurum kültürünü olumlu etkiler. Örgüt çalışanları potansiyellerinin farkına varır.

Stratejik planlama ile ilgili literatür incelendiğinde, yönetim bilimciler tarafından stratejik planlama süreci içerisinde yer alan aşamaların farklı şekillerde gösterildiği görülmektedir. Aşağıdaki tabloda yer alan süreçler DPT tarafından 2006

³⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.8

yılında hazırlanmış olan “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu”nda yer alan süreçlerdir. Süreçler açıklanırken klavuza bağlı kalınmıştır. Bunun nedeni, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını bu klavuza uygun olarak hazırlayacak olmalarıdır. Bir kamu kurumu olan Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) ve İl-İlçe Milli Eğitim Müdürlükleri ile Bakanlığa bağlı okul/kurumlar da stratejik planını bu süreçlere uygun olarak hazırlamak zorundadır.

Bu çalışmada, MEB’in taşra teşkilatına bağlı kurumlarından olan okullarda stratejik planlamanın kurum gelişimine etkisi araştırıldığından stratejik planlama süreci başlığı altında yer alan açıklamalarda bahsi geçen klavuzda yer alan süreçlere ve süreçlerle ilgili açıklamalara bağlı kalınmıştır.

Şekil 1: Stratejik Planlama Süreci

- Planlar, programlar - Paydaş analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
- Kuruluşun varlık sebebi - Kuruluşun benimsediği temel ilkeler	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
- Arzu edilen gelecek	VİZYON	
- Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?
- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	
- Detaylı eylem planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	BAŞARIMIZI NASIL İZLER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kaynak: DPT (2006) s. 5

Yukarıdaki tabloda stratejik planlama sürecini irdeleyen dört soru ve bu sorulara verilen cevaplar niteliğinde yer alan ifadeler mevcuttur. Tablo incelendiğinde sorularla cevapların iç içe geçtiği soruların cevaplarının stratejik planlama yapılırken neyi ne için yapılacağına cevabı olduğu görülür. Bu cevaplar stratejik planlama sürecinin iş ve işlemleridir.

Neredeyiz sorusunun cevabı durum analizidir. Durum analizinin araçları nelerdir. Durum analizini nasıl yaparız gizli sorusunun cevabı ise, planlar, programlar, GZFT analizi, paydaş analizidir. Nereye ulaşmak istiyoruz sorusunun cevabı misyonun, vizyonun, stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesidir. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz sorusunun cevabı gerçekleştireceğimiz faaliyetler ve projelerdir. Performans ölçme ve değerlendirme, başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorusunun cevabını vermektedir.³¹

1.3.3.1. Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizinde kamu idareleri mevcut durumlarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Kamu kurumlarının geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle sahip olduğu kaynakları ve zayıflıklarını, dışarıdan kuruluşun başarısını olumlu ya da olumsuz etkileyen gelişmeleri bilmesi gerekir. Kuruluşun sağlıklı bir mevcut durum analizi yapabilmesi planın sonraki aşamalarının başarısını da belirleyecektir. Durum analizi kapsamında kamu idareleri genel olarak şu değerlendirmeleri yapar:³²

- Tarihi gelişim
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Kuruluşun etkinlik alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitleleri ve kuruluş etkinliklerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların) analizi
- Kuruluşun iç analizi (kuruluşun yapısının, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb analizi)
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi)

Tarihi Gelişim: Kuruluşun durum analizi yapılırken önce kimliği ortaya çıkarılır. Bu kuruluşun tarihçesidir. Bu kısımda kuruluşun hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

³¹ Güven Murat, vd. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s.79

³² Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.15-17

Kuruluşun Yasal Yükümlülükleri ve Mevzuat Analizi: Bu aşamada kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti yapılır. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin bilgileri daha sonraki aşamada kuruluşun etkinlik alanlarının belirlenmesine ve kuruluşun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlar.

Kuruluşun Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerinin Belirlenmesi: Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin sonuçlarından da yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen etkinlik alanları, stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında dikkate alınır.

Paydaş Analizi: Katılımcılık, stratejik planlamanın en önemli öğelerinden biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı gereksinimleri doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların isteklerinin bilinmesi gerekir.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır.

Paydaş analizi yoluyla;

- Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak paydaşların sürece ilgi ve katkısının sağlanması,
- Paydaşların görüş ve beklentilerinin öğrenilmesi,
- Kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesinin önündeki engellerin saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespiti,
- Paydaşların görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında bilgi sahibi olunması,
- Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespiti,
- Paydaşların görüş, öneri ve beklentileri stratejik planlama sürecine dahil edilerek planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanır.

Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi: Kuruluş içi analiz ve çevre analizi kapsamında kullanılacak temel tekniklerden biri **GZFT** (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. GZFT, kuruluş içindeki faktörlerin ve kuruluşu etkileyen dış koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. GZFT analizi stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil etmesi bakımından önemlidir.

1.3.3.1.1. Kuruluş İçi Analiz

İç çevre analizi de denilen Kuruluş içi analiz, kuruluşun içinde bulunduğu durumu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesini ve değerlendirilmesini içerir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel oluşturabilecek eksiklikler, olumsuz hususlardır. Analiz sonucunda tespit edilen güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı önlemlere ışık tutacaktır.

Kurum içi analiz aşağıdaki tabloda yer alan hususlar dikkate alınarak yapılmalıdır. Analiz yapılırken elde edilen veriler analiz edilerek ve değerlendirilerek stratejik plana yansıtılmalıdır.

Şekil 2: Kuruluş İçi Analiz

1 - Kuruluşun Yapısı
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuruluşun örgüt yapısı ▪ Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve birimler arasındaki yetki çakışmaları ▪ Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler ▪ Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler ▪ İzleme ve değerlendirme sistemi
2 - Beşeri Kaynaklar
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı ▪ Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi

3 - Kurum Kültürü
<ul style="list-style-type: none"> ▪ İletişim süreçleri ▪ Karar alma süreçleri ▪ Gelenekler ve değerler
4 – Teknoloji
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuruluşun teknolojik alt yapısı ▪ Teknolojiyi kullanma düzeyi
5 - Mali Durum
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mali kaynaklar ▪ Bütçe büyüklüğü ▪ Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

Kaynak: DPT s. 24

1.3.3.1.2. Çevre Analizi

Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken öğelerdir. Kuruluş bu analizin sonuçlarına dayanarak başarısını artırmak için fırsatlardan yararlanma tehditleri ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler belirleyebilmelidir.

Çevre analizinde; kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. Analiz kapsamında, ekonomik, toplumsal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekir. Aşağıdaki tabloda dış analiz sürecinde göz önüne alınması gereken hususlar açıklanmıştır.

Şekil 3: Çevre Analizinde Dikkate Alınacak Hususlar

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kuruluşun faaliyet alanında meydana gelen dünyadaki durum ve gelişmeler ▪ Kuruluşun faaliyet alanında meydana gelen ülkemizdeki durum ve gelişmeler ▪ Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu ilgilendiren önemli konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği ▪ Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum ▪ Kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler

Kaynak: DPT (2006) s. 25

Kuruluşun iç çevre analizi ile dış çevre analizinde dikkat edilecek hususlara bağlı kalarak kuruluşun GZFT analizi yapılır. GZFT analizi, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler arasında ilişki kurulmasına ve kurumun stratejik yönetim tarzına uygun stratejilerinin geliştirilmesine temel teşkil eder.

Aşağıdaki Tablo 5’te Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planında yer alan bir durum analizi örneği verilmiştir. Örnekte Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü’nün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri gösterilmektedir.³³

Şekil 4: Bartın Milli Eğitim Müdürlüğü GZFT Analizi

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none"> - Mesleki Eğitime verilen önem - Yeni müfredat programlarının uygulanma düzeyi - Mesleki eğitim okullarının donanımı - Okul öncesi eğitime verilen önem - AB projelerine katılım oranı - Derslik başına düşen öğrenci sayısının azlığı - Okulların fiziki alt yapı ders araç gereç bakımından yeterli donanımı - İlköğretimde okullaşma oranı - Okul / kurumlarda TKY Uygulamalarındaki başarılar - MEB Eğitimde Kalite Ödülü sürecinde okullarımızın elde ettiği başarılar 	<ul style="list-style-type: none"> - Ortaöğretime giden öğrenci sayısının azlığı - Ortaöğretimde okuyan kız öğrenci sayısının azlığı - Velilerin eğitim eksiği ve ilgisizliği - Öğretmen ve yöneticilerin motivasyon eksikliği - Özel ortaöğretim kurumu bulunmayışı - İl, İlçe, zümre bazında ortak sınav sisteminin olmayışı - Mesleki eğitimde uygulama eksikliği - Mesleki eğitim mezunlarının istihdam zorluğu
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none"> - İl Özel İdare’den eğitime ayrılan pay - Eğitime %100 Destek Çalışmaları - Sanayi ve ticari kuruluşların mesleki ve genel eğitime desteği - Velilerin okul öncesi eğitime ilgisi - AB projeleri ve diğer projeler - Performans değerlendirme sistemi - Yerel basın yayın organlarının yeterliliği - Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin görevde yükselmeye katkısı - Teknolojinin sağladığı yeni öğrenme imkânları - Yerel yönetimlerle, sivil toplum örgütleriyle iyi iletişim ve ortak projeler üretme imkanı - İldeki kamu kurumlarının okullara katkısı 	<ul style="list-style-type: none"> - Öğretmen, memur ve yardımcı hizmetler personel eksiği. - Deprem riski ve güçlendirme çalışmaları - Yeniliklere direnç - Öğretmen değişim hızı - Toplumda öğretmenlik mesleğinin sıradanlaştırılması - Eğitim fakültelerinin dışından öğretmen ataması yapılması - Her şeyi devletten bekleme alışkanlığı - Hizmet alımında devlet desteğinin yetersizliği - Öğretmen atamalarının dönem boyunca devam etmesi - Eğitim çalışanlarının görev yerinde ikamet etmemeleri. - Sözleşmeli ve ücretli öğretmen istihdamı

Kaynak: Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü 2010-2014 Stratejik Planı

³³ Bartın İl Milli Eğitim Müdürlüğü, 2010-2014 Stratejik Planı, Bartın MEM, Bartın, 2009, s.59

1.3.3.2. Misyon

Misyon, vizyon ve değerler bir kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir. Kuruluş sadece isim, amblem ve örgüt şemasıyla tanımlanamaz. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, deneyimi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Stratejik planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır.³⁴

Misyon bir kuruluşun varlık nedenidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını, kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimini stratejik planın diğer kısımlarına da temel oluşturur.

Genel olarak, misyon bildirimini kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte geliştirilir. Daha alt düzeydeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir. Misyon bildirimini şu sorulara cevap vermelidir.³⁵

- Kuruluşun varoluş nedeni nedir?
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?
- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?

Kuruluşun misyonu belirlenirken aşağıdaki hususlara da dikkat edilmelidir:

Şekil 5: Misyon Bildirimi İçin Dikkat Edilecek Hususlar

Misyon Bildirimi İçin Dikkat Edilecek Hususlar
- Misyon özlü, açık ve çarpıcı bir şekilde ifade edilmelidir.
- Misyon hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır.
- Misyon yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Misyon ifadesinde kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.
- Misyon ifadesinde kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.

³⁴ Nezir Ünsal, “Stratejik Planlamanın Milli Eğitim Bakanlığı’nda Uygulanabilirliği Konusunda Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Görüşleri”. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.40

³⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.28

Aşağıda MEB Stratejik planında yer alan misyon ifadesi örneği verilmiştir.

Şekil 6: Misyon İfadesi Örneği

Yüksek karakterli ve nitelikli insanlar yetiştirmek ve bunun için politikalar geliştirmek, eğitim ve öğretim programları hazırlamak, ilgili standartları ve öğretmen yeterliklerini belirlemek, eğitimle ilgili AR-GE çalışmaları yapmak, eğitim ortamını hazırlamak, eğitim öğretim yapmak, mesleki eğitim-istihdam bütünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunmak, rehberlik, denetim ve değerlendirme sistemleri oluşturmaktır.³⁶

1.3.3.3. Vizyon

Vizyon, kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir ifadesidir. Vizyon bildirimini kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı olduğu kadar ulaşılabilir bir ifadesidir. Vizyon ifadesi, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye özendirmeli, diğer yandan da gerçekçi olmalıdır.³⁷

- Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:
- İdealisttir; yürekten gelmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliği vardır.
- Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar paydaşların da ilgisini çeker.
- İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimidir:
- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcı bir ifade olması gerekir.

Aşağıda MEB Stratejik Planında yer alan vizyon ifadesi verilmiştir.

Şekil 7: Vizyon İfadesi Örneği

Ülkemizin eğitimde model ve lider olmasına katkıda bulunan, Türkiye’de eğitim görmeyi herkes için ayrıcalığa dönüştüren ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi³⁸

³⁶ http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf, Erişim: 7 Aralık 2012

³⁷ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.29

³⁸ Milli Eğitim Bakanlığı, *2010-2014 Stratejik Planı*, MEB, Ankara 2009 s.80

1.3.3.4. Temel Değerler

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ile davranış kuralları ve yönetim biçimini belirtir. Temel değerler örgütün kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Kuruluşun vizyonu ve misyonunun gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Yaşama geçirilen değerler, kurum kültürünün yerleşmesinde ve çalışanların motive edilmesinde en etkili araçlardır. Bu nedenle değerler belirlenirken çalışanların tamamı tarafından bilinen ve paylaşılan ifadeler olmasına önem verilmelidir. Temel değerler şu nitelikleri taşımalıdır:³⁹

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları koşullara ilişkin olarak temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesine imkân verecek sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Temel değerler kişiler, süreçler ve performans olmak üzere üç temel alanda belirlenebilir. Kişilere ilişkin temel değerler; kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerleri kapsar. Süreçlere ilişkin temel değerler, kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerlerinin ifadesidir. Performansa ilişkin temel değerler ise, kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentilerin ifadesidir.⁴⁰

Aşağıda Bartın Milli Eğitim Müdürlüğü'nün (MEM) 2010-2014 stratejik planında yer alan temel değerler örnek verilmiştir.

- Biz duygusuyla çalışırız
- Ekip çalışmasını esas alırız.
- Tanıma-takdir değer görme sistemimiz vardır.
- Etkili iletişim kurarız.
- İşbirliği yaparız.
- Karar süreçlerine katılımı sağlarız.
- Birbirimize güvenimiz.
- Çalışmalarımızda insana saygıyı esas alırız.

³⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.30

⁴⁰ Murat, G.vd. *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara, . 2008, s.87

- Verimli ve etkili çalışırız.
- Bilgiyi paylaşıyoruz.
- Eğitimde kalite öncelikli hedefimizdir.
- Öğrenci merkezli eğitim, okul merkezli yönetim anlayışına sahibiz.⁴¹

1.3.3.5. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Stratejik amaçlar kuruluşun mevcut durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna gelmesini sağlayabilecek kavramsal sonuçlardır. Diğer bir ifadeyle stratejik amaçlar kuruluşun misyondan vizyona giden yolundaki en önemli taşlarıdır. Stratejik amaçlar, açık, anlaşılır, ulaşılabilir, gerçekçi hedefler ortaya konulmasına imkân sağlayacak ifadeler olmalıdır. Stratejik amaçların belirlenmesi sürecinde bazı soruların cevaplanması gerekir. Bu sorular şunlardır.⁴²

- Kuruluş misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
- Kuruluş orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?

Diğer yandan amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları belirtir. Amaçlar, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar aşağıdaki özellikleri taşımalıdır:

- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen yeri açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir,

⁴¹ Bartın Milli Eğitim Müdürlüğü, MEM 2010-2014 Stratejik Planı, MEM, 2009, s.61

⁴² Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.33

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef belirlenebilir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir.

Kuruluşun hedefleri oluşturulurken şu sorulara cevap aranması gerekir:⁴³

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

Stratejik hedefler zamanla sınırlı ve ölçülebilir olmalıdır. Gerçekleştirilmesi imkânsız olmamalıdır. Amaçlar daha genel hedefler daha somut ifadeleri içermelidir. Hedefler sonuçlara odaklanmalıdır. Hedefler:

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat olanaksız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Aşağıda MEB 2010-2014 Stratejik Planı'nda yer alan amaç ve hedefler örnek verilmiştir:⁴⁴

⁴³ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.34

⁴⁴ Milli Eğitim Bakanlığı, *2010-2014 Stratejik Planı*, MEB, Ankara 2009 s.84

Stratejik Amaç-2
Her bireyin iyi bir vatandaş olması için Atatürk ilkelerine bağlı, bilimsel düşünceyi rehber edinmiş, demokrasi kültürü ve değerlerini benimsemiş, insan haklarına saygılı, ruhsal, bedensel ve zihinsel yönden sağlıklı ve dengeli yetişmiş, çevreye duyarlı ve özgüveni gelişmiş bireyler yetiştiren bir ilköğretim eğitimini her Türk vatandaşına fırsat ve imkân eşitliği içinde sunmak.
Stratejik Hedef 2.1: İlköğretimde % 98,20 olan net okullaşma oranını plan dönemi sonuna kadar % 100'e çıkarmak
Stratejik Hedef 2.2: İlköğretimdeki okul terklerini 2014 yılı sonuna kadar ortadan kaldırmak.
Stratejik Hedef 2.3: Türkiye genelinde bölgesel farklılıklar dikkate alınarak ilköğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısını plan dönemi sonuna kadar 30'a düşürmek.

1.3.3.6. Performans Göstergeleri

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmelidir. Performans göstergeleri, gerçekleşen sonuçlara göre önceden belirlenen hedefe ulaşıp ulaşılmadığının anlaşılmasında kullanılır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Performans göstergeleri **girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite** göstergeleri olarak sınıflandırılır. Kamu kurumları için DPT tarafından hazırlanan Stratejik Planlama Kılavuzu'nda bu göstergeler şu şekilde açıklanmıştır:⁴⁵

Girdi: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olacak başlangıç durumunu yansıtır.

Çıktı: Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Verimlilik: Birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

⁴⁵ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.36-38

Sonuç: Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktıların, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı düzeyi etkililik ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir.

Çıktı ve sonuç göstergeleri birbirine karıştırılmamalıdır. İki gösterge birbirinden ayrıdır. Örneğin; “Taburcu edilen hastaların sayısı” bir çıktı göstergesidir. Fakat “Taburcu edilen ve yardıma muhtaç olmaksızın hayatını sürdüren hastaların sayısı” ise bir sonuç göstergesidir.

Sonuç göstergeleriyle; yaptıklarımızdan ortaya ne çıktı? Kimin işine yaradı? Neye hizmet etti? gibi soruların cevaplarına ulaşılabilir.

Kalite: Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçüler).

Performans göstergelerine ilişkin örnekler aşağıda gösterilmiştir:

Şekil 8: Performans Gösterge Örneği

- Okuma-yazma seferberliği için gereken öğretmen sayısı (Girdi)
- Okuldan mezun olan öğrenci sayısı (Çıktı)
- Aşılanan çocuk başına maliyet: Maliyet/çıktı (Verimlilik)
- Aşıyla önlenbilir hastalıklarda yüzde veya miktar olarak meydana gelen azalma (Sonuç)
- Taburcu olan hastalardan tedavi hizmetlerinden memnun olanların oranı (Kalite)

1.3.3.7. Stratejiler

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlardır. Etkili stratejiler olmadan amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir.⁴⁶

Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılabilecek yöntemlerden biri “Kritik Sorular Yöntemi”dir. Bu yöntemle amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir.

⁴⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.39-40

Ayrıca GZFT analizinde ortaya konan kuruluşun güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z), ile dış çevre kaynaklı fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretmede kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen stratejiler geliştirilebilir.

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

ZF Stratejileri: Kuruluşun zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirirken fırsatların olası olumlu etkilerinden en üst düzeyde yararlanmaya yöneliktir.

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

GF Stratejileri: Kuruluşun hem güçlü yönlerini hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde faydalanmaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir. Şekil 10'da stratejilere örnek verilmiştir.

Şekil 9: Strateji Örnekleri

Hedef: Bütün limanlarımıza gelen gemilerde uygulanan pratika işlemlerinin standartlara uygun olarak yapılma oranı 2009 yılı sonuna kadar % 99'a çıkarılacaktır.

Bu Hedefe İlişkin İzlenecek Stratejiler:

- Sahil Sağlık Denetleme Merkezlerinde personel dağılımı iş analizine göre planlanacaktır,
- Gemilerin limanlar arasında takibini kolaylaştırmak için Sahil Sağlık Denetleme Merkezleri bilişim ağıyla birbirine bağlanacaktır,
- Mobilize sağlık denetim ekipleri oluşturulacaktır.

(Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü Stratejik Planı 2005-2009)

1.3.3.8. Faaliyet ve Projeler

Kurumlar gitmek istediğimiz yere ulaşmak için ne yapmalıyız sorusunun cevabını verirken stratejik amaçları ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyet ve projeleri belirlemek zorundadır. Faaliyet ve projeler üretilecek mal ve hizmetlerin ne kadar bir süre içerisinde üretileceğini, bunların miktarını, maliyetlerini ve kalitesini bu açık ve ölçülebilir somut bir veri seti ile ortaya koymalıdır. Üretilecek mal ve hizmetin miktarını, süresi ve kalitesi hakkındaki ortaya konan detaylı bilgiler bütçenin hazırlanması açısından önemlidir ve detaylı maliyet analizlerini gerektirmektedir⁴⁷

⁴⁷ Murat, G., vd., Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitabevi, Ankara, 2008, s.90

Kuruluşlar mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik planlarını oluşturmamalı; aksine hazırlayacakları stratejik planlarını esas alarak bütçe yapılarını yeniden şekillendirmelidir.

Her bir hedefin faaliyet olarak ifade edilmesi sonrasında faaliyetlerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Burada amaç, bütçe hazırlanması sürecinde kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konularak her bir politikanın maliyetini ölçebilmenin yanında harcamaların önceliklendirilmesi sürecine de yardımcı olmaktır.⁴⁸

Faaliyet ve projelerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kuruluşun göz önünde bulundurması gereken temel unsurlar şunlardır:⁴⁹

- Birbirleriyle etkileşim içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
- Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.
- Kuruluş faaliyet ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir. Ancak, kısa vadeli ya da yıllık uygulamaların aksaması veya başarısızlığının tüm uygulama stratejisini olumsuz etkileyeceği de unutulmamalıdır.
- Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli birimlerin yetki ve sorumlulukları açık olmalıdır.
- Faaliyet ve projeler uygulanırken diğer kurum ve kuruluşlar ile ilgili taraflar arasında işbirliği yapılması ve koordinasyon oluşturulması önemlidir.
- Uygulamada karşılaşılan güçlüklerin giderilmesine yönelik tedbirlerin alınmasının hedeflere ulaşılmasındaki önemi unutulmamalıdır.

Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Yürütülmekte olan veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir.⁵⁰

⁴⁸ Ünsal, N., "Stratejik Planlamanın Milli Eğitim Bakanlığı'nda Uygulanabilirliği Konusunda Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Görüşleri". Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2006, s.46

⁴⁹ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2003, s.32

Stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesi performans programında yer alır.⁵¹

1.3.3.9. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik planın uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflerle karşılaştırılarak ölçülmesi ve aynı zamanda bu yolla amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.⁵²

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yapılacak faaliyet ve projeleri içeren eylem planı hazırlanması yararlı olacaktır. Eylem planları izleme ve değerlendirme aşamasında da yolunda giden işler ve aksayan yönlerin tespit edilmesinde kullanılabilir.

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik gelişmelerin belirli zaman aralıklarıyla raporlanması ve ilgili taraflarla kurum içi ve kurum dışı paydaşların değerlendirmesine sunulması izleme faaliyetlerini oluşturur.

Raporlama izleme faaliyetinin aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlarla ilgili olduğu gibi ilerleme sağlanamayan alanlara yönelik konular da rapor edilmelidir. Çünkü izleme yönetime yardımcı olan ve kurumun gelişim süreçleriyle ilgili geri bildirim veren sistemli bir faaliyettir.

İzleme faaliyetinin temeli performans izlemedir. Bu nedenle performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir.

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir. Sonuçlar hedeflenenle ulaşılan durum itibarıyla karşılaştırılır.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak etkinliklerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik plan içerisindeki etkinliklerin izleme ve değerlendirilmesi zorunludur. Aksi takdirde, ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır.

⁵⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.41

⁵¹ Devlet Planlama Teşkilatı, a.g.e.44

⁵² Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* DPT, Ankara. 2006, s.45-46

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi ancak uygun verilerin ve istatistikî bilgilerin temin edilmesi ile mümkündür. Stratejik planın başarısının doğru ölçülmesi ve değerlendirilmesi için elde edilen verilerin amaca uygun, doğru ve tutarlı olması gerekir. Her bir hedefin izlenip değerlendirilebilmesi için ne tür verilere ihtiyaç olduğu, bunların ne şekilde temin edileceği, nasıl ve ne sıklıkla kim tarafından temin edileceği gibi hususların mutlaka cevaplanması gerekir.

Stratejik planlama, örgütün birçok farklı alt birimini ilgilendirdiği için doğal olarak bir ekip çalışması faaliyetini gerektirir. Bu amaçla stratejik planların başlaması, gelişmesiyle izlenmesi ve değerlendirilmesi işi ile uğraşacak bir planlama ekibi oluşturulmalıdır. Kurum içinde farklı statüde görev yapan çalışanlara örgütün geleceğini belirleme sürecine daha çok katılma fırsatı sağlanmalıdır.⁵³

1.3.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama örgütlere somut birçok yarar sağlar. Bu nedenle örgütler bu sürece önemli ölçüde zaman, kaynak ve enerji ayırır. Stratejik planlamanın örgütlere sağlayacağı bazı yararalar şunlardır:⁵⁴

Günümüzde örgütlerin çevresi belirsizdir. Böyle bir ortamda, örgütlerin hayatta kalabilmesi için proaktif davranarak fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınması gerekir. Bunu yapabilmek ise stratejik hareket yeteneği gerektirir. Çünkü strateji, gelecek için bugünden hazır olmaktır. Bunun için sistematik planlar yapmak ve geleceğin belirsizliğini dinamizmle aşmaktır. Strateji geliştirme ve stratejik plan yapma sürecine giren bir örgüt, hem geçmişi, hem bugünü hem de geleceği göz önüne alarak üç boyutlu bir bakış açısı geliştirmiş olur.

Stratejik planlamanın sağladığı yararlardan birisi de ileride ortaya çıkması muhtemel riskleri ve belirsizlikleri en alt düzeye indirmesidir. Çünkü strateji geliştirilirken, amaçların gerçekleştirilmesi için geniş çaplı, mantıklı, akılcı ve sistematik yaklaşımlı plan yapılır. Stratejik plan üst düzeyde geliştirilen, bütüncül, ayrıntılı, zaman ve sorumluluk anlamında daha nitelikli bir plandır. Strateji geliştirmenin bilinçli açıklanan ve aktif yönünü ortaya koyar. Stratejik planın bu

⁵³ Ünsal, N., "Stratejik Planlamanın Milli Eğitim Bakanlığı'nda Uygulanabilirliği Konusunda Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Görüşleri". Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara, 2006, s.47-48

⁵⁴ Atılhan Naktinok, vd. ,Stratejik Planlama, İmaj Yayınevi, Ankara, 2009, s.62-63

özellikleri, hem örgütün gelecekte karşılaşılabileceği riskleri azaltır, hem de çevreye daha hızlı ve etkili cevap verme imkânı sağlar.

Stratejik planlama süreci stratejik düşünmeyi gerektirir. Stratejik düşünce, sistematik planların hazırlanmasını, uzun vadede başarıyı etkileyen kararlara yön vermesini, kaynak ve kapasitelerin geliştirilmesini ve fırsatlardan dinamik bir biçimde yararlanmayı sağlar.

Stratejik planlamanın amacı, örgütü olduğu yerden olmak istediği yöne hareket ettirmektir. Örgütün kolayca taklit edilemeyen faaliyetler yapması ve rakiplerden daha iyi performans göstermesi, örgütü rakiplerinden olumlu şekilde farklılaştırır. Zira örgütler hızlı çevresel değişimlerle mücadele etmek, kendi misyonları bağlamında kaynaklarını etkili yönetmek, rakiplerine karşı üstünlük kazanmak ve problemlere daha iyi çözümler bularak rekabet avantajını kazanmak için stratejik plan yapar ve strateji geliştirir.

Bir anlamda bugünün rekabetçi ortamında rekabet avantajı kazanmanın ve sürdürmenin temelinde stratejik düşünmek ve stratejik plan geliştirmek yatmaktadır.

Örgüt tarafından yaratılan stratejinin diğer örgütler tarafından kopya edilmemesi gerekir. Bu koşulun gerçekleştirilmesinin temelinde ise örgütsel kaynak ve kapasitenin geliştirilmesi yatar.

Planlama süreci kurum kültürünün geliştirilmesine de katkı sağlar.

1.4. ÖRGÜT GELİŞTİRME

Örgüt geliştirme, örgütün çevresinde ve içinde meydana gelen değişimler nedeniyle bu değişimlere intibak edemeyen kişi ve grupların düşünce ve tutumlarını etkilemek ve o insanların değişen ve gelişen örgütlerine yeniden uymalarını sağlamaktır. Bu sayede, kişi ve gruplar hizmet verdikleri kurumlar için daha verimli olacaklar ve örgütsel etkinliğin gerçekleşmesine katkıda bulunabileceklerdir. Örgüt geliştirme ile ayrıca, çalışanların gereksinimleri ve mutluluğu daha iyi sağlanacak, insanlar ve gruplar arası ilişkiler de iyileştirilecektir.⁵⁵

⁵⁵ Eren, E., Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 12.Baskı,, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010, s 581-582

Örgüt geliştirmenin başlıca amaçları şunlardır:

1. Bireylerin organizasyon içinde hem kendilerini hem de diğer örgüt üyelerini tanıyarak karşılıklı dayanışma ve güven duygularını geliştirmek,
2. Örgütlerde hiyerarşık yetki kaynaklı yetke (otorite) ilişkilerinden çok bilgisel, kişisel ve manevi özelliklerden oluşan doğal yetke (otorite) ilişkilerini geliştirmek,
3. Örgülerde haberleşme engellerini ortadan kaldırmak ve dikey, yatay ve çapraz haberleşme ve ilişkileri artıracak bir örgütsel ortam yaratmak,
4. Örgüt içinde otokratik temellere dayanan sorun çözme ve karar verme süreçlerini karşılıklı fikir alışverişi ve görüşmelere dayanan demokratik ve katılımcı süreçlere çevirerek takım esasına dayanan karar verme süreçlerini geliştirmek,
5. Örgüt üyelerinin birbirini yanlış anlama ve değerlendirmelerinden doğan işbirliği eksikliklerini gidererek örgütsel amaçlara daha iyi hizmet edecek bir güç birliği sistemi geliştirmek.
6. Örgütlerde planlama ve karar verme yetkisinin alt kademelere göerilmesine (iş zenginleştirmeye) yardımcı olmak,
7. Örgütlerde bireyin önemini yükseltmek suretiyle onun daha çok güdülenmesine ve iş doyumuna erişmesine yardımcı olmak,
8. Örgüt geliştirme kısaca tüm örgütün etkinlik, verimlilik ve örgüt üyelerinin mutluluklarının artırılması için girişilen çabaların bütünüdür.

Böylece örgüte dışarıdan yapılan bir müdahalede veya bir değerim gerekliliği doğduğunda yöneticilerin ve yönetilenlerin inanç değer ve tutumlarında birtakım değeriklikler meydana gelmektedir. Değeriklikler örgüt üyelerinin algılama ve kültürlerini, örgüt yapısını, üretim teknolojisini, örgüt içinde kişisel ve örgütler arası ilişki ve süreçleri etkileyecek biçimde gerçekleştirilmektedir. Bu tarzda köklü bir değeriklik ve iyileştirme ise ancak planlı bir değerim sayesinde gerçekleştirilebilecektir.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda örgüt geliştirme için stratejik planlama sürecinin bir fırsat olarak kullanılabilereği görülmektedir.

1.4.1. Stratejik Planlama ve Örgüt Geliştirme İlişkisi

Örgüt geliştirme aracısı olan stratejik planlama, örgütün çevredeki şartlara göre kendisini sürekli yenileme çabası olarak görülebilir. Stratejik planlama, amaç koyma-

geliştirme, çevresel analiz, strateji geliştirme, stratejiyi değerlendirme, stratejiyi uygulama ve stratejik kontrol, öğelerinden oluşmaktadır.⁵⁶

Bryson, stratejik planlamanın örgütsel gelişim açısından yararlarını şu şekilde özetlemektedir:

- Stratejik planlama, örgütün stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirir. Bu yarar, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekte yönünün aydınlatılmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına yol gösterir.

- İkinci olarak, stratejik planlama karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama örgütlere, stratejik amaçlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, geleceği öngörerek bugünün kararlarını almalarında, karar vermede ve ortaya çıkan kararları, koordine etmelerinde yardım eder.

- Stratejik planlamanın üçüncü yararı geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel konuları aydınlatmaya ve tanımlamaya cesaretlenir, iç ve dış taleplerle baskılara akıllıca karşılık verir ve hızla değişen durumlara hızla uyabilirler.

Nihayetinde stratejik planlama doğrudan örgütün çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine ve sorumluluklarını yerine getirmelerine, takım çalışması ile uzmanlığın örgütün birimleri arasında güçlendirilmesine ve karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturmaya katkıda bulunmaktadır.

Balcı'ya göre örgüt geliştirmeye aracılık eden yaklaşımların çoğu, değişim esnasında örgütün içine doğru bakmayı uygun görmüşlerdir. Takım kurma, gruplararası ilişkilerin yönetimi problem çözme gibi teknikler örgüt içerisinde kullanılan tekniklerdir. Stratejik yönetim/planlama ise örgüt ile çevresini esas alarak değişimi bu yönde geliştirmiştir.

⁵⁶ İlhan, Abdurrahman vd. " Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları" s.87, Erişim: [http://egitim.cu.edu.tr/efdergi/download/2008.3.35.106.pdf\(08/09/2013\)](http://egitim.cu.edu.tr/efdergi/download/2008.3.35.106.pdf(08/09/2013))

2. BÖLÜM: KAMUDA VE EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

Çalışmada buraya kadar strateji kavramı, stratejik yönetim ve stratejik planlama ile ilgili teorik bilgiler verilmiştir. Bu bölümde Stratejik planlamanın kamuda uygulanmasına yönelik yaşanan süreç ile bir kamu kurumu niteliğinde olan MEB ve MEB'e bağlı okullardaki planlama uygulamalarından söz edilecektir.

Yine çalışmanın araştırma boyutuna temel oluşturması açısından örgüt geliştirme kavramı ile stratejik planlama örgüt geliştirme ilişkisi üzerinde durulacaktır.

2.1. KAMUDA STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, organizasyonun ne olduğu, ne yaptığı ve niçin yaptığı sorularını şekillendiren ve önderlik eden ana eylem ve kararları üretmek için disiplinli çabalar anlamına gelen formülleştirilmiş stratejiyle ilgilidir. Bu kurumun çevreyle uyumunu destekleme girişimiyle yüzleşen ana meseleler ve kuruma uzun dönem canlılık ve etkinlik sağlayan “büyük resim” yaklaşımıdır. Stratejik yönetim bir kurumu devam eden bir ilkede stratejik yönetim yaklaşımının daha kapsamlı bir sürecidir. Stratejik planlama, kaynak yönetimini, uygulama ile kontrol ve değerlendirmeyi içeren stratejik yönetimin ana elementidir. Bu yüzden stratejik yönetim bir kurumun uzun soluklu performansını belirleyen yönetsel karar ve eylemlerin bütününe güçlendirmeyi hedeflemektedir.⁵⁷

Kurumlar stratejik planlarını geliştirdiklerinde, asıl zorlu kısım uygulamada yatabilir. Kamu kurumları stratejiyi ne kadar amaçlı ve etkili uyguladıkları, girişimleri uygulamaya nasıl gittikleri ve stratejilerini tamamıyla hangi ölçüde uyguladıkları aşamasında oldukça farklılık göstermektedir. Bazı stratejik planlar uygulamayı kolaylaştırıcı öğeler içermektedir. Stratejik girişimler, performans ölçüleri, eylem planları gibi. Bir kısmı ise bunları içermez. Stratejiyi uygulamaya yönelik çeşitli yaklaşımların etkililiği, kurumun ve onun çevresinin, karşılaşılan problemlerin ve kullanılan stratejinin türüne bağlıdır.

Etkili stratejik planlama baştaki liderin süreci hazırlamasında ve onu uygulamak için merkezi bir mekanizma yaratmasındaki başarısıyla gerçekleşir.

⁵⁷Theodore, H. P., W. Pitts., D. and Lauren, H. E., “Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions”, 2010, USA March 21.

Örgütsel boyut ve yapı stratejik planlamanın uygulanışı üzerinde ana etken gibi görülmektedir. Özellikle kendine yeten planlama birimlerine sahip genel birimlerde planlama fonksiyonlarıyla ilgili örgütsel yapı düşünüldüğünde bu tarz üniteleri olmayan birimlerden daha çok stratejik planlama girişimlerinde buldukları görülmektedir.

Stratejik planlamanın başarısı kurumun yarattığı sistemi uygulama kapasitesine bağlıdır. İyi plan oluşturmanın faydaları ve uygun strateji bağlamı genellikle planın uygulamasıyla süzgeçten geçer.

Planlama sürecinde kurumun değişik seviyelerinden yöneticiler, vatandaşlar ve diğer dış paydaşların katılımının daha avantajlı olduğu konusunda bir uzlaşma vardır.

Günümüzde, kaynakları etkili ve verimli kullanma, şeffaf bir yönetim, gerçekçi hedefler belirleme, uygulama sonuçlarını değerlendirme ve performans ölçümünün özel sektörde olduğu gibi kamu kurumları için de büyük önemi vardır. Kişiler gibi kurumlar da kurumun geleceğine dair planını yapmak zorundadır. Stratejik planlama kamu kurumları için mevcut durumdan başlayarak geleceğe giden yolu çizmenin akılcı bir aracıdır.

Stratejik planlamaya kurumun şu anki durumunun iç ve dış analiziyle başlanır. Burada kurumun içinden kaynaklı güçlü ve zayıf yönleri ile kurumu dışarıdan olumlu ve olumsuz etkileyen fırsatları ve tehditleri analiz edilir. Daha sonra bunlardan yararlanılarak kurumun gelişim stratejileri belirlenecektir. Bundan sonra kamu kurumunun ne iş yaptığını ve neden yaptığını ortaya koyan var oluş sebebi yani misyonu ortaya konur.

Kurumun kültürünü, çalışma şeklini, performansını belirlemek için temel değerleri ortaya konulur.

Kurumun uzun vadede ulaşmak istediği noktayı hatta hayallerini içeren ifade vizyon ifadesidir. Kurumun tüm çalışanlarca belirlenen ve benimsenen bir vizyonu olmalıdır.

Sonraki aşamada kurumu vizyona ulaştıracak amaçlar ve hedefler belirlenir. Bu hedeflere ulaşmak için yapılacak işler faaliyet ve projelerdir. Faaliyet ve projeler sonunda kurumun nereden nereye geldiğini ölçmek ve sonuçları değerlendirebilmek için performans göstergeleri ortaya konulur.

Açıklamalardan anlaşılacağı gibi stratejik planlama bir defa yapılan bir iş planlaması değildir. Kurumu etkileyen her türlü yeni duruma göre yeniden tekrarlanan bir “süreç”tir.⁵⁸

Öte yandan stratejik planlamanın başarısında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme becerilerinin geliştirilmesi de çok önemlidir. Stratejik planlama uygulamalarının başarılı olabilmesi için, kurumlarda tüm personelin bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi özel önem taşır. Böylece stratejik planlama, kamu kurumlarında “bir yapısal dönüşüm süreci” olarak ele alınacaktır. Bu dönüşüm kapsamlı bir şekilde ve uzun süreli olacaktır.

Ayrıca kuruluşlar, bütçelerini stratejik planda yer alan hedeflerine uygun olarak hazırlamak durumundadır. Bu nedenle, kuruluşlar bütçe planlamasını da stratejik planlarında yer alan faaliyet ve projelere göre yapacaklardır.

2.1.1. Kamuda Stratejik Planlamaya Geçiş

Günümüzde gözlenen hızlı değişimler kurum, kuruluş ve firmaları uzun dönemli önlemler almaya zorlamaktadır. Etkili bir kamu yönetimi, birbiri ile tutarlılığı sağlamış stratejik yaklaşımları artık daha çok gerekli kılmaktadır. Yönetimin görevi, insanları, ortak amacı başarabilir duruma getirmek için onların güçlü yanlarını etkili kılmaktır. Başarım düzeyi, yönetim fikrinin ayrılmaz bir parçası olmuştur⁵⁹

Diğer taraftan kamu kesiminin mali ve idari sorunları dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri giderek önem kazanmaktadır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır⁶⁰

Bu çerçevede kamu yönetimini değişime zorlayan etkenler üç ana eksende toplanabilir. Birincisi, kamu harcamalarının bütçe üzerine getirdiği yük ve bütçe

⁵⁸ Aşgın, S., Kamuda Stratejik Planlama, Öztürkler Matbaası, Ankara, 2006, s. 10-11

⁵⁹ İsmail Bircan, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon” Planlama Dergisi, Devlet Planlama Teşkilatı 42. Yıl Özel Sayısı, Ankara, 2002, s11.

⁶⁰ Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Planlama II. Sürüm, Ankara, 2006, s.1.

açıklarının mali sitemde yol açtığı sıkıntılardır. İkincisi, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişimdir. Üçüncüsü, toplumsal talepler karşısında kamu kesiminin performansının yetersiz kalmasıdır⁶¹

Dünyada kamu yönetimlerinde stratejik yönetim ve planlamaya geçilmesinin arkasında ekonomik/mali, sosyal ve siyasal faktörler bulunur. Ekonomik/mali faktörler daha çok en son 20-30 yılda daha sık yaşanan ekonomik krizler ve devlet bütçelerindeki finansman açıklarıdır. Sosyal nedenler arasında vergi ödeyen vatandaşların kendilerinden toplanan vergilerle ne tür kamu hizmetlerinin icra edildiğine yönelik bilinçlerinin ve sorgulamalarının artması ve kamu hizmetleri konusunda beklentilerinin artması yer almaktadır. Siyasal faktörler arasında kamu politikası (publicpolicy) anlayışının gelişmesiyle birlikte siyasal mübadelelerin daha çok sorgulanmaya başlanması önemli bir faktördür.

Avrupa, Avustralya ve Yeni Zelanda'da stratejik planlama yapma ihtiyacını doğuran nedenler; geniş kamu sektörünün varlığı ve yüksek vergiler nedeniyle hükümetlere karşı artan eleştirilerdir.⁶²

Bu bağlamda, dünyadaki gelişmelere paralel olarak, ülkemizde de kamu yönetiminde stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışı yerleşmeye başlamıştır. Stratejik yönetim ve stratejik planlama kamu kesiminin mali ve idari yapısında değişiklikler meydana getirmiştir. Stratejik planlama kamu kurumlarında; kısa dönemli planlamadan uzun dönemli planlamaya, çıktılar yerine sonuçlara odaklanmaya, hesap verme sorumluluğunu yerleştirmeye, katılımcılığı ön plana çıkarmaya, bütçe, güven ve performans açığını kapatmaya yönelik etkili bir araç haline gelmiştir.⁶³

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun artırılmasıyla performansın artırılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda yapılan düzenlemeyle Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yer alan yetki devri ve esneklikle beraber;

- Hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi,

⁶¹Osman Yılmaz, “*Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri*” Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 2001, s.91

⁶²Ahmet Arslan, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Performans Programı Faaliyet Raporlaması İç Kontrol Sistemi, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 32

⁶³ Murat, G., vd., Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, s.174

- Kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi
- Kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi ilkelerinden hareketle ülkemiz hızlı bir değişim sürecine girmiştir.⁶⁴

Türkiye'deki kamu mali yönetim ve denetim sistemi ile ilgili en köklü ve bütünsel değişiklik, mali yönetim ve kontrol sistemimizi uluslararası standartlar ve Avrupa Birliği normlarıyla uyumlu hale getirmek amacıyla hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 10.12.2003 tarihinde yasalaşması ile gerçekleştirilmiştir. Yaklaşık seksen yıldır uygulanmakta olan 1050 sayılı Kanunun yerini alan 5018 sayılı Kanun ile yeni bir kamu mali yönetim anlayışı getirilmiştir⁶⁵

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. Bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir.⁶⁶

Bu çerçevede stratejik plan; kurum bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri gerçekleştirecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin belirlenmiş önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eden bir doküman olarak karşımıza çıkmaktadır.

Birçok alanda olduğu gibi kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi alanında da yeniden yapılanma adına Türkiye iyi bir gelişme hamlesi kazanmıştır. Bu gelişmenin istikrarlı ve sürdürülebilir olması, gerekli yapısal önlemleri alarak etkili ve esnek bir kamu kesimi yaratmaya bağlı gözükmektedir. Bu çerçevede, son yıllarda reform sayılabilecek birçok reform proje uygulamaya konulmuştur.

⁶⁴ Murat, vd., a.g.e. s.173

⁶⁵ Ahmet Kesik, "5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi" Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (9) 2005/ 1: Kocaeli, ss.94-114

⁶⁶ Devlet Planlama Teşkilatı, "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu", II. Sürüm, Ankara,2006

2.1.2. Kamuda Stratejik Planlamanın Hukuki Dayanağı

Türkiye’ de kamu mali yönetimi reformu 2000’li yılların başından itibaren ivme kazanmıştır. Kamu mali yönetim reformu ihtiyacını doğuran nedenler AB’ye uyum süreci ve yaşanan ekonomik krizlerdir. Krizler sonrası yapısal uyum programları çerçevesinde kamu mali yönetim mevzuatı yenilenmiştir. Mevzuat yenilemesi AB uyum süreci kapsamında Dünya bankası ve IMF ile gerçekleştirilen anlaşmalar gereği “yanımda dur” (stand-by) yapılmıştır. Ayrıca bu dış faktörlerden kaynaklı gerekliliğin yanında ülkedeki karar vericiler tarafından da kamu mali yönetimi reformunun gerekliliği üzerinde mutabakata varılmıştır. Ayrıca stratejik planlamanın kamu kesiminde ihtiyaç duyulan bir araç olduğu düşünülmüştür.⁶⁷

Bundan sonra stratejik planlamanın gündeme gelmesi Dünya Bankası ve Türkiye tarafından hazırlanan PEİR (Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme) raporu ile olmuştur. 2001 yılında imzalanan PFPSAL (Program Amaçlı Finans ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi) anlaşması ile somut bir politika teminatı niteliği kazanmıştır. Bununla kurumlarda politika oluşturma kapasitesinin artırılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda DPT sorumluluğunda politikaların maliyetlendirilmesi boyutunu da içerecek şekilde kamu kurumlarına yönelik bir stratejik planlama kılavuzu hazırlanması kararı alınmıştır.⁶⁸

Bu yönde en esaslı düzenleme ise, 2003 yılında 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile yapılmıştır.

5018 Sayılı KMYKK’nın birinci bölümünde “Tanımlar” başlıklı 3’üncü maddesinde stratejik plan; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını hedeflerini ve önceliklerini, performans ölçütlerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren bir plan şeklinde tanımlanmıştır.⁶⁹

Söz konusu Kanunla;⁷⁰

- Kamu mâliyesinde saydamlık ve hesap verilebilirliğin artırılması,

⁶⁷ Aktan C., (Ed.), Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006, s.196

⁶⁸ Arslan, A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Performans Programı Faaliyet Raporlaması İç Kontrol Sistemi, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s. 32-33

⁶⁹ Arslan, a.g.e., s. 34

⁷⁰ Murat, G., vd., Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, s.173

- Çok yıllık bütçeleme anlayışına geçilmesi,
- Stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemenin uygulamaya konulması,
- Bütçenin kapsamının genişletilmesini ve bütçe sisteminin yeniden tanımlanması,
- Yeni bir iç kontrol sisteminin oluşturulması,
- Dış denetimin kapsamının genel yönetim kapsamındaki tüm kamu idarelerini içine alacak şekilde genişletilmesi,
- Kamu mali yönetimi ve kontrolüyle ilgili temel yetki ve sorumlulukların harcamacı kuruluşlara devredilmesi amaçlanmaktadır.

Kanunun ‘‘Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme’’ başlıklı 9’uncu maddesine göre:

Kamu idareleri; ‘‘kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.’’

2008 yılında 5018 Sayılı KMYKK’ya eklenen ek fıkroda; (Ek fıkra: 24/7/2008-5793/30 mad.) ‘‘Kamu idareleri, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programı hazırlar.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar.

Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.” denilmektedir.

Yine 5018 sayılı KMYKK’ya dayanılarak Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (R.G. 26.05.2006,26179), Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik (R.G. 18/02/2006, 26084), ve son olarak Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ (R.G. 28.07.2011,28008) yayımlanmıştır.

Söz konusu yönetmelik kapsamındaki kamu idarelerinin ilk stratejik planlarını geçiş takvimine uygun olarak en geç 31/01/2009 tarihine kadar hazırlamaları gerektiği belirtilmiştir.

Aynı zamanda Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu da (ikinci sürüm 2006) hazırlanmıştır.

2.1.3. Kamuda Stratejik Planlamanın Önemi

Türkiye’de kamu kurumlarının içinde buldukları mali ve yönetsel sorunlar incelendiğinde, etkili bir kamu yönetimi için kurumların;

- Planlı hizmet üretmelerinin,
- Akılcı politikalar belirlemelerinin,
- Belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırmalarının,
- Etkili olarak uygulama yapmalarının,
- Uygulama sonuçlarını sistemli olarak izleyip değerlendirmelerinin gerektiği daha iyi anlaşılmaktadır.

Kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefler belirlemeleri ve ölçülebilir

göstergeler tespit ederek başarıyı değerlendirmeleri gerekmektedir. Kamu kurumları bunu başarılı bir stratejik planlamayla sağlayabilecektir. Stratejik planlar katılımcı bir anlayışla hazırlanmalıdır.⁷¹

Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurum kültürünün ve kimliğinin gelişimine ve güçlendirilmesine destek sağlayacaktır.

Ulusal düzeydeki kalkınma planları, üst politika belgeleri ve belirlenen stratejiler çerçevesinde kamu kurumlarınca hazırlanacak olan stratejik planlar; programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak ve kaynakların akılcı kullanımına katkıda bulunacaktır.⁷²

Anlaşılacağı gibi, kamu kurumlarında, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasında, kaliteli ve vatandaş odaklı hizmet anlayışının gelişmesinde, hizmetten yararlananların ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınmasında ve beklentilerinin karşılanmasını sağlamada stratejik planlama önem kazanmaktadır

2.1.4. Stratejik Planlamanın Kamu Kurumlarına Katkısı

Stratejik planlama uygulaması ile kamuda politika oluşturma ve uygulama kapasitesinin artması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede ülke genelinde stratejik planlama ile süreçten beklenen yarar⁷³

- Plan-bütçe bağlantısının güçlendirilmesi,
- Kamu yönetiminin ve harcama sisteminin daha etkin hale getirilmesi,
- Kamuda sonuç odaklı ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışının yerleştirilmesi,

Kuruluş bünyesinde beklenen yarar ise;

- Orta ve uzun vadeli bakış açısının geliştirilmesi,
- Sonuç odaklı ve hesap verilebilir açık bir yönetime temel oluşturulması,

⁷¹ Yılmaz Kutluhan, "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması", Sayıştay Dergisi, , Temmuz- Aralık, S. 50-51, 2003, Ankara s. 77.

⁷² Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara. 2006, s.1

⁷³ Arslan, A. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Performans Programı Faaliyet Raporlaması İç Kontrol Sistemi, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.36

- Katılımcı yönetim ile kurumsal etkinliğin artırılması,
- Karar alma mekanizmalarının güçlendirilmesi,
- Gerçekleştirilecek faaliyetlerde “stratejik olma”nın güçlendirilmesi,
- Başarının ve başarısızlıkların denetimi ve sebeplerinin ortaya konulması,
- Kurumun faaliyet alanlarıyla ilgili sistematik bir biçimde bilgi toplanmasıdır.

2.1.5. Kamuda Stratejik Planlama Uygulamalarındaki Zorluklar

Stratejik yönetim, özel sektöre vizyon kazandırır, dinamiklik yaratır, rekabet etme gücünü geliştirir ve kâr artışı sağlar. Bunla birlikte kamu kesimi için stratejik yönetim ve planlama uygulamalarında bazı temel zorluklar çıkmaktadır. Bu zorluklardan biri kamu kurumlarının yasal düzenlemelere tabi tutulmuş olmalarıdır. Özel sektörde en temel amaç ve başarı ölçütü kârdır. Yöneticiler, bu hedefe ulaşmada belli serbestliğe sahiptir. Oysa kamu kesimindeki yöneticiler, yalnızca yetkili kılındıkları konularda karar alabilir. Sorumlulukları ve yetkileri sınırlıdır. Bu yüzden çoğu zaman kamu kesiminde başarının ölçütü hizmet miktarı olmaktadır. Denetim mekanizması işin nasıl yapıldığından çok ne kadar yapıldığına odaklıdır. Hizmetin kalitesi ve maliyeti konusunda denetim, hizmet miktarından daha önemli görülmemektedir.⁷⁴

Özel sektörde her yeni pazar fırsatı, yeni bir üretimi fırsatı olarak desteklenmektedir. İşletme, bütçesini ve insan kaynaklarını bu yeni gelişmeyi göz önüne alarak hızla yeniden düzenleyebilmektedir. Kamu kurumları ise bütçe ve insan kaynakları açısından yeterli esnekliğe sahip değildir. Bu yüzden oluşan yeni durumlara hemen uyum sağlayamazlar. Hatta gelişmelere karşı direnç söz konusu olabilmektedir. Yeni bir hizmetin ortaya çıkışı bir fırsat olarak değil çoğu kez iş yükünü artıran bir sorun olarak kabul edilmektedir.

Özel sektörde işletmelerin ayakta kalması çalışanların çalışmaya devam edebilmesi, pazardaki rekabetle başa çıkabilmeye ve kâr etmeye bağlıdır. Kamu kurumlarının insan kaynakları politikası, örgütün ne kadar ürettiği ve ne kadar çalıştığından bağımsızdır. Kamudaki iş güvencesi sistemi, çok çalışanla az çalışanı

⁷⁴ Murat, G., vd., Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008, s.179-180

ayırmaya, işine son vermeye, ödüllendirmeye veya cezalandırmaya çok da uygun değildir.

Ayrıca, kamu kurumlarının faaliyet alanları, özel özel sektöre göre çok daha geniş ve karmaşık yapıdadır. Bu yüzden, kamu kurumları öncelikle kamu yararını göz önünde bulundururken, vatandaşın, çeşitli çıkar gruplarının, uluslararası örgütlerin, sivil toplum kuruluşlarının ve özellikle devletin de çıkarlarını savunmak durumundadır.

Kamu kurumlarında stratejik yönetime geçiş sürecinde kamu kurumlarının kendine özgü bürokratik özelliklere sahip olması nedeniyle uygulamada birtakım engellerle karşılaşmaktadır. Bu engelleri şöyle sıralamak mümkündür:

- Kamu kesiminde aşırı merkeziyetçi yapı, astlara planlama yapma ve kaynak kullanımında yetki kullanma imkânı vermemektedir.
- Bürokratik kültür, kamu kesiminde yeniliklerin mevcut yapıdaki bilindik işleyişi değiştireceği endişesi yaratmaktadır. Bu yüzden kamu çalışanları vatandaşın ihtiyaçlarını karşılamaktan önce kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan bir davranış sergileyebilirler.
- Vatandaş ise, kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan bir vatandaşlık kültürüne sahip bulunmakta; katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği taşımamaktadır.
- Kamu kesimi hizmet üretimine dayandığı için hizmetlerin fayda-maliyet analizi gibi tekniklerle değerlendirilmesi ve ölçülmesi zordur.
- Üst yöneticiler, stratejik planları yapılması uygulanması ve değerlendirilmesi aşamalarının tamamını yaşayacak kadar görevde kalamamaktadır. Bu durum stratejik planlamanın kamu kurumlarında başarıyla uygulanmasının önündeki en büyük ve önemli engel olarak görülmelidir.
- Kamu kesiminde stratejik yönetim sürecine katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi modern yönetim yaklaşımları da tam olarak uygulanmamaktadır. Bu durum da stratejik planlama çalışmalarının tam olarak başarıya ulaşmasına engel olmaktadır.

2.1.6. Stratejik Planlamada Fayda ve Risk Karşılaştırması

Stratejik planlamada amaç birliği insanları motive eder. Amaç ve hedeflere odaklanma ve sonuçları ölçme/değerleme bir faaliyetin farkına varılmasını sağlar. Daha etkin bir yönetim için performans ölçümlerinin kullanılması gerekmektedir. Zira performans değerlendirmesinin olmadığı bir yerde yönetmek güçleşir.⁷⁵

Bununla birlikte stratejik planlamada bir takım riskler de bulunmaktadır. Söz konusu riskler;

- Sahiplenme eksikliği: Üst yönetimin sürece öncülük etmedeki yetersizliği ve çalışanların planı benimsemede eksikliklerin bulunması planın başarısını olumsuz yönde etkiler.
- Kamu yönetiminde planlama ve performansı etkileyen araçların eksikliği: Başarının ödüllendirildiği bir sistemin olmayışı çalışanların planda öngörülen amaçları gerçekleştirmesinde daha az istekli davranmasına yol açabilir.
- Kalkınma planları –programlar–stratejik plan –bütçe bağlantısının kopma riski: Ülkemizde kalkınma planları ve stratejik planlar 5 yıllık bir süre için hazırlanmalarına rağmen bütçe 3 yıllık hazırlanmaktadır. Dolayısıyla kalkınma planları ve stratejik planlardaki amaçlara ulaşılması için gereken kaynak planlaması yapılırken zaman örtüşmesi sorunu yaşanabilmektedir.

2.2. EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

2.2.1. Milli Eğitim Bakanlığı'nda Stratejik Planlamaya Geçiş

5436 sayılı Kanun gereği tüm idarelerde olduğu gibi Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)'de Strateji Geliştirme Başkanlığı kurulmuştur. Başkanlık planlama için bir geçiş takvimi öngörmüş ve Bakanlığın 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk stratejik planını, 31.01.2009 tarihine kadar hazırlayacağını ilan etmiştir.⁷⁶

Aslında eğitimde stratejik planlama uygulamaları, Milli Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatından önce taşra teşkilatında, okullarda başlatılmıştır. Okullar ilk olarak

⁷⁵Arslan, A, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Performans Programı Faaliyet Raporlaması İç Kontrol Sistemi, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.40

⁷⁶Milli Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, 19/06/2006 tarih ve 2673 sayılı (2006/55) Genelgesi, 2006

Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGEP) kapsamında oluşturulan Müfredat Laboratuvar Okulları'nda (MLO) stratejik plan ile tanışmışlardır. Daha sonra 1999 yılında 2506 sayılı Tebliğler Dergisi'nde Millî Eğitim Bakanlığı Müfredat Laboratuvar Okulu Uygulamalarının Yaygınlaştırılmasına İlişkin Yönerge⁷⁷ (Bu Yönerge, 07/12/2011 tarihli ve 82202 sayılı Makam Onayı ile yürürlükten kaldırılmıştır) ile MEB TKY Uygulama Yönergesi yayımlanmıştır. Böylece MLO'larda uygulanmakta olan Planlı Okul Gelişim Modeli ve TKY uygulamaları taşradaki tüm okul/kurumlara yaygınlaştırılmıştır.

2.2.1.1. Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MGEP)

Okullar, çağın, toplumun ve bireylerin zaman içinde değişen ve gelişen ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan ve sürekli yenilenmesi gereken örgütlerdir.⁷⁸ Bu yüzden okullar öğrencileri çağın gereklerine uygun bilgilerle donatmak için hizmet verirken tıpkı insanlar gibi kendilerini yenilemek ve geliştirmek zorundadır.

Türkiye, Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü'ne üye ülkelerle birlikte yeniden yapılanma ve reform çalışmalarına başlamıştır. Bu kapsamda yapılan çalışmalardan biri de "Milli Eğitimi Geliştirme Projesi" dir. Proje ile ilgili anlaşma Türkiye Hükümeti ile Dünya bankası arasında 1990 yılında imzalanmıştır. Projenin amaçları:

1. İlk ve ortaöğretimde kaliteyi artırarak öğrenci başarısını OECD ülkeleri seviyesine yaklaştırmak,
2. Öğretmen eğitiminde kaliteyi artırarak OECD ülkelerindeki standartlara ulaştırmak,
3. Milli Eğitim Bakanlığı'ndaki yönetim becerilerini geliştirerek kaynak kullanımında ekonomik ve etkili olabilmektir

MGEP'nin birinci amacı ilk ve ortaöğretimde kalitenin artırılması kapsamında eğitim sisteminin pilot uygulamaları için laboratuvar görevi görececek okullar seçilmiştir. Bu okullarda uygulanacak bir model geliştirilmiştir.

⁷⁷ <http://mevzuat.meb.gov.tr/html/61.html>, Erişim tarihi, 09/09/2013

⁷⁸ Milli Eğitim Bakanlığı, Müfredat laboratuvar Okulu Modeli, MEB EARGED, Ankara, 1999, s.1-2

2.2.1.2. Okul Geliştirme Uygulamaları

Dünyada ve ülkemizde her alanda yaşanan değişim süreci, eğitim sisteminin olmazsa olmaz yapı taşı durumunda olan okulları da dönüşüme zorlamaktadır. Artık geleneksel okuldan öğrenen okula geçiş yaşanmaktadır. Günümüzde eğitim kurumları ve dolayısıyla okullar, bilgi ve bilgiye dayalı hizmet üretiminde bulunurlar. Üretilen bu hizmeti iç ve dış paydaşların kullanımına sunarlar. Buna nedenle okullar “öğrenen örgüt” olma özelliklerini taşırlar. Ayrıca okullar öğretim ve ortamlarını da paylaşımına açarlar.

Okulların değişen bu misyonuna karşı, MEB çeşitli projeler üretmiştir. Okul Geliştirme uygulamaları başlığı altında ele alınan bu modellerle okullar; hem hizmet verdikleri kesimi, hem çalışanlarını, hem de çevresinin gelişimine destek sağlayan örgüt niteliği kazanmışlardır.

2.2.1.3. Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) Modeli

Müfredat Laboratuvar Okulları, eğitim, öğretim ve yönetim alanında ortaya konacak her türlü yeniliğin sistem geneline yaygınlaştırılmasından önce pilot uygulamalarının yapıldığı okullardır.⁷⁹ Bu okullarda 1998-1999 yılından itibaren MEB Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) Modeli uygulanmıştır.

Türkiye'nin 7 coğrafi bölgesinde 23 ilden belirlenen 208 okulda uygulanan MLO Modeli yazılı temel ilkelere dayandırılmıştır. Bu ilkeler:⁸⁰

- Eğitimdeki her türlü gelişmenin denemesine laboratuvarlık ve diğer okullara liderlik
- Öğrenci Merkezli eğitim anlayışı
- Öğretim programlarının geliştirilmesi sürecine pilot okul olarak destek
- MLO Modelinin belirlediği standartlara ulaşma düzeyini ölçen değerlendirme sistemi
- Öğrenci başarısını artırmaya yönelik teknolojik gelişmeleri izlemek okula kazandırmak

⁷⁹ Milli Eğitim Bakanlığı, a.g.e., s.7

⁸⁰ Milli Eğitim Bakanlığı, a.g.e., s.57-58.

- MLO'lar, Bakanlık Merkez Teşkilatı ve Taşra Teşkilatı arasında işbirliğine dayalı çalışma sistemi
- Kişisel ve mesleki gelişimi amaçlayan sürekli hizmet içi eğitim
- Eğitim Öğretim faaliyetlerinin yürütülmesinde Toplam Kalite Yönetimi anlayışı
- Rehberlik ve danışmanlık esaslı teftiş
- Paylaşımcı yönetim anlayışı ve işbirliğine dayalı çalışma ile planlı ve sürekli gelişim anlayışı
- Öğrenci hizmetlerinde gelişimsel rehberlik anlayışı
- Eğitim öğretim süreçlerini zenginleştirmeyi esas alan mekânlar, donanımlar, ekipmanlar
- Okul-veli, çevre, üniversite işbirliği

MLO'larda bu ilkelerin hayata geçirilmesi için öneriler stratejiler vardır. Eğitim sistemine MLO Modeli'nin getirdiği yeni yaklaşımlar vardır. Eğitimde öğrenci başarısını artırmak için yapılacak tüm çalışmalarda öğrenciyi merkeze alan bir öğretim anlayışı esastır. Modele göre başarılı öğrenci daha sonraki gelişimi için kendisine gerekli olacak becerilerin farkında olan öğrenci demektir. Bu nitelikte bir öğrenciyi yetiştirebilmek için MLO'larda planlı ve sürekli gelişim hedeflenmiştir

Bu hedefe ulaşmanın yolu paylaşımcı yönetim anlayışı işbirliğine dayalı çalışma sistemi olacaktır.

MLO'larda gelişimsel rehberlik esas alınmıştır. Bu yaklaşımda rehberlik hizmetlerinde öğrencinin bireysel gelişim ihtiyacı ön plana alınır. Öğretme sürecinde eğitim teknolojisinin imkânlarından yararlanılır. MLO'larda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) anlayışı benimsenmiştir.

Buradan, Milli Eğitim Bakanlığı'nın eğitim yönetiminde yeni yönetim yaklaşımlarını uygulama yeteneğinin ve deneyiminin 2000'li yılların başına kadar uzandığını anlamak mümkündür.

2.2.1.4. Planlı Okul Gelişim Modeli

Milli Eğitim Bakanlığınca sistemin pilot okulları olarak seçilen 208 MLO'da uygulanan Planlı Okul Gelişim Modeli uygulaması 1999 yılından itibaren tüm okullara yaygınlaştırılmıştır.⁸¹

Planlı Okul Gelişim Modeli ile okulların; planlı çalışma, sürekli öğrenme, ekip çalışması, problem çözme, süreç iyileştirme, stratejik düşünebilme becerisi kazanan kurumlar haline gelmesi amaçlanmıştır.

Okul Gelişim Modeli okulun çevresiyle işbirliğini geliştirmesini, fiziki kaynaklarını ve insan kaynaklarını geliştirmesini, okulda eğitimin niteliğini ve öğretimin kalitesini dolayısıyla öğrenci başarısını artırmayı amaçlayan bir süreçtir. Okulda bu süreç her yıl yenilen aşağıdaki süreç basamaklarından oluşur. Okul Gelişim Süreci Basamakları:

- Okul Gelişim Yönetim ekibinin seçilmesi,
- Okulun stratejik planının hazırlanması ve gelişim hedeflerinin belirlenmesi,
- Özdeğerlendirme yapılması,
- Özdeğerlendirme sonuçlarına göre, iyileştirilecek alanların belirlenmesi ve iyileştirme ekiplerinin kurulması,
- İyileştirme planlarının hazırlanması,
- İyileştirme planları doğrultusunda okul gelişim planının hazırlanması,
- Yıllık okul gelişim planlarının uygulanması,
- Gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme yapılması,
- Düzeltilmiş yıllık okul gelişim planının uygulanması,
- Son değerlendirme ve rapor yazımı

Okul Gelişim Süreci basamaklarının ikincisi stratejik planlamadır. Her okul, gelişim hedeflerine ulaşmasına yönelik çalışmalar yapmak, kaynakların kullanımında, öncelikleri belirlenmek ve gelişim sürecinin sürekli değerlendirmesini yapmak için stratejik plan yapar. Stratejik planın yıllık uygulama planı da "Okul Gelişim Planı"dır.

⁸¹ Milli Eğitim Bakanlığı, Planlı Okul Gelişim Modeli, MEB, Ankara, 2007, s.10

Okul gelişiminden kastedilen temel amaç eğitim ve öğretimin niteliğinin geliştirilmesi, öğrenci başarısının artırılması ile okulun fiziki kaynakları ve insan kaynaklarının geliştirilmesidir.

Etkili bir okul planı; okulun performans düzeyini etkileyecek yönetim, öğrenme ve öğretme süreçlerini destekleyecek olumlu faktörlerin etkisini artırmayı amaçlarken olumsuz faktörlerin etkisini de en aza indirmeyi sağlayacak stratejileri içermelidir. Öğrencilerin eğitim ihtiyaçları okul geliştirme çalışmalarının temelini oluşturmaktadır. Okullar farklı niteliklere sahip birçok insanı bir araya getiren, diğer kurumlardan farklı bir yapıya örgütlerdir. Okul geliştirme tüm okul toplumu üyelerinin iş birliği içinde çalışmalarını gerektirir.

2.2.1.5. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), çağdaş bir yönetim anlayışıdır. Toplam Kalite yönetimi, katılımcı bir yönetim anlayışına dayanır. TKY'yi örgütte uygulayan liderler ekip çalışmasına ve sürekli öğrenmeye önem verirler. Böylece örgüt sürekli gelişir.

TKY'nin temel ilkeleri:⁸²

- Liderlik
- Sürekli İyileşme
- Müşteri Odaklılık
- Karar Süreçlerine Herkesin Katılımı
- Hedeflere ve Verilere Dayalı Yönetim
- Sürekli Eğitim
- Toplumsal Sorumluluktur

Okullar, TKY anlayışı ile MLO aracılığıyla tanışmıştır. TKY felsefesine göre kurgulanan MLO Modeli, ve önce MLO'larda daha sonra tüm okullarda uygulamaya konulan "Planlı Okul Gelişim Modeli" TKY anlayışını esas alır.⁸³

⁸² Yüksel Özden, Eğitimde Yeni Değerler,3. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000, s.160

⁸³http://www.meb.gov.tr/ky/dosyalar/Projeler/meb_tasra_teskilati_tky_uygulama_projesi_kilavuzu, Erişim: 14 Kasım 2012

MEB merkez teşkilatında Toplam Kalite Yönetimi (TKY) çalışmaları çerçevesinde Kasım 1999'da başlatılmıştır. TKY uygulamalarının asıl hedefi okullarda ve sınıfta kaliteyi yakalamaktır. Bu doğrultuda taşra teşkilatına yönelik olarak, 2001 yılında hazırlanan MEB Taşra Teşkilatı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Projesi yürürlüğe konmuştur.

TKY ile birlikte okullarda özdeğerlendirme sürecinde Avrupa Kalite Yönetimi Vakfınca geliştirilen “Mükemmellik Modeli” kullanılmaya başlanmıştır. Okulların mevcut durum analizini algılar ve sonuçlar üzerinden analiz eden model aynı zamanda kurumsal performansını ölçmeye yarayan bir araç olarak da kullanılmaktadır. Böylece kurumların kaliteli yönetime yönelik yetkinlikleri de ortaya çıkmaktadır.

2.2.1.6. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Süreci

Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan'ın hazırlanma sürecinin üç aşamalı olarak yürütülmesini planlamıştır. Bunlar:⁸⁴

1. Hazırlık dönemi ve programı

Planlamayı planlanması demek olan bu aşamada stratejik planlama için ekipler kurulur, üst yönetimin desteği sağlanır. Planlamaya hazırlık programı oluşturulur.

2. Stratejik planın hazırlanması

Bu aşamada Bakanlığın mevcut durum analizi yapılır. Paydaş görüşleri alınır. Misyon, vizyon, değerler amaçlar ve hedefler belirlenir. Faaliyet ve projeler ile performans göstergeleri belirlenir. Taşlan plan hazırlanır paydaşların görüşüne sunulur.

3. Stratejik planın uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Bu aşamada ise izleme değerlendirme ekibi kurulur. Ekip üyeleri süreç ile ilgili bilgilendirilir. Stratejik planın izlenmesinde kullanılacak ölçütler belirlenir. Stratejik planın incelenmesi, değerlendirilmesi, düzeltme ve geliştirme işlemi yapılır. Performans değerlendirmesi yapıp, sonuçları değerlendirilir. Geri bildirimler doğrultusunda güncelleştirmeler yapılır.

⁸⁴Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimde Stratejik Planlama, MEB Ankara, 2007, s.22

2.2.1.7. Stratejik Planlamanın Eğitim Kurumlarına Katkısı

Eğitim kurumları sürekli kendini yenilemesi gereken dinamik örgütlerdir. O nedenle plansız gelişim sağlayamazlar. Tıpkı bireyler gibi, yaşayan bir örgüt olan okulların da çağa ayak uydurabilmeleri ve sistemi geliştirmeye aracı olabilmeleri için geleceğe dair planları olmalıdır.

Stratejik planlama, bir kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve bunu niçin yaptığını sorgulayarak daha iyisini yapmaya yönelik kararlar üretmeye yönelik disiplinli bir çabadır. Stratejik planlamada etkili bilgi toplama, yorumlama, arşivleme, bunları kullanma, stratejik alternatiflerin gelişimi ve keşfi ile şu andaki kararların gelecekteki etkileri önemlidir. Stratejik planlama; örgütlerde etkili iletişim ve katılımın sağlanmasına, farklı ilgi alanları ve değerlerin yerleşmesine yardımcı olur. Analitik karar almayı hızlandırır ve başarılı işlevselliği teşvik eder. Kısaca stratejik planlamada örgütler yaratıcılığa teşvik edilir.⁸⁵

Stratejik planlama bir eğitim kurumu üzerine odaklandığında en önemli karar alıcılar iç paydaşlar (okul yönetimi, öğretmenler, öğrenciler ve veliler) olacaktır. Karar alıcıların büyük çoğunluğu iç paydaşlar olduğunda önemli konularda karar vermek, farklılıkları ele almak ve işlevselliğe yönelik etkinlikleri koordine etmek için insanları bir araya getirmek daha kolay olacaktır.

Stratejik planlama okullar için birçok yararlar sağlar. Stratejik düşünce ve hareketi teşvik eder. Gerçekçi ve işlevsel karar alınmasını sağlar. Stratejik planlama, okulun karşılaştığı çok önemli konular üzerine odaklanır ve karar alıcı konumda olanların bu konuda ne yapmaları gerektiğini ortaya koyar.

Okulda stratejik planlama, okulun gelişim hedeflerini belirleyen, bu hedeflere ulaşmada izlenecek stratejileri ortaya koyan ve okula vizyon kazandıran bir plandır. Bu özellikleri ile stratejik plan okulda yapılacak çalışmalara yön verir, önceliklerin belirlenmesini sağlar ve okulun sürekli gelişimini güvence altına alır. Ayrıca; stratejik plan içerisinde okulun vizyonu, misyonu, değerleri ve değerlendirme ölçütleri bulunacağı için okul gelişiminden amaçlanan da açığa çıkacaktır. Bütün bu özellikleri ile okulun stratejik planı, adeta okulun gelişim pusulası işlevini görecektir.

⁸⁵Milli Eğitim Bakanlığı, Planlı Okul Gelişim Modeli, "Okulda Stratejik Yönetim" Ankara, 2007. S.26-29

Stratejik planlamanın okullara bir başka katkısı, artırılan saygınlık ve geliştirilen performanstır. Stratejik plan yapan kurumlar, iç ve dış isteklerle gelen baskılara, değişen koşullara etkin bir şekilde cevap vermek zorundadırlar. Bu bağlamda değerli olan, stratejik düşünme ve belirlenen hedefler doğrultusunda eyleme geçmektir.

Son olarak stratejik planlama, örgütte çalışan insanlara da yararlı olabilir. Politika yapıcılar ve karar alıcılar, rollerini daha iyi yerine getirir, sorumluluklarını gerektiğinde uygulayabilirler. Ekip çalışması ve uzmanlık, kurum üyeleri arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

Stratejik planlama sürecinin okulun gelişim hedeflerine ulaşmada etkili rol oynayabilmesi için; okuldaki stratejik planlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanmalı, bu kapsamda okulun değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar planlama sürecine dahil edilmelidir. Bu yaklaşımla okul, ortak akli devreye sokarak bir bütün olarak kendisini tanıma fırsatı bulacak ve bu sürecin bir sonucu olarak kurum içi iletişim ve motivasyon güçlenecektir. Gerektiğinde, kapsamlı bir durum analizi için okulun faaliyet alanıyla ilgili eğitim kurumlarının ve diğer kuruluşların görüşleri alınmalıdır.

Okul yönetiminin yönlendirmesi ve desteği, stratejik planlamanın vazgeçilmez bir koşuludur. Okulun stratejik planlamasını yapacak olan ekip (bu ekibin içinde okul yöneticisi mutlaka olmalı), okul yönetimi ile iletişim içinde gerekli çalışmaları yürütecektir.

3. BÖLÜM: OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN ALGILARA YÖNELİK ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN TANITIMI

3.1.1. Araştırma Alanı

Bartın ilinde 8 bağımsız anaokulu, 75 ilkokul, 49 ortaokul, ve 8 genel lise, 17 meslek lisesi olmak üzere, çeşitli öğretim düzeylerinde toplam 168 Eğitim kurumu bulunmaktadır.

Eğitim seviyesine göre ilköğretimde Bartın ili okullaşma oranı %99,95 ile Türkiye ortalaması % 96,49'un üstünde yer almaktadır. Yine ortaöğretimde okullaşma oranı %99,39 ile Türkiye ortalamasının üstündedir. Cinsiyetlere göre okullaşma oranlarına bakıldığında ilköğretimde erkek öğrencilerin okullaşma oranı %99,52 iken kız öğrencilerin %99,17 ile erkek öğrencilere göre daha düşüktür. Ancak bu oran

%98,86 olan Türkiye ortalamasının üstündedir. Ortaöğretimde erkek öğrencilerin okullaşma oranı % 78,26 ile Türkiye ortalamasının üstündedir. Kız öğrencilerin okullaşma oranı erkek öğrenciler göre daha düşük olmasına rağmen %71,04, Türkiye ortalamasının % 69,31 ile % 2'lik bir farkla daha üstündedir.⁸⁶

Şekil 10: Öğretim Yılı Eğitim Seviyelerine Göre Okullaşma Oranı

2012-2013 ÖĞRETİM YILI EĞİTİM SEVİYELERİNE GÖRE OKULLAŞMA ORANI					
	OKUL ÖNCESİ (5 YAŞ)	İLKÖĞRETİM	ORTAÖĞRETİM	GENEL ORTAÖĞRETİM	MESLEKİ VE TEK. ORTAÖĞRETİM
TÜRKİYE	39,72	98,86	70,06	-	-
BARTIN	59,34	99,35	74,65	23,75	56,06

Türkiye ortalamasına göre ilköğretimde bir okula 192 öğrenci düşmekteyken Bartın'da 120 Öğrenci düşmektedir. Ortaöğretimde ise Türkiye ortalaması okul başına 327 öğrenci iken il ortalaması 201 öğrencidir. Mesleki teknik eğitimde okul başına düşen öğrenci sayısı Türkiye ortalaması 365 'tir. Buna karşılık Bartın ortalamasının 362 olduğu görülmektedir. İlköğretimde Türkiye ortalamasına göre bir öğretmene 20 öğrenci düşmekteyken Bartın ilinde 16 öğrenci düşmektedir. Derslik başına düşen öğrenci sayısı Türkiye ortalaması 30 iken Bartın il ortalaması 21 öğrencidir. Ortaöğretimde derslik başına düşen öğrenci sayısı Türkiye ortalaması 33 öğrenci Mesleki teknik eğitimde de 43 öğrenci düşmekteyken, Bartın ortalaması genel ortaöğretimde 19, mesleki eğitimde 28 öğrencidir. **Şekil 10'da** görüldüğü gibi okul, şube, öğretmen ve derslik başına düşen öğrenci sayılarında tüm veriler Türkiye ortalamasının altında yer almaktadır.

Şekil 11: Kurum ve Personel Bilgileri

GENEL TOPLAM 2013 (OKUL ÖNCESİ, İLK VE ORTA ÖĞRETİM, RESMİ+ÖZEL BAĞLI KURUMLAR)

⁸⁶Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Bartın Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Verileri, 2013.

TÜR	OKUL SAYISI	YÖNETİCİ SAYISI	ÖĞRETMEN SAYISI	USTA ÖĞRETİCİ	ÖĞRENCİ SAYISI	DERSLİK SAYISI	DERSLİK BAŞINA DÜŞEN ÖĞRENCİ SAYISI	OKULLAŞMA ORANI %
Anaokulu	8	9	28	22	650	32	17	59,34
Anasınıfı	69	-	103		1501	105		
İlkokul	75	47	438	-	8946	478	21	99,35
Ortaokul	49	73	613	-	9876	374		
Lise	8	22	232	-	2636	132	23	79,82
Mesleki – teknik eğitim	17	57	544	-	6170	261		
Bağlı kurumlar	11	24	33	2	-	466	-	-
Genel toplam	168	232	1991	24	29799	1848	-	-
NOT : *Anasınıfı İlköğretim ve Lise bünyesinde açıldığı için, genel toplamda okul sayısına eklenmemiştir.								

Bu veriler ışığında denilebilir ki; Bartın ilinin eğitim alt yapısı bakımından hazır bulunuşluk düzeyi Türkiye ortalamasının üstündedir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma, okullarda başlatılan stratejik planlama çalışmalarının okulların gelişim sürecine ne tür bir katkı sağladığını ve planlama çalışmalarının nasıl yürütüldüğünü ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Bu amaca bağlı olarak;

1. Stratejik planlama ekibi okul stratejik planı için yeterli ön hazırlıktan geçirilmiş midir?
2. Okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmasına ilişkin çalışanların tutumu nedir?
3. Stratejik planlama sürecinde okulun mevcut durumu yeterince analiz edilmekte midir?
4. Okul düzeyinde hazırlanan stratejik planlar okulun geleceğe yönelimi (Misyon, vizyon, ilke ve değerler, stratejik amaçlar, stratejik hedefler) ile ilgili bilgileri ne derece içermektedir?
5. Okul stratejik planında yer alan ve geleceğe yönelimi tanımlayan bölümlerin uygunluğu, bilinirliği ve benimsenme düzeyi nedir?
6. Okul stratejik planının nasıl izleneceği belirlenmiş midir?

7. Okul stratejik planının uygulamaya nasıl yansıtılacağı belirlenmiş midir?
8. Okul stratejik planı okulun yönetim biçimini nasıl etkilemiştir?

sorularına cevap aranacaktır.

3.1.3. Problem Durumu

Bir kamu kurumu niteliğinde eğitim örgütü olan okullar, sürekli öğrenen örgüt kimliği taşımalıdır. Okulların bu misyonu yerine getirebilmesi için tüm paydaşlarıyla hareket etmesi ve okulu sürekli geliştirecek faaliyetler içine girmesi gerekmektedir. Okulların süreçlerini iyileştirme çalışmalarının sürekli kılabilmek için gelişim planlarına ihtiyaçları vardır. Planları ve stratejik planlama çalışmaları ile okul gelişim süreçleri planlı ve akılcı bir şekilde yönetilmesi beklenmektedir.

Türkiye’de 1960’ların başından itibaren eğitim sisteminin sorunlarını planlama ile çözüme eğilimi güçlenmiştir. Planlı dönem boyunca “plansızlık”, “plana uygun politika ve kararların yaşama geçirilmemesi” ve “plan hedeflerine ulaşılamaması”, eğitim sorunlarının çözülememesinin nedenleri arasında sıkça dile getirilmiştir.⁸⁷

Eğitimdeki değişimler genelde iki farklı yaklaşıma dayanır. Bunlardan birinci okulu merkeze alan okul temelli yaklaşımlar, diğeri ise daha makro düzeyde tüm eğitim sistemine yönelik yaklaşımlardır. Hangi yaklaşım seçilirse seçilsin önemli olan eğitimde yenileşmenin okulun amaçlarını en etkili biçimde nasıl yerine getirebileceğidir.⁸⁸

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.⁸⁹

Bu unsurlar:

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

⁸⁷ Amiran Kurtkan, “Sosyolojik Açıdan Eğitim Yolu İle Kalkınmanın Esasları”, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, Yayın No: 2262, İstanbul, 1977, s388.

⁸⁸ Servet Özdemir, “Eğitimde Örgütsel Yenileşme”, Pegem A Yayınları, Ankara, 2000, s.30.

⁸⁹ William John Cook. (1990), “Strategic planning for America’s schools. Arlington, VA: American Association of School Administrators”, Halil Işık, Ahmet Aypay “Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme” Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, C.24 S.3, 2004, s349

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

3. Planlama komitesinin büyüklüğü yönetilebilir olmalıdır.

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

Her okul ya da örgüt stratejik plana sahip olmaz. Stratejik organizasyonlar ancak stratejik plan yapabilirler. Eğitimde stratejik planlamanın başarıya ulaşabilmesi için ilgili organizasyonun bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler bahsedilen organizasyonu da stratejik yapar. Öyleyse bir örgütü stratejik yapan nedir? Bu sorunun cevabı olarak stratejik organizasyonun özellikleri Cook⁹⁰ tarafından şöyle sıralanmaktadır:

1. Stratejik organizasyonlar özerk olmalıdır.
2. Stratejik organizasyonlar kendi kimliğini kendi ortaya koyabilmeli ve gerçekleştirmekte olduğu faaliyetler kimliğine uygun olmalıdır.
3. Stratejik organizasyonlar sahip oldukları kaynakları istediği yönde kullanabilme hak ve sorumluluğuna sahip olmalıdır.
4. Stratejik organizasyonlar kendileri için vizyon geliştirme ve liderlerini belirleme yetkisine sahip olmalıdır.
5. Stratejik organizasyonlar uzun dönemli planlara sahip olmalıdır.

Türk milli eğitim sisteminde okulların özerk yapılar olduğunu söylemek mümkün değildir. Merkezi yönetimin yanında il ve ilçe yönetimlerinin emri altında hareket eden okulların giderleri bile kalem kalem önceden belirlenmektedir. Bu anlamda okulların kaynaklarını planları doğrultusunda kullanmalarında sıkıntılar olduğu açıktır.

MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı 2010/14 sayılı genelge ile 5018 sayılı yasanın ruhuna uygun şekilde okullarda 4 yıllık dönemi kapsayacak planların yapılmasını istemiştir. MEB gibi devasa yapıda bir organizasyonda okul düzeyindeki çalışmaların izlenmesi ve değerlendirilmesi oldukça güçtür.

⁹⁰ Işık – Aypay, *a.g.m.*, s.342

Diğer yandan hazırlanan planların geçen zaman içerisinde ne derece uygulandığı, okulların gelişimine ne kattığı, iddia edildiği gibi başta bütçe olmak üzere okul yönetimlerine şeffaflık getirip getirmediğine ilişkin bir bilgi mevcut değildir. Bu çalışma ortaya çıkan bu problemi ve bu probleme bağlantılı olarak stratejik planın eğitime ne kattığını belirleyebilmek amacıyla ele alınmıştır.

3.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Bir süredir stratejik planlama yapan ve bu planla birlikte stratejik yönetim sergilemeye çalışan eğitim kurumlarının kurumsal başarısına stratejik planların nasıl bir etkide bulunduğunu belirlemeye çalışacak olan bu araştırma, aşağıda sıralanan varsayımlara dayanmaktadır:

1. Anket formunda yer alan ifadelerin anlaşılabilirlik düzeyi yeterlidir.
2. Anket, araştırmanın amaç ve alt amaçlarını karşılayacak yeterlikte tasarlanmıştır.
3. Anketi dolduranlar, gerçek görüşlerini ifade eder şekilde anketi doldürmüşlardır.

3.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, Bartın ilindeki ortaöğretim kurumları ile sınırlıdır. Araştırmanın örneklemini 23 ortaöğretim kurumunda görev yapan her okuldan 2 yönetici ve 8 öğretmendir. Araştırmanın ortaöğretim kurumlarıyla sınırlı olmasının nedeni, stratejik planlama uygulamalarının devam ettiği dönemde Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri hakkında kanun Hükmünde Kararname (652 Sayılı KHK)'de⁹¹ meydana gelen değişiklikle birlikte ilköğretim okullarının sistem değişikliğine uğramasıdır. Okulların türü ve personel devri değişikliği olması planın uygulama safhasında belirsizliğe neden olmuştur. Bu nedenle bu okullardan sağlıklı geri bildirim alınamayacağı düşünülerek araştırmanın evreni ortaöğretim kurumlarıyla sınırlı tutulmuştur.

3.1.6. İlgili Araştırmalar

⁹¹ Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, *T. C. Resmi Gazete*, 28054, 14 Eylül 2011,

Yüzüncü Yıl Üniversitesi'nden Yrd. Doç. Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU ve İl Eğitim Denetmeni İbrahim Halil UÇAR, 2012 yılında “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi” ne yönelik olarak yaptıkları araştırmada Van ilinde bulunan ilköğretim okullarında görev yapan 500 öğretmen ve yöneticiye anket uygulamışlardır.

“Okullarda Stratejik Planlama Algısı” ve “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçekleri kullanılarak elde edilen bulgulara göre şu sonuçlara varmışlardır:

Araştırmada, yönetici ve öğretmenler stratejik planlama konusunda olumlu bir algıya sahiptir. Buna karşın mevcut stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediğini düşünmektedirler. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algıları (inançları) ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Dumlupınar Üniversitesi Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Öğretim Üyesi Yahya ALTINKURT' tarafından yapılan araştırmada Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanları ve Kütahya il merkezindeki okul yöneticilerinin “Stratejik Planlamaya İlişkin tutumları” belirlenmeye çalışılmıştır.

Sonuçta, genel olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının olumlu olduğu belirlenmiştir. Ancak azımsanmayacak oranda katılımcı, güvensizlik ve direnç gibi olumsuz tutumlara sahiptir. Katılımcıların görüşleri, görev ve hizmet süresi değişkenlerine göre farklılaşmaktadır. Stratejik planlama tutum ölçeğinin boyutları arasında anlamlı ilişkiler vardır. Araştırma bulguları, çalışanların stratejik planlamaya karşı duydukları güvensizlik ve dirence ilişkin temel nedenin bilgi eksikliği olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda araştırmacı tarafından özellikle Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının bilgi eksikliklerini gidermeye yönelik çalışmaların yapılması önerilmiştir.

Çanakkale 18 Mart Üniversitesi'nden Halil IŞIK ve AHMET AYPAY''ın Çanakkale ilindeki 2 MLO ve 1 İlköğretim okulunda yaptıkları araştırmanın amacı; Türk Eğitim Sistemi'nde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri belirlemektir.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, üç okulun stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaştıkları sorunlara ilişkin olarak; kavramsal boyuttaki sorunlar en önemli sorunlar olarak tespit edilmiştir. Stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımının önemli olup olmadığı gibi konular hakkında kavramsal düzeyde çalışmalar gereklidir. Stratejik planlama süreci ile ilgili bir bilgi birikiminin olması ve uzmanlar arasında tartışma zemini oluşturulması gereklidir.

Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim yöneticileri Ercan Türk, Murat Yalçın ve Nezir Ünsal tarafından yapılan araştırmanın amacı, Milli Eğitim Bakanlığı'nda (MEB) uygulanacak olan stratejik planlama süreci hakkında, Bakanlık merkez örgütünde görevli daire başkanı, genel müdür yardımcısı ve genel müdür gibi üst düzey yöneticilerin görüşlerini saptamaktır.

Bu araştırmada, Milli Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin stratejik planlamanın MEB'de uygulanabilirliği konusundaki görüşleri ortaya konmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın son bölümünde elde edilen temel sonuçlar ve bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilen önerilere yer verilmiştir. Özellikle stratejik planlama ile ilgili bilgilenme gereği çarpıcı sonuç olarak çıkmıştır.

Cengiz Demir ve Mustafa Kemal Yılmaz tarafından yapılan “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler İçin Önemi” konulu araştırmada stratejik Planlama süreci ve bunun örgütler açısından önemini vurgulamak amaçlanmıştır.

Çalışmada stratejik planlama süreci durum analizi, misyon ve ilkeler, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler, faaliyet ve projeler, izleme, değerlendirme ve performans ölçümü olmak üzere ele alınmıştır

Çalışmanın sonucunda stratejik planlamanın kurumlara dinamizm kazandıracağı görüşüne yer verilmiştir

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.2.1. Araştırmanın Modeli

Bartın ili ortaöğretim kurumları okul yöneticileri ile öğretmenlerinin stratejik planlama uygulamalarının okul gelişim süreçlerine nasıl bir katkı sağladığına yönelik algılarının değerlendirilmeye çalışıldığı bu araştırma tarama modelindedir.

Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır⁹² Araştırmaya konu olan olay, birey, ya da nesneyi değiştirme çabası söz konusu değildir. Olduğu gibi kendi koşulları içinde tanımlanmaya çalışılır.

3.2.2. Araştırma Evreni ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Bartın ilinde bulunan ortaöğretim kurumları ile bu okullarda görevli öğretmen ve yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmaya belde, ilçe ve kent merkezinden toplam 23 okul katılmıştır. Araştırmanın yapıldığı dönemde evreni oluşturan 23 okulda toplam 789 yönetici ve öğretmenin görev yaptığı tespit edilmiştir.

23 Okulun her birinden 10'ar kişi, iki yönetici ve 8 öğretmen tesadüfi yöntemle örneklem olarak seçilmiştir. Araştırma evreni 20 okul müdürü, 10 Müdür Başyardımcısı, 28 Müdür Yardımcısı, 148 öğretmen, 9 Alan Şefiyle temsil edilmiştir. Toplam 215 kişiye anket uygulanmıştır. Anketlerin tamamı cevaplandırılmıştır. Ancak okulları köyde bulunan 4 öğretmenden 2'si yerleşim yeri olarak beldeyi işaretlemiş olduklarından, diğer 2'sinin köy yerleşim yerinde temsil yeteneğinin olmayacağı kanaatiyle bu öğretmenlerin yerleşim yerleri belde olarak kabul edilmiştir

3.2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Bartın ilindeki ortaöğretim kurumlarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planın okul gelişim süreçlerine katkısına yönelik algısını ölçmek amacıyla "Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Anketi" kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından literatür taraması yapılarak oluşturulan anket 10 bağımsız değişken ve 30 bağımlı değişkenden oluşmuştur.

⁹² Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler, Dördüncü Basım, Ankara, 1991,s.77.

3.2.4. Verilerin Toplanması

Araştırmacı tarafından 23 okulun her birinden 10 kişi olmak üzere toplam 215 kişiye anket uygulanmıştır. Anketlerin tamamı cevaplandırılmıştır. Bazı okullarda kadrolu öğretmen sayısı 10'dan az olduğu için beklenen sayı olan 230'a ulaşamamıştır. Ancak her okuldan anketi cevaplamaı gereken yönetici ve öğretmenlerin tamamı eksiksiz olarak anketi cevaplandırmıştır.

3.2.5. Verilerin Analizi

Anket verileri IBM SPSS 21 İstatistik programı ile analiz edilmiştir

Anketin güvenilirliği Cronbach's Alpha ile ölçülmüştür. Test sonucunda anketin güvenilirlik katsayısı 0,975 (%97,5) bulunmuştur. Buna göre her bir grup güvenilirlik testinden geçirilmiş ve grupların Cronbach's Alpha katsayısı tablodaki gibi belirlenmiştir. Örnekleme yöneltilen ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Cronbach Alfa güvenilirlik testine göre elde edilen sonuç 1'e ne kadar yakınsa anketin güvenilirliği o derece yüksektir. İstatistik analizlerinde güvenilirlik test sonuçları eğer;

0,00 < a < 0.40 ise ölçek güvenilir değil.

0,40 < a < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte

0,60 a < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir

0,80 a < 1.00 ise ölçek yüksek güvenilirliktedir

Tablodaki veriler incelendiğinde ankette yer alan her gruptaki değişkenlerin güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Şekil 12: Grupların Güvenirlik Test Sonuçları

DEĞİŞKENLERİN GÜVENİRLİK GEÇERLİK TESTLERİ	Cronbach's Alpha	N of Items
Tüm Değişkenlerin Güvenirliği	,975	30
A Grubu Planlamaya Hazırlık ve Plana Karşı Tutum	,849	5
B Grubu Planlama Süreci	,942	10
C Grubu Planın Uygulanmasına İlişkin Görüşler	,899	5
D Grubu Planın Okul Yönetimine ve Okul Gelişim Sürecine Etkisi	,969	10

Örneklem büyüklüğünün evreni temsil yeteneğinin olup olmadığını test etmek amacıyla istatistik tekniği olarak kullanılan Kaiser-Meyer-Olkin KMO testi yapılmıştır. Bilindiği gibi bu testte katsayı değeri 1.00'e yaklaştıkça mükemmel olmakta, 0.05'nin altında kabul edilememektedir. Elde edilen sonuçlara göre örneklem grubunun evreni temsil yeteneği, 0,962 olarak belirlenmiştir. Örneklemin büyüklüğünün uygunluğunu belirlemek amacıyla ölçeğimize KMO testi yapılmıştır. Bulunan KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü aşağıdaki değerler arasında bulunması durumuna göre yorumlanacaktır.

- 0.50-0.60 arası “kötü”,
- 0.60-0.70 arası “zayıf”,
- 0.70-0.80 arası “orta”,
- 0.80-0.90 arası “iyi”,
- 0.90 üzeri “mükemmel”.

Bu çerçevede ölçeğimize uygulanan KMO test sonucu aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Şekil 13: KMO Test Sonucu

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	0,962

Görüldüğü üzere KMO test sonucu (,962) 0,50'den büyük olduğundan 215 kişilik örneklemin büyüklüğü “mükemmel”dir..

Araştırma kapsamında geliştirilen ankette 30 ifade yer almaktadır. Bu ifadelere ilişkin katılım düzeyleri incelendiğinde ortalama katılımın 3,56 düzeyinde “katılıyorum” düzeyinde olduğu görülmüştür. Madde bazında anket ifadelerine ilişkin ortalama katılım puanları ve ortalama katılım düzeyleri aşağıda belirtilmiştir.

Tablo incelendiğinde ifadelerden sadece üçüne katılım düzeyinin 3,40'ın altına düşerek “kararsızım” düzeyinde kaldığı diğerlerinin ise 3.40-4.20 Aralığında kalarak “katılıyorum düzeyinde olduğu görülmektedir.

Örnekleme sunulan ölçeğin aritmetik ortalamasına göre katılımcıların genel olarak Stratejik Planlama süreci ve bu sürecin sonuçlarına ilişkin algılarında ulaşılabilecek en yüksek değer 5.00'dır.

Her bir soruya göre katılımcıların algı düzeylerini belirlemek için önce tüm grubun aritmetik ortalaması ve standart sapması hesaplanmıştır.

Hesaplanan aritmetik ortalamanın, standart sapma solunda yer alan katılımcıların yaklaşımları olumsuz (1,00 ve 2,49) ,sağında yer alan katılımcıların tutumları olumlu (3,50-5,00), bu iki grup arasında kalan katılımcıların tutumları ise (2,50-3,49) orta düzey olarak kabul edilecektir.

Buna göre anketin uygulamasından sonra elde edilen sonuçlara baktığımızda tüm değişkenin toplam aritmetik ortalamasındaki değer 3,56'dır. Buradan hareketle ana kütlelin stratejik planlama süreci ve sonuçlarına katılım eğilimleri olumludur denilebilir.

Ölçeğin "Okulumuzun misyon, vizyonu, ilke ve değerlerini biliyorum" ifadesi 4.00 puanla en yüksek katılımın sağlandığı değişken olduğu anlaşılmaktadır. Bunu 3,96 ortalama ile "Okulumuzun misyon, vizyonu, ilke ve değerlerini benimsiyorum" ifadesi izlemiştir. Genel ortalamanın 3,26 ile en düşük puanını alan ifadesi "Okulumuzun stratejik plan ekibi konu ile ilgili eğitim almıştır". Değişkeni ve onun ardından gelen diğer en düşük puanlı değişken ise 3,33 ile "Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkes gönüllü görev alır" ifadesidir. Ortalaması düşük aralığına giren bir diğer ifade ise 3,37 ile Stratejik plan, okulumuzda liderlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamıştır" değişkeni olmuştur.

Bu veriler ışığında genel ortalamaya bağlı kalarak katılımcıların büyük çoğunluğunun okulun vizyon, misyon, ilke ve değerlerini bildiklerini ve benimsediklerini, ancak çalışmalarda gönüllü olarak görev alındığı ve planın liderlik anlayışına katkı sağladığı konusunda çekimser kaldıklarını söyleyebiliriz.

Araştırmada kullanılan ölçekte yer alan her bir gruba ait ifadelere katılımcıların verdikleri cevapların aritmetik ortalaması aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir:

Şekil 14: Aritmetik Dağılımı Düzeyleri

No	Boyut	Değişkenler	\bar{X}	Katılım Düzeyi
1	A- Okullarda planlamaya hazırlık ve plana karşı tutumları	Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım	3.67	Katılıyorum
2		Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim	3.52	Katılıyorum
3		Okulumuzun stratejik plan ekibi konu ile ilgili eğitim almıştır	3.24	Kararsızım
4		Okulumun stratejik planını benimsiyorum	3.70	Katılıyorum

5		Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.	3.64	Katılıyorum
		Ortalama	3,55	Katılıyorum
6	B- Okullarda planlama süreci nasıl işlenmektedir?	Okulumuzun stratejik planı kapsamlı bir mevcut durum analizine dayanmaktadır.	3.56	Katılıyorum
7		Okulumuzun stratejik planı yapılırken tüm paydaşların görüşleri dikkate alınmıştır.	3.46	Katılıyorum
8		Okulumuzun stratejik planlama sürecine her kademedeki çalışan dâhil edilmiştir.	3.56	Katılıyorum
9		Stratejik plan, okulumuzun iyileştirmeye açık alanlarını geliştirecek amaç ve hedeflere sahiptir.	3.74	Katılıyorum
10		Okulumuzun misyon, vizyonu, ilke ve değerlerini biliyorum	3.98	Katılıyorum
11		Okulumuzun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini benimsiyorum	3.94	Katılıyorum
12		Okulumuzun stratejik planında yer alan amaç ve hedefler okulun bütün gelişim alanlarını kapsamaktadır.	3.72	Katılıyorum
13		Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeler amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterlidir.	3.56	Katılıyorum
14		Stratejik planda yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projeler okul bütçesi de dikkate alınarak belirlenmiştir.	3.61	Katılıyorum
15		Okulumuz stratejik planının nasıl izleneceğine ilişkin bir sistem tasarlanmıştır.	3.45	Katılıyorum
		Ortalama	3,65	Katılıyorum
16	C- Okullarda stratejik planın görüşler ilişkin uygulamasına nelerdir?	Stratejik plan okulun yıllık eylem planına yansıtılarak gerçekçi uygulamalarla okul gelişimine katkı sağlamıştır	3.67	Katılıyorum
17		Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkes gönüllü görev alır	3.33	<i>Kararsızım</i>
18		Stratejik plan, okul yöneticileri tarafından sahiplenilmektedir.	3.67	Katılıyorum
19		Stratejik plan tüm okul toplumunca benimsenmiş vizyona ulaşmak ortak amaç haline gelmiştir	3.47	Katılıyorum
20		Stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeyi düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.	3.47	Katılıyorum
			Ortalama	3,65
21	D- Planın okul yönetimine ve okul gelişim sürecine etkisi nasıl olmuştur?	Stratejik plan, okulumuzda liderlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamıştır.	3.37	<i>Kararsızım</i>
22		Stratejik plan, okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir.	3.48	Katılıyorum
23		Stratejik plan, okulumuzda şeffaf yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır	3.47	Katılıyorum
24		Stratejik plan, okulumuzda verilere göre yönetim planlı gelişim anlayışının gelişmesini sağlamıştır	3.52	Katılıyorum
25		Stratejik plan okul bütçesinin etkili, verimli kullanılmasını sağlamıştır.	3.48	Katılıyorum
26		Stratejik plan okulun insan kaynaklarının	3.53	Katılıyorum

		geliştirilmesine katkı sağlamıştır		
27		Stratejik planlama çalışmaları kurum dışı işbirliklerinin (Okulun Diğer kurum kuruluşlarla ilişkilerinin) güçlenmesini sağlamıştır	3.46	Katılıyorum
28		Stratejik Planda yer alan faaliyet ve projelerin uygulanması sonucu öğrencilerin akademik başarısında artış sağlanmıştır	3.51	Katılıyorum
29		Stratejik planlama uygulamaları okul yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkilemiştir.	3.56	Katılıyorum
30		Stratejik plan okuldaki eğitimin niteliğinin ve öğretimin etkililiğinin artmasını sağlamıştır	3.53	Katılıyorum
		Ortalama	3,49	Katılıyorum
		GENEL ARİTMETİK ORTALAMA	3.56	Katılıyorum

Anova (Varyans) Analizi

Araştırmanın örneklemden gelen verilerin benzer (homojen) olup olmadığı ve bağımsız değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar gösterip göstermediğini test etmek amacıyla One-Sample Anova testi yapılmıştır.

Buna göre yukarıda gruplandığımız sorular bağımsız değişkenlerle test edilmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Buna göre 3,56 ortalamayla örneklemin “Stratejik Planlama Sürecinin Okul Yönetim ve Gelişimine Katkısı”na ilişkin olarak sorulan sorulara katılımlarının olumlu yönde, 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum 5- Kesinlikle Katılıyorum ifadelerinden oluşan 5’li ölçeğe göre Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum aralığında bir eğilim gösterdiğini söyleyebiliriz.

Anova analizlerinde sig (anlamlılık) değeri 0,05’ten küçük olan değerlere sahip değişkenlerde anlamlı farklılıklar var demektir. Buna göre tabloda yer alan bazı değişkenlerde anlamlı farklılaşmalar tespit edilmiştir. Bu nedenle istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar göstermeyenler elenerek sadece farklılık gösteren değişkenlerin karşılaştırmaları yapılmıştır. Ayrıca bu farklılaşmaların hangi düzeyde olduğu gösterilmeye çalışılmıştır.

Aşağıdaki tabloda Anova test sonucunda istatistiksel olarak aralarında anlamlı farklılaşma bulunan 23 değişken tespit edilmiştir.

Şekil 15: Anova Anlamlılık Tablosu

SN	Grup	Değişken	Sig.
1	A1	Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım	0.00
2	A2	Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim	0.00
3	A3	Okulumuzun stratejik plan ekibi konu ile ilgili eğitim almıştır	0.03
4	A4	Okulumun stratejik planını benimsiyorum	0.00
5	A5	Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.	0.01
6	B1	Okulumuzun stratejik planı kapsamlı bir mevcut durum analizine dayanmaktadır.	0.00
7	B1	Okulumuzun stratejik planı yapılırken tüm paydaşların görüşleri dikkate alınmıştır.	0.00
8	B10	Okulumuz stratejik planının nasıl izleneceğine ilişkin bir sistem tasarlanmıştır.	0.00
9	B3	Okulumuzun stratejik planlama sürecine her kademedeki çalışan dâhil edilmiştir.	0.00
10	B4	Stratejik plan, okulumuzun iyileştirmeye açık alanlarını geliştirecek amaç ve hedeflere sahiptir.	0.00
11	B5	Okulumuzun misyon, vizyonu, ilke ve değerlerini biliyorum	0.01
12	B6	Okulumuzun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini benimsiyorum	0.01
13	B7	Okulumuzun stratejik planında yer alan amaç ve hedefler okulun bütün gelişim alanlarını kapsamaktadır.	0.00
14	B8	Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeler amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterlidir.	0.00
15	B9	Stratejik planda yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projeler okul bütçesi de dikkate alınarak belirlenmiştir.	0.00
16	C1	Stratejik plan okulun yıllık eylem planına yansıtılarak gerçekçi uygulamalarla okul gelişimine katkı sağlamıştır	0.01
17	C2	Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkes gönüllü görev alır	0.00
18	C3	Stratejik plan, okul yöneticileri tarafından sahiplenilmektedir.	0.00
19	C5	Stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeyi düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.	0.02
20	D1	Stratejik plan, okulumuzda liderlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamıştır.	0.02
21	D2	Stratejik plan, okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir.	0.03
22	D3	Stratejik plan, okulumuzda şeffaf yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır	0.01
23	D5	Stratejik plan okul bütçesinin etkili, verimli kullanılmasını sağlamıştır.	0.04

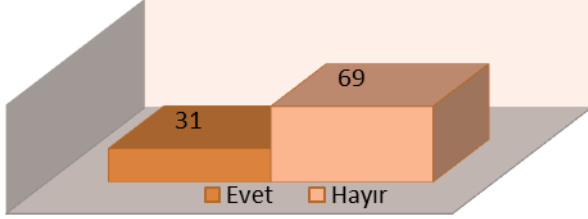
3.2.5.1. Bağımsız Değişkenlere İlişkin Bulgular

Örnekleme Cinsiyet, Yaş, Öğrenim Durumu, Görev, Okuldaki Çalışma Süresi, Mesleki Kıdem, Okul Türü, Okulun Yerleşim Yeri, Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumu, Strateji Planlama Ekibinde Görev Alma durumlarına göre yöneltilen 10

bağımsız değişken sorularından elde edilen verilerin dağılımı SPSS yazılımı ile test edilmiş ve örneklemin demografik özelliklerini gösteren verilere ulaşılmıştır.

Tablo ve Grafik 1: Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde%
Kadın	82	38.1
Erkek	133	61.9

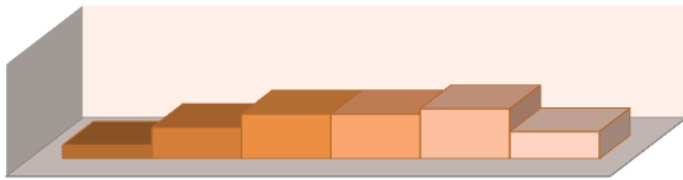


The chart shows two bars: a dark orange bar for 'Evet' with a value of 31, and a light orange bar for 'Hayır' with a value of 69. The legend below the chart identifies the colors: dark orange for 'Evet' and light orange for 'Hayır'.

Örnekleme Kadın ve Erkek yönetici ve öğretmenlerin cinsiyet dağılımıyla %38,1 oranında kadınlar, %61,9 oranında erkekler tarafından temsil edildiği görülmektedir. Evreni temsil yeterliliği bağlamında baktığımızda cinsiyet dengesinin kurumlarda çalışan kadın sayısının daha az olmasından kaynaklandığını ancak temsil yeteneği açısından sonuçları etkileyecek derecede olmadığını, 60/40 oranında temsil gücünün yüksek olduğunu ifade etmemiz mümkündür.

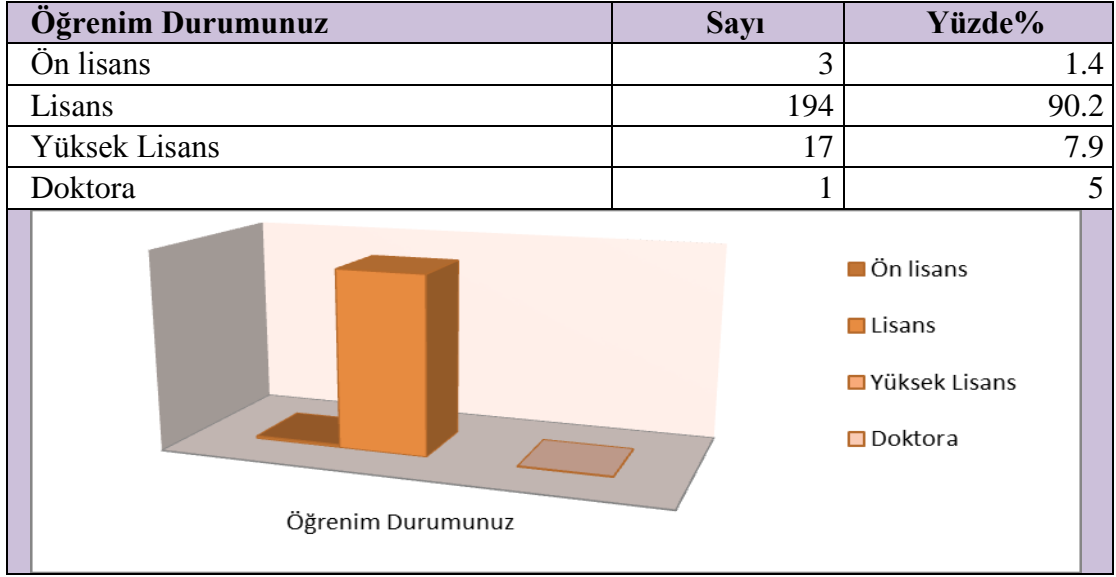
Tablo ve Grafik 2: Yaş Dağılımı

Yaşınız	Sayı	Yüzde%
20-25	13	6.0
26-30	30	14.0
31-35	43	20.0
36-41	55	25.6
42-47	48	22.3
48-55 ve üzeri	26	12.1

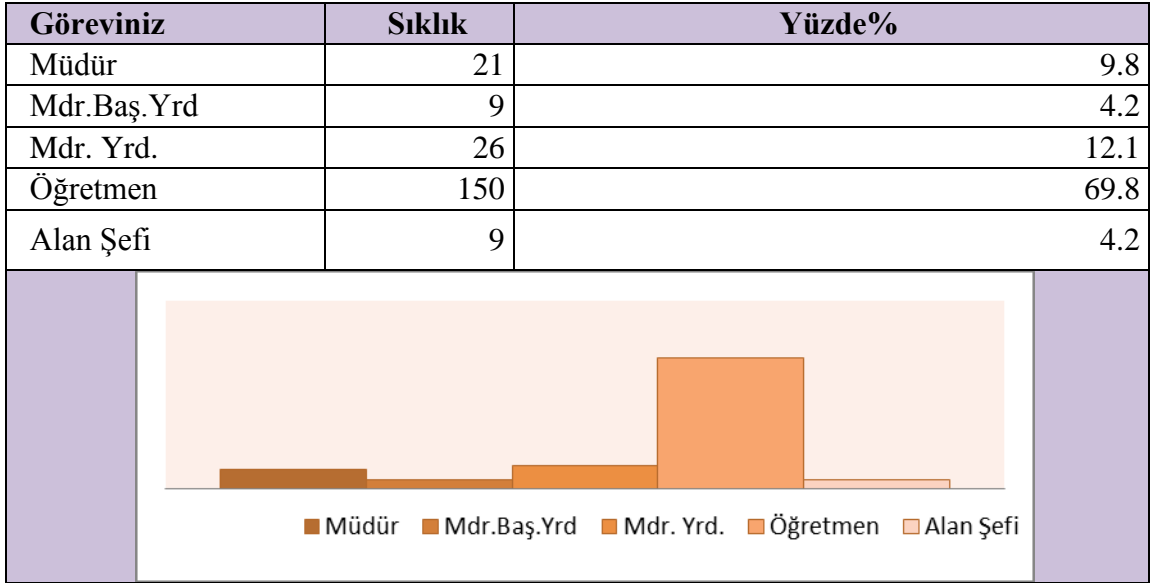


The chart shows six bars representing different age groups. The legend below the chart identifies the colors: dark orange for 20-25, medium orange for 26-30, light orange for 31-35, medium-dark orange for 36-41, light orange for 42-47, and dark orange for 48-55 ve üzeri.

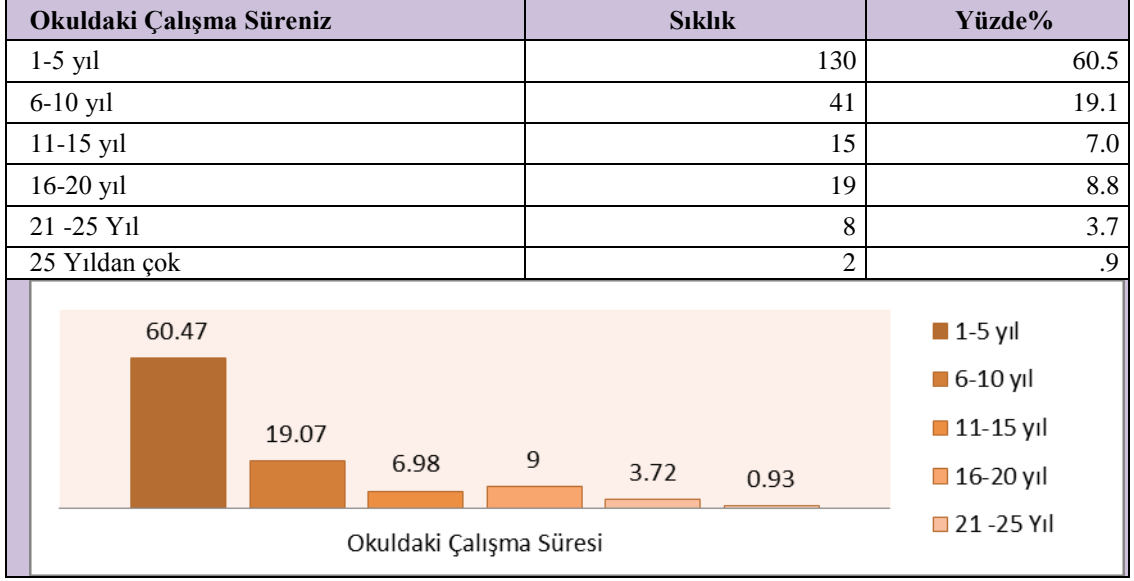
Yaş; araştırmaya katılan grubun %25,58'ini 36-41, %22,33'ünü 42-47 yaş aralığındadır. Araştırmada en genç gurubu %6,05 ile 20-25 yaş arası kişiler oluşturmaktadır.

Tablo ve Grafik 3: Öğrenim Durumu

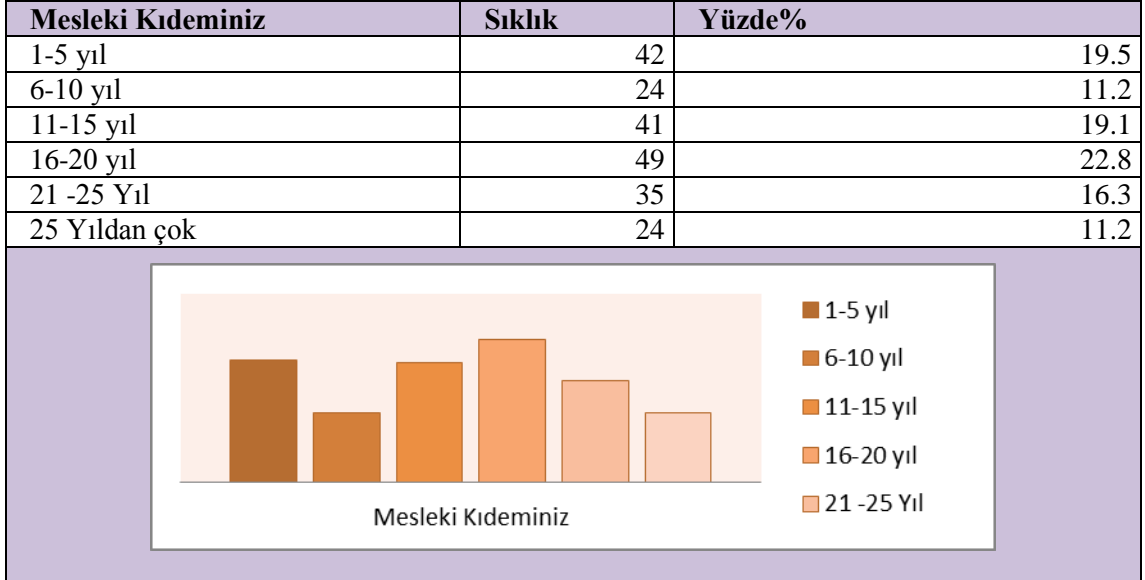
Öğrenim Durumu; Araştırma grubunun %90,70'ini lisans mezunları, %7,44'lük grubunu ise yüksek lisans mezunları oluşturmaktadır. Araştırma grubunda bir doktora eğitimini tamamlamış personel bulunurken 3 kişi ise ön lisans mezunudur.

Tablo ve Grafik 4: Görev Dağılımı

Örneklemin en önemli değişkenlerinden olan “Görev” değişkeninde okul müdürlerinin %9,8 oranı ile temsil edildiği görülmektedir. Bunun dışında müdür yardımcılarının %4,2, müdür yardımcılarının ise %12,1 oranında temsil edildiği çalışmamızda en yüksek oranla %69,8 ile öğretmenler yer almışlardır. Daha çok Meslek Liselerinde görev yapan alan şeflerinin ise %4,2 oranında meslektaşlarını temsil ettiği görülmektedir.

Tablo ve Grafik 5: Okuldaki Çalışma Süresi

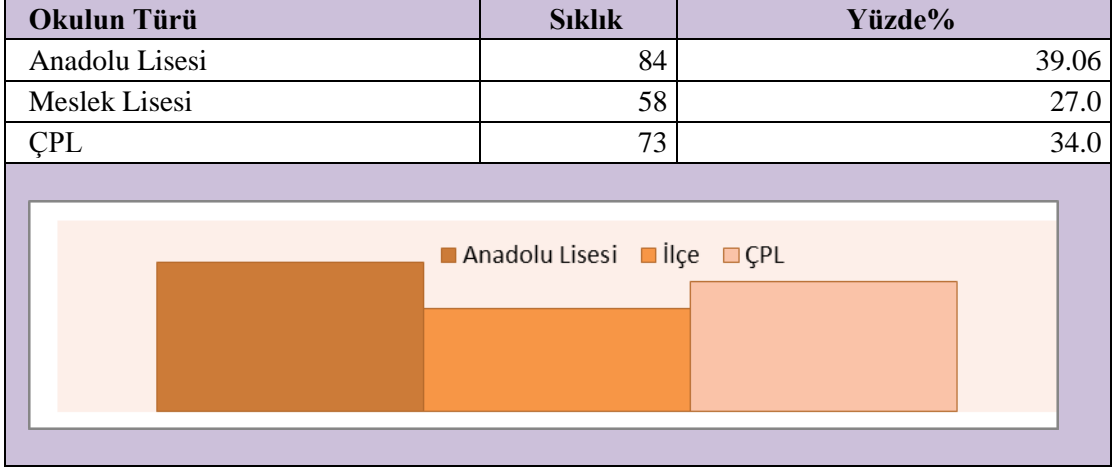
Okuldaki Çalışma Süresi; Çalışma süresi bakımından bakıldığında örneklem gurupta en büyük gurubun %60,47'lik oranla 1-5 yıl arası çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Buradan hareketle örneklem gurubu oluşturan kişilerin çoğunluğunu bir plan döneminden daha az süre ile okulda görev yaptıkları söylenebilir.

Tablo ve Grafik 6: Kıdem Yılı Dağılımı

Örneklemin %19,5'inin 1-5 yıl, %11,2 6-10 yıl, 11-15 yıl %19,1 oranında mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir. Örnekleimde yoğun grup %22,8 ile 16-20 yıl kıdeme sahip olanlardır. 21-25 yıllık mesleki kıdemi olanların oranı %16,3'dür. 25 yıldan daha uzun süredir çalışma hayatında bulunanların ise %11,2 oranında temsil

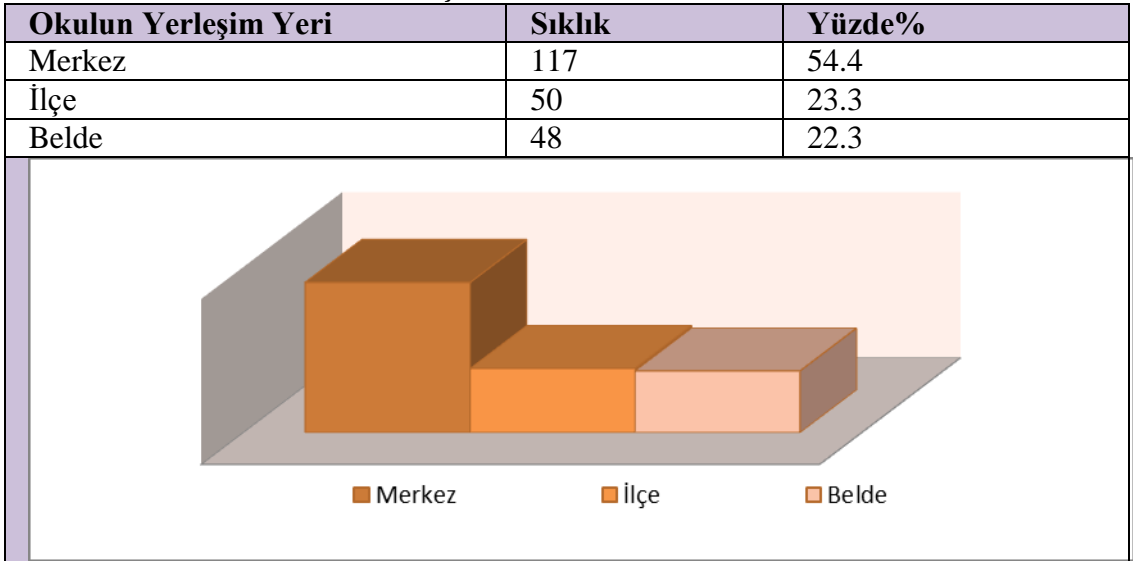
edildiği anlaşılmıştır. Bulgular incelendiğinde örneklem grubunun kıdem olarak orantılı dağıldığı görülmektedir.

Tablo ve Grafik 7: Okul Türü Dağılımı

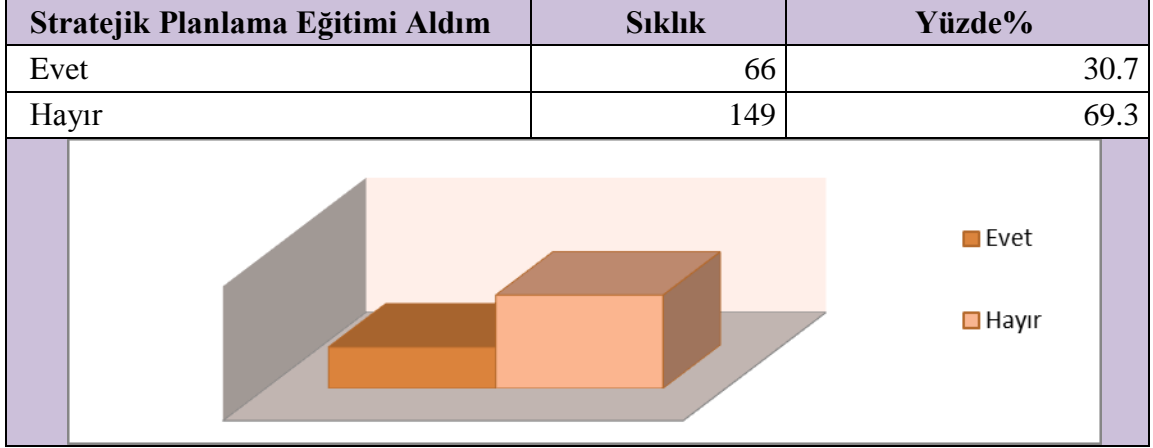


Örnekleme Anadolu Liseleri %39,06, Meslek Liseleri %27,0, Çok Programlı Liseler %34,0' oranında temsil edilmektedir.

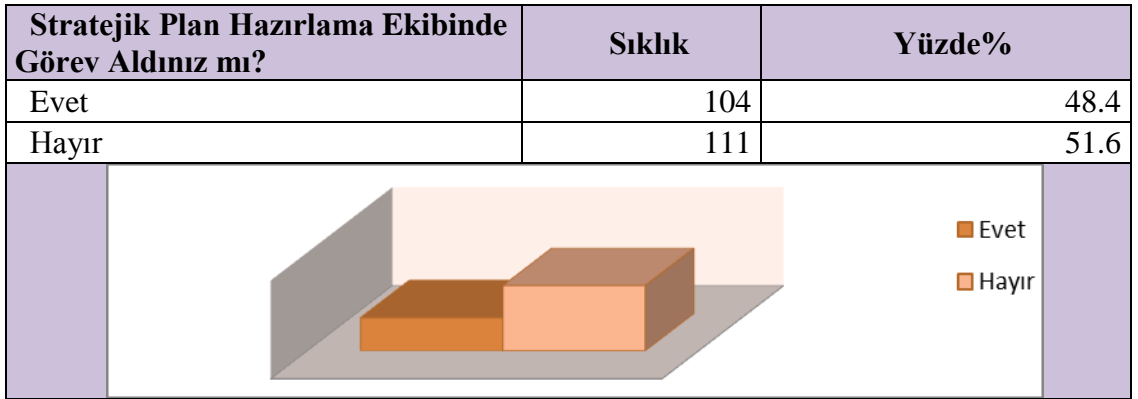
Tablo ve Grafik 8: Okul Yerleşim Yeri



Okulun yerleşim yeri; araştırmaya katılan okulların %54'ü merkez ilçede, %23,33'ü ilçelerde, %22,33'ü ise beldelerde bulunmaktadır.

Tablo ve Grafik 9: Stratejik Planlama Eğitimi

“Stratejik Planlama Eğitimi Aldım” bağımsız değişkeni ile okullarda stratejik planlamada görev alan personelin planlamaya hazır olma süreci ve eğitimin planın başarısını ne kadar etkileyeceği sorgulanmak istenmiştir. Örneklem grubundakilerden %30,7’sinin bu eğitime katıldığı görülürken, %69,3’ünün stratejik planlama ile ilgili eğitim almadığı bu eğitime katılmadığı görülmektedir.

Tablo ve Grafik 10: Stratejik Plan Hazırlama Ekibinde Görev Alma Durumu

Araştırma konumuzun bir diğer değişkeni “Stratejik Plan Hazırlama Ekibinde Görev Aldınız mı?” sorusudur. Bu soruya katılımcılar %48,4 oranında evet, %51,6 oranında ise hayır cevabı vermişlerdir.

Bu oran araştırmamıza konu olan katılımcıların yarı yarıya okullarda bir şekilde planlama sürecine katıldıklarını göstermesi bakımından önemlidir. Ancak planlama sürecinin geniş katılımlı bir ekiple yapılması gerektiği düşünüldüğünde ise bu oran yeterli görülmemektedir.

Stratejik planlama süreci teknik bir bilgiyi ve çabayı gerektirir. Elbette Stratejik planlama ekiplerinde bütün çalışanların görev alması beklenemez ancak, planlama sürecine okulların iç ve dış paydaşlarının geniş katılımı önemsenmelidir. Stratejik planlama sürecinde görev alma ve eğitim alma oranlarının nispeten daha düşük olması okullarda stratejik planlama eğitimi almış personel sayısının artırılması gereğini doğurmaktadır. Aynı zamanda stratejik planlama eğitimi almış fakat stratejik planlamada görev almamış personel de bu oran içinde yer almaktadır. Bu kişilerin sürece dahil edilmesinin planın başarısını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir.

3.2.5.2. Bağımlı Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırmamızda, örneklemin 10 bağımsız değişkeni olarak belirlenen gruplara, stratejik planlama olgusunun ortaöğretim kurumlarına katkısının nasıl algılandığına dair eğilimlerini belirlemek üzere 30 bağımlı değişkenden oluşan sorular sorulmuştur.

Anket maddelerine verilecek cevaplar “1-Kesinlikle Katılmıyorum”, “2-Katılmıyorum”, “3- Kararsızım”, “4- Katılıyorum”, “5-Tamamen Katılıyorum” seçenekleriyle derecelendirilmiştir. Anket maddeleri 4 farklı başlık altında gruplandırılmıştır.

Her bir grupta yer alan sorularla araştırmanın alt amaçlarına ulaşmak hedeflenmiştir. Bu gruplar ve gruplarda alt amaçların karşılığı olabilecek soru grupları şunlardır:

“Stratejik planlama ekibi okul stratejik planı için yeterli ön hazırlıktan geçirilmiş midir?” A1, A2, A3 sorusuyla, “Okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmasına ilişkin çalışanların tutumu nedir?” sorusuna cevap ise A4 ve A5 sorularıyla bulunmaya çalışılmıştır.

“Stratejik planlama sürecinde okulun mevcut durumu yeterince analiz edilmekte midir?” sorusuna cevap, B1,B2 ve B3 sorularıyla, “Okul düzeyinde hazırlanan stratejik planlar okulun geleceğe yönelimi (Misyon, vizyon, ilke ve değerler, stratejik amaçlar, stratejik hedefler) ile ilgili bilgileri ne derece içermektedir?” sorusuna cevap teşkil edecek olan B4,B7 ve B8 sorularıyla, “Okul stratejik planında yer alan ve geleceğe yönelimi tanımlayan bölümlerin uygunluğu, bilinirliği ve benimsenme düzeyi nedir?” sorusuna cevap, B5,B6,B7,B8 sorularıyla, “Okul stratejik planının nasıl izleneceği

belirlenmiş midir?” sorusunun cevabına ise B10 sorusu ve C5 sorusuyla ulaşılmak istenmiştir.

“Okul stratejik planının uygulamaya nasıl yansıtılacağı belirlenmiş midir?” sorusuna B9, C1 C,2, C3, C4, sorularıyla cevap aranmıştır.

“Okul stratejik planı okulun yönetim biçimini nasıl etkilemiştir?” sorusuna cevap teşkil edecek değişkenler D1, D2, D3, D4, D5, D 9 sorularında yer alırken, “Stratejik plan okulun gelişimine katkı sağlamış mıdır?” bulgusuna ulaşmak içinse D6, D7, D8, D10 soru grupları örnekleme yöneltmiştir. Bu çerçevede, ilgili soruların cevapları örnekleme grubu tarafından aşağıdaki tablo ve grafiklerde gösterildiği şekilde olmuştur:

Bu bölümde 5 madde yer almaktadır. İlk üç madde “planlamaya hazırlık”, son iki madde ise stratejik plana ilişkin tutumu” ölçmek amacıyla tasarlanmıştır.

A Grubu Değişkenler: Planlamaya Hazırlık ve Plana Karşı Tutum

Tabloda görüldüğü gibi “**Planlamaya Hazırlık ve Plana Karşı Tutum**” çok önemli düzeyde anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda örnekleme yöneltilen ve tabloda gösterilen 5’li Likert ölçeğine göre yapılan analizde değişkenlerin her birinin p değeri 0,001 den küçük olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. Kişilerin madde bazında katılım düzeyleri belirlenirken frekans ve yüzde dağılımı esas alınmıştır.

Tablo ve Grafik 11: A1 Değişkeni

A1- Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	4.2	9
Katılmıyorum	15.8	34
Kararsızım	13.0	28
Katılıyorum	42.3	91
Tamamen Katılıyorum	24.7	53

Katılımcıların “Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım” sorusuna %42,3 oranında büyük çoğunlukla katıldıkları, %4,2 oranında ise “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeceğini tercih ettikleri görülmektedir.

Okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmalarının 2003 yılından bu yana devam ettiği düşünüldüğünde bu oranların tabloda görüldüğü şekliyle parçalanmış

olarak belirlenmiş olması dikkat çekicidir. %15,8 oranla bir grubun “Katılmıyorum”, %13,0 oranla bir grubun “Kararsızım” seçeneğini tercihleri de dikkate alındığında katılımcıların %32’den fazlasının bu çalışmalardan haberdar olmadığı sonucu çıkarılabilir. Bu cevapların okuldaki çalışmalara doğrudan katılmamaktan mı kaynaklandığı, yoksa stratejik planlama sürecine karşı bir tutumunu ifade ettiği tartışılmalıdır. Diğer yandan katılımcıların % 67’sinin “katılıyorum ve tamamen katılıyorum” ifadesini tercih etmeleri okul personelinin önemli oranda stratejik planlama çalışmalarından haberdar olduğunu göstermektedir.

Kararsız olanlar ile bu görüşe katılmadığını ifade edenlerin tutumu planlama ekibinde yer almaması veya bu konuda düzenlenen eğitimlere katılmaması ile izah edilebilir. Nitekim anketin ilerleyen bölümlerinde verileceğe üzere araştırmaya katılanların %68’i stratejik planlama konusunda eğitim almadıklarını ifade etmektedirler.

Tablo ve Grafik 12: A3 Değişkeni

A3- Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	5.1	11
Katılmıyorum	15.8	34
Kararsızım	22.8	49
Katılıyorum	34.4	74
Tamamen Katılıyorum	21.9	47

“Stratejik planlama ekibi okul stratejik planı için yeterli ön hazırlıktan geçirilmiş midir?” sorusuna cevap arayan bir diğer değişken “Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim” ifadesine tamamen katılanların %21,9, Kesinlikle katılmayanların oranı ise %5,1’dir. Kararsızlar %22,8 oranla temsil edilirken, katılmıyorum %15,8’ oranındadır. Burada dikkatimizi çeken A1 kodlu değişken ile A2 kodlu değişkenin ayrıştırıcı olan özelliği birincisinde “haberdarlık”, ikincisinde ise “bilgi” düzeyinin birincisindeki ve ikincisindeki katılımların yaklaşık oranlarda olmasıdır. Bu duruma göre haberdar olmak ve bilgi sahibi olmanın ayrıştırıldığı ve anketimizdeki değişkenlerin gruplar tarafından benzer anlaşıldığı sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca, çoğunluk okulda yürütülen planlama çalışmalarından haberdar olsa bile önemli bir kesimin stratejik planlama çalışmaları içerisine dâhil edilemedikleri ve hatta bilgilendirilmedikleri anlaşılmaktadır.

Tablo ve Grafik 13: A4 Değişkeni

A4- Okulumuzun stratejik plan ekibi konu ile ilgili eğitim almıştır	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	6.0	13
Katılmıyorum	19.5	42
Kararsızım	31.6	68
Katılıyorum	30.2	65
Tamamen Katılıyorum	12.6	27

Yukarıdaki tabloda okuldaki kurulan stratejik plan ekibinin planlama eğitimi alıp almadığı hakkında okul toplumunun bilgisinin olup olmadığı ve yöneticilerin bu konudaki görüşleri sorulmuştur. Verilere göre planlama ekibinde görev alan bireylerin konudaki yeterliliğini ve onlara güven algısını da ölçen değişkene verilen cevapların %31,6 ile kararsızım ifadesinde belirginleşmiş olması dikkat çekicidir.

Kesinlikle katılmayanların oranı %6,0, Katılmıyorum seçeceğini tercih edenlerin oranı %19,5 olarak gerçekleşmiştir. Ekipte görev alanların eğitim alarak bu çalışmayı yaptığını inananların ortalama olarak 1/3 oranında olumsuz yaklaştıklarını söylemek mümkündür. Bu durum planlama ekibinin plan konusunda yeterli eğitim aldıkları düşüncesini tartışmalı hale getirmektedir. Kararsızlık oranı da bu kategoride değerlendirilirse örneklem stratejik plan çalışmalarında görev alanların eğitim alanlardan oluşturulmadığı kanaatinde olduklarını dile getirmiş olmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2015-2019 Stratejik Planlama hazırlıkları kapsamında yayımladığı MEB 2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programında konuya ilişkin şu ifade yer almaktadır:⁹³ “*Stratejik planlama çalışmalarında görev alacak veya katılım sağlayacak ekip ve kurul üyelerinin belirli bir düzeyde stratejik planlama kavramlarına hâkim olmaları beklenmektedir. Ancak, Bakanlık merkez ve il millî eğitim müdürlükleri bünyesinde kurulan stratejik plan koordinasyon ekiplerinin ise stratejik planlama konusunda eğitimler vereceği, süreci yönlendireceği ve danışmanlık hizmeti vereceği düşünülerek bu ekiplerde görev alacak personelin kavramları özümsemiş düzeyde olmaları çok büyük önem arz etmektedir. Bu nedenle söz konusu ekiplerin oluşturulmasının ardından MEB SP Koordinasyon Ekibi tarafından tüm İl MEM SP koordinasyon ekip üyelerine kapsamlı stratejik planlama eğitimleri verilir.*”

⁹³ “MEB (2013), "2015-2019 Stratejik Planı Hazırlık Programı"s.10

Yeni Stratejik planlama çalışmalarının hazırlık dönemine girildiği bu tarihlerde konuyla ilgili eğitimlerin sadece stratejik planlama ekibinin eğitimiyle kalmayıp okullardaki tüm çalışanları kapsayacak şekilde planlanması gereği ortaya çıkmaktadır.

“Okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmasına ilişkin çalışanların tutumu nedir?” sorusuna A4 ve A5 sorularıyla cevap aranmıştır.

Tablo ve Grafik 14: A4 Değişkeni

A4- Okulumun stratejik planını benimsiyorum	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	3.3	7
Katılmıyorum	11.2	24
Kararsızım	20.5	44
Katılıyorum	42.3	91
Tamamen Katılıyorum	22.8	49

215 katılımcının cevaplarına göre örneklemin %22,3'ünün Tamamen bu ifadeye katılarak, %42'3 ünün ise katılıyorum seçeceğiyle toplamda %65'1 oranında okul için hazırlanmış stratejik planlamayı benimsediği anlaşılmaktadır. Kararsızların %20,5 oranında olduğu, benimsemeyenlerin ve kesinlikle benimsemeyenlerin toplam oranının ise %15,5'e kaldığı görülmektedir. Planı benimseme, bu grup sorular içerisinde en yüksek ikinci düzeyde katılımın olduğu madde olmuştur. Bu durum eksikliklerine rağmen stratejik planlama çalışmalarının görece olarak daha çok benimsendiğini ortaya koymaktadır.

Tablo ve Grafik 15: A5 Değişkeni

A5- Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.	Yüzd e%	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	5.6	12
Katılmıyorum	12.1	26
Kararsızım	15.8	34
Katılıyorum	46.0	99
Tamamen Katılıyorum	20.5	44

Örnekleme yöneltilen “Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.” Değişkenine verilen cevaplara göre %66,5 oranında okula sağladığı katkıya inanma söz konusudur. Bunun yanında toplam olarak %17,7 oranında

inanmayanların varlığını görmekteyiz. Kararsızların ise %15,8'i oluşturduğu değişken cevaplarında okulun gelişim sürecine katkısına inanmaya doğru bir eğilim olduğunu ifade etmemiz mümkündür. Bu durum okul personelinin önemli bir bölümünün stratejik planlama çalışmalarının okulun temel süreçlerini olumlu yönde etkileyeceğine inandığını göstermektedir.

Araştırmanın B grubu olan **Planlama Sürecine** ilişkin katılımcılara 10 adet ifade yöneltilmiş ve bu ifadelere ne düzeyde katıldıklarını bildirmeleri istenmiştir. Elde edilen veriler One-Sample T-testine tabi tutularak bu grupta bulunan değişkenlerden elde edilen analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

B Grubu Değişkenler: Planlama Süreci

Buna göre tabloda da görüldüğü gibi “**Planlama Süreci**” çok önemli düzeyde anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda örnekleme yöneltilen ve tabloda gösterilen 5’li Likert ölçeğine göre yapılan analizde değişkenlerin her birinin p değeri 0,01 den küçük olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. Madde bazlı değerlendirmelere bakıldığında

“Stratejik planlama sürecinde okulun mevcut durumu yeterince analiz edilmekte midir?” sorusuna cevap, B1,B2 ve B3 sorularıyla, aranan cevaplar araştırma alanımızdan gelen verilere göre aşağıdaki gibi şekillenmiştir.

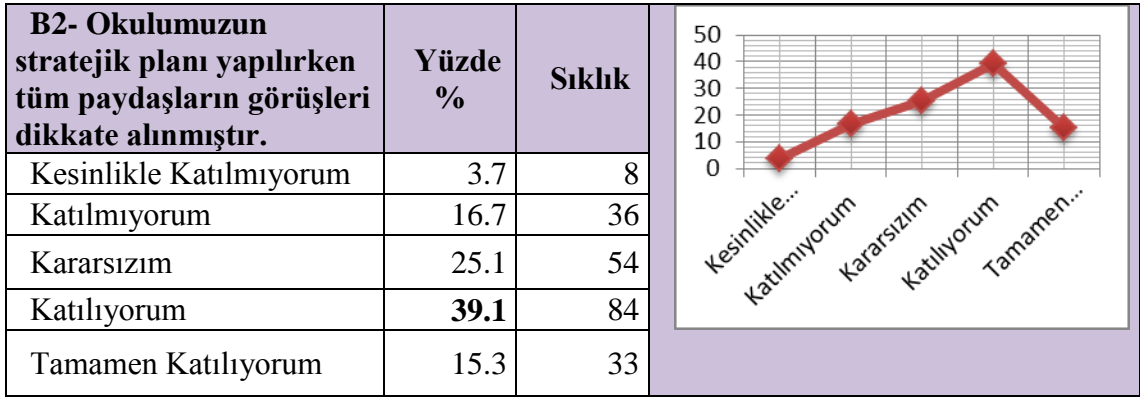
Tablo ve Grafik 16: B1 Değişkeni

B1- Okulumuzun stratejik planı kapsamlı bir mevcut durum analizine dayanmaktadır.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	3.7	8
Katılmıyorum	9.8	21
Kararsızım	27.9	60
Katılıyorum	44.2	95
Tamamen Katılıyorum	14.4	31

Katılımcılar okulun stratejik planının kapsamlı bir mevcut durum analizine dayandırıldığına ilişkin algılarına ilişkin ölçekte % 3,7 oranında katılmayanlar, %9,8 Katılmayanlar, %27,9 oranında temsil edilmişlerdir. Kararsızlar da dâhil olmak üzere toplamda %4,4 oranında bir çoğunlukla durum analizinin yapılmadığını, Katılıyorum %44,2 Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %14,4 olarak toplamda stratejik planın durum analizine dayandırılarak yapıldığını düşünenlerin oranı %58,6 oranında olduğu

görülmektedir. Bu durum “Okulumuzun stratejik planı kapsamlı bir mevcut durum analizine dayanmaktadır.” Görüşüne önemli bir oranda okul personelinin katıldığını göstermektedir. Değişkenlerin bütününe verilen cevaplara bakıldığında “Stratejik planlama sürecinde okulun mevcut durumu yeterince analiz edilmekte midir?” sorusunda Kesinlikle Katılıyorum ifadesini tercih edenlerin ortalamasının %47,9 oranında olduğu, Kesinlikle Katılmıyorum diyenlerin aritmetik ortalamasının %11,2 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle Kararsızlar ve diğer değişken oranları dikkate alınmadığında, okullardaki planlama sürecinde durum analizin yapıldığını ancak çok iyi kabul edilecek bir düzeyde gerçekleştirilmediğini ifade edebiliriz.

Tablo ve Grafik 17: B2 Değişkeni



Ölçeğimizin önemli bir diğer değişkeni stratejik planın yapılırken paydaşların görüşlerinin dikkate alınarak yapılıp yapılmadığıdır. Bu sorun planlama sürecinin kurallarına okul tarafından uyulup uyulmadığını göstermesi bakımından önem arz etmektedir. Çünkü stratejik planın temel ilkelerinden biri de paydaş görüşlerine ve beklentilerine yer verilmesidir. Böylece plana karşı genel kabulün sağlanmasıdır. Bu durum örneklem algısıyla ölçülmüş ve % 39,1 oranında en büyük oranla “Katılıyorum” seçeneği yer almıştır. Kesinlikle bu duruma katıldıklarını ifade eden katılımcıların oranı ise %15,3’tür. Bunun dışında kalan %25,1 oranındaki kararsızlar, %16,7 oranında katılmayanlar, %3,7 oranında ise kesinlikle bu olguya katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Buradan hareketle örneklemin paydaş görüşlerinin alınması noktasında farklı yaklaşımları ve bu ilkenin %54,4 oranının kabul görmesinden dolayı paydaş görüşlerinin önemsenerek planlama sürecinde görüşlerine başvurulduğu ifade edilebilir. Bütün çalışanların sürece dâhil edilmesinin gerektiği stratejik planlama çalışmalarında paydaş

görüşlerinin alınması ve bu görüşlerin plana yansıtılması ayrıca önemli bir konudur. Paydaş görüşlerini alma ifadesine ortalama olarak katılım yüksek gibi gözükse de 215 katılımcının 99'u bu konuda olumlu düşünceye sahip olmaması anlamlı görülmelidir.

Tablo ve Grafik 18: B3 Değişkeni

B3- Okulumuzun stratejik planlama sürecine her kademedeki çalışan dahil edilmiştir.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	3.7	8
Katılmıyorum	12.6	27
Kararsızım	25.6	55
Katılıyorum	40.0	86
Tamamen Katılıyorum	18.1	39

“Okulumuzun stratejik planlama sürecine her kademedeki çalışan dahil edilmiştir.” Değişkenine katılım düzeylerine baktığımızda, bu durumun kesinlikle gerçekleştiğini onaylayanların oranının %18,1, onaylayanların oranının %40,0 olarak gerçekleştiği görülmektedir. Kararsızların %25,6 oranında, Katılmayanların %12,6, Kesinlikle katılmayanların ise %3,7 oranında temsil edildiği anlaşılmaktadır.

Planlama çalışmaları her düzeydeki personelin katılımını gerektirmektedir. Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV) tarafından yapılan bir araştırmada⁹⁴ katılımın kapsamının stratejik planın **sahiplenilmesini** etkilediği tespit edilmiştir. Çalışanların birim ya da kurumlarının hedeflerinin geliştirilmesine katılmaları halinde, bu hedefler üzerinde daha fazla sahiplik hissedeceklerdir ki bu da stratejik planın uygulanmasında olumlu bir etkiye sahip olacaktır. Bu sebeple stratejik plan çalışmalarına her düzeydeki personelin katılımı özendirilmelidir.

Planlama Sürecine ilişkin algıları ölçerek “Okul düzeyinde hazırlanan stratejik planlar okulun geleceğe yönelimi (Miyon, vizyon, ilke ve değerler, stratejik amaçlar, stratejik hedefler) ile ilgili bilgileri ne derece içermektedir?” sorusuna B4,B7 ve B8 değişkenleriyle cevap aranmıştır. “Stratejik plan, okulumuzun iyileştirmeye açık alanlarını geliştirecek amaç ve hedeflere sahiptir” yargısına katılıp katılmadıkları sorulmuş ve alınan cevaplar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

⁹⁴ INGRID, Prikken (Involve); Emre Koyuncu (TEPAV), Türkiye Ekonomik Politikaları Araştırma Vakfı (TEPAV), “Stratejik Planlamada Paydaş Katılımının İyileştirilmesi”, Mevcut Durum Çalışması, Yönetici Özeti, Kalkınma Bakanlığı, 31 Ocak 2011,

Tablo ve Grafik 19: B4 Değişkeni

B4- Stratejik plan, okulumuzun iyileştirmeye açık alanlarını geliştirecek amaç ve hedeflere sahiptir.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	3.3	7
Katılmıyorum	6.5	14
Kararsızım	21.9	47
Katılıyorum	49.8	107
Tamamen Katılıyorum	18.6	40

Bu değişkende yer alan ifadeye göre okulun iyileştirmeye açık alanlarının belirlenip belirlenmediğini göstermesi bakımından önemli olan planlamanın bu nitelikleri taşıyıp taşımadığı sorularak hem, paydaş katılımının sağlanıp sağlanmadığı hem de sorunların tartışmaya açılarak ortak bir çözüm önerisine ulaşıp ulaşılmadığı ve dolayısıyla planın okulun misyon, vizyon vb. temel kavramlarına çalışanların bilgisi dahilinde olup olmadığı da birlikte sorgulanmıştır. Örneklemeden gelen cevaplarda katılımcılar %49,98 oranında Katıldıklarını başka bir ifadeyle planın soru içeriğine sahip olduğunun farkında olduklarını belirtmişlerdir. Kesinlikle katılanların %18,6 oranında olduğu görülürken, kararsızların da küçümsenmeyecek bir oranda, %21,8'e ulaştıkları anlaşılmaktadır. Kesinlikle katılmayanlar ve Katılmıyorum diyenlerin toplamları ise %9'u aşmamaktadır.

Tablo ve Grafik 20: B4 Değişkeni

B7- Okulumuzun stratejik planında yer alan amaç ve hedefler okulun bütün gelişim alanlarını kapsamaktadır.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	1.9	4
Katılmıyorum	9.3	20
Kararsızım	24.2	52
Katılıyorum	44.7	96
Tamamen Katılıyorum	20.0	43

Yukarıdaki tabloda yer alan verilere bakıldığında ise “Okulumuzun stratejik planında yer alan amaç ve hedefler okulun bütün gelişim alanlarını kapsamaktadır.” sorusuyla Planda yer alan amaç ve hedeflerle okulun gelişim alanı ilişkisi sorgulanmıştır. Buna göre elde edilen veriler şu şekildedir:

Tamamen katılanlar %20,0, Katılanların oranı ise %44,7'dir. Her iki oranın toplamı alındığında, bu ifadeye katılımın oldukça yüksek oranda gerçekleştiğini ifade edebiliriz.

Katılmayanlar ve Kesinlikle katılmadığını ifade eden katılımcıların toplam oranı ise 11,2'dir. İfade incelendiğinde değerlendirilen konunun planlama açısından diğerlerine nispeten daha spesifik bir konu olduğu görülecektir.

Böylesi spesifik bir konu değerlendirme yapabilmek için bilgi sahibi olmayı gerektirecektir. Katılımcılardan 52 kişinin kararsız kalması muhtemelen bu sebeptir. Diğer katılımcılar kendi planlama bilgileri ışığında okul planlarının gelişim alanlarını içerdiğini düşünmektedirler.

Tablo ve Grafik 21: B8 Değişkeni

B8- Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeler amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterlidir.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	3.7	8
Katılmıyorum	10.2	22
Kararsızım	26.0	56
Katılıyorum	46.0	99
Tamamen Katılıyorum	14.0	30

“Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeler amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterlidir.” İfadesindeki yaklaşımları sorulan grupların %46,0 oranı, okulun planının faaliyetler içeriğinde yer alan konuların gerçekçi ve ulaşılabilir olduğunu düşünmektedirler. Geriye kalanlar ise en yüksek oranla %26,0 kararsız kaldığını, %10,2 oranında katılmadığını ifade etmiştir. Buna göre okul personeli stratejik planın amaç ve hedefleri gerçekleştirebilecekleri bir plana sahip oldukları düşüncesindedir.

Tablo ve Grafik 22: B5 Değişkeni

B5- Okulumuzun misyon, vizyonu, ilke ve değerlerini biliyorum	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	1.4	3
Katılmıyorum	6.0	13
Kararsızım	17.2	37
Katılıyorum	43.7	94
Tamamen Katılıyorum	31.6	68

Planlama Süreci'ni ölçmeyi amaçlayan “Okul stratejik planında yer alan ve geleceğe yönelimi tanımlayan bölümlerin uygunluğu, bilinirliği ve benimsenme düzeyi nedir?” sorusu, B5,B6,B7,B8 değişkenlerinden gelen verilerden hareketle cevaplanmaya çalışılmıştır. Daha önce B7 ve B8 değişkenlerine değinildiğinden burada B5, B6 kodlu değişkenler ele alınacaktır. B5 kodlu değişkende “Okulumuzun misyon, vizyonu, ilke ve değerlerini biliyorum”, ifadesiyle, katılımcıların hangi düzeylerde okulun ortak amaçlarına katıldıkları ve bunları benimsedikleri öğrenilmeye çalışılmıştır.

Ayrıca, okulun misyon, vizyon, ilke ve değerlerinden haberdarlık sorgulanarak okulda amaç birliğinin sağlanıp sağlanmadığı da anlaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre %43,7 oranında katılıyorum, %, 31,6 oranında ise Kesinlikle katılıyorum kabulü yüksek oranda olduğu görülmektedir. Okulun misyon, vizyon, ilke ve değerlerine ilişkin bilinirlik %76 düzeyindedir.

Tablo ve Grafik 23: B6 Değişkeni

B6- Okulumuzun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini benimsiyorum	Yüzde%	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	1.9	4
Katılmıyorum	3.7	8
Kararsızım	23.3	50
Katılıyorum	40.9	88
Tamamen Katılıyorum	30.2	65

Aynı zamanda “bilme” ifadesini biraz daha ileriye götürerek “Okulun vizyon misyon, ilke ve değerlerini benimseme” sorgulanmış elde edilen verilere göre okul çalışanlarının büyük çoğunluğunun toplamda %71,1 oranında Kesinlikle Katılıyorum ve Katılıyorum ifadesini tercih ettikleri görülmüştür. %23,3 oranında kararsızların yanında %3,7 oranda okulun vizyonunu, misyon ilke ve değerlerini benimsemedikleri, %1,9 oranında ise Kesinlikle benimsemediklerini ifade eden katılımcılar görülmektedir.

Planlama sürecini açıklayacağı düşünülen “Okul stratejik planının nasıl izleneceği belirlenmiş midir?” sorusunun cevabına, B10 ve C5 sorusuyla ulaşılmak istenmiştir. Bilindiği üzere stratejik planlamada önemli bir olgu da izleme ve değerlendirmedir. Planlama sürecinde ortaya konulan her faaliyet ve projenin bütçe ile ilişkilendirilmesi ve sonuçlarının performans değerlerinin mutlaka izlenmesini gerektiren bir sistem kurulmalıdır. Bu bağlamda evrenimizi temsil eden örneklemdeki okulların stratejik planlamalarında yer alan hedefleri ve hedeflere ulaştıran etkinlikleri ve bütçelerini izleyebilecek bir sistem kurup kurmadıkları “Okulumuz stratejik planının

nasıl izleneceğine ilişkin bir sistem tasarlanmıştır.” Değişkeniyle sorgulanmış ve aşağıdaki tabloda gösterilen sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo ve Grafik 24: B6 Değişkeni

B10- Okulumuz stratejik planının nasıl izleneceğine ilişkin bir sistem tasarlanmıştır.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	2.3	5
Katılmıyorum	14.0	30
Kararsızım	32.1	69
Katılıyorum	40.0	86
Tamamen Katılıyorum	11.6	25

Ölçeğin sorularını cevaplayan 215 katılımcının bu soruya %40,0 ile Katılıyorum, %11,6 oranında Kesinlikle katılıyorum ifadesiyle katılmışlardır. Her iki katılımın oranı toplamda %51,6’dır. Geriye kalan %49,4 oranında bir kesimin ise, %32, ile kararsız oldukları, %14,0 ile katılmadıkları, %2,3 oranında Kesinlikle katılmadıkları anlaşılmaktadır. Bu durum, eğitim eksikliği ve planın yeterince anlatılamaması ile açıklanabilir.

İzleme ve değerlendirmeye ilişkin diğer bir soru da “Stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeyi düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.” sorusudur. Bir önceki sorunun kontrol sorusu niteliği de taşıyan bu soruya verilecek cevaplarla planın izleme değerlendirme basamağına ilişkin algı düzeyi detaylı şekilde ölçülmeye çalışılmıştır.

Tablo ve Grafik 25: B3 Değişkeni

C5- Stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeyi düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	3.7	8
Katılmıyorum	13.5	29
Kararsızım	27.9	60
Katılıyorum	41.4	89
Tamamen Katılıyorum	13.5	29

Bu değişkendeki katılım oranı %41,4 oranı ile en yüksek oranı “Katılıyorum” ifadesi almıştır. %13,5 ile “Kesinlikle Katılıyorum” seçeneği yer alan örnekleme % 27,9 oranında katılımcı grubunun olduğu görülmektedir. Katılmıyorum ve Kesinlikle

Katılmıyorum ifadesine katılan çalışanların oranı ise toplamda %17,2'dir. Bu tabloda da diğer tablolarda göze çarpan husus daha önce de ifade edildiği üzere katılımlardaki oranların parçalanmışlığıdır. Bu da bize deneklerin grup olarak okuldaki çalışmalar hakkındaki kanaatleri bütünlük arz etmemekte farklı görüşlerin de yer aldığını göstermektedir.

“Okul stratejik planının uygulamaya nasıl yansıtılacağı belirlenmiş midir?” sorusuna cevap aranmış ve bu cevaplar örnekleme yöneltilen, B9, C1 C,2, C3, C4, değişkenindeki sorularıyla elde edilmeye çalışılmıştır. Çalışmanın C grubu olan Planın Uygulanmasına İlişkin Görüşler grubunda katılımcılara yöneltilen 6 değişken soru One-Sample T-testine tabi tutularak bu grupta bulunan değişkenlerden elde edilen analiz sonuçları tabloda gösterildiği gibidir. Buna göre tabloda da görüldüğü gibi “**Okul Yönetimine ve Okul Gelişim Sürecine Etkisi**” çok önemli düzeyde anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda örnekleme yöneltilen ve tabloda gösterilen 5’li Likert ölçeğine göre yapılan analizde değişkenlerin her birinin p değeri 0,001 den küçük olduğundan istatistiksel olarak anlamlıdır. Madde bazında bulgulara ilişkin değerlendirmelerde frekans ve yüzde dağılım dikkate alınmıştır.

Bu çerçevede;

C Grubu Değişkenler: Planın Uygulanmasına İlişkin Görüşler

Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere “Stratejik planda yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projeler okul bütçesi de dikkate alınarak belirlenmiştir.” Sorusuyla stratejik planlamanın önemli bir unsuru olan faaliyet ve projelerin bütçe ile uyumluluğu ve bunun okullarda ne düzeyde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği sorgulanmıştır.

Planın okul bütçesini dikkate alınarak hazırlanıp hazırlanmadığına katılımcıların %40,0 ile katıldığı, %17,2 oranında kesinlik arz eden bir ifade ile kesinlikle katıldığı görülmektedir. Kararsızların %32,1 ile yer aldığı değerlendirmede, Kesinlikle katılmıyorum diyenler %2,8, Katılmıyorum diyenler ise %7,9 oranındadır. Buna göre okul çalışanlarının büyük çoğunluğunun bütçenin plan hazırlıklarında dikkate alındığı kanaatinde olduklarını açıklamışlardır.

Tablo ve Grafik 26: B9 Değişkeni

B9- Stratejik planda yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projeler okul bütçesi de dikkate alınarak belirlenmiştir.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	2.8	6
Katılmıyorum	7.9	17
Kararsızım	32.1	69
Katılıyorum	40.0	86
Tamamen Katılıyorum	17.2	37

Aşağıdaki tabloda da görüleceği üzere “Stratejik plan okulun yıllık eylem planına yansıtılarak gerçekçi uygulamalarla okul gelişimine katkı sağlamıştır.” Değişkeninin örneklem bu ifadeye %47,4 oranında genel bir katılım sağlamıştır. %28,8 oranında kararsızların yer aldığı tabloda yıllık eylem planına stratejik planın yansıtıldığı ifadesine Kesinlikle katılıyorum tercihini seçenler%15,3, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı ise %2,8 oranında gerçekleşmiştir.

Bu duruma göre %50 ye yakın bir kesimin stratejik planın uygulanmasında yıllık eylem planına yansıtılma durumuna ikiye ayrılmış görünmektedir. Kararsızlık çekimser kalmak veya tam katılmamak olarak düşünüldüğünde okul gelişimine katkı sağlama konusunda okul toplumunun homojen düşünmediği farklılıkların olduğu anlaşılacaktır.

Tablo ve Grafik 27: C1 Değişkeni

C1- Stratejik plan okulun yıllık eylem planına yansıtılarak gerçekçi uygulamalarla okul gelişimine katkı sağlamıştır	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	2.8	6
Katılmıyorum	5.6	12
Kararsızım	28.8	62
Katılıyorum	47.4	102
Tamamen Katılıyorum	15.3	33

Çalışmamızda örnekleme yöneltilen önemli değişkenlerden biri de “Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkes gönüllü görev alır “ ifadesidir.

Tablo ve Grafik 28: C5 Değişkeni

C2- Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkes gönüllü görev alır	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	6.0	13
Katılmıyorum	17.2	37
Kararsızım	27.0	58
Katılıyorum	36.7	79
Tamamen Katılıyorum	13.0	28

Yukarıdaki tablodan anlaşılacağı gibi, katılımcıların %6,0 ve %17,2 oranında toplamda %23,3 oranında gönüllü görev alındığını düşünmedikleri, %27,0 ile kararsız oldukları görülmektedir. %36,7 ve %13,0 oranında bir kesim ise ekiplerde herkesin gönüllü görev aldığını ifade etmişlerdir.

Görece olarak olumlu katılımın düştüğü, olumsuz düşüncenin artış gösterdiği bu bulgulardan hareketle stratejik planı hayata geçirecek gönüllü ekiplerin oluşumunda sıkıntı yaşandığı görülmektedir. Okul geliştirme çalışmalarında plana sadık kalmanın ve planı benimsemenin önemli bir göstergesi olabilecek bu durum başarılı uygulamalar için göz ardı edilmemelidir.

Tablo ve Grafik 29: C3 Değişkeni

C3- Stratejik plan, okul yöneticileri tarafından sahiplenilmektedir.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	3.3	7
Katılmıyorum	11.2	24
Kararsızım	20.9	45
Katılıyorum	44.2	95
Tamamen Katılıyorum	20.5	44

Yukarıdaki tabloda “Stratejik plan, okul yöneticileri tarafından sahiplenilmektedir.” Değişkeninde okul yöneticilerinin stratejik planı sahiplenip sahiplenmedikleri konusu sorgulanmıştır. Yöneticilerin planı sahiplenmediğini düşünenlerin oranı toplamda %13,5, kararsızların oranı %20,9’dur. Bunun aksine yöneticilerin planı sahiplendiklerini düşünenlerin oranı ise toplamda %64,5 olarak dikkat çekmektedir.

“Stratejik plan tüm okul toplumunca benimsenmiş vizyona ulaşmak ortak amaç haline gelmiştir” yargısına katılım incelendiğinde örneklemin %45,1 oranında bu yargıya katıldıkları, %28,4 oranında kararsız kaldıkları, %10,7 oranında kesinlikle stratejik planın tüm okul toplumunca benimsendiği, vizyona ulaşmak konusunda ortak amaç haline geldiğini düşünmektedirler. %12,1 ve %3,7 oranında bir kesim ise bu yargıya katılmamıştır.

Tablo ve Grafik 30: C4 Değişkeni

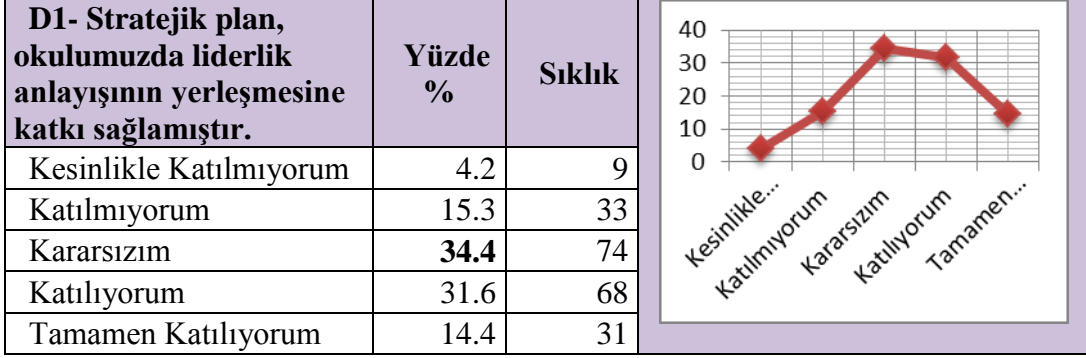
C4- Stratejik plan tüm okul toplumunca benimsenmiş vizyona ulaşmak ortak amaç haline gelmiştir	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	3.7	8
Katılmıyorum	12.1	26
Kararsızım	28.4	61
Katılıyorum	45.1	97
Tamamen Katılıyorum	10.7	23

Planın Okul Yönetimine ve Okul Gelişim Sürecine Etkisi (10 Soru) ile “Okul stratejik planı okulun yönetim biçimini nasıl etkilemiştir?” sorusuna cevap teşkil edecek değişkenlerle ölçülmeye çalışılmıştır. Bu değişkenler D1, D2, D3, D4, D5, D9 kodlu sorulardır. D grubu olan Planın “Okul Yönetimine ve Okul Gelişim Sürecine Etkisi”ne İlişkin Görüşler grubunda katılımcılara yöneltilen 10 değişken soru One-Sample T-testine tabi tutarak bu grupta bulunan değişkenlerden elde edilen analiz sonuçları aşağıda sunulmuştur.

D Grubu Değişkenler: Planlamaya Hazırlık ve Plana Karşı Tutum

“Stratejik plan okulun gelişimine katkı sağlamış mıdır?” bulgusuna ulaşmak içinse D6, D7, D8, D10 soru grupları örnekleme yöneltmiştir. Planın Okul Yönetimine ve Okul Gelişim Sürecine Etkisini “Stratejik plan, okulumuzda liderlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamıştır” değişkeniyle ölçen soruya örneklemin verdiği cevaplara bakıldığında aşağıdaki tabloda katılımcılar %34,4 oranında kararsız kalmışlardır. %15,3 ve %4,2 ile toplamda %19,5 oranında bir grup katılmamaktadır. Katılanların oranı ise toplamda %46 oranında gerçekleşmiştir Stratejik planın okulda liderlik anlayışının yerleşmesine çalışanların büyük kesiminin katılmadığı ifade edilebilir.

Tablo ve Grafik 31: D1 Değişkeni



Aşağıdaki tabloda planın katılımcı yönetim anlayışına katkı sağlayıp sağlamadığı sorularak Planın Okul Yönetimine ve Okul Gelişim Sürecine Etkisinin kanaat olarak paylaşılıp paylaşılmadığı sorgulanmak istenmiştir. Buna göre planlamanın katılımcı yönetime etkisi olmadığını düşünenlerin oranı %12,1 ve %5,6 oranında toplamda %17,7 ile kesinlikle katılmayanlar ve katılmıyorum seçeneğini tercih edenler oluşturmuştur. Kararsızların oranı %27,9'dur. Stratejik planın okulda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirdiği kanaatinde olanların oranı ise %16,7 ile kesinlikle bu yargıya katılanlar ile %37,7 oranında katılıyorum seçeneğini tercih edenlerdir. Bunların toplamı ise %54,4'tür. Buradan hareket ederek stratejik planın okulda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiş olduğu kanaatinin örneklemin yarısı tarafından benimsendiği sonucuna ulaşılması mümkündür.

Kararsızlarla birlikte düşünüldüğünde olumsuz görüş bildirenlerin ilk kez çoğunluğa ulaştıkları maddedir. Aslında D Grubu bütün ifadelerde görülen bu durum, Stratejik planların okul yönetimine ve okulun süreçlerinin iyileştirilmesine etki ettiği tezine görece olarak daha az inanıldığını göstermektedir. Okul personeli bu madde özelinde okulda liderlik anlayışının yerleşmesine stratejik planların olumlu katkı sağlayacağına inanmaktadırlar. Ancak bu durum anketin önceki maddeleriyle karşılaştırıldığında görece olarak daha düşük kalmaktadır.

Tablo ve Grafik 32: D2 Değişkeni

D2- Stratejik plan, okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	5.6	12
Katılmıyorum	12.1	26
Kararsızım	27.9	60
Katılıyorum	37.7	81
Tamamen Katılıyorum	16.7	36

Aşağıdaki tabloda Stratejik plan, okullarda şeffaf yönetim anlayışını yerleştirmiş midir? Bu soruya örneklemin genel katılımına göre %6,0 ve 13,0 oranında olumsuz, %16,3 ve %39,5 oranında olumlu yaklaşmışlardır. Örneklemin %25,1 ise bu konuda kararsız olduklarını beyan etmişlerdir. Planlama sürecine ilişkin ifadeler değerlendirilirken Madde B-3 de de benzer bir konu değerlendirilmiştir. Madde B-3:“Okulumuzun stratejik planlama sürecine her kademedeki çalışan dâhil edilmiştir.” Her iki ifadeye ilişkin katılım düzeyleri incelendiğinde benzer düzeyde katılımların olduğu görülmektedir. Bu durum anketi dolduranların samimi olduklarını düşündürmesi ve yapılan ölçümün tutarlı olduğunu göstermesi bakımından önemlidir.

Tablo ve Grafik 33: D3 Değişkeni

D3- Stratejik plan, okulumuzda şeffaf yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	6.0	13
Katılmıyorum	13.0	28
Kararsızım	25.1	54
Katılıyorum	39.5	85
Tamamen Katılıyorum	16.3	35

“Stratejik plan, okulumuzda verilere göre yönetim, planlı gelişim anlayışının gelişmesini sağlamıştır” değişkeni yine planın okul gelişim sürecine etkisinin olup olmadığı kanaatini sorgulayan bir başka değişkendir.

Stratejik planlama çalışmalarının yönetimde şeffaflığı sağlamaya etkisinin değerlendirildiği bu maddeye ilişkin katılım düzeyleri yüksek olmuştur. Bu bulgudan hareketle planlama çalışmalarının şeffaflığı desteklediği söylenebilir. Mevcut durum analizi kapsamında yapılan analizler, geleceğe ilişkin ortaya konacak hedef ve

faaliyetlerin geniş çalışma ekiplerine danışılarak belirlenmesi ve faaliyetlerin bütçesinin çıkarılması gibi çalışmalar okul yönetimlerinin şeffaflaşmasına katkı sağlayan süreçler olarak görülebilir.

Aşağıdaki tabloya bakıldığında planlı gelişimin sağlanıp sağlanmadığı %43,3 oranıyla kabul görmüştür. Ancak Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı %5,6, katılmıyorum seçeneğini tercih edenlerin oranı ise. %10,2'dir. Kararsızların %43,3 oranında yer aldığı örneklemede Kesinlikle katılıyorum diyenlerin oranı %14,9 olarak gerçekleşmiştir. Okul bütçesi stratejik planlama sonrasında etkili kullanılmış mıdır? Bu değişkene katılım düzeylerine baktığımızda %56,7 toplam oranıyla Katılıyorum ve Kesinlikle katılıyorum ifadesinin paylaşıldığı görülmektedir.

Tablo ve Grafik 34: D4 Değişkeni

D4- Stratejik plan, okulumuzda verilere göre yönetim planlı gelişim anlayışının gelişmesini sağlamıştır	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	5.6	12
Katılmıyorum	10.2	22
Kararsızım	26.0	56
Katılıyorum	43.3	93
Tamamen Katılıyorum	14.9	32

Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere “Okul bütçesi stratejik planlama sonrasında etkili kullanılıp kullanılmadığı” sorusuna katılımcıların cevabı kesinlikle katılmıyorum %5,1 ve katılmıyorum 11,6 ile toplamda %17,7 oran ile olumsuzken, kararsızlar %26,5 oranında temsil edilmişlerdir. “Stratejik planlama uygulamaları okul yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkilemiş midir?” bu soruya okul toplumunun katılımı yine aşağıdaki tabloda görülmektedir. Buna göre %44,2’si ve %14,9 oranında “Evet” anlamına gelebilecek olan “Kesinlikle katılıyorum ve Katılıyorum” ifadelerini tercih etmişlerdir. Kararsızların %27,0’da kaldığı katılımı, %4,2 ve %9,8 oranında bu soruya “Hayır” anlamına gelecek olan “Kesinlikle katılmıyorum ve Katılmıyorum” seçeneğini tercih ederek cevaplamışlardır.

Tablo ve Grafik 35: D5 Değişkeni

D5- Stratejik plan okul bütçesinin etkili, verimli kullanılmasını sağlamıştır.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	5.1	11
Katılmıyorum	11.6	25
Kararsızım	26.5	57
Katılıyorum	43.7	94
Tamamen Katılıyorum	13.0	28

5018 sayılı Kanunun gerekçelerine bakıldığında bu Kanunun ve bu kanun kapsamında öngörülen stratejik planlama çalışmalarının bütçe disiplini sağlamaya katkı sağlamasının beklendiği görülmektedir. Kanunun gerekçesinde “Bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde etkinliğin artırılması amacıyla, bütçe hazırlama çalışmalarına daha erken başlanılmakta, kamu idarelerinin bütçeleri üzerinde daha ayrıntılı hazırlık ve sağlıklı tahmin yapması sağlanmakta ve malî yönetimde çok yıllık bütçeleme sistemine geçilmektedir. Bu çerçevede, plan-bütçe ilişkisi güçlendirilerek kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamaları ve bütçelerini bu plana dayandırmaları öngörülmekte, amaçların ve hedeflerin bütçe büyüklükleri ve sürdürülebilir finansman planı düzeyinde hangi ekonomik koşullarda gerçekleştirileceğine ilişkin olarak kamu idarelerine orta vadeli program ve malî plan ile yol gösterilmektedir.” İfadeleri yer almaktadır⁹⁵ Elde edilen bulgular planlama çalışmalarının bütçe disiplini sağlamada etkili olduğunu göstermektedir.

Tablo ve Grafik 36: D9 Değişkeni

D9-Stratejik planlama uygulamaları okul yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkilemiştir.	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	4.2	9
Katılmıyorum	9.8	21
Kararsızım	27.0	58
Katılıyorum	44.2	95
Tamamen Katılıyorum	14.9	32

Bu değişkenlere toplu olarak baktığımızda stratejik planın okul gelişimine ve yönetimine etkisinin olduğu kanaatinin %50'ye yakın bir oranla olumlu olduğunu

⁹⁵ Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM) , (2003)“Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu Tasarısı ve Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu (1/692)” Dönem : 22 Yasama Yılı : 2

söyleyebiliriz. Bununla birlikte kararsız oranının da yüksek düzeyde olması planlama sürecinin ve etkilerinin izlenmesi ve okul toplumunca planlı çalışma ilkelerinin benimsenmesi, gerçekçi planların hazırlanması, izleme ve değerlendirmeye önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Planlamaların ekip halinde yapılması, planın önemli unsurlarının (misyon, vizyon, ilke ve değer belirleme, istek ve ihtiyaçları analiz etme vb.) geniş katılımlarla gerçekleştirilmesi okul içi iletişimi güçlendirmektedir. Aslında yönetime ilişkin bir uygulama olan Stratejik planlama yönetime katılımı sağlamada önemli bir araç olma özelliğini sürdürmektedir. Planın Okul Yönetimine ve Okul Gelişim Sürecine Etkisi “Stratejik plan okulun gelişimine katkı sağlamış mıdır?” bulgusuna ulaşmak için örnekleme D6, D7, D8, D10 değişkenleri yöneltmiştir. Örneklemeden ulaşılan verilere göre oluşan grafikler aşağıda gösterilmiştir.

Aşağıdaki tablo ve grafikte görüleceği üzere, okul çalışanlarına “Stratejik plan okulun insan kaynaklarının geliştirilmesine katkı sağlamıştır” sorusu yöneltmiş ve soruya katılımcıların %40,5’inin katılıyorum, %13,5’inin kesinlikle katılıyorum ifadelerini tercih ettikleri görülmüştür. Kesinlikle katılmıyorum %4,2, katılmıyorum %13,0 oranında gerçekleşirken, kararsızların oranının ise %28,8 olduğu anlaşılmaktadır. Olumlu katılımın çoğunluğu oluşturduğu bu madde ile stratejik plan çalışmalarının okullardaki insan kaynakları uygulamasının gelişimine katkı sağladığı söylenebilir. Planlama çalışmalarının ekip halinde yürütülmesi, okula ilişkin stratejik kararlarda fikir alış verişi vb. uygulamalar okul çalışan ilişkilerini güçlendirmektedir.

Tablo ve Grafik 37: D6 Değişkeni

D6- Stratejik plan okulun insan kaynaklarının geliştirilmesine katkı sağlamıştır	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	3.7	8
Katılmıyorum	10.7	23
Kararsızım	29.8	64
Katılıyorum	40.0	86
Tamamen Katılıyorum	15.8	34

Aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi, “Stratejik planlama çalışmaları kurum dışı işbirliklerinin (Okulun Diğer kurum kuruluşlarla ilişkilerinin) güçlenmesini sağlamıştır” değişkeni ile planlamanın paydaş işbirliğini sağlayıp sağlamadığı ya da bu sürece katkı sağlayıp sağlamadığı sorgulanmıştır. Alınan cevaplarda katılımcılar %40,5 oranında ve 13,5 oranında olumlu kanaatleri olduğunu bildirirken, %4,2 ve %13,0 oranında bir grubun ise bu sonuca katılmadıkları görülmektedir. Kararsızların oranı %28,8 olarak gerçekleşmiştir. Katılım düzeylerinden hareketle okul stratejik planlamalarının işbirlikleriyle olan ilişkileri de olumlu etkilediği söylenebilir. Stratejik plan çalışmalarındaki paydaş analizleri ve paydaş görüş ve önerilerinin alınmasının bu kanaatin gelişmesine katkı sağladığı anlaşılmaktadır.

Tablo ve Grafik 38: D7 Değişkeni

D7- Stratejik planlama çalışmaları kurum dışı işbirliklerinin (Okulun Diğer kurum kuruluşlarla ilişkilerinin) güçlenmesini sağlamıştır	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	4.2	9
Katılmıyorum	13.0	28
Kararsızım	28.8	62
Katılıyorum	40.5	87
Tamamen Katılıyorum	13.5	29

Stratejik planın okul başarısına katkı sağlayıp sağlamadığı “Stratejik Planda yer alan faaliyet ve projelerin uygulanması sonucu öğrencilerin akademik başarısında artış sağlanmıştır” değişkeni ile sorulmuş ve örneklemin genel dağılımında gelen cevaplara göre bu yargıya %42,8 oranında en yüksek oranla katıldıkları, %15,8 ile kesinlikle katıldıklarını ifade eden oranlara ulaşılmıştır.

Bu yargıya katılmayanların oranı ise %5,1 ve %11,2’dir. Kararsızlar yine diğer yaklaşımlarında olduğu gibi %25,1 oranında bir oranla temsil edilmişlerdir. Planın Okul Yönetimine ve Okul Gelişim Sürecine Etkisi başlığında, bu konuya örneklemin yaklaşımını belirlemeye yönelik olarak yöneltilen son soru, “Stratejik plan okuldaki eğitimin niteliğinin ve öğretimin etkililiğinin artmasını sağlamıştır” ifadesidir. Bu değişkene 215 deneğin verdiği cevaplar aşağıdaki tabloda oranlarla gösterilmiştir. Buna

göre, Eğitim öğretimin niteliğinin stratejik planlama sürecinin etkisinin olduğunu düşünenlerin oranı %42,8 ve 15,8 oranında sırasıyla Katılıyorum ve Kesinlikle katılıyorum” seçeneğini tercih edenler oluşturmaktadırlar. Bu ifadeye katılmayanların oranı %5,1 ve %11,2’dir. Kararsızların oranı ise %25,1 olarak gerçekleşmiştir

Öğrencilerin akademik başarısının planlama faaliyetlerinden ne şekilde etkilendiğinin değerlendirildiği bu maddeye katılımın yüksek olması okul düzeyindeki stratejik planlamalarda akademik başarıya ilişkin net ve somut hedeflerin konulabilmesidir. Gelişmeye ilişkin birçok gösterge sübjektif kalabileceken akademik başarıya ilişkin göstergeler hem objektif hem de ölçümü kolay göstergeler olmaktadır. Okul düzeyindeki bütün stratejik planlarda akademik başarıya ilişkin hedef ve gösterge olması planın öğrenci başarısını arttıracığına ilişkin algıyı güçlendirdiği değerlendirilmektedir.

Tablo ve Grafik 39: D8 Değişkeni

D8- Stratejik Planda yer alan faaliyet ve projelerin uygulanması sonucu öğrencilerin akademik başarısında artış sağlanmıştır	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	4.7	10
Katılmıyorum	11.2	24
Kararsızım	29.3	63
Katılıyorum	38.6	83
Tamamen Katılıyorum	16.3	35

“Stratejik plan okuldaki eğitimin niteliğinin ve öğretimin etkililiğinin artmasını sağlamıştır” ifadesine ilişkin katılım düzeyleri incelendiğinde elde edilen bulgular şu şekilde olmuştur. Söz konusu ifadeye katılımcıların %15,8’i “tamamen katıldıklarını”, %42,8’lik bir kesimin “katıldıkları”, %25,1’lik kesimin “karasız kaldığı”, %16,3’lik bir kesimin ise katılmadığı belirlenmiştir. Olumlu katılımın oldukça yüksek olduğu bu ifadeye ilişkin bulgulara bakarak stratejik planlama çalışmalarının eğitimin niteliğini ve etkililiğini arttırdığına ilişkin bir kanaatin olduğu söylenebilir.

D10- Stratejik plan okuldaki eğitimin niteliğinin ve öğretimin etkililiğinin artmasını sağlamıştır	Yüzde %	Sıklık
Kesinlikle Katılmıyorum	5.1	11
Katılmıyorum	11.2	24
Kararsızım	25.1	54
Katılıyorum	42.8	92
Tamamen Katılıyorum	15.8	34

Öğrencilerin akademik başarısına yönelik iki maddeye ilişkin tablo verilerindeki bulgular birlikte değerlendirilmiştir.

3.2.5.3. Değişkenlerin Karşılaştırmalarına İlişkin Bulgular

Araştırmanın örneklemden gelen verilerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalar gösterip göstermediğini test etmek amacıyla One-Sample Anova testi yapılmıştır. Daha sonra bağımsız değişkenle anlamlı farklılık gösteren değişkenler her bir grupta incelenmiş ve karşılaştırma analizi tabloları çıkarılmıştır.

Araştırma kapsamında elde edilen verilerin analizi, araştırmanın amacına uygun olarak istatistiksel yöntemler kullanılarak gerçekleştirilmiş ve tüm bulgular aşağıda sunulmuştur. Anket maddelerine ilişkin katılım düzeylerinin bağımsız değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediği Anova testi ile analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda görüşler arasında anlamlı fark bulunan bağımsız değişkenler ve farklılıklara ilişkin tespitler aşağıya çıkarılmıştır.

3.2.5.3. Görev Bağımsız Değişkenine Göre Farklılaşan Bulgular

Daha önce de belirttiği üzere “görev” değişkeninde yer alan seçeneklerde Müdür, Müdür Başyardımcısı, Müdür Yardımcısı, Öğretmen, Alan Şefi değişkenlerine göre katılım düzeyi farklılaşan 8 anket ifadesi bulunmaktadır. Bunlardan hangilerinin hangi oranda farklılaşma gösterdiğini aşağıdaki karşılaştırma tablolarında görmemiz mümkündür:

Şekil 16: Planlamaya Hazırlık ve Plana Karşı Tutum

Bağımsız Değişken	Grup No	Değişken	Sig.
Görev	A1	Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım	0.00
	A2	Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim	0.00
	A4	Okulumun stratejik planını benimsiyorum	0.00
	A5	Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.	0.01
	B6	Okulumuzun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini benimsiyorum	0.01
	D1	Stratejik plan, okulumuzda liderlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamıştır.	0.02
	D2	Stratejik plan, okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir.	0.03
	D3	Stratejik plan, okulumuzda şeffaf yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır	0.01

Okul Müdürleri “Okulda yürütülen stratejik planlamadan %76’19 oranında haber olduklarını belirtirlerken Müdür Başyardımcılarında bu kesinlik %11,11 düzeyinde kalmıştır. Müdür Başyardımcılarının diğer seçeneklerde %11,11 olarak dağılmış olmaları da okuldaki görev pozisyonları düşünüldüğünde oldukça dikkat çekicidir. Müdür Yardımcılarının %34,62 oranında bu haberdarlığı kesinlikle katıldıklarını ifade ettikleri ancak bir kısım öğretmenin %20’oranında stratejik plan çalışmalarında haberdar olmadıklarını görülmektedir.

Özetle, görev değişikçe stratejik plan çalışmalarından haberdar olma durumu da değişmektedir. Katılımcıların görev pozisyonları da dikkate alındığında bu farklılaşmanın nedenlerinin araştırılması gerektiğini göstermektedir. Çünkü Okul Müdürünün %76,19 oranında kesinlikle haberdar olduğu bir çalışmadan müdür başyardımcılarının %11,11 oranında bir kesinlikte haberdar olmaları okul yönetim kadrosu arasındaki koordinasyon eksikliğini gösterebilir.

Tablo 1: A1 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları

A-1: Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım					
Göreviniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müdür	4.76%	.00%	.00%	19.05%	76.19%
Mdr.Baş.Yrd	11.11%	11.11%	11.11%	55.56%	11.11%
Mdr. Yrd.	.00%	7.69%	11.54%	46.15%	34.62%
Öğretmen	4.67%	20.00%	16.00%	44.00%	15.33%
Alan Şefi	.00%	11.11%	.00%	44.44%	44.44%

Bu bulgudan yola çıkarak okul yönetimlerinin stratejik planlama çalışmalarında ekip çalışmasına yeterince önem vermediği söylenebilir. Planlama sürecinin yaygınlaştırılmadığı, yöneticiler arasında iletişim kopukluğu olduğu sonucuna da ayrıca varılabilir. Okul yöneticilerinin yönetim yaklaşımlarında uyumsuzluk olduğu, öğretmenler ve yöneticileri arasında da benzer bir uyumsuzluk olduğu söylenebilir.

Tablo 2: A2 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları

A-2: Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim					
Göreviniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müdür	4.76%	.00%	.00%	33.33%	61.90%
Mdr.Baş.Yrd	.00%	11.11%	11.11%	66.67%	11.11%
Mdr. Yrd.	.00%	19.23%	11.54%	34.62%	34.62%
Öğretmen	6.67%	18.00%	28.67%	31.33%	15.33%
Alan Şefi	.00%	11.11%	22.22%	55.56%	11.11%

Tablonun incelenmesinde yönetici ve çalışanlardan okulun stratejik plan hakkında, okul müdürlerinin %61,90, Müdür Başyardımcılarının %11,11, Müdür Yardımcılarının %34,62, öğretmenlerin %15,33 ve Alan Şeflerinin %11,11 oranında yeterli düzeyde bilgi sahibi olduklarını anlaşılmaktadır. Bir önceki maddede olduğu gibi yöneticiler arasındaki planlama süreci hakkındaki uyumsuzluğun burada bilgi düzeyinde de olduğu görülmektedir.

Okul Müdürleri ile diğer personel arasındaki bilgi farklılığını stratejik planlama sürecini etkileyeceği açıktır. Özellikle Başyardımcı ve Öğretmenlerle olan farklılık, planın uygulayıcısı olmaları da göz önüne alındığında önemlilik arz etmektedir. Stratejik planın içeriği ve detaylı bilginin sadece okul müdürüyle sınırlı kalmaması, tüm personelin bu plan hakkında bilgilendirilmesi gerekmektedir. Bu bir yandan planın benimsenmesini ve okulun vizyonu, amaç ve misyonunun da benimsenerek başarılı olmasını sağlayacaktır.

Tablo 3: A4 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları

A-4: Okulumun stratejik planını benimsiyorum					
Göreviniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müdür	4.76%	.00%	.00%	33.33%	61.90%
Mdr.Baş.Yrd	11.11%	0,00	11.11%	77.78%	.00%
Mdr. Yrd.	.00%	11.54%	7.69%	50.00%	30.77%
Öğretmen	3.33%	13.33%	26.67%	38.67%	18.00%
Alan Şefi	.00%	11.11%	11.11%	66.67%	11.11%

Tabloda görüleceği üzere Stratejik Planı benimseme tutumundaki farklılaşma Kesinlikle ve Tamamen ifadelerinde ve yöneticiler arasında gerçekleşmektedir. Yine kararsızların Tamamen katılanlarla benzer oranda % 20’lerde seyretmesi de okulun stratejik planı hakkında çalışanların haberdar olmaları ve yeterli bilgi sahibi olmalarıyla ilişkili olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 4: A5 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları

A-5: Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.					
Göreviniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müdür	4.76%	.00%	4.76%	42.86%	47.62%
Mdr.Baş.Yrd	.00%	22.22%	.00%	77.78%	.00%
Mdr. Yrd.	.00%	19.23%	3.85%	26.92%	50.00%
Öğretmen	6.67%	12.67%	20.00%	47.33%	13.33%
Alan Şefi	11.11%	.00%	22.22%	55.56%	11.11%

Görev değişkeni “Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.” değişkeninde farklılaşmaktadır. Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağlayacağı inancının Kesinlikle katılıyorum inancından daha fazla oranda “Katılıyorum” seçeceğinde Müdür yardımcılarını dışında yoğunluk kazandığı görülmektedir.

Müdür Başyardımcılarının okulun stratejik planı hakkındaki haberdarlık, bilgi sahibi olma ve benimsemeye ilgili görüşlerinin okul müdürlerinden düşük çıktığı oranların burada okul müdürlerinden yüksek çıkmış olması yine okul yönetiminde yönetim uyumsuzluğunun sürdüğünün göstergesi olarak kabul edilebilir. Kararsızların oranında öğretmenlerin planın uygulayıcıları olarak yine %20 civarındaki bir oranda belirlenmiş olması okul yönetimi ve çalışanların ortak amaçlarla ilişkili bir problem yaşadıklarını göstermektedir. Ayrıca öğretmenlerin okul gelişim sürecinin başarılı olmasında öğretmen faktörünün göz ardı edildiğini dile getirmiş olmaları da mümkündür.

Tablo 5: B6 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları

B-6: Okulumuzun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini benimsiyorum					
Göreviniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müdür	4.76%	.00%	.00%	28.57%	66.67%
Mdr.Baş.Yrd	.00%	11.1%	.00%	66.7%	22.2%
Mdr. Yrd.	.00%	.00%	23.1%	42.3%	34.6%
Öğretmen	2.00%	4.67%	28.7%	40.0%	24.7%
Alan Şefi	.00%	.00%	11.1%	55.6%	33.3%

Benimsemenin katılma kesinliğinde yöneticiler arasında ve öğretmenler arasında farklılaştığından yukarıdaki kanaatimizi desteklediğini, okulun stratejik planındaki vizyon, misyon, ilke ve değerlerde ortak bir kurum kültürünün oluşmadığını ifade edebiliriz. Öğretmenlerin ve Müdür yardımcılarının kararsızlık oranındaki toplam %51'lik oranın bu değerleri benimsemede ayrıştıklarının göstergesi olarak değerlendirilebilir. Burada dikkat çekilmesi gereken konu, okul çalışanlarının stratejik planı tamamen reddetmedikleri fakat okul yönetim kadrosu ile özellikle de okul müdürü ile aynı yönde ve güçte algıya sahip olmadıklarıdır. Zira okul müdürünün %66,67 oranında tamamen katıldığı değişkene öğretmenlerin %24,7 oranı ile tamamen katılması bunu göstermektedir. Aynı durum Müdür Başyardımcıları, okul müdürü ve yardımcılar arasındaki “Katılmıyorum” ifadesinde görülmektedir. Müdür Başyardımcıları %11,1 oranında “Katılmıyorum” seçeneğini tercih ederlerken, diğer yöneticiler %00 oranında bu değişkeni hiç tercih etmemişlerdir.

Aşağıdaki tabloda görülmektedir ki; stratejik planın okuldaki liderlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlayıp sağlamadığı hakkında örneklem anlamlı farklılıklar göstermektedir. Örneğin liderlik anlayışına katkı sağlama konusunda Müdür Başyardımcılarının %33,3'ünün kararsız kaldıkları, aynı oranda okul müdürlerinin tamamen bu katkının sağlandığını düşünüyor olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 6: D1 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları

D-1: Stratejik plan, okulumuzda liderlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamıştır.					
Göreviniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müdür	4.76%	4.76%	9.5%	47.6%	33.3%
Mdr.Baş.Yrd	.00%	11.11%	33.3%	44.4%	11.1%
Mdr. Yrd.	.00%	23.08%	7.7%	61.5%	7.7%
Öğretmen	5.33%	16.67%	41.3%	23.3%	13.3%
Alan Şefi	.00%	.00%	55.6%	33.3%	11.1%

Alan şefleri ve öğretmenlerin okul yönetimin bakış açısının, liderlik temelinde, stratejik planlamanın sağladığı katkı konusunda Müdür Yardımcılarından, okul müdüründen farklı düşündükleri görülmektedir. %41,3 oranıyla kararsızlık gösteren öğretmenler, stratejik planın okulda liderlik anlayışında bir farklılık oluşturmadığını düşünceleri ya da bu konuda kararsızlık göstermeleri anlamlıdır. Alan şeflerinin %55,6 oranın gösterdiği kararsızlık planın liderlik anlayışına katkı sağlamadığının ifadesi olarak kabul edilebilir.

Tablo 7: D2 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları

D-2: Stratejik plan, okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir.					
Göreviniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müdür	4.76%	4.76%	14.3%	33.3%	42.9%
Mdr.Baş.Yrd	.00%	11.11%	11.1%	55.6%	22.2%
Mdr. Yrd.	.00%	19.23%	11.5%	53.8%	15.4%
Öğretmen	7.33%	12.67%	32.7%	34.0%	13.3%
Alan Şefi	.00%	.00%	44.4%	44.4%	11.1%

Stratejik planın okuldaki katılımcı yönetim anlayışını güçlendirip güçlendirmede görev değişkeninde farklılaşma göstermektedir. Bu farklılaşma, okul müdürü, müdür başyardımcısı, müdür yardımcısı arasında kısmen kesinlikten kaynaklanan bir farklılaşma iken öğretmenlerle yöneticiler arasında daha derindir. Nitekim okul müdürleri %33,3, müdür başyardımcıları %55,6, müdür yardımcıları %53,8 oranında paylaşıyorlarken öğretmenin bu yargıya katılım oranı %34 kararsızlık oranı ise %32,7 dir. Alan şeflerinin kararsızlık oranı %44, 4 oranında gerçekleşmiştir.

Planın katılımcı yönetim anlayışını destekleyeceği fikrine alan şefi ve öğretmenler görece olarak daha az katılmaktadırlar.

Tablo 8: D3 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları

D-3: Stratejik plan, okulumuzda şeffaf yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır					
Göreviniz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Müdür	4.76%	4.76%	4.8%	38.1%	47.6%
Mdr.Baş.Yrd	.00%	11.11%	22.2%	44.4%	22.2%
Mdr. Yrd.	11.54%	7.69%	11.5%	50.0%	19.2%
Öğretmen	6.00%	16.00%	29.3%	37.3%	11.3%
Alan Şefi	.00%	.00%	44.4%	44.4%	11.1%

Stratejik planın ilkelerinden ve okulda sağlanması gereken bir diğer tutum ise yönetimin şeffaflığıdır. Ancak elde edilen bulgularda müdür başyardımcıları, müdür yardımcıları okul müdüründen daha düşük bir oranda kesinlikle bu yargıya katılıyorlarken, öğretmenlerin ve alan şeflerinin bu yargıya kararsızlık gösterdikleri görülmektedir. %44,4 oranında alan şeflerinin yönetim şeffaflığı konusunda tereddütleri bulunmaktadır.

3.2.5.3.1. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Farklılaşan Bulgular

Bu bağımsız değişkene göre farklılaşan tek madde “Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim” maddesinde olmuştur.

Tablo 9: A2 Değişkeni Görev Durumu Karşılaştırmaları

A-2: Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim					
Mesleki Kıdeminiz	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-5 yıl	7.14%	23.81%	31.0%	28.6%	9.5%
6-10 yıl	8.33%	16.67%	25.0%	37.5%	12.5%
11-15 yıl	4.88%	17.07%	26.8%	39.0%	12.2%
16-20 yıl	2.04%	8.16%	22.4%	38.8%	28.6%
21 -25 Yıl	8.57%	17.14%	14.3%	22.9%	37.1%
25 Yıldan çok	.00%	12.50%	12.5%	41.7%	33.3%

Kıdem yılı arttıkça stratejik plan hakkındaki detaylı bilgi sahibi olma yeterliğinde artış görülmektedir. 1-5 yıl arasında bir mesleki kıdeme sahip olan personelin tamamen katılma oranı %9, 6-10 yılda %10, 11-20 yıl aralığında %12,2 olduğu ve 21-25 yılını çalışan personelin %37,1 oranında, stratejik plan hakkında bilgi sahibi olduğu görülmektedir.

Göreve yeni başlayan personele oryantasyon döneminde okul yönetimince stratejik plan çalışmaları hakkında bilgi verilmesi, bu bilginin periyodik olarak tekrarlanması, stratejik plan çalışmalarına göreve yeni başlamış ya da mesleki kıdem yılı daha düşük personelin de dahil edilmesi faydalı olacaktır.

3.2.5.3.2. Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşan Bulgular

Okulda Çalışma süresi dikkate alındığında “Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım” maddesi ile “Stratejik plan okul bütçesinin etkili, verimli kullanılmasını sağlamıştır” maddesinde görüşlerin farklılaştığı görülmektedir.

Şekil 17: Okulda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşan Bulgular

Bağımsız Değişken	Grup No	Değişken	Sig.
Okuldaki Çalışma Süresi	A1	Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım	0.02
	D5	Stratejik plan okul bütçesinin etkili, verimli kullanılmasını sağlamıştır.	0.04

Tablo 10: A1 Değişkeni Görev Yılı Durumu Karşılaştırmaları

A-1: Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım					
Süre	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-5 yıl	5.38%	18.46%	15.4%	41.5%	19.2%
6-10 yıl	4.88%	14.63%	9.8%	46.3%	24.4%
11-15 yıl	.00%	13.33%	13.3%	53.3%	20.0%
16-20 yıl	.00%	5.26%	5.3%	31.6%	57.9%
21 -25 Yıl	.00%	.00%	12.5%	50.0%	37.5%
25 Yıldan çok	.00%	50.0%	.00%	.00%	50.0%

1-5 yıldır bu okulda çalışanlarla aynı okulda daha uzun süredir çalışanların %19,2 oranında bu haberdarlıkta olduğu ifade edilmişken, 16-20 yıldır çalışanların %57,9, 25 yıldan daha uzun süredir aynı okulda çalışan personelin bu haberdarlıkta %50 oranında temsil edildiği görülmektedir. Ancak okulda uzun süredir çalışanlar arasında okuldaki çalışmalarda uzak olan ya da uzak tutulan personeline varlığı dikkat çekmektedir.

Nitekim %50'oranında bu değişkendeki ifadeye katılmayan çalışanların da olduğu görülmektedir. Bu değişkenle ilgili farklılığın bölgenin personel devrinden kaynaklandığını düşündürse de yönetimin ya da üst yönetimin okulda yeni göreve başlayan personelin oryantasyon sürecinin önemsenmesini ve sağlanması yolunda tedbirler alması gerektiği sonucuna ulaşmak mümkündür.

Tablo 11: A1 Değişkeni Görev Yılı Durumu Karşılaştırmaları

D-5: Stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeyi düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.					
Süre	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1-5 yıl	3.85%	11.5%	28.5%	43.1%	13.1%
6-10 yıl	2.44%	26.8%	17.1%	41.5%	12.2%
11-15 yıl	.00%	.00%	53.3%	46.7%	.00%
16-20 yıl	10.53%	10.5%	21.1%	31.6%	26.3%
21 -25 Yıl	.00%	12.5%	37.5%	25.0%	25.0%
25 Yıldan çok	.00%	.00%	50.0%	50.0%	.00%

Araştırmada “Stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeyi düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.” Değişkenine katılım düzeylerinde mesleki kıdem değişkeni ile ilişkili olarak anlamlı farklılaşmalar bulunmaktadır.

Bu farklılaşmalara oranlarla göz attığımızda stratejik planın hedeflerinin izlenip izlenmediği hakkındaki kanaatin bütün seçeneklerde farklı oranlarda yer almış olması bu konuda okullarda bu yönde etkili ve geçerli bir sistem kurulmadığına işaret etmektedir. Şöyle ki, 11-15 yıldır bu okulda çalışanların %53’ oranında, 21-25 yıldır bu okulda çalışanların %37 oranında, 25 yıldan çok aynı okulda çalışanların ise %50 oranında bir kararsızlık göstermesi önemli bulunmuştur. Mesleki kıdem arttıkça izleme ve değerlendirme sisteminin yokluğundan bahsedilenlerin artıyor olması okullarda izleme değerlendirmenin yeterince gerçekleştirilmediğinin açığa vurulması yönünde önemli bulunmuştur.

Başka bir ifadeyle, okullarda plana bağlı olarak ortaya konulan hedeflerin izlenmesi yetersiz görülmekte ve bu daha çok aynı okulda çalışanların dikkatinden kaçmamaktadır. Bununla birlikte oranların çok farklı dağılmış olması homojen olmaması bize yine çalışan personelin bu konuda yeterli düzeyde bilgilendirilmediği ve izleme değerlendirme yapılıyorsa da paylaşılmadığını ya da teknik olarak etkili ve verimli bir izleme değerlendirme yapılmadığını ifade etmektedir.

3.2.5.3.3. Okulun Yerleşim Yerine Göre Farklılaşan Bulgular

Şekil 18: Okulun Yerleşim Yerine Göre Farklılaşan Bulgular

Bağımsız Değişken	Grup No	Değişken	Sig.
Okulun Yerleşim Yeri	A1	Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım	0.02

Okulun yerleşim yerine göre farklılaşan tek bulgu “Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım” ifadesinde olmuştur.

Tablo 12: A1 Değişkeni Yerleşim Yeri Durumu Karşılaştırmaları

A-1: Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım					
Okulun Yerleşim Yeri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Merkez	5.98%	12.8%	13.7%	42.7%	24.8%
İlçe	2.00%	8.0%	8.0%	54.0%	28.0%
Belde	2.08%	31.3%	16.7%	29.2%	20.8%

İlçe okullarında haberdarlığın %54,0, Merkezde %42,7, Belde de ise %29,2 oranında “Katılıyorum” seçeneğinin tercih edildiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte Belde okullarında bu haberdarlığın %31,3 oranında olumsuz olması da dikkati çeken bir orandır.

Buradan hareketle, stratejik planlama çalışmalarından personelin haberdar olmasının, merkezden taşraya doğru gittikçe azaldığı söylenebilir. Genellikle tanıtım ve bilgilendirme amaçlı hizmetiçi eğitim faaliyetlerinin merkezde ve merkezi özellik gösteren yerleşim yerlerinde olması, bu sonucu doğruluyor olabilir.

3.2.5.3.4. Stratejik Plan Eğitimi Alma, Farklılaşan Bulgular

Anket genelinde bulguları bağımsız değişkene göre en fazla farklılaşan durum bu değişkende olmuştur. 30 maddeden oluşan anketin 18 maddesinde görüşler stratejik plan eğitim alıp almamaya göre değişmektedir. Bu maddeler şu şekildedir:

Şekil 19: Stratejik Plan Eğitimi Alma Durumuna Göre Farklılaşan Bulgular

Bağımsız Değişken	Grup No	Değişken	Sig.
Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumu	A1	Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım	0.00
	A2	Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim	0.00
	A3	Okulumuzun stratejik plan ekibi konu ile ilgili eğitim almıştır	0.00
	A4	Okulumun stratejik planını benimsiyorum	0.00
	A5	Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.	0.01
	B1	Okulumuzun stratejik planı kapsamlı bir mevcut durum analizine dayanmaktadır.	0.00
	B2	Okulumuzun stratejik planı yapılırken tüm paydaşların görüşleri dikkate alınmıştır.	0.01
	B3	Okulumuzun stratejik planlama sürecine her kademedeki çalışan dâhil edilmiştir.	0.00
	B4	Stratejik plan, okulumuzun iyileştirmeye açık alanlarını geliştirecek amaç ve hedeflere sahiptir.	0.00
	B5	Okulumuzun misyon, vizyonu, ilke ve değerlerini biliyorum	0.00
	B6	Okulumuzun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini benimsiyorum	0.00
	B7	Okulumuzun stratejik planında yer alan amaç ve hedefler okulun bütün gelişim alanlarını kapsamaktadır.	0.00
	B8	Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeler amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterlidir.	0.00
	B9	Stratejik planda yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projeler okul bütçesi de dikkate alınarak belirlenmiştir.	0.01
	B10	Okulumuz stratejik planının nasıl izleneceğine ilişkin bir sistem tasarlanmıştır.	0.00
	C2	Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkes gönüllü görev alır	0.00
	D2	Stratejik plan, okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir.	0.03
	D3	Stratejik plan, okulumuzda şeffaf yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır	0.03

Aşağıda 18 değişkenle ilgili istatistikler tablo halinde sunularak sonuçlar “**Stratejik Planlama Eğitimi**” bağımsız değişkeniyle ilişkili olarak açılacaktır.

Tablo 13: A1 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

A-1: Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	3.03%	4.5%	10.6%	30.3%	51.5%
Hayır	4.70%	20.8%	14.1%	47.7%	12.8%

Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdar olma ile stratejik planlama çalışmalarından haberdar olma arasında bir ilişkinin olması beklenir. İstatistiksel veriler incelendiğinde planlama eğitimi almayanların “kararsızım” ile “katılmıyorum” seçeneğini oran olarak daha yüksek düzeyde işaretlemişlerdir. Ancak

eğitim almayanların yaklaşık %60'ı okuldaki stratejik planlama çalışmalarından haberdarım maddesine olumlu katılmaktadırlar. Bu durum eğitim yapılmasa dahi okul personelinin önemli bir bölümünün planlama çalışmalarından haberdar olduklarını göstermektedir. Burada farklılığı oluşturan stratejik planlama konusunda eğitim alanların okul planlama çalışmasından haberdar olmada %80'i aşan olumlu katılım düzeyleridir. Bu düzey görece olarak diğer gruptan daha yüksektir.

Tablo 14: A2 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

A-2: Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	3.03%	9.1%	10.6%	21.2%	56.1%
Hayır	6.04%	18.8%	28.2%	40.3%	6.7%

Yukarıdaki tabloda ve grafikte gösterilen planlama hakkındaki bilgi sahibi olma durumunu da bu çerçevede elde edilen bulguların, planlama eğitimi almış olmanın bilgi sahibi olma durumunu etkilediğini görebilmekteyiz. Eğitim alanların Kesinlikle katılıyorum seçeneğinde %56,0 oranındaki yoğunluğuna karşın %6,7 orandan eğitim almayanların temsil edilmiş olması bunun göstergesi olarak kabul edilebilir. Ayrıca %18,8 ve %6,4 oranında bilgi sahibi olmayanların eğitim almamış olanlardan oluşması da bunun bir başka göstergesidir. Bununla birlikte stratejik planlama eğitimi alanların bu eğitimlerden elde ettikleri bilgileri okul toplumuyla ne derece paylaştıkları ve planlama çalışmalarına bu eğitimi almış olanlardan görevlendirme yapılıp yapılmadığı önemlidir.

Planlama eğitimi almış olmasına rağmen, planlama ekibinin eğitim alıp almadığı konusunda kesinlik ifade eden tamamen katılıyorum seçeneğine katılanların %31,8, katıların %33,3 olması ve daha da önemlisi kararsızların %22,7 oranında yoğunluk kazanması bize, okulların planlama ekibinde görev alanları, eğitim almış personelden oluşturmadıklarını ya da planlama ekibinde görev alanların eğitimlerinin yeterliliği konusunda okul toplumunda tereddütler olduğunu ifade edebiliriz.

Planlama eğitimi almayanların, ekipte görev alanların eğitimsel niteliğine %24,2, %7,38 oranında katılmadıkları ve büyük bir oranda %36,6 oranında da kararsız kalmış olmaları bunu destekleyen değerler olduğu düşünölmektedir.

Tablo 15: A3 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

A-3: Okulumuzun stratejik plan ekibi konu ile ilgili eğitim almıştır					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	3.03%	9.1%	22.7%	33.3%	31.8%
Hayır	7.38%	24.2%	35.6%	28.9%	4.0%

Sonuç olarak bu tablolardan elde edilen verilere göre; planlama eğitimi almış olmak, planlama sürecindeki çalışmalardan haberdarlığı etkilemektedir. Eğitim almış olmak planlama ekibinde görev yapanlara güven artışını da sağlayacaktır. Dikkati çeken başka bir nokta; yöneticilerin, planlama ekibinin eğitim alan kişilerden oluşmasını sağlamaları gerektiğidir. Ayrıca elde edilen bulgulardan, alınan eğitimin niteliğini artırıcı tedbirler alınması gerektiği yönünde kanaat oluşmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın veya il müdürlüklerinin stratejik plan eğitimini okullarda yaygınlaştırması, eğitim alanları planlama sürecindeki çalışmalara katılımını sağlayacak tedbirler alması, paydaş katılımının planlama sürecinde dikkate alınması gerektiği bulgulardan elde edilen sonuçlar olarak görülmektedir.

Tablo 16: A4 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

A-4: Okulumun stratejik planını benimsiyorum					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	1.52%	10.6%	7.6%	30.3%	50.0%
Hayır	4.03%	11.4%	26.2%	47.7%	10.7%

Stratejik planlama eğitimi almanın, okulun stratejik planını benimsemeyi etkileyip etkilemediğini araştırdığımız karşılaştırma tablosunda yer alan verilere göre, eğitim alanlarla almayanların, planı benimseme fikrine “tamamen katılma” seçeneğinde önemli bir fark olmaktadır. Eğitim alanlar bu maddeye %50 düzeyinde tamamen katılırken, almayanlar %10,7 düzeyinde tamamen katılmaktadırlar. Bu durum planı benimsemeye eğitimin etkili olduğunu göstermektedir.

Aynı zamanda yukarıdaki tabloda görülen verilere göre, kararsızların oranının da planlama eğitimi alanlarda %7,6, almayanlarda %26,2 olarak belirgin olması sürecin planlama eğitiminden etkilendiğini göstermektedir. Okulun stratejik planını benimseme doğrudan, planın uygulanmasını da etkileyeceğinden, planın başarısı da etkilenecektir.

Tablo 17: A5 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

A-5: Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	6.06%	10.6%	3.0%	45.5%	34.8%
Hayır	5.37%	12.8%	21.5%	46.3%	14.1%

Eğitim alma durumu, planın okul gelişim sürecini etkileyeceği fikrini de olumlu yönde etkilemektedir. Eğitim alanlar bu fikri, eğitim almayanlara göre daha çok desteklemekte (%80,3), eğitim almayanlar ise %60,4 düzeyinde olumlu görüş bildirmektedirler. Yine eğitim alanlardan bu ifadeye karşı “kararsızım” diyenlerin oranı %3 düzeyinde iken eğitim almayanlarda bu oran %21,5’e çıkmaktadır.

Aşağıdaki tabloda, stratejik plan eğitimi alanlarla almayanların, “Okulumuzun stratejik planı kapsamlı bir mevcut durum analizine dayanmaktadır.” Yargısına katılımlarındaki farklılaşan yoğunlukları gösterilmektedir. Planlama eğitimine katılmış olanların %28,8 oranında ve %50 oranında stratejik planın okullarında durum analizi yaparak gerçekleştirildiği kanaatine sahipken, eğitim almayanların %8,1’i bu fikre tamamen katıldıkları ve %41,6 oranında biraz daha alt seviyede katılıyorum seçeneğini tercih ettikleri görülmektedir.

Tablo 18: B1 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

B-1: Okulumuzun stratejik planı kapsamlı bir mevcut durum analizine dayanmaktadır.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	4.55%	7.6%	9.1%	50.0%	28.8%
Hayır	3.36%	10.7%	36.2%	41.6%	8.1%

Okul stratejik planlarının kapsamlı bir mevcut durum analizine dayandığı fikrine stratejik planlama eğitimi alanlar ile almayanların katılım düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Planlama eğitimi alanlar bu fikre daha yüksek düzeyde katılırlarken almayanlar görece olarak daha düşük düzeyde katılmaktadırlar. Eğitim almayanlardan “kararsızım” seçeneğini işaretleyenler diğer gruba göre daha yüksek çıkmıştır. Bu durum eğitim almamanın doğal bir sonucu olarak mevcut durum analizi konusunda da yeterli bilgi sahibi olmadıklarını ve sağlıklı değerlendirme yapamayacakları için “kararsızım” seçeneğine yöneldiklerini düşündürmektedir.

Tablo 19: B2 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

B-2: Okulumuzun stratejik planı yapılırken tüm paydaşların görüşleri dikkate alınmıştır.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	4.55%	13.6%	12.1%	40.9%	28.8%
Hayır	3.36%	18.1%	30.9%	38.3%	9.4%

Eğitim alanlar ile almayanların farklılaştığı diğer bir ifade de plana tüm paydaşların görüşlerinin alınması ile ilgili maddede yaşanmıştır. Diğer maddelerde olduğu gibi bu maddede de eğitim alanlar daha yüksek düzeyde bu fikri desteklemektedir. Diğer taraftan stratejik plan eğitimi alanlardan gelen cevapların bu sürecin işleyişinde diğerlerinden daha nitel bilgi sahibi olduğu varsayımdan hareketle, daha önemli olması gerektiği düşünülmektedir. Buradan hareketle okul stratejik planlarına paydaşların katılımını sağlamaya dönük çabaların olduğu söylenebilir.

Tablo 20: B3 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

B-3: Okulumuz stratejik planının nasıl izleneceğine ilişkin bir sistem tasarlanmıştır.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	3.03%	12.1%	18.2%	42.4%	24.2%
Hayır	2.01%	14.8%	38.3%	38.9%	6.0%

Okul stratejik planının nasıl izleneceğine ilişkin bir sistemin tasarlandığı düşüncesine katılımda eğitim alanlar ile almayanlar arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır. Eğitim almayanların alanlara göre daha düşük düzeyde katıldığı bu fikre eğitim alanlar daha yüksek düzeyde katılmaktadır.

Tablo 21: B4 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

B-4: Okulumuzun stratejik planlama sürecine her kademedeki çalışan dâhil edilmiştir.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	3.03%	7.6%	15.2%	37.9%	36.4%
Hayır	4.03%	14.8%	30.2%	40.9%	10.1%

Yukarıdaki tabloda, stratejik planlama eğitimi alanlarla almayanların “Okulumuzun stratejik planlama sürecine her kademedeki çalışan dâhil edilmiştir.” Değişkeni hakkındaki düşüncelerine baktığımızda, eğitim alanların “kesinlikle katılmayanlar” ve “katılmayanlar”ın toplamı %10,61 iken, eğitim almayanların bu

seçeneklerdeki toplamı %18,79'a ulaşmaktadır. Eğitim alanlar bu fikre “kesinlikle katılıyorum” ile “katılıyorum” düzeyinde toplam %74,2’lik bir katılım sergilerken eğitim almayanların aynı seçeneklerde toplamı %51,de kalmaktadır.

Buradan hareketle eğitim alanlarla almayanların bu konudaki kanaatleri yine farklılaşmakta ve her iki grubun üyeleri aynı konuda kararsızlar da dâhil olmak üzere üç gruba ayrılmış görünmektedir. Eğitim alanlarla, almayanlar planlama sürecine her kademedeki çalışanın dâhil edildiğini kabul etmektedir. Ancak bu kabul eğitim alanlarda daha yüksek düzeyli seyretmektedir. Diğer taraftan olumsuz görüşün ve kararsızların her iki grupta da kayda önemli oranda olması okul çalışanlarının sürece eşit ya da adil katıldıklarıyla ilgili tereddütleri olduğunu göstermektedir.

Tablo 22: B5 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

B-5: Stratejik plan, okulumuzun iyileştirmeye açık alanlarını geliştirecek amaç ve hedeflere sahiptir.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	3.03%	6.1%	10.6%	42.4%	37.9%
Hayır	3.36%	6.7%	26.8%	53.0%	10.1%

Yukarıdaki tablo, “stratejik plan, okulumuzun iyileştirmeye açık alanlarını geliştirecek amaç ve hedeflere sahiptir” fikrine eğitim alanlar ile almayanlar arasındaki katılım düzeylerini göstermektedir. Eğitim alanlar bu fikre %80,3 düzeyinde olumlu katılırken eğitim almayanlar %63,1 düzeyinde olumlu katılmaktadır. Bu fikri desteklemeyenler her iki grupta da benzer düzeyde olumsuz katılırken kararsızların oranı eğitim almayanlarda daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 23: B6 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

B-6: Okulumuzun misyon, vizyonu, ilke ve değerlerini biliyorum					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	4.55%	7.6%	3.0%	25.8%	59.1%
Hayır	.00%	5.4%	23.5%	51.7%	19.5%

Okulun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini bilme durumu katılımcıların stratejik plan konusunda eğitim alıp almamalarına göre değişmektedir. Planlama konusunda eğitim alanların %60 düzeyinde “tamamen katıldıkları” bu ifadeye eğitim almayanlar %20 düzeyinde “tamamen” katılmaktadırlar. Kararsızlar açısından bakıldığında da

%23,5'lik bir oranla eğitim almayanların bu ifade karşısında kararsız kaldığı görülmektedir.

Stratejik planlama konusunda eğitim almasa dahi okul personelinin kendi okulu ile ilgili belirlenen misyon, vizyon, ilke ve değerleri bilmesi beklenir. Okul düzeyinde yapılan bu çalışmanın okulun geneline taşınması eğitim almasa dahi bu temel bilgilerden haberdar olması okulda kurum kültürünün yerleşmesi için de bir fırsat olabilir. Ancak elde edilen bulgular katılımcıların genelinde oldukça yüksek çıkan okulun misyonunu vizyonunu ilke ve değerlerini bilme ve benimseme maddesinin eğitim almayanlarda görece olarak daha düşük olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni olarak; planlama çalışmalarının eğitim alanlar ile planlama ekibinde yer alanların bilgisinde yürütülmesi düşünülebilir.

Tablo 24: B7 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

B-7: Okulumuzun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini benimsiyorum					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	4.55%	3.0%	12.1%	22.7%	57.6%
Hayır	0.67%	4.0%	28.2%	49.0%	18.1%

Okul stratejik planının vizyon, misyon, ilke ve değerini benimsemeyle ilgili bu maddeye ilişkin tespitlerde benzer özellikler göstermektedir. Eğitim alanlar misyon, vizyon, ilke ve değerleri daha çok benimsemektedir. Yine bu bölümde de kararsızlar eğitim almayanlar arasında yoğunlaşmaktadır. Aşağıdaki tabloda görülen “Okulumuzun stratejik planında yer alan amaç ve hedefler okulun bütün gelişim alanlarını kapsamaktadır” ve “Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeler amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterlidir” değişkenlerine göre farklılaştığı görülmektedir. Farklılık fikre tamamen katılma düzeyleri ile kararsızım seçeneğinde olmaktadır. Eğitim alanlar eğitim almayanlara nazaran daha fazla bu iki fikre katılmaktadırlar

Tablo 25: B8/B9 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

B-8: Okulumuzun stratejik planında yer alan amaç ve hedefler okulun bütün gelişim alanlarını kapsamaktadır.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	4.55%	6.1%	10.6%	42.4%	36.4%
Hayır	0.67%	10.7%	30.2%	45.6%	12.8%

B-9: Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeler amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterlidir.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	4.55%	6.1%	12.1%	51.5%	25.8%
Hayır	3.36%	12.1%	32.2%	43.6%	8.7%

Buradan hareketle her iki değişkenin stratejik planlama eğitimi alma durumunun okulun stratejik planına yaklaşımı etkilediği görülürken, eğitim alanlar ve almayanların, planın gelişim alanlarını kapsayıp kapsamadığı ve yeterliliği hakkında ortalamada yaklaşık %10’lu bir aralıkla farklılık göstermektedir. Ancak her iki gruptaki kararsızların oranının küçümsenemeyecek oranda %20 oranlarında kararsızlığı paylaşmış olmaları planın yeterliliğinden çok uygulanmasına ilişkin tereddütlerini göstermekte olduğunu düşündürmektedir.

Tablo 26: B10 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

B-10: Stratejik planda yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projeler okul bütçesi de dikkate alınarak belirlenmiştir.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	3.03%	7.6%	16.7%	45.5%	27.3%
Hayır	2.68%	8.1%	38.9%	37.6%	12.8%

Yukarıdaki tabloda “Stratejik planda yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projeler okul bütçesi de dikkate alınarak belirlenmiştir.” Değişkeninde eğitim alanlarla almayanlara göre farklılaştığı görülmektedir. Oranlara bakıldığında katılımcılardan eğitim alanlar kesinlikle katılıyorum %27,3, katılıyorum seçeneği %45,5, kararsızım %16,7, Katılmıyorum %7,6 kesinlikle katılmıyorum seçeneğinde ise %3,03 oranda temsil edilmişlerdir.

Eğitim almayanların %12,8 oranında planın bütçeye uygun olarak hazırlanmış olduğuna katılıyorken, %34,9 oranında bir grubun “katılıyorum” seçeneğini tercih ettikleri anlaşılmaktadır.

Okulun planının okul bütçesini dikkate alınarak hazırlanmadığını düşünen ve planlama eğitimi alanlar kararsızlar ve diğer olumsuz yaklaşımlarda %27,27 iken eğitim almayanların %49,66 oranında olduğu görülmektedir. Buradan da anlaşılmaktadır ki, okulların büyük çoğunluğunda stratejik planın okul bütçesinin dikkate alınarak hazırlandığı yönünde oldukça güçlü tereddütleri bulunmaktadır.

Sonuç olarak okulların faaliyet ve projelerini seçerken, hedef belirlerken gerçekçi bir durum analizi yaparak planlarını oluşturmaları, gerçekçi bir yaklaşımla hedef belirlemeleri ve projelerini bu esaslar çerçevesinde plana dâhil etmeleri gerekmektedir. Tabloda görülen oranlardaki ayrışmanın nedenlerinden birinin, ortaya konulan hedeflerin nasıl gerçekleştirileceğini okul yönetimin paydaşlarla yeterli düzeyde paylaşmamlarından kaynaklanabileceği değerlendirilmektedir.

Aşağıdaki tabloda planlama eğitimi alanlarla almayanların, okuldaki ekip çalışmasına yaklaşımlarını ölçmeye çalışan değişken olan “Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkes gönüllü görev alır “ ifadesi yer almaktadır. Bu değişkenin hem okul yönetiminin ekip çalışmasındaki yönteminin görülmesi hem de bu yöntemin paydaşlarca nasıl algılandığını göstermesi yönüyle önemli sonuçlar barındırdığı düşünülmektedir.

Tablo 27: C2 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

C-2: Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkes gönüllü görev alır					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	6.06%	10.6%	18.2%	40.9%	24.2%
Hayır	6.04%	20.1%	30.9%	34.9%	8.1%

Yukarıdaki tabloda okul çalışanların planlama faaliyetlerine katılımının gönüllülük esasına dayanıp dayanmadığı ile ilgilidir. Eğitim alanların %65,2 oranında katıldığı bu fikre eğitim almayanlar, %43,2 oranında katılım göstermektedirler. Eğitim alanların %34,8'i bu fikre olumlu görüş belirtmezken, eğitim almayanların %57,05 gönüllü ekiplerin varlığı ile ilgili bu ifadeye olumsuz yaklaşmışlardır.

Bu oranlardan da anlaşılacağı üzere eğitim alanların gönüllülük konusunda okuldaki durumu %34,8 oranında kabul etmediklerini beyan etmiş olmaları, stratejik planda yer alan etkinliklerin paydaşlarca benimsendiğini tartışmalı hale getirmektedir.

Stratejik planın başarı ile uygulanmasını da etkileyecek bu durum göz ardı edilemeyecek düzeyde önemli bir konudur. Başarı için okulların mutlaka plandaki hedefleri, faaliyetleri planlama sürecinde daha geniş tabanlı bir katılımı gerçekleştirilmesi gerektiğini göstermektedir.

Nitekim aşağıdaki tablolarda okul yönetiminin stratejik planla birlikte bu yaklaşımı gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin yönünü gösteren oranlar görülecektir.

Değişkenlerden “Stratejik plan, okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir.” ve “Stratejik plan, okulumuzda şeffaf yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır.”, her ikisi de okul yönetimine yaklaşımı ve okul yönetiminin stratejik planlama süreciyle değişime uğrayıp uğramadığını gösteren bulgular barındırmaktadır.

Katılımcı yönetim anlayışı ve şeffaf yönetim yaklaşımı, eğitim yönetiminin özellikle stratejik planlama sürecinde vazgeçilmez özelliğidir.

Aşağıdaki tabloda araştırmaya konu olan stratejik planlama sürecinin okul gelişimine katkısını ölçen iki değişkeni ölçmeyi amaçlamaktadır.

Stratejik plan, “okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir” ifadesine eğitim alanlardan kesinlikle katılanlar %65,2, eğitim almayanlar ise %49,7 oranında katılmaktadır. Eğitim alanlardan kararsızlar dahil katılmayanların oranı %34,85 iken eğitim almayanların oranı %50,34’e kadar çıkmaktadır.

Aynı şekilde planın okulda şeffaf bir yönetim yaklaşımını sağlayıp sağlamadığı fikrine katılım eğitim alanlarda olumlu yönde toplam olarak %68,1, eğitim almayanlar arasında ise %50,3 oranındadır. Katılmayanların oranı ise eğitim alanlarda %31,82 iken, eğitim almayanlarda %49,66 oranında gerçekleşmektedir.

Tablo 28: D2/D3 Değişkeni SP Eğitimi Alma Durumu Karşılaştırmaları

D-2: Stratejik plan, okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir.					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	7.58%	10.6%	16.7%	33.3%	31.8%
Hayır	4.70%	12.8%	32.9%	39.6%	10.1%
D-3: Stratejik plan, okulumuzda şeffaf yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır					
Eğitim Aldım	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Evet	9.09%	9.1%	13.6%	37.9%	30.3%
Hayır	4.70%	14.8%	30.2%	40.3%	10.1%

Buradan hareketle örnekleme evreni temsil eden yöneticilerin katılımcı ve şeffaf yönetim anlayışını geliştirme yönünde farklı oranlarda algılandıkları

görülmektedir. Okulda çalışan sayısı da düşünüldüğünde çalışanların önemli bir bölümünü oluşturan planlama ekipleri plana ilişkin olumlu düşünceler geliştirmese plana olan inanç daha da düşük oranda olabilecektir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Okullarda yürütülen stratejik planlama uygulamalarının okul gelişimine katkısının okul çalışanlarının algısına göre değerlendirildiği bu çalışmada elde edilen sonuçlar aşağıda sıralanmıştır:

- 30 Maddeden oluşan ölçme aracının sonuçlarına göre okul personelinin okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmalarını genel olarak destekledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

- Okullarda stratejik planlama çalışmalarına yeterli hazırlık yapıldığı düşüncesi genel olarak destek görmektedir. Ancak, okul çalışanları okul stratejik planlama ekibinin planlama hakkında yeterli eğitim aldığı düşüncesine en düşük düzeyde katılım sergileyerek “kararsız” düzeyinde katılmışlardır.

- Yeterli hazırlık yapıldığı düşüncesi, unvan, kıdem, okulda çalışma süresi, okulun yerleşim yeri ve plan konusunda eğitim alıp almamaya göre değişmektedir.

- Okulda bulunan yönetici konumundaki (özellikle müdür) bazı personel plandan ve planlama çalışmalarından yüksek düzeyde haberdarken, müdür başyardımcısı, alan şefi gibi personelin daha düşük düzeyde haberdar oldukları görülmüştür. Tespitler okulda yürütülen planlama çalışmalarına her yöneticinin yeterli düzeyde katılmadığı bazı personelin çalışmalardan uzak tutulduğu yönündedir.

- Yine kıdem yılı ve okulda çalışma süresi arttıkça stratejik plan hakkında detaylı bilgi sahibi olma oranı artmaktadır. Bu durum okul stratejik planlarının nispeten bulunduğu okulda hizmeti fazla olan personelle yürütüldüğünü düşündürmektedir.

- Plana hazırlık kapsamında yapılan eğitimlerden yararlanmada il ve ilçe merkezlerinin ön planda olduğu merkezden uzaklaştıkça “yeterli eğitim verildi” diyenlerin azaldığı görülmüştür. Bu durum stratejik planlamayla ilgili eğitimlerden beldelerdeki okulların personelinin daha az yararlanabildiğini göstermektedir.

- Yine plana yeterli hazırlık yapma ve plana karşı olumlu tutum geliştirmede stratejik plan eğitimi alanlar ile almayanlar arasında görüş ayrılıkları belirlenmiştir. Plan konusunda eğitim alanlar almayanlara göre daha olumlu düşünmektedir. Bu durum, okul personelinin değişime inandırılmada eğitimlerin önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

- Okul stratejik planları genel olarak benimsenmektedir.
- Okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmalarının planlama sürecine uygun şekilde yürütüldüğü genel olarak kabul görmektedir. Ancak;
 - Plan süreci kapsamında belirlenen misyon, vizyon ve ilke değerlerin benimsenme düzeyi okul müdürlerinde daha yüksekken, diğer personelde benimsenme düzeyi düşmektedir. Bu durum; vizyon, misyon, ilke ve değerlerin belirlenmesinde okul müdürünün daha etkili olduğu izlenimi yaratmaktadır.
 - Stratejik planlama kapsamında eğitim almayanlar, eğitim alanlara göre planlama sürecinin doğru işletildiğine daha düşük düzeyde katılmaktadırlar. Yeterli eğitim almayan insanların planlama süreci konusunda daha tereddütlü olmaları doğal görülmektedir.
 - Okul stratejik planlarının plan doğrultusunda hayata geçirildiği genel olarak kabul görmektedir. Ancak, “stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkesin gönüllü görev aldığı” düşüncesi uygulamaya ilişkin en tereddütlü konu olarak görünmektedir. Bağımsız değişken gruplarının tamamı bu fikir karşısında katılım düzeylerini ortalama olarak “kararsız” olarak belirlemişlerdir. Bu guruplar içerisinde bu ifadeye en düşük düzeyde katılım gösterenler planlama konusunda eğitim almadığını ifade edenler olmuştur.
 - Planın okul yönetimine ve okul gelişim sürecine olumlu katkı sağladığı fikri genel olarak kabul görmektedir. Bu bölümün en tereddütlü konusu planın okulda liderlik anlayışının gelişmesine katkı sağladığı düşüncesidir. Katılımcılar bu ifadeye “kararsızım” düzeyinde katılmışlardır. Özellikle öğretmenler ile müdür başyardımcıları bu ifade için daha düşük katılım sergilemişlerdir. Bu durum planlama çalışması genel olarak kabul görse de bunun yönetime ve yöneticilerin yönetim anlayışlarına yeterince yansımadağını göstermektedir.
 - Planlama çalışmalarının okullarda katılımcı yönetim anlayışını desteklediği ile şeffaflaşmayı sağladığı fikrine “öğretmen” ile “alan şefi” gurubu daha temkinli yaklaşmaktadır. Bu durum stratejik planlama çalışmalarının yeterince okul yönetimlerini etkilemediği fikrini desteklemektedir. Ancak diğer taraftan bu şekilde görüş bildirenlerin önemli bir bölümünü plan konusunda yeterli eğitim almadığını söyleyen kesimler arasında çıkması dikkati çeken başka bir konudur. Çalışanların bir kısmının bu şekilde düşünmesi başta eğitim olmak üzere bazı çalışmaların içerisine katılmamalarından da kaynaklanabileceği şeklinde değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak bu çalışma ile; okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmalarının önemli oranda benimsendiği, ancak plan öncesi planlamaya hazırlık ve planlama sürecine geniş katılımın sağlanması konusunda sorunlar olduğu anlaşılmıştır. Araştırmadan elde edilen başka bir sonuç da, stratejik planlamanın okul yöneticilerinin yönetim anlayışında henüz kesin ve köklü bir değişikliğe yol açmadığıdır.

Stratejik planlamanın okuldaki diğer eğitim süreçlerine etkisi boyutunda okul öğretmenlerin ve yöneticilerin görüşleri paralellik göstermiştir. Bu da göstermektedir ki okullarda stratejik planlamaya direnç yoktur fakat daha fazla eğitime ihtiyaç vardır.

Stratejik planlama günümüzün çağdaş yönetim araçlarından biridir. Diğer yönetim araçları gibi, stratejik planlamanın da kendine özgü yönleri vardır. Stratejik planlama başarılı bir şekilde uygulandığında örgütlerde sistemin aksayan yönlerini iyileştirmek ve yaşanan sorunlara akılcı çözümler bulmak mümkün olabilir. Ancak stratejik planlama sihirli değnek de değildir. Planlama öncesi hazırlıklar yeterince yapılmaz, planlama süreci sağlıklı işletilmez ve stratejik planın olması gereken bütün öğeleri gereği gibi tasarlanıp uygulamaya taşınmaz ise planın işlevsiz bir belge olarak kalması kaçınılmaz olacaktır.

Günümüzde her alanda yaşanan hızlı değişimden dinamik bir örgüt olan okulların etkilenmemesi imkânsızdır. Dış çevre koşullarındaki bu hızlı değişim, okulların mevcut durumlarını analiz etmelerini ve geleceklerini planlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu da okullarda stratejik planlama düşüncesinin yaygınlaşması ve stratejik planların hazırlanması fikrini desteklemektedir. Bu sebeple stratejik planlama gibi son dönem yönetim yaklaşımlarının okul yönetimlerine taşınması desteklenmesi gereken kararlardır.

Stratejik planlama çalışmaları planlamayla kalmayıp iyi bir şekilde uygulandığında okul içinde olumlu okul iklimi yaratmaya kurum kültürünün yerleşmesine katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda okulun her alanda bilimsel yöntemlerle gelişimi sağlanacaktır. Okul belirlediği akılcı stratejilerle kapılarını dışarıya açacaktır. Böylece hem örgüt içinde öğrenmeler devam edecek hem de diğer kurumlardaki değişiklikler izlenecektir. Değişimin ve gelişmenin hızı artacaktır.

Desteklenmesi gereken bu uygulamaların daha başarılı olabilmesi için okul yönetimlerine ve eğitimde karar verici konumda bulunanlara yönelik geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanabilir:

Stratejik planlama salt bir planlama çalışması olmayıp stratejik yönetimi de içeren bir yönetim yaklaşımıdır. Bu sebeple plandan beklenen faydanın sağlanması yönetim anlayışında da bir zihniyet değişimini zorunlu kılmaktadır. Yapılan araştırma çerçevesinde zihniyet değişimi yaratabilmenin yolunun eğitimden geçtiği bir kez daha vurgulanmıştır. Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar bu konuyla ilgili daha önce yapılmış araştırmalardan elde edilen -özellikle eğitim ihtiyacına yönelik-bulgularla örtüşmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın, stratejik planlama çalışmalarını yaygınlaştırma kapsamında yönetim paradigmasını değiştirmeyi hedefleyen eğitimlerin niteliğini arttırması ve sürekliliğini sağlaması yerinde olacaktır.

Eğitimlerin merkezden taşraya yaygınlaştırılması, bütün okulları içerecek şekilde planlanması okul personelinin bilgi düzeyini arttıracaktır.

Stratejik planlama uygulamalarının amaca uygun olarak yürütülmesinin temel koşullarından birisi geliştirilen planların gerçekçi verilere dayalı ve işlevsel olarak hazırlanmasıdır. Yapılan araştırmada mevcut durum analizi, planın önemli bileşenlerinden olan misyon, vizyon, ilke ve değerlerin belirlenmesi gibi bazı uygulamalarda okul müdürlerinin ön plana çıktığı belirlenmiştir. Stratejik planlar yönetimin önemli bir aracı olsa da yöneticilerin tekelinde olan bir alan olmaktan çıkarılmalıdır. Stratejik planlar, karar süreçlerine paydaş katılımının sağlanmasının en önemli aracı olarak görülmeli ve gerçekçi verilere dayanması sağlanmalıdır.

Okullardaki stratejik planlama faaliyetlerinde ve okullar için geliştirilen stratejik planların hazırlanmasında, okul yöneticilerinin öğretmenlere göre stratejik planlamaya ilişkin algıları ve inançlarının oldukça etkili olduğu görülmüştür. Stratejik yönetim anlayışına bağlı stratejik planlama süreci için bu durum istenen ve beklenen bir durumdur. Ancak her düzeyde etkin katılımı ve şeffaflığı gerektiren stratejik planlama sürecinde diğer paydaşlar yeterli katkı sağlamazsa planın uygulanabilirliğine olan inanç sarsılabilir.

Okullarda yürütülen stratejik planlama çalışmalarında bazı personelin görev gereği bu işe girdiğine ilişkin önemli bulgulara ulaşılmıştır. Planlar 2-3 ay süreyle çalışılan sonra rafa kaldırılan bir çalışma olarak görülürse, okullarda planlı gelişimden beklenen yarar sağlanamaz. Bu sebeple tüm personelin stratejik planların yapılmış olmasının yeterli olmadığı bilincinde olması sağlanmalıdır. Planların önemini

arttırmak ve okul düzeyindeki stratejik planlama çalışmalarını desteklemek için planı esas alan denetimler devreye sokulabilir. Kurum denetimlerinin planı esas alması bu araştırmamızın bir başka tespiti olan izleme sorununu da ortadan kaldıracak önemli bir adım olacaktır.

Stratejik planlama çalışmalarında görev alan eğitim personelinin bu işi gönüllü olarak yaptığına ilişkin tereddüt oluşturacak verilere ulaşılmıştır. Gönüllü katılım, stratejik planlama ile birlikte hedeflenen değişim ve dönüşüm için önemli bir gösterge olarak kabul edilmelidir. Zorunlu ekiplerle zorunlu olarak yapılan planlar okula fayda sağlamayacaktır.

Okullarda yürütülen stratejik plan çalışmalarına ilişkin bundan sonra yapılacak çalışmalar için de öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler okul temelli stratejik plan çalışmalarını daha iyi anlamaya ve yorumlamaya fayda sağlayabilir.

Okul temelli stratejik planların nasıl yürütüldüğüne ilişkin bilgi toplamada anket verilerine dayalı araştırmalar yanında yüz yüze görüşmeleri de içeren mülakat tarzı araştırmalar yapılabilir.

İl Millî Eğitim Müdürlükleri ilgili birimlerince okulların stratejik planları incelenerek, okullara özgü, akılcı, uygulanabilir, gerçekçi planlar yapılmasına katkı sağlanmalıdır.

Okul stratejik planlarının eğitime etki boyutu plan öncesi ve sonrasını içeren ve gelişmeye ilişkin bilgi sağlayan göstergelere göre takip edilebilir. Böylece sürecin izlenmesi de kolaylaşacaktır.

Planın okul gelişimine katkısını arttırmak için okullarda kurumsal ve bireysel düzeyde performansın izlenmesinde bir araç olarak kullanılması, planın okul düzeyindeki bütün faaliyetleri ve harcamaları içermesi ve her faaliyet alanı için ölçülebilir hedef veya performans göstergesi ile desteklenmesi gerekir.

KAYNAKLAR

- AÇIKALIN, Aytaç, *Okul Yöneticiliği*, 4.Baskı, Başak Matbaacılık, Ankara, 1998.
- AKGEMCİ, Tahir, *Stratejik Yönetim*, 3.Baskı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2013.
- AKTAN, C. Coşkun, (Ed.), *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2006.
- AKTAN, C. Coşkun, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, Cilt 22 ,Sayı 4, Temmuz- Ağustos, 2008.*
<http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> : 08/05/2012
- ARSLAN, Ahmet, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Performans Programı Faaliyet Raporlaması İç Kontrol Sistemi*, 1.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.
- AŞGIN, Sait, *Kamuda Stratejik Planlama*, İçişleri Bakanlığı, Öztürkler Matbaası, Ankara, 2006
- AŞGIN, Sait, *Stratejik Yönetim*, Bilge Ajans, Ankara, 2008
- AYDIN, Ahmet, Hamdi, *Yönetim Bilimi*, 3.Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2010
- BALCI, Ali, *Örgütsel Gelişme*, Medya Ajans Reklamcılık Matbaacılık, Ankara, 1995.
 Bartın Milli Eğitim Müdürlüğü'nün (MEM) 2010-2014 Stratejik Planı, 2009
- BİRCAN, İsmail, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, DPT 42. Yıl Özel Sayısı, Ankara, 2002.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 10. Baskı, Pegem Yayınevi, Ankara, 2009.
- BOLAT, Tamer- Oya Aytemiz Seymen, Oya İnce Bolat- Barış Erdem; *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.
- Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara, 2003
- Devlet Planlama Teşkilatı, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, II Sürüm*, Ankara, 2006
- ÇALIK Temel “Değişimde Eğitimin Yönetimi: Kavramsal Bir Çözümleme”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Gazi Üniversitesi, Ankara, Güz 2003
- DEMİR C.- YILMAZ M.K. “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler İçin Önemi” Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.25, Sayı 1, 2010.
- DİNCER, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.

- EREN, Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 9.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.
- EREN, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 12.Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2010.
- ERYILMAZ, Bilal, *Kamu Yönetimi: Düşünceler, Yapılar, Fonksiyonlar*, Okutman Yayıncılık, Ankara, 2010.
- GÖKÇE, Orhan- Akif Çukurçayır, *Bilimsel Araştırma Teknikleri Ders Notları*, Selçuk Üniversitesi, Konya, 2005
- MURAT, Güven - Bağdigen Muhlis; *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2008
- HART, Liddell, B.H., *Strateji Dolaylı Tutum*, çev. Selma Koçak, Doruk Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- IŞIK H.-AYPAY A. “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar”: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme GÜ, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 24, Sayı 3 2004
- İLGAN, Abdurrahman- Mustafa Erdem- Murat Taşdan - Hasan B. Memduhoğlu; “Örgütsel Gelişim Araçları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları”, [http://egitim.cu.edu.tr/efdergi/download/2008.3.35.106.pdf\(08/09/2013\)](http://egitim.cu.edu.tr/efdergi/download/2008.3.35.106.pdf(08/09/2013))
- KARASAR, Niyazi; *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, Dördüncü Basım, Ankara, 1991
- KESİK, Ahmet, “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.9, Kocaleli, 2005, 94-114
- KOCATEPE, Şeref; *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2010.
- KUTLUHAN, Yılmaz, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Temmuz- Aralık, Ankara, 2003, s.77.
- NAKTİYOK, Atılhan- Canan N.Karabey - M.Kürşat Timuroğlu- Hüseyin Daştan; *Stratejik Planlama*, İmaj Yayınevi, Ankara, 2009.
- MEMDUHOĞLU, Hasan Basri- İbrahim Halil UÇAR, “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının

- Değerlendirilmesi”, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Yıl 12, S.23, Haziran, 2012, 234-256
- MENTOR, Pocket, *Stratejik Düşünmek*, çev. Melis İnan, 2.Baskı, Optimist Yayın, İstanbul, 2013.
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Müfredat laboratuvar Okulu Modeli*, MEB EARGED, Ankara, 1999.
- Milli Eğitim Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Genelge, 2673 2006, 55, 19 Haziran 2006.
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Eğitimde Stratejik Planlama*, MEB, Ankara, 2007
- Milli Eğitim Bakanlığı, *Planlı Okul Gelişim Modeli*, EARGED, Ankara, 200
- Milli Eğitim Bakanlığı, 2010-2014 Stratejik Planı, Ankara, 2009
- Milli Eğitim Bakanlığı, Eğitimde Stratejik Planlama, “Okul/Kurumlar İçin 2010”
- Milli Eğitim Bakanlığı, 2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programı, 2013,
http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf.04/11/2013
- Millî Eğitim Bakanlığının Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname, T. C. Resmi Gazete, S. 28054, 14 Eylül 2011.
- ÖZDEMİR, Servet, Eğitimde Örgütsel Yenileşme, PegemA Yayınları, Ankara, 2000.
- ÖZDEN, Yüksel, Eğitimde Yeni Değerler, 3. Baskı, PegemA Yayıncılık, Ankara, 2000.
- Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK), Bartın Milli Eğitim Müdürlüğü İstatistik Verileri, 2013.
- ÜLGEN, Hayri- S.Kadri Mirze; İşletmelerde Stratejik Yönetim, 6.Baskı, Beta Basım Yayın, 2013.
- ÜNSAL, Nezir; Stratejik Planlamanın Milli Eğitim Bakanlığı’nda Uygulanabilirliği Konusunda Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Görüşleri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.
- POISTER, Theodore H; “The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance”, Georgia State University, USA, December, 2010.
- POISTER, Theodore H.- David W.Pitts-Lauren Hamilton Edward, “Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Direkcions”, American University, Washington, D.C. USA, March, 2010.

ŞENER, Tuğba; Eğitimde Stratejik Planlama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2009.

TAYMAZ, Haydar, Okul Yönetimi, 3.Baskı, Saypa Yayın Dağıtım ve Kitapevi, Ankara, 1995.

Türkiye Büyük Millet Meclisi, Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu Tasarısı ve Plan ve Bütçe Komisyonu Raporu”(1/692), Dönem : 22 Yasama Yılı : 2, T.B.M.M. 2003.

INGRID Prikken), “Stratejik Planlamada Paydaş Katılımının İyileştirilmesi, Mevcut Durum Çalışması, Yönetici Özeti”, Geliştiren, Emre Koyuncu, Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı, 2011.

ALTINKURT Yahya, “Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları” Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Educational Sciences: Theory & Practice 10 (4) Güz / Autumn 2010 1927-1968

YILMAZ, Osman, “Kamu Yönetimi Reformu: Genel Eğilimler ve Ülke Deneyimleri”, DPT Yayınları, Ankara, 2001

İNTERNET KAYNAKLARI

Türk Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr> Erişim: 02 Kasım 2013

<http://stratejkyonetim.org/stratejik-yonetim-nedir> Erişim: 20 Ekim 2013

http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf Erişim: 11 Aralık 2013

<http://mevzuat.meb.gov.tr/html/61.html> Erişim: 09 Eylül 2013

<http://www.sp.gov.tr/tr/> Erişim: 04 Aralık 2013

<http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf?ref>: Erişim: 8 Ağustos 2013

http://www.sp.gov.tr/upload/Sayfa/47/files/Mevcut_Durum_raporu_ve_Yonetici_Ozeti.pdf: 01 Aralık 2013

<http://www.meb.gov.tr/>

<http://www.tepav.org.tr> Erişim: 15 Kasım 2014

ARAŞTIRMA ANKET FORMU

BÖLÜM I/ GENEL BİLGİLER						
G1- Okulun Yerleşim Yeri Merkez <input type="checkbox"/> İlçe <input type="checkbox"/> Belde <input type="checkbox"/> Köy <input type="checkbox"/>	G2- Okulun Türü Anadolu Lisesi <input type="checkbox"/> Meslek Lisesi <input type="checkbox"/> Genel Lise <input type="checkbox"/> Çok Prg. Lise <input type="checkbox"/>	G3- Yaşınız 20-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-41 <input type="checkbox"/> 42-47 <input type="checkbox"/> 48 ve üzeri <input type="checkbox"/>	G4- Göreviniz Müdür <input type="checkbox"/> Mdr.Baş.Yrd <input type="checkbox"/> Mdr. Yrd. <input type="checkbox"/> Öğretmen <input type="checkbox"/> Alan Şefi <input type="checkbox"/>	G5- Cinsiyet Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>		
G6-Stratejik Plan Hazırlama Ekibinde Görev Aldınız mı? Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>	G7- Öğrenim Durumunuz Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Y. Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>	G8- Okulda Çalışma Süreniz 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 -25 Yıl <input type="checkbox"/> 25 Yıldan çok <input type="checkbox"/>	G9- Mesleki Kıdeminiz 1-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11-15 yıl <input type="checkbox"/> 16-20 yıl <input type="checkbox"/> 21 -25 Yıl <input type="checkbox"/> 25 Yıldan çok <input type="checkbox"/>	G10- Stratejik Planlama Eğitimi Aldım Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/>		
BÖLÜM II SORULAR						
A- Planlamaya Hazırlık ve Plana Karşı Tutum		Kesimlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
		1	2	3	4	5
A1	Okulda yürütülen stratejik planlama çalışmalarından haberdarım					
A2	Okulumun stratejik planı hakkında detaylı bilgi sahibiyim					
A3	Okulumuzun stratejik plan ekibi konu ile ilgili eğitim almıştır					
A4	Okulumun stratejik planını benimsiyorum					
A5	Stratejik planın okul gelişim süreçlerine önemli katkılar sağladığına inanıyorum.					
B-Planlama Süreci						
B1	Okulumuzun stratejik planı kapsamlı bir mevcut durum analizine dayanmaktadır.					
B2	Okulumuzun stratejik planı yapılırken tüm paydaşların görüşleri dikkate alınmıştır.					
B3	Okulumuzun stratejik planlama sürecine her kademedeki çalışan dâhil edilmiştir.					
B4	Stratejik plan, okulumuzun iyileştirmeye açık alanlarını geliştirecek amaç ve hedeflere sahiptir.					
B5	Okulumuzun misyon, vizyonu, ilke ve değerlerini biliyorum					
B6	Okulumuzun misyon, vizyon, ilke ve değerlerini benimsiyorum					
B7	Okulumuzun stratejik planında yer alan amaç ve hedefler okulun bütün gelişim alanlarını kapsamaktadır.					

B8	Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeler amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için yeterlidir.					
B9	Stratejik planda yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projeler okul bütçesi de dikkate alınarak belirlenmiştir.					
B10	Okulumuz stratejik planının nasıl izleneceğine ilişkin bir sistem tasarlanmıştır.					
C-Planın Uygulanmasına İlişkin Görüşler						
C1	Stratejik plan okulun yıllık eylem planına yansıtılarak gerçekçi uygulamalarla okul gelişimine katkı sağlamıştır					
C2	Okulumuzun stratejik planında yer alan faaliyet ve projeleri gerçekleştirmek üzere kurulan ekiplerde herkes gönüllü görev alır					
C3	Stratejik plan, okul yöneticileri tarafından sahiplenilmektedir.					
C4	Stratejik plan tüm okul toplumunca benimsenmiş vizyona ulaşmak ortak amaç haline gelmiştir					
C5	Stratejik planda yer alan hedeflerin gerçekleşme düzeyi düzenli olarak izlenmekte ve değerlendirilmektedir.					
D- Planın Okul Yönetimine ve Okul Gelişim Sürecine Etkisi						
D1	Stratejik plan, okulumuzda liderlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamıştır.					
D2	Stratejik plan, okulumuzda katılımcı yönetim anlayışını güçlendirmiştir.					
D3	Stratejik plan, okulumuzda şeffaf yönetim anlayışının yerleşmesini sağlamıştır					
D4	Stratejik plan, okulumuzda verilere göre yönetim planlı gelişim anlayışının gelişmesini sağlamıştır					
D5	Stratejik plan okul bütçesinin etkili, verimli kullanılmasını sağlamıştır.					
D6	Stratejik plan okulun insan kaynaklarının geliştirilmesine katkı sağlamıştır					
D7	Stratejik planlama çalışmaları kurum dışı işbirliklerinin (Okulun Diğer kurum kuruluşlarla ilişkilerinin) güçlenmesini sağlamıştır					
D8	Stratejik Planda yer alan faaliyet ve projelerin uygulanması sonucu öğrencilerin akademik başarısında artış sağlanmıştır					
D9	Stratejik planlama uygulamaları okul yönetimi ile çalışanlar arasındaki iletişimi olumlu yönde etkilemiştir.					
D10	Stratejik plan okuldaki eğitimin niteliğinin ve öğretimin etkililiğinin artmasını sağlamıştır					

ÖZGEÇMİŞ

Kadriye Yolcu 15.03.1966 tarihinde Bartın'da doğmuştur. İlkokul, ortaokul ve liseyi Bartın'da bitirmiştir. 1987 Yılında Gazi Üniversitesi Bolu Eğitim Yüksekokulu'ndan mezun olmuştur. 1988 Yılında Erzurum/Pasinler Buğdaylı İlkokulu'nda sınıf öğretmeni olarak göreve başlamıştır. 1999 Yılında Anadolu Üniversitesi İlköğretim Türkçe Öğretmenliği'nde lisans tamamlamıştır. 2001 yılında Milli Eğitim Bakanlığı tarafından Milli Eğitim Müdürlüğü'nde Okul Geliştirme ve TKY İl Formatör öğretmeni olarak görevlendirilmiştir. 2007 yılında Eskişehir Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi bölümünden mezun olmuştur. Aynı yıl Bartın Milli Eğitim Müdürlüğü AR-GE birimine Araştırma Geliştirme Stratejik Planlama ve Kalite Geliştirme ekip sorumlusu olarak görevlendirilmiştir.

2012-2013 eğitim öğretim yılında Bartın ilinde merkeze bağlı Epçiler Köyü, Epçiler Ortaokulu'nda Türkçe öğretmeni olarak görev yapmıştır. Halen tam zamanlı görevlendirme olarak Bartın İl MEM AR-GE biriminde, Araştırma Stratejik Planlama ve Kalite Geliştirme ekibinde koordinatör olarak görev yapmaktadır.

Kadriye Yolcu görev alanı kapsamında:

Bartın ili Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı tüm okul/ kurumlara TKY Uygulamaları ve Stratejik planlama ile ilgili rehberlik ve danışmanlık yapmaktadır.

Toplam Kalite Yönetimi, Okul Geliştirme, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Öğrenci Merkezli Eğitim vb. konularda eğitim almıştır. Bu kapsamda il-ilçe yöneticilerine, okul /kurum yöneticileri ve öğretmenlere seminerler vermektedir.

2010-2014 İl –İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planları 2011-2014 okul/ kurumların stratejik planlarının yapılması sürecinde tüm kurumlara rehberlik ve danışmanlık yapmıştır.