

T.C.

MALTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA VE TOPLAM KALİTE  
YÖNETİMİ UYGULAMALARININ OKUL YÖNETİCİLERİ  
TARAFINDAN ALGILANMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

ŞEREF KOCATEPE

Danışman


Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL

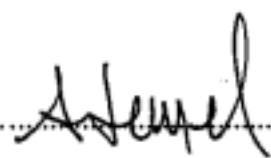
İstanbul, Şubat 2010

T.C. Maltepe Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

18.03.2010 tarihinde tezinin savunmasını yapan Şeref KOCATEPE'ye ait "Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak Kabul Edilmiştir.

  
Prof. Dr. Mürşide ÖLCÜM ÇETİN  
(Başkan)

  
Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDI  
(Üye)

  
Yrd. Doç. Dr. Ali TEMEL  
(Üye)  
(Danışman)

## ÖNSÖZ

Okul Yöneticiliği, yönetmelik ve mevzuatlara göre kurumun idaresini sağlamakla birlikte okulunun gelişimi ve çevreye uyumu gibi konularda gerekli analizleri yaparak sürekli gelişiminde etkin rol oynayarak örnek teşkil etmek durumundadırlar.

Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetiminin uygulanabilirlik düzeyinin yükselmesi ve verimliliğin artacağına olan inancın gelişmesi bir toplumun gelişmesinde de en büyük etken olacaktır. Okul yöneticilerinin bu gelişmedeki rol ve sorumlulukları yadsınamaz düzeydedir.

Araştırmam süresince yardımlarını esirgemeyen, özellikle kendimi zor durumda hissettiğim anlarda beni bilgilendiren, motive ederek çalışmama yön veren değerli hocam ve danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Ali TEMEL'e ,Ufkumu açan Sayın Prof. Dr. Münevver ÇETİN'e sonsuz şükranlarımı sunarım.

Araştırmam da İngilizce çeviri ve araştırmalarım da emeği geçen değerli meslektaşlarım İngilizce Öğretmeni Sayın Emine BAY'a, Sayın Tuğba YENİMAZMAN'a, Sayın Nahide NEMUTLU ve desteklerini esirgemeyen aileme sonsuz teşekkürler.

Kısa bir süre önce hakkın rahmetine kavuşan ve üzerimdeki hakkını ödeyemeyeceğim sevgili anneme, seni özlüyorum. Mekanın cennet olsun.

Şubat 2010

Şeref KOCATEPE

## ÖZET

Bu araştırma resmi ilköğretim ve orta öğretim kurumlarındaki okul yöneticilerinin stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarına yaklaşımlarını ve algılamalarını saptamayı ve uygulamalara katılım düzeylerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Okul yönetiminde yaşanan çeşitli sorunları ortadan kaldırmak ve okul eğitimini sürekli olarak geliştirmek için etkili , yaratıcı, vizyoner, isteklendirici, bilgili, ilkeli liderlerin rehberlik ettiği yöneticilerin varlığı hayati önem taşımaktadır.

Son yıllarda yapılan araştırmalar okul yöneticilerinin okullarda başarının mimarı oldukları sonucunu ortaya koymaktadır.

Araştırma ile okul yöneticilerinin eğitimde stratejik planlama ve okullarda uygulanan toplam kalite uygulamalarına katılımlarını, yöneticilerin cinsiyet, yaş, mezuniyet durumları, yaşlarına, yöneticilik sürelerine göre değerlendirilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak ‘‘Eğitim Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi Ölçeği’’ ve ‘‘Yöneticilerin Toplam Kalite Uygulamalarına Yaklaşımları Ölçeği’’ Kullanılmıştır. Eğitim Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Yönelik Tutumlarının Belirlenmesi Ölçeği 35, Yöneticilerin Toplam Kalite Uygulamalarına Yaklaşımları Ölçeği 17 maddeden oluşmaktadır.

İstanbul ili Ümraniye, Çekmeköy ve Sancaktepe ilçelerinde 2008-2009 öğretim yılında resmi ilköğretim ve orta öğretim kurumlarında görev yapan 108 okul yöneticisi örnekleme oluşturmuştur.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda şu bulgular elde edilmiştir. İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticileri genel olarak stratejik planlamaya karşı olumlu (iyimser) bir tutum içerisinde bulunmaktadırlar. Faktörler arasında stratejik planlamaya karşı tutumlarına genel olarak bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerin tutumları arasında 0.05 yanılma düzeyinde manidar bir fark yoktur. Analiz edilen beş faktör idari unvan olarak (Müdür, Müdürbaş yardımcısı ve Müdür yardımcısı) ele alındığında, deneklerin görüşleri arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir farka rastlanmaktadır. Yöneticilerin tutum puanlarına mezuniyet değişkeni açısından bakıldığında faktörlere göre anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır. Yöneticilerin tutum puanlarına yaş aralıklarına göre yapılan gruplar açısından bakıldığında ‘‘Stratejik planın uygulanabilirliği’’ faktöründe anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerin yaşları yükseldikçe stratejik planın

uygulanabilirliğine olan inanç düzeyleri azalmaktadır. Yöneticilerin yöneticilik süresi değişkenine göre tutum puanlarında “Verimlilik Boyutu” nda anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin okul yöneticiliğindeki kıdem süreleri yükseldikçe, stratejik planın verimliliğine olan inanç düzeylerinin azaldığı ve bu yönleriyle genç yöneticilerden farklı bir tutum sergiledikleri görülmektedir. TKY ilgili çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda uygulansa da bazı konu olan maddeler kapsamında ciddi ayrılıklar gözlenmektedir. TKY inancı Milli Eğitim kurumlarında oturmuş ve çalışmalar ileri düzeyde devam etmektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulara göre Okul yöneticilerine ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Okul Yöneticisi, Stratejik Planlama, Toplam kalite Yönetimi, Algı ve Tutum.

## ABSTRACT

This research aims to determine approaches and perceptions of formal primary and high schools' managers to strategy planning and total quality management applications and expose their levels of participation to these applications.

To remove some problems which are experienced at school management and improve education of school continuously, existence of managers who are guided by effective, creative, visioner, supportive, knowing, principled leaders has vital importance.

The researches which have been executed late years prove that school managers are the builders of success at schools.

The participation to the strategy planning on education and total quality application at schools of managers is evaluated with this research according to their age, sex, state of graduation, length of directorate.

In this research, "the scale of determining managers' attitude to strategy planning" and "the scale of managers' attitude to total quality applications" are used as the tool of data collection. the scale of determining managers' attitude to strategy planning consists of 35 items; and the scale of managers' attitude to total quality applications consists of 17 items.

The samples of 108 managers of education who serve at formal primary and high schools in Ümraniye, Çekmeköy and Sancaktepe counties in İstanbul are composed.

These findings are obtained as the result of statistical analyses: The managers of primary and high schools are optimistic to strategy planning. When we generally look at their attitudes to the strategy planning, there isn't a meaningful difference at 0.05 grade of lapse between male managers' attitudes and female managers' attitudes. A meaningful difference was found at 0.05 grade of lapse among the thoughts of experimentals when five analysed factors which are handled as administrative title (manager, head assistant manager, assistant manager ). When we look at the managers' attitude points in terms of graduation variance, it was determined that there isn't a meaningful difference according to the factors. When we look at the managers' attitude points in terms of groups which are made according to the age range , there is a meaningful difference at the factor of "the

applicability of strategy planning”. According to this, when primary and high school managers’ ages rise, their beliefs in applicability of strategy planning decrease. There isn’t a meaningful difference at points of attitude “Productivity Dimension” according to variance of managers’ length of administration. According to this, it is considered that when primary and high school managers’ length of service at school management increase, their beliefs in applicability of strategy planning decrease and have a different attitude from young managers in this aspect. Even if the workings about Total Quality Management are executed at ministry of national education institutions, it was monitored some serious differences at items which were discussed. The belief of Total Quality Management has settled at ministry of national education institutions and the working has been going on progressively.

Some suggestions were given to the school managers and researchers according to findings which were obtained.

**Key Words :** School Manager, Strategy Planning, Total Quality Management, Perceptions and Attitudes

# İÇİNDEKİLER

SAYFA NO

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET .....	ii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
TABLOLAR LİSTESİ .....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	x

## BÖLÜM 1

### GİRİŞ

1.Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi .....	1
1.1 Stratejinin Önemi .....	1
1.2. Strateji Geliştirme Yaklaşımları .....	7
1.3. Stratejik Yönetim .....	8
1.4.Stratejik Planlama .....	10
1.4.1.Stratejik Planlamanın Amaçları .....	11
1.4.2.Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri ve Yararları.....	12
1.4.3.Stratejik Planlama ve Vizyon .....	14
1.4.4.Stratejik Planlamanın Aşamaları .....	15
1.4.5.Stratejik Planlamanın Sürekliliği .....	16
1.5 Eğitimde Stratejik Planlama .....	17
1.5.1.Stratejik Planlama Uygulamasının Yasal Altyapısı .....	19
1.5.2. Eğitimde Stratejik Planlama Süreci .....	20
1.6 Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Modeli .....	26
1.7.Toplam kalite Yönetimi .....	28
1.7.1.Kalite Kavramı .....	28
1.7.2. Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Önemi .....	28
1.7.3. Toplam Kalite Yönetiminin Amacı , Felsefesi ve Öğeleri ...	29
1.7.4.Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi .....	30
1.7.5. Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri. ....	31



1.7.6 Kaizen Kavramı .....	33
1.7.7. TKY Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller .....	34
1.7.8. TKY Uygulamalarına Direnmeyi Önlemenin Yolları .....	35
1.7.9. Takım Çalışması .....	36
1.8. Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi .....	37
1.9 Tutum ve Algının Doğası .....	39
1.9.1 Tutum .....	39
1.9.1.2 Tutumun Kriterleri .....	40
1.9.2. Algı .....	41
1.10 Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlamaya Yönelik Algılar .....	42
1.11. Problem .....	43
1.12. Araştırmanın Amacı .....	43
1.13. Araştırmanın Önemi .....	44
1.14. Sayıtlılar .....	45
1.15. Sınırlılıklar .....	45
1.16. Tanımlar ve Kısaltmalar .....	45
1.17. İlgili Araştırmalar .....	45
1.17.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar .....	46
1.17.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar .....	47
1.17.3 Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi .....	49

## BÖLÜM II

<b>YÖNTEM</b> .....	50
2.1 Araştırma Modeli .....	50
2.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleri .....	50
2.3 Veri Toplama Aracı .....	52
2.3.1 Verilerin Toplanması .....	52
2.3.2 Verilerin Analizi .....	52

## BÖLÜM III

<b>BULGULAR VE YORUMLAR</b> .....	54
3.1 Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar .....	54

3.1.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerin Göre Dağılımı.....	54
3.1.2. Yöneticilerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı.....	54
3.1.3. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı.....	55
3.1.4. Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı.....	55
3.2 Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	56
3.2.1. Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular.....	56
3.2.2. Yöneticilerin Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	57
3.2.3. Yöneticilerin Yaş Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular....	60
3.2.4. Yöneticilerin Yöneticilik Kıdem Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular.....	64
3.2.5. TKY ile İlgili Yöneticilerin Tek Yönlü Varyans Analizi...	68

## BÖLÜM IV

<b>SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER.....</b>	<b>70</b>
4.1. Sonuç.....	70
4.2. Tartışma .....	72
4.3. Öneriler.....	75
4.4. Araştırmacılara Öneriler.....	76
KAYNAKÇA.....	77
EKLER	

## TABLolar LİSTESİ

### SAYFA NO

Tablo 1 3 : Stratejik Yönetim Süreci.....	9
Tablo 2 2.1: İstanbul İli İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Yönetici Sayısı	51
Tablo 2 2.2: Konumlarına Göre Örneklem Kapsamındaki Yönetici Sayıları.....	51
Tablo 2 3.1. Ölçek Seçenekleri ile Puan Aralıkları.....	53
Tablo 3.1.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı .....	54
Tablo 3.1.2. Yöneticilerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı.....	54
Tablo 3.1.3. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı .....	55
Tablo 3.1.4. Yöneticilerin Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı.....	55
Tablo 3.2.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	56
Tablo 3.2.2.1 Yönetici Tutum Puanlarının Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı Tek Yönlü Varyans Analizi.....	58
Tablo 3.2.2.2. Mezuniyet Durumlarına Göre Tutum Puanlarında Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	59
Tablo 3.2.3.1 Yönetici Tutum Puanlarının Yaşlara Göre Dağılımı.....	60
Tablo 3.2.3.2 Yaşlara Göre Tutum Puanlarında Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	61
Tablo 3.2.3.3 Yaşlara Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi.....	61
Tablo 3.2.4.1 Tutum Puanlarının Yöneticilik Süresine (Kıdem) Göre Dağılımı...	65
Tablo 3.2.4.2 Yöneticilik Kıdemine Göre Tutum Puanlarında Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları.....	66
Tablo 3.2.4.3 Yöneticilik Süresine Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi.....	66
Tablo 3.2.5 TKY ile İlgili Yöneticilerin Tek Yönlü Varyans Analizi.....	68

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	SAYFA NO
Şekil 1.5.2.2 Vizyon Oluşturma.....	23
Şekil 1.6 MEB Stratejik Plan Modeli.....	27
Şekil 3.2.1 LSD Test Sonuçları (Yaş).....	63
Şekil 3.2.2 LSD Test Sonuçları (Yaş).....	64

# BÖLÜM 1

## GİRİŞ

Eğitim yirmi birinci yüzyılda kalkınma çabalarında veya daha zengin ve müreffeh ülke olma yolunda hedefine varmak için sürdürülen uğraşlarda çok önemli ve işlevsel bir araç haline gelmiştir. Eğitim yöneticilerinin eğitim politikasını uygulamasında, okulda öğretimin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol ve sorumluluk üstlendikleri bilinmektedir. Okul yöneticisinin, okulunun eğitim öğretim açısından nerede olduğuna ve nereye ulaşacağına karar vermek gibi hak ve yükümlülükleri bulunmaktadır.

Eğitim, uzun soluklu bir yatırım aracı olmasının yanında ülke kalkınmasında stratejik bir öneme sahiptir. Nitelikli bir eğitim, nitelikli bir yaşamın ve geleceğin güvencesidir. Okulun günün koşullarına göre yeniden tanımlanması, yeni rol ve sorumluluklar yüklenmesi kaçınılmazdır. Öğrenci başarısına odaklı bir okul için, okul yöneticilerinin rol ve sorumluluklarını profesyonel bir anlayışla yerine getirmeleri gerekmektedir.

Okulun “öğrenen ve bilge kurum” olma yeterliliği kazanabilmesi için okul çalışanlarına olduğu kadar, veli, öğrenci ve okulun diğer paydaşlarına da birçok görev düşmektedir. Okulun niteliğini ve performansını geliştirmek, iyileştirme ve geliştirme çalışmalarını sürekli kılabilmek için çalışmaların planlı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Planların yapılması ve uygulanması da okul yöneticilerinin öncelikli yükümlülükleri arasında bulunmaktadır.

Bu bölümde Stratejik Planlama, Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetiminin tanımı, tarihsel gelişimi ve uygulamalarına yönelik bilgiler verilmiştir. Bu bilgiler ışığında, Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının örgütlerde sağladığı olumlu gelişmeler üzerinde durulmuştur.

## 1.STRATEJİK PLANLAMA VE TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ

### 1.1 Stratejinin Önemi

Strateji kavramı, ilk ve yaygın şekilde askeri sevk ve idarede kullanılmıştır. Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla ve eski Yunanlı General Strategos’un adıyla ilgilidir. Strateji sözcüğünün kökeni, etimolojik açıdan

ele alındığında, eski Yunancada “Generallik Sanatı” anlamına gelen “strategus” sözcüğüne bağlanmaktadır. (Dedeoğlu 2003: 25) Ayrıca, Yunanca ‘da “strata” ordu, “argo” kullanma, “stratos ago” orduyu kullanmak anlamına gelmektedir (Dedeoğlu, 2003: 26). Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 2000:1). Bu anlamda strateji genel bir "harp planı" olarak tanımlanmakta ve savaşın hedefe yönelik planlanmasını ve yönetilmesini ifade etmektedir. Kuşkusuz, askeri hedef zaferin kazanılmasıdır. Bu bağlamda strateji ordunun veya bir birliğin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleyerek düşman kuvvetlerinin durumunu incelemek suretiyle belirlenebilir. Yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılan strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askerî gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanattır. Strateji kavramı askeri alanda kullanılmakla birlikte iş dünyasında “belirlenen bir amacın başarılması” anlamında kullanılmaktadır (Eren, 2000:65).

Modern stratejinin tarihsel süreç içerisinde yaşamış olduğu dönüşümü incelemeye, hem temel oluşturması hem de çoğu akademisyen ilk stratejist olarak kabul edilmesi bakımından, ünlü Çinli düşünür Sun-Tzu’nun strateji kavramı hakkındaki düşüncelerine yer verilerek başlanılabilir. Her ne kadar strateji kavramının ilk olarak askeri literatürdeki anlamıyla kullanıldığını belirtsek de, Sun-Tzu, kavramı yalnızca askeri alandaki anlamıyla değil geniş bir perspektifte ele almıştır.Sun-Tzu’ya göre; “Savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek, hünelerinin en iyisidir” (Karabulut,2005:16). Bu sözden anlaşılacağı üzere Sun-Tzu diplomasi gibi silahlı araçları silahlı savaşlardan üstün tutmakta ve stratejinin ilkin bu platformda ortaya konması gerektiğini belirtmektedir. Yine, Sun-Tzu’ya göre; “Girdiği her savaşı kazananlar aslında usta değildirler. Başka orduları savaşmadan çaresiz bırakanlar, işte onlar en iyisidir.” Bu sözlerden de anlaşılacağı üzere, Sun-Tzu stratejiyi geniş bir anlamda yorumlamış ve bu nedenle “Savaş Sanatı (The Art of War)” adlı eseri günümüze değin değerini koruyabilmiştir (Karabulut,2005:17).

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

fikirlerinden uygulamada nasıl yararlanıldığı konusunda sayısız örnek verilebilir. İ.Ö. 500 yılında yazılmış olan “ Savaş Sanatı” adlı eserden sonra strateji hakkında günümüze kadar aktarılan en eski yazılı eser, bundan yaklaşık 2050 yıl önce İ.Ö. 51 yılında, Romalı büyük devlet adamı ve önemli komutan Gaius Jullius Cesar’ın yazmış olduğu 240 sayfalık “Gallia Savaşı” adlı kitaptır (Çelik,1994:26).

Strateji konusundaki modern düşünce ağırlıklı olarak 19. yüzyıl stratejistleri baron de Jomini ve Carl Von Clausewitz’in çalışmaları üzerine inşa edilmiştir (Karabulut,2005: 16). Jomini’nin en büyük teorik eseri 1838 yılında iki cilt halinde çıkan “Precis de L’art de la Guerre”dir (Karabulut,2005:16). Jomini’nin strateji kavramına ilişkin düşünceleri şu şekilde özetlenebilir; Jomini’ye göre savaşta zeka’nın rolü sınırlıdır. Askerlerin eğitimi ve disiplini büyük ölçüde zekâya dayanmadığı gibi, sadece doğru düşünmekte muharebe kazanmak için yeterli değildir. Cesaret ve inisiyatif gibi diğer nitelikler zekâdan daha önemlidir. Fakat zekânın egemen olduğu bir alan vardır, o da strateji alanında insan zekâsının anlayabileceği ve formül haline getirebileceği daima geçerli genel kurallar ve prensipler vardır. Askeri bilimin esas sorunu bu genel prensipleri yerleştirmektir. Jomini savaşı beş temel prensibe dayandırmaktadır. Bunlar (Adem,1997:20);

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

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

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

Bugün, askeri stratejide kullanılan ilkeler, temelde hızlı değişimler ve küreselleşme karşısında ülke, bölge, işletme, kurum ve kuruluşlar için de geçerli olmaktadır. Strateji kavramına atfedilen anlamlar incelendiği zaman, kavramın tarihsel süreç içerisinde anlam ve kapsam değişimi veya genişlemesi yaşadığı görülmektedir. Strateji , bir değişimi yaratmak ve değişime hükmetmektir. Strateji, bir değişimin gereğini görecektir sezgi, sağduyu ve vizyona ve bunu gerçekleştirecek irade gücüne sahip olmaktır. Strateji, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir. Strateji, geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmektir (Köse, 2008:21). Strateji, seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin eylem planının belirtir. Örgütün nasıl işleyeceği ve çalıştırılacağı; girişim, yarış ve işlev alanına nasıl yaklaşılacağı; örgütü arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunulacağını gösterir. "Strateji, bir anlamda ayrıntılı bir yol haritası ve etkinlikleri yönetirken örgütün izlemeye çalıştığı doğrultudur"( Aksu,2002:4).



Strateji için yapılan tanımlar düşünüldüğünde strateji kavramının günümüzde her alan ve her kurumda kullanılabilir bir kavrama dönüştüğü açık olarak görülmektedir.

Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji örgütün, neyi başarmak istediği ve aktivitelerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak görülebilir (Aksu,2002:32). Strateji formülü, problem çözme aktivitesinin bir türü olarak genelde stratejik yönetim içinde kabul edilen temel bir ilgidir (Aksu,2002:13). Alan, durum ve amaç olmak üzer üç unsurdan oluşur. Entelektüel bir aktivite parçasıdır ve yöneticilerin zihninde var olurlar. Strateji, yöneticilerin vizyonu ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel vizyonu ölçüsünde stratejik düşünceleri beklenir.

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

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

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

Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Bu örgütler önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan, kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Stratejiden yoksun örgütlerin yöneticileri gerçekçi olmak

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

Böylece, strateji:

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

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

- *Yeniliğe,*
- *Gelişmeye,*
- *Sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye,*
- *Ülke, işletme, kurum ve kuruluşun çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir.*

Stratejik faaliyet için belirli miktar ve nitelikteki kaynakların el altında bulundurulması gerekmektedir. Çevrede veya sektördeki değişiklikler karşısında eldeki kaynaklara bakılarak kararlar alınması gerekir(Earged,2007).

Karar ve seçimler:

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

Bir lke veya kurum stratejisi;

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

Bu bağlamda strateji;

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

Diğer yandan strateji;

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

Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olur. Yapıldıktan sonra, plan stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır(Earged,2007).

## **1.2 Strateji Geliştirme Yaklaşımları**

Bryson'a göre Strateji geliştirmede kullanılabilecek iki temel yaklaşım bulunmaktadır (Aksu,2002:23).

1.Beş parçalı strateji geliştirme yaklaşımı: Kültürel İşler Enstitüsü çalışmalarına dayalı ve oldukça hızlı bir süreçtir. Bu süreç sırasıyla şu paralardan oluşmuştur.

- Stratejik sorunları zmek için pratik seçenekler, düşler veya vizyonların tanımlanması. Tercihler eylem kavramlarıyla ifade edilmelidir.

- Planlama takımının bu seçenekler, düşler ve vizyonlara ulaşmanın engellerini sayması

- Takımın engelleri aşmak için doğrudan veya dolaylı olarak seçenekler, düşler veya vizyonlara ulaştırıcı temel önerileri geliştirmesi.

- Temel önerileri uygulamak için 2-3 yılda yürütülecek eylemlerin tanımlanması.

- Bu eylemleri uygulamak amacıyla , bir yılın gelecek altı aylık dönemini kapsayan ayrıntılı bir çalışma programının hazırlanması .

2.Strateji geliştirmek için strateji tercihleri arasında ilişkilerin yapılandırma yaklaşımı, Colin Eden ve arkadaşları tarafından geliştirilen Stratejik Tercihler Geliştirme ve Çözümleme (SODA) yönetimine dayanan bu yaklaşımda her stratejik soruna hitap edecek eylem kavramlarıyla ifade edilen çoklu tercihleri kapsar.Sonuç, eylem-çıktı ilişkilerinin bir haritasıdır.

### **1.3 Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim , “etkili stratejileri geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür”(Köse,2008:61).

Aksu'nun aktarımına göre yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, stratejik kararları oluşturma ve yerleştirme sürecidir. Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve güdülemeyi sağlayıcı önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak da ifade edilebilir (Gümüş,1995:315). Diğer bir deyişle stratejik yönetim, örgüt amaçlarını başarmaya yardım etmede stratejilerin veya etkili bir stratejinin gelişmesine yol gösteren eylemler ve kararlar selidir (Karabulut,2005:7). Bu tanımlamalardan stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma süreci olarak düşünülebilir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için ise yöneticiler örgüt koşullarını değerlendirmeli, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek planlarını geliştirmelidir.

Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte

düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir (Düren, 2000:10). Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir. Stratejik yönetimin temel amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Üzün, 2000:3). Ancak günümüz örgütlerinde bu tekrarı görmek mümkündür. Özellikle insanı merkeze alan örgütlerin geçmiş uygulamaları tekrarlama, stratejik kararlar alamaması olarak yorumlanabilir. Stratejik yönetim, iş kararlarını sistem bütününe almaya yarayan bir yoldur. Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir ve bir örgütün temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder. Böylece problemleri önlemek için örgütü yeteneğini iyileştirir. Örgütte en iyi alternatiflerden yararlanır, değişime direniş reddedilir (Gümüş,1995:18). Stratejik yönetim bu özellikleriyle yalnız amaçlarla ilgilenmemekte, bu amaçlara ulaşmada yararlanılan insan kaynağıyla da ilgilenmektedir.

**Tablo:1.3 Stratejik Yönetim Süreci**

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

Tablo 1.3 de verilen Stratejik Yönetim Sürecinde görüldüğü gibi(DPT,2006:5), Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir. Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılacak yöntemlerden biri “Kritik Sorular Yöntemi”dir. Kritik sorular yöntemi ile amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir.

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

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

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

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

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

#### **1.4 Stratejik Planlama**

Stratejik planlama ve stratejik yönetim karşılıklı yer değiştirilebilir gibi kullanılmakta ise de, gerçekte farklı kavram ve süreçlerdir.

Stratejik planlama, strateji seçeneklerini oluşturma ve değerlendirme, stratejiyi seçmek ve uygulamaya koymak için ayrıntılı plan geliştirmeyi kapsar (Aksu, 2002:27). Stratejik yönetim ve stratejik planlama tanımlarından da görüleceği gibi stratejik yönetim uygulanmadan da stratejik planlama yapılabileceği anlaşılmaktadır. TKY felsefesini benimseyen örgütlerin işe stratejik planlama ile

başlamalarının nedeni de ortaya çıkmaktadır. Stratejik plan yapıldıktan sonra stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılmaktadır.

#### 1.4.1 Stratejik Planlamanın Amaçları

Kaliteli bir Stratejik Planlamanın amaçları aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Earged,2007).

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

İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir. Zira rekabete dayalı ve hızlı değişme ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektir. Ülkenin dış rekabet altında yaşadığı hızlı değişim ortamında ise, kamu kuruluşlarının ülke stratejik hedefleri (ve planları) doğrultusunda işbölümü içindeki yer ve hedeflerini dikkate alan kurum stratejileri ve eşgüdümlü stratejik yönetim anlayışıyla çalışmaları gerektirir (Earged, 2007).

Stratejik yönetim anlayışının bir aracı olan stratejik planlama ile:

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

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

planların içinde yürütebilirse başarılıdır. Bu, ülkeler için daha da önemli olmaktadır, çünkü ülkeler daha uzun vadeli hedeflere sahiptirler.

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

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

#### 1.4.2 Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri ve Yararları

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

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

- *Stratejik planlama, şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilidir.*
- *Gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşmanın yollarını tasarlar.*
- *Stratejik planlama, devamlılık gösteren bir süreçtir.*
- *Bir davranış ve hayat tarzını ifade eden plan felsefesidir.*
- *Kısa ve orta vadeli bütçe ve faaliyet planlarını birbirine bağlar.*

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

Aksu (2002:34), stratejik planlamanın dört temel yararından bahsetmektedir.



Bunlardan ilki, stratejik düşünce ve eylemi geliştirmesidir. Böylece, örgütün dışsal-içsel çevresi ve çeşitli üyelerin çıkarları, örgütün gelecekteki yönünün açığa çıkarılması, örgütsel öğrenmeye yüksek düzeyde ilgi ve eylem için örgütsel önceliklerin oluşturulması konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür. İkincisi, gelişmiş karar verme sağlanır. Stratejik planlama, örgütün karşılaştığı önemli sorunlar ve meydan okumalara ilgi üzerinde yoğunlaşır ve kilit karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Üçüncü yarar ise ilk ikisinden gelmektedir. Stratejik planlama çabası içindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya yöreklendirilir; içsel ve dışsal istem ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar. Son olarak, örgütteki insanlar stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler kendi rollerini daha iyi oynayabilir; sorumluluklarını yerine getirebilir; örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha da güçlenebilir.

Stratejik planlamanın yararlarını aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür(Mucuk,2008:139).

- *Yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar.*
- *Yöneticiye uzun süreli düşünme alışanlığı kazandırır ve ileriye görme yeteneğini geliştirir.*
- *Emek sermaye ve zaman gibi kaynakların daha rasyonel kullanımını ve böylece tasarruf sağlar.*
- *Faaliyetlerin daha iyi koordinasyonunu sağlar.*
- *Etkili bir denetim için gerekli olan standartları (ölçüleri) sağlar.*
- *Ani değişikliklere karşı hazırlıklı olma imkanı verir.*
- *Yetki devrini kolaylaştırır. Planlamaya katılan çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin sorumluluklarına canlılık kazandırır.*

Böylece, örgütün gelecekte varmak istediği, ulaşmayı hedeflediği yere ilişkin açık ve belirli bir hedef çizilebilir.

Stratejik planlama, örgütte farklı birimlerde çalışan bireylerin çabaları, ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirir. Örgütün geleceğine ilişkin paylaşılmış bir vizyon sağlar. Bu sayede, eşgüdümlenen ve açık bir iletişim kanalıyla desteklenen bireysel çabalar, örgütün ortak amaçlarının başarılmasına katkıda bulunabilir.

Böylece, örgütün gelecekte varmak istediği, ulaşmayı hedeflediği yere ilişkin açık ve belirli bir hedef çizilebilir.

### 1.4.3 Stratejik Planlama ve Vizyon

Stratejik planlama İşletmenin nereye ve neden gitmek istediğini belirten planlardır. Başka bir deyişle bu planlar örgütün bütünü için temel amaçlarının ne olacağını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde örgütçe izlenecek politikaların kararlaştırılmasını içerir(Şimşek,2002:128). İnsan gereksinimlerinin sonsuz olduğu gerçeğini göz önüne alındığında, kuruluşun alanına giren faaliyet türlerindeki fırsatları anında görüp değerlendirmeleri rakipleri üzerinde daha fazla üstünlük sağlamaktadır. Bu ise yönetimlerin yaratıcılık potansiyellerini harekete geçirerek, ülke veya kuruluşun stratejik planlama ile her türlü yeniliklerden yararlanabilme becerisine bağlıdır. Stratejik planlamanın yönetsel boyutunda başlıca beş varsayımdan söz edilebilir (Özden,2000:39).

**Birinci varsayım:** Strateji hazırlığı, örgütsel amacın netleştirilmesiyle başlar.

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

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

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

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

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

Vizyon, varlık nedenimiz, yaşama gayemiz ve benzeri konulardaki temel kabullenmelerimizin çizdiği ufuktur. Vizyon sahip olunan değerlerin sonucu olarak belirir. İleriye bakış geliştirme süreci, mevcut durumu sorun olarak görmek ile başlar. Vizyon, gelecekte ulaşmak istenilen durumu tanımlar ve uzun vadeli bir Gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır (Özden,2000:39). Vizyon

arayışı insanın yaşamına anlam verme mücadelesidir. İleriye bakış ayrıca somut bir gelecek görüntüsüdür. Alışılmıştan sapma gösterenler arasında başarı getiren fikirler ileri görüş olarak tanımlanmaktadır. Vizyon sahibi kişi ve kurumlar kendilerine yeni bir yön ve rol bulabilmiş olanlardır. Değerler—Varoluş Nedeni— Vizyon—Görev Bildirimi/Hedefler—Eylemler şeklinde sıralamak olasıdır. Görüldüğü gibi, stratejik yönetim ayrıca ileriye bakışın gözden kaybedilmeksizin yönetim yapılmasını gerektirmektedir.

#### **1.4.4 Stratejik Planlamanın Aşamaları**

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

- Plan için planlama yapmak/ön planlama aşaması,
- Üst yönetimce sürecin kavranması ve kimlerin katılacağına karar verilmesi,
- Amacın netleştirilmesi. Kurum veya kuruluşun amacı nedir? (Değişen koşullarda amaç ne olmalıdır?)
- Araştırmalar yapılması; (Mevcut durumlar ve geleceğe ilişkin olasılıklar hakkında varsayımlar geliştirilir).
- Çevre, konu alanı ile ilgili diğer örgütler, hatta kendi değerleri ve ön yargıları hakkında bilgiler toplanması, bu amaçla nitel ve nicel teknikler kullanılması;
- Stratejik planlamanın önemli bir ögesi olan örgütsel tepkilerin alınması;
- Hedeflerin belirlenmesi, üst hedeflerle koordinasyonun yapılması başarı tanımı ve başarı ölçütlerinin ortaya konulması;
- Gelecekte kuruluş için doğabilecek olası tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi;
- Güçlü yönler/zayıf yönler ve tehdit/fırsatların karşılaştırılması;

Amaç, örgüt veya kuruluş için olumsuz sonuçları en aza indirmek, olumlulukları en üst düzeye çıkarıcı politikalar üretmektir. Uzun dönemli strateji kararının verilmesi ki bu karar gelecekteki olası tehdit ve fırsatlar karşısında tavır alınabilmesini sağlayacak karardır. Görev tanımlarının yapılması, (Kurumun veya örgütün amacının ve hedeflerinin belirlenmesi net şekilde yapılır.) Biz ne ile uğraşıyoruz? Sorusuna yanıt aranır. Örgüt veya kurum ne yapmaktadır? Bunu nasıl

yapmaktadır? Bunu niçin yapmaktadır? İş planlarının yapılması; Zaman çizelgelerinin düzenlenmesi; Görevlere insan ve mali kaynakların tahsis edilmesi; Roller ve sorumlulukların tanımlanması, Stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir ürünüdür. Kuruluş Stratejik Planı kuruluş veya örgütün görevinin tanımıdır. Görev çerçevesi içinde örgütün geleceğinin gerçekleştirilmesinde gerekli olan politika ve taktikler ile birlikte, onun en yararlı olduğu gelecek senaryolarının ortaya konmasıdır. Stratejik planlama bir ürün olmaktan çok bir süreç olarak daha önemlidir. Gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve ana amaçları gözden kaçırmaksızın, yönetimin bir parçası olarak isteyen sürekli ve sistemli bir karar mekanizmasını zorunlu kılar. Kurumun görev bildirimini aşağıdaki bakış açısıyla hazırlanır:

- Görev tanımı - nedir? Ne olmalıdır? Sorusuna yanıt arar.
- Her farklı duruma ilişkin hipotezler kurularak durum analizi yapılır.
- Strateji planlamacıları tarafından öncelikler sırasına göre net olarak ortaya konmuş bir sorunlar listesi yapılır (iç ve dış sorunlar).
- Sorunlar incelenir, büyüklüklerini, önem ve önceliklerini ortaya koyan bir araştırma programı yapılır.
- Geleceğe ilişkin seçenekli politikalar üretilir.

Üst yönetim ve planlama birimi tarafından görüş birliği sağlanarak görev tanımları yapılır.

#### **1.4.5 Stratejik Planlamanın Sürekliliği**

Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denilebilir ki en uzun süreli planlama stratejik planlamadır. Strateji oluşturma çalışmaları insan, zaman ve para yatırımı gerektirir. Bu açıdan stratejik çalışmalar çoğu kere ihmal edilir veya gereksiz görülür (Dinçer,1998:13). Stratejik planlama, hemen her örgütte hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir (Fındıkçı, 1999:339). Yapılan tanımlamalar stratejik planlamanın kısa sürede yapılmaması gerektiğini vurgulayarak yöneticilerin sorumluluğunun önemini yansıtmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında gerekli

analizler yapmadan, kısa sürede alınan kararların gelecekte bir sorun olarak örgütü etkileyeceği olasıdır.

Stratejik uygulama ve değerlendirmenin başarısı, temelde sağlıklı bir stratejik planlamaya bağlıdır (Çelik, 1994:30). Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel sorunun cevaplandırılması gerekmektedir (DPT, 2006:8):

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

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

### **1.5 Eğitimde Stratejik Planlama**

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

Uygulamalar ve Türk Eğitim Sisteminin sorunları karşılaştırıldığında; Türk Eğitim Sisteminin yeterince işlevsel bir stratejisinin olmadığı düşünülmektedir. Eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre farklılıklar taşır. Çünkü eğitim kurumları, özel işletmeler gibi yönetilmezler. Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkân veren örgütler için bir yarar sağlar (Işık ve Aypay, 2004:351). Bu nedenle eğitimde stratejik planlama yapılırken

uygulayacakların planlama sürecine katılması gerekir. Uygulayıcıların karara katılmadığı bir planlama modeli zaten stratejik olmayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, anlaşma ve diyalog söz konusudur. Stratejik olmayan bir planlamanın ise başarılı olacağı tartışılır. Eğitim sistemimizin sorun ve çözümleri irdelendiğinde , Eğitim felsefesinin toplumun genel sistemiyle olan işlevsel bağlantısına değinme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.

Türk eğitiminin görevlerinin yaşanan dönemin gereklerine göre yorumlamasında toplum ile ekonomi-devlet-eğitim üçgeninde ikişer yönlü iletişim güçlükleri bulunmaktadır. Hem gerekli iletiler alınamamakta, hem alınan veya belirlenen ileti atıf çerçevesine göre çözüm üretmeye ve ilerleme sağlayacak yönde işlenememektedir. Alınan kararlar gerçeğe ve geleceğe uygunluk düzeyinde beklentilere katkı sağlayacak nitelikte bulunmamaktadır (Dinçer,1998:127).

Her eğitim sisteminin temelini üstün değerler sistemi oluşturur. Değerler konusunda Türkiye'nin görünümü şöyle tasvir edebiliriz. Türk eğitim sisteminin güçlü yanlarından biri Kurtuluş Savaşı muallimi ile Cumhuriyet öğretmenin benliğinde özümlemiş üstün değerleri eğitim sistemine mal edebilmiş ve halen taşımakta oluşudur. Müfredatın temelini bu değer ilkelerden oluşturulması da güçlü bir boyutudur. Eğitimin görevlerinden olan “ temel kavramları kazandırma” işlevi bu ilkelere dayalı olarak çok etkin bir biçimde yerine getirilmektedir. Buna karşılık tutum, davranış ve hareket araçlarının kazanılmasında aynı etkililikten söz edilememektedir (Şener,2009:64).

Türk insanın mesleksiz olduğu konusunda yaygın olan görüşün temelinde eğitim sistemine yapılan bir atıf bulunmaktadır. Bunun nedeni eğitim sisteminin meslekli mezun çıkarmasıyla insanların meslekli olamayacakları farkını gözlemlenememesidir. Meslek öğrenen İnsanlar eğer öğrendikleri mesleklerde çalışıyorlarsa meslekli olabilirler. Eğer mezunlar mesleklerine uygun yerde istihdam edilememişlerse, bir süre sonra asıl mesleklerini unutacaklardır. Eğitimden elde ettikleri genel kültürle başka işler yapmayı öğreneceklerdir. Bunun sonucunda mezun işsizliği ve vasıflı işgücü bekleyen işletmeler ortaya çıkacaktır. Meslek eğitimi pahalı bir eğitim türüdür ve verimli kullanılmayacaksa bir kaynak kaybının oluştuğuda hesaba katılmalıdır.

Eğitimde stratejik planlamanın kullanılması stratejik planlamanın diğer

alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Okullar özel işletmeler gibi yönetilemez (Kabadayı,1999:143).

Eğitim stratejisini “amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı hareket biçimi” olarak tanımlayabiliriz. Bu tanımlamalara göre, amaç, hedef ve görevler Milli Eğitim Temel Kanununda ve ilgili diğer kanunlarda belirlenmiştir(Şener,2009:65). Bu amaç ve görevleri gerçekleştirecek yöntemler ise eğitim kurumlarının kendi yönetmeliklerinde bulunmaktadır.

Eğitimde Stratejik Planlama yapılırken uygulayacakların planlama sürecine katılmaları gerekmektedir. Uygulayıcıların planlama kararlarına katılmaması durumunda planlama modeli stratejik olmayacaktır. Stratejik Planlamada uyum, anlaşma, inanç ve diyalog söz konusudur.

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 olmayacağı açıktır.

#### **1.5.1 Stratejik Planlama Uygulamasının Yasal Altyapısı**

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı da oluşturulmuştur. Kanun'un 3. Maddesinde, stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu kanunda, kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları çerçevesinde, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar yanında stratejik planlar ve ona bağlı bütçeler temel metinler olarak sayılmaktadır. Kanun'un 9. Maddesi bölüm olarak Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme konularını düzenlemektedir. Bu madde ile kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin görev ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile

performans göstergelerine dayandırmaları zorunluluğu getirilmiştir (Resmi Gazete,24 Aralık,2003).

### **1.5.2 Eğitimde Stratejik Planlama Süreci**

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

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

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

Bu değişimin, sistem kuramı içerisinde kendiliğinden gerçekleşmesi gerekirse de Türk Kamu Yönetimi'ni bu değişime zorlayan etkiler de vardır. AB



Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı: 2001–2005 kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmaktadır (DPT kalkınma planı,2003).

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

Stratejik planlamaya yaklaşım iki basamaktan oluşur. İlk basamak SWOT çözümlemesinin belirli bir türü olan "stratejik pozisyonlama" dır. Örgütün kendi iç ve dış çalışma bağlamında güncel durumunu kısaca ortaya koyan stratejik pozisyonlamayı sistem çözümüleme basamağı izler. Sistem çözümüleme de, örgütün hedeflerinin ve bu hedeflere ulaştıracak süreçlerin aşamalı olarak ele alınmasını gerektirir. Stratejik planlama sürecine başlamadan önce karar vericilerin bilgilendirilmeleri gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinin adımları atılırken örgütün, içyapısı ve dış çevresinin analizinin yapılması ve şu anda nerede bulunduğu belirlenmesi gerekir. Bunun içinde en etkili yöntem SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi yöntemidir(Ensari, 1999:155).

### **Örgütün İç Analizi**

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

örgütün güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir analize dönüşecektir.

**Güçlü Yönler** : Örgütün belirtilen alanlarda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Örgüt rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak değerlendirilir. Kamu kuruluşları açısından analiz yapılırken temel amaç, kuruluşun mevcut performansı ve maddi, beşeri ve mali kaynaklarını dikkate alarak potansiyelini belirlemektir. Kamu kuruluşlarının rekabetçi ortamlarda çalışmaması bu analizleri ihmal etmelerine neden olsa da, özellikle yeni hizmet üstlenme kararlarında bütçe ve personel esnekliğinin olmaması önceden bu analizlerin yapılmasını gerekli kılar(Güner,2009).

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

### **Dış Çevrenin Analizi**

Fırsatlar ve Tehditler: Dış çevre analizinin kapsadığı konular da özellikle kamu kurumları göz önüne alınarak şu şekilde sınıflandırılmaya çalışılmıştır. Siyasal baskı gruplarının çıkarları ve davranışlarının etkileri, Ekonomik ve sosyal baskı gruplarının çıkarları ve etkileri, Siyasal kültür, yerel siyasetçilerin davranış ve tutumlarının ne olduğu, nasıl ve ne ölçüde etkili olabilecekleri, Benimsenen ekonomik sistemin kamu örgütlerine, kamu hizmetine ve kamu harcamalarına bakış açısının nasıl olduğu, Teknolojik gelişmelerin hizmetleri kolaylaştırması veya zorlaştırması, Yasal düzenlemelerin ve genel olarak hukuk düzeninin sağladığı kolaylık ya da zorluklar, Sosyal ve ekonomik yapının etkisi, geleneksel toplumsal yapıya bağlı tutum, düşünce ve davranışlar veya modern toplum yapısı, Rakiplerin durumu ve rekabetin olup olmadığı.

**Fırsatlar:** Bir atılım gerçekleştirmek veya herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması anlamına gelmektedir. Mevcut durumu değerlendirerek geleceği değerlendirebilmeyi öngörür.

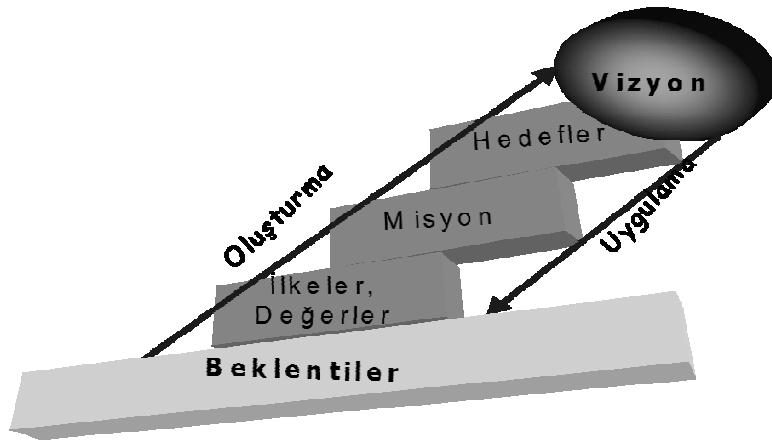
**Tehditler** : Tehdit, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni bir durumu anlatır. Başarıya engel olacak veya zarar verecek her şey bir tehdittir. Çevre değiştikçe çevre ile ilişkide olan örgütün

(sistemin) buna uygun değişimi göstermesi gerekir. Bu olmadığı takdirde örgüt ile çevresi arasında uzaklık artacaktır.

**Vizyon Bildirimi** : Stratejik yönetim, Örgütlerin faaliyetlerini belirli bir vizyona yönelterek sürdürmeleri Stratejik yönetimin esaslarındandır. Yöneticilerin uzun vadeli temel kararları verirken bir takım sınırlamaların içinde kalmasını vizyon sağlar. Bu sınırların olması örgütün başka yönlere gitmesini engeller. Vizyon, yöneticilere sağladığı güçlü bir dürtü ile motivasyonlarını artırır. Örgüt çalışanları tarafından vizyonun paylaşılması gerekir. Stratejik yönetimde “paylaşılan vizyon”dan söz edilir(Güner, 2009). Vizyonun paylaşımını sağlayabilmek için yöneticilerin çalışanların görüşlerini de almaları gerekir. Böylece örgüt içinde farklı çalışanlar ve birimler arasında birleştirici bir nitelik kazanır.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

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



Şekil 1.5.2.2: Vizyon Oluşturma (SGB, 2006)

**Misyon Bildirimi :** Bir kurumun veya örgütün varlık sebebi “misyon”dur; Misyon kuruluşun ne yaptığını ,nasıl ve kimin için yaptığını ortaya koyar. Genel olarak misyon bildirimini kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır(Keskin,2006). Sözlük anlamıyla misyon, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelir. Vizyon ile geleceğe nasıl bakıldığı ifade edilirken, misyon ile geleceğe dönük çabalar somutlaştırılmaktadır. Örgütün, çalışma alanını, var olma nedenini misyon ortaya koyar. Örgüt misyonu aynı zamanda örgüte onu diğerlerinden ayıran bir içerik kazandırır. Misyon her örgütte “varlık nedenimiz nedir”, ”ne yapmak istiyoruz”, “ürünümüzün veya hizmetimizin üstün ve ayrıcalıklı tarafları nelerdir” sorularına anlamlı ve birbiriyle tutarlı yanıtlar verilmesini gerektirir.

Misyon, ulaşıldığı zaman ortadan kalkmaz dolayısıyla misyon süreklidir. Yöneticilerin kararlarını, çalışanların davranışlarını etkileyen ve biçimlendiren misyondur. Misyon, nitelikle ilgilidir ve dışı dır. Örgüte özgü ve ayırt edici iddia ortaya koyar.

Misyon belirlendikten sonra inanç ve iddia içeren bir belge olarak ortaya konulmalıdır. Misyon bildirimini içerdığı özellikler şunlardır.

“Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.

Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacı tanımlanır.

Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir.

Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır.”

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

**İlkeler Bildirimi :** Örgüt ilkeleri, örgütsel değerleri, anlayışı ve örgütsel davranış kurallarını ifade eder. İlkeler amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Bu sınırlar yöneticiye karşılaştığı durumlarla ilgili olarak karar almada yardımcı olur. Benzer ve yinelenen durumlarda, takdir alanını daraltan genel kuralları ifade eder(DPT,2003). Satın alma politikaları, pazarlama politikaları, fiyat politikaları, reklâm politikaları gibi ilke örnekleri verilebilir.

Stratejik Yönetim için örgütün ilkelerini ortaya koymak önemlidir. Çünkü, örgütün vizyonu ve misyonunun gerisinde yatan değer ve inançların temelini ilkeler

oluşturur. İlkeler, benzer durumlarda objektifliği ve tutarlılığı sağlar, yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır, yöneticilerin inisiyatif kullanmasına olanak verir, kurumsallaşmayı sağlar.

Kuruluşun temel değerleri, Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir. İlkeler, kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

İlkeler bildirimini üç temel alan ile ilişkilendirilebilir. Bunlardan birincisi, örgüt çalışanları ve örgüt dışındaki “kişiler”dir. İkincisi, örgütün yönetim, karar alma ve hizmet üretim “süreçleri”dir. Üçüncüsü ise , örgütün ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentileri belirleyen “performans”tır(Güner,2009).

**Stratejik Amaçlar :** Stratejik amaçlar belirli bir zaman diliminde kuruluşun ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçlardır. Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde kuruluşun “ nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır(Keskin,2006).

Stratejik amaçların özellikleri şöyle ifade edilebilir(MÜSPO,2007):

“Miyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmalıdır.

Kuruluşun misyonunu yerine getirmesine katkıda bulunmalıdır.

İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.

Kuruluşun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

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

Stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamaları için bir çerçeve sunmalıdır.

Hedeflerin gerçekleştirilmesinde yol gösterici olmalıdır.

Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.

Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.

Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.”

**Hedefler :** Önceliklendirilerek sıralanan ve sorumlu birimleri tanımlanan hedeflerin açıklaması yapıldıktan sonra, bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir öncelik sırası dâhilinde kuruluş tarafından burada ele alınacaktır(DPT,2003). Kuruluşlar mevcut bütçe uygulamasından hareketle stratejik planlarını oluşturmayacaklar; tam tersine hazırlayacakları stratejik planlarını esas alarak bütçe yapılarını yeniden şekillendireceklerdir. Program bütçe sistemi açısından bakıldığında stratejik amaçlar programlara, hedefler alt programlara, faaliyet ve projeler ise alt programlar altında yer alan faaliyet/projeye karşılık gelmektedir.

Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik birden fazla hedef belirlenebilir. Hedeflerin kriterleri şu şekilde belirlenmiştir(MÜSPO,2007).

“Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.

Ölçülebilir olmalıdır.

İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.

Sonuca odaklanmış olmalıdır.

Zaman çerçevesi belli olmalıdır.”

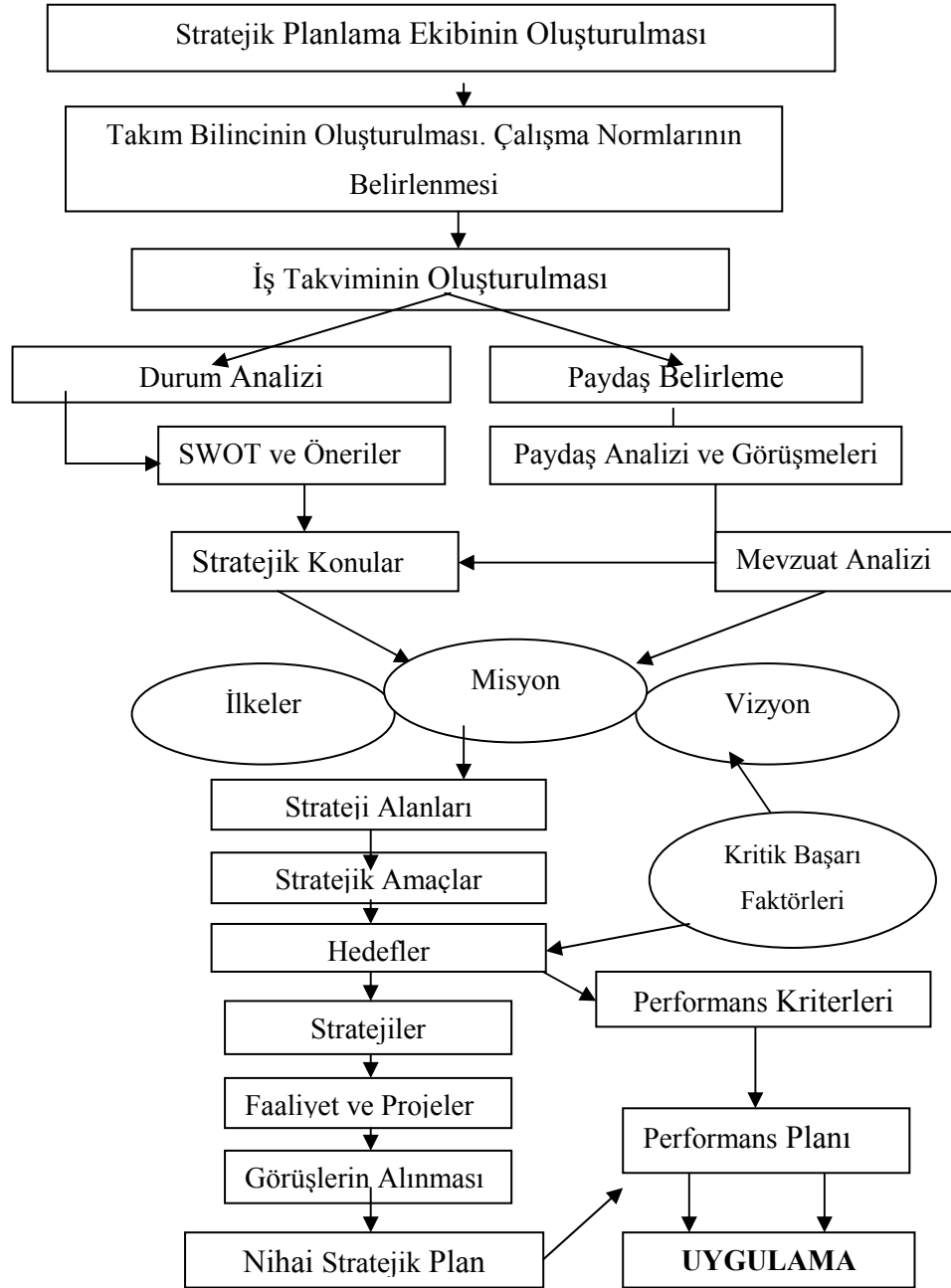
### **1.6 Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Modeli**

Stratejik planlama veya geniş anlamıyla stratejik yönetim, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara uygun ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri; ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performansları izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı esnek bir yönetim anlayışıdır(MEB,2001).

Stratejik planlama sürecinin aşamaları ve her bir aşamada gerçekleştirilecek iş ve işlemle, zaman çizelgesi beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı, başta olası harcamalar olmak üzere planlama sürecinin gerektireceği eğitim danışmanlık hizmeti, destekleyici personel, araç, gereç, vb. gereksinimler, planın tamamlanacağı süre ve sürecin her aşamasında çalışmalara katılacak kişiler ve bu kişilerin sorumlulukları

gibi konular Milli Eğitim Bakanlığı stratejik plan modeli içinde bulunmaktadır. Bakanlığımızın ulaşmak istediği noktaya varmasını sağlayacak yol haritasının şekillendirilmesi bu yolla mümkün olacaktır. Stratejik plan hazırlama düşüncesinin tüm eğitim alanına yayılması için bütün okul ve ilçeler bazında hazırlanması tavsiye edilmektedir(SGB,2006). Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Modeli aşağıdaki şekilde belirtildiği gibidir(MEB,2006).

### MEB STRATEJİK PLAN MODELİ



Şekil 1.6: MEB Stratejik Plan Modeli (MEB,2006)

## 1.7 Toplam Kalite Yönetimi

### 1.7.1 Kalite Kavramı

Temel konumuz kalite olduğuna göre, öncelikle kalite kavramının üzerinde durmaya çalışalım. Kalite konusunun çok boyutlu olmasından dolayı üzerinde görüş birliğine varılmış bir kalite tanımı yapabilmek mümkün değildir. Kalite, bir mamul veya hizmetin belirlenen standartlara uygunluk göstermesidir (Şimşek, 2002:372). Aksu (2002:86)'nin aktarımına göre;

- *'Kalite, pazarlamaya uygunluk, düşük maliyet, güvenilirlik ve aynılığı sağlamanın kestirilebilir derecesidir'* (Deming).

- *'Kalite, kullanım için uygunluktur'* (Juran).

- *'Kalite, gereksinimleri karşılamaktır'* (Crosby)

- *'Kalite, ürünün topluma ulaştırılma sürecinde en az kayba uğramasıdır'* (Taguchi).

- *'Kalite, özünde örgütü yönetmenin bir yoludur'* (Feigenbaum).

- *'Kalite, Hatayla birlikte yaşama değil; hatayı düzeltme ve önlemedir'* (Hoshin).

- *'Kalite müşterinin hissettiği gereksinimi karşılama yeteneği ile ilgili olan ürün, hizmet ya da sürecin özellikleri ve nitelikleri toplamıdır'* (İngiliz Ölçü Tanımı).

Kalitenin tasarım ve uygunluk olma üzere iki boyutu vardır. Kalitenin tasarım ve uygunluk boyutları farklı unsurlarla ilişkilendirilebilir. Tasarım boyutu büyük çapta bireylerin zevk ve tercihleriyle, gereksinmelerine yakından bağlı bulunan nitel bir özellik arz ederken, uygunluk boyutu kalitenin daha çok nicel (ölçülebilir) bir özelliğini sergilemektedir (Şimşek, 2002:373).

Kalite farklı tanım ve anlayışlara sahip olsa da işletmeler ister büyük, ister küçük, ister kamu, ister özel olsun ortak hedef müşteri ile olan ilişkilerini sürekli iyileştirmektir. Bu ilke Gelişim ve rekabetin olmazsa olmazıdır.

### 1.7.2 Toplam Kalite Yönetiminin Tanımı ve Önemi

Toplam Kalite Yönetimi, uzun vadede müşterinin tatmin olmasını başarmayı, kendi personeli ve toplum için avantajlar elde etmeyi amaçlayan, kalite üzerine yoğunlaşmış ve tüm personelin katılımına dayanan bir yönetim modelidir (Efil, 1996:29). Toplam Kalite Yönetimi mal ve hizmetlerin



iyileştirilmesi amacıyla maliyetlerin düşük düzeyde tutularak, önceden belirlenmiş hedef müşterinin istek ve ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılamak için işletme performansını geliştiren bir yönetim stratejisidir.

Toplam Kalite Yönetimi, bir genel yönetim felsefesidir. TKY, belirli bir ortama uydurulabilir. TKY'yi uygulamaya ilişkin bir çok yöntem mevcut olduğu gibi onu yapısına adapte eden çok sayıda şirket de mevcuttur. Buna karşın, onlar ortak bir hedefi paylaşmaktadır. Bu hedef: *“Organizasyondaki herkesin daima tutarlı bir şekilde müşterilerinin beklentilerini karşılayan ve aşan mal ve hizmetleri üretmek ve tedarik etmek için çabalamasıdır.”* Son derece iyi tanımlanmış süreçler, ürün ve hizmetlerin sürekli iyileştirilmesi için kullanılmaktadır(Gül,2003:3).

### **1.7.3 Toplam Kalite Yönetiminin Amacı, Felsefesi ve Öğeleri**

TKY bize bir felsefe sunmakta ve bilgi analizi yoluyla sistemlerimizin nelerden oluştuğunu, bu parçalarla neler yapılabileceğini ve başarısızlıkların sebeplerini anlamada ne tür ölçekler kullanabileceğini göstermektedir. Fakat ne yazık ki, çoğu örgütler-dünyadaki çoğu iş okul çevreleri de buna dâhil- hala Taylor'cu bir yöntemle yani; hiyerarşik; üstten alta yönetilen ve kontrol edilen; iş yapan kişilerin yaratıcı ve yöneticiliğine; kendi işlerini kendilerinin yönlendirebileceğine inanmayan; verimliliğin artmasını sağlayacak işleri değil de sadece çıktıyı iyileştirme çabası içinde olan bir yapıyla çalışmaktadırlar.

Saboptimizasyonun oluşmasını destekleyen bu yapılanmada, örgütün çabası doğal olarak müşteriyi kalite konusunda bilinçlendirmek ya da onu memnun etmek ve en önemlisi de ona hizmet etmek konusunda odaklanmıyor. Örgüte dıştan destek veren kişi ve kuruluşlar da kendi hallerine bırakılıyor, daha da kötüsü genellikle örgüt için tehlikeli elemanlar olarak algılanıyorlar. Sistemde çalışanlar aralarında köklü ve çağdaş bir iletişim ağı kurulmadığı için, iş birliği konusunu, her şeyin sonu olacak “şalteri indirme veya düğmeyi kapatma” nedeni olarak görüyorlar.

Böyle çelişkili ürün-yönelimli bir kuruluş, sistemle bütünleşip birbirinden bir şeyler öğrenme konumunda ve hevesinde olan insanların çalışmasını güçleştirmiş oluyor. Büyürken çalışanlarının birbirlerinden ve patronlarından etkilenmediği hemen hemen hiç diyalogun kurulmadığı bir ortam yerine; büyüyüp sürekli gelişen ve başarılı olan bir öğrenme örgütü olmak son derece önemli ve gerekli. *Bu, özellikle toplumsal ve bireysel geleceğimizin en önemli ögesi olan çocuklarımızı yetiştiren bir “öğrenme örgütü” ise, yani OKUL ise, durum daha trajik ve de ironik bir hal almaktadır (Köksal,1998: 29).*

Toplam kalite yönetiminin görevi, toplam kalite yönetimi amaçları

- kurum hedeflerine varmada çaba göstermek
- Kaliteyi yükseltmek
- Müşteri ihtiyaçlarına cevap vermek
- İşgören katılımını artırmaktır

TKY felsefesi, iletişim denetim ve katılımcılık üzerine kurulmuştur(Torlak,2008:178).

#### **1.7.4 Toplam Kalite Yönetiminin Tarihsel Gelişimi**

Sosyal bir olgu olan kalite kavramının üzerinde son yıllarda önemle durulmasına rağmen çok eski bir geçmişe sahiptir.

Kalite tarih boyunca önem arz etmiş ve ölçme yeteneğine bağlı olarak gelişim göstermiştir. Eski Mısır'da, firavun'un dirseği ile orta parmağının ucu arasındaki mesafe uzunluk ölçüsü olarak kullanılmış ve her yapı ustasının bu ölçüye uyması istenmiş ve uyulmadığı durumlarda ise yaşamına son verilmiştir. Roma imparatorluğunda ise kalite bir ölüm kalım sorunu olmuştur. Eğer Romalı bir mühendis tarafından yapılan bir yapı çökmüş ve birisi ölmüş ise mühendis idam edilmiştir.Köprü yapımından sorumlu kişi köprünün altında durur eğer köprü çökerse ölen o olurmuş (Aksu,2002:93). Günümüzde barbarlık gibi görünen bu uygulamaların hala sürdürüldüğü düşünülebilir. Bazı kimseler, Uçakların onarımını yapan teknisyen eşlik etmeden ilk uçuşa çıkmamaktadırlar. Uçağa teknisyenin binmesi mühendisin köprünün altında durmasına benzetilebilir.Sonuç aynı fakat teknoloji farklıdır(Arnold ve Holler,1995:3-4).

Babil'de uygulanan "hammurabi Kanunları"nda da kaliteye ilişkin hükümlerin yer aldığı bilinmektedir.Bir örnekle hatırlatacak olursak , bozuk mal üretme alışkanlığı bulunan kimselerin ellerinin kesilmesi gösterilebilir. Türk tarihinde de kalitenin lonca sistemi ile denetlendiği bilinmektedir(Aksu,2002:93).

Toplam Kalitenin temelleri 1950 yıllarında Deming'in Japonya'da verdiği seminerlerle atılmıştır (Demirci,2008:17). Japonlar savaşın zararlarını gidermek için endüstrilerini, önceleri kalitesiz ve taklit ürünler üretirken , kaliteli ticari ürünler üretebileceklerini kavradılar. Deming verdiği bu seminerler ile Japonlara daha fazla iş almak ve iş yaratmak için istatistiksel tekniklerle kalite ve verimliliği nasıl geliştirebileceklerini gösterdi. Deming, sorunların sistemli nedenlerini ortadan kaldırma konusunda yöneticilere rehberlik edebilecek ondört ilke belirlemiştir. Bu ilkeler TKY' nin ilkleri olarak ayrıca anlatılacaktır. Deming gibi Juran da Japonyanın

benimsediği TKY uygulamalarında kaliteye yaklaşımı, kalite tasarımı, kalite denetimini ve kalite geliştirme olarak üç temel sürece dayandırmaktadır(Saylor,1992:6).

Endüstrinin her alanında kalitenin geliştirilmesi amacıyla 1979 da kendi adıyla anılan enstitüyü kuran Juran ‘a göre ilk adım, değişime karşı olan direncin üstesinden gelmektir.Değişim işgörenin kültürüne bir tehdit olarak algılanmaktadır.Değişime karşı olan direnç kırıldıktan sonra sıra eyleme gelir ki kaliteye ulaşılması çok daha kolay olacaktır(Aksu,2002:99).

Batılı kurum ve kuruluşlar kalitenin stratejik boyutunu 19. yüzyılda keşfetmiştir. Bu döneme kadar kalite daha çok hataların telafisini dikkate alan bir kontrol işlemi olarak ele alınmıştır. Ancak 1970 ‘li yıllarda Japon mallarının dünya pazarlarında yoğunlaşması nedeniyle toplam kalite gündeme gelmiştir.Toplam kalite konusu ile birlikte ayrı bir yönetsel bakış açısı oluşmuştur.Bunları dört temel eğilim olarak adlandırabiliriz(Kaymaz,2002:17).

*-işetme performanslarının değerlendirilmesinde niceliksel metotlardan, niteliksel faktörlerle ölçülebilen metotlar geliştirilmesine geçiş,*

*-Telafl edici bir kalite vizyonundan, Hataları azaltıcı ya da önleyici dinamik bir kalite vizyonuna geçiş,*

*-Kalite konusunun üretilen ürünün dışındaki bütün alanlara (Hizmet, çalışma, insan ilişkileri, iş ortamı,...) yaygınlaştırılması*

*- Kalitenin bir çok işletmecilik fonksiyonları ile bütünleştirilmesi.*

### **1.7.5 Toplam Kalite Yönetiminin Temel İlkeleri**

TKY ‘ nin temel ilkeleri, İlk tasarımın doğru olması,hataların önlenmesi ve işgörenin yalnızca yönetimin rehberliğini aramak yerine kendini sürekli yetiştirme gereğini benimsemesidir(Freeman,1993:157-163). Yapılan hataları düzeltmek ve yeniden yapılması ile oluşan maliyetleri hataları oluşmadan önce gerekli çalışmaları yaparak önleme ve oluşmasına engel olmak koşulu ile maliyetlerin azalacağı gözlemlenmiştir. Böyle durumlar için TKY sistemlerinde fikirlerin alınabileceği öneri kutularından yararlanılmaktadır.

TKY’ nin öncüleri olan Deming, Juran ve Crosby müşteri odaklılık , sürekli gelişme süreci, tümel ilgi ve sistem düşüncesi üzerinde durmuşlardır.

Müşteri doyumu prensibi kalitenin ölçütüdür.Müşteri doyumu başlangıçta, sonda ve süreç boyunca organizasyon yöneticileri tarafından her zaman belirlenmeli

ve tanınmalıdır.

TKY, her sürecin nasıl geliştirileceği üzerinde yoğunlaşır, *Sürekli* gelişme, iyi tanımlanmış hedefler, ölçütler ve ölçümleri gerektirir.

İlgi, bir çok katılımcı yönetim fikrinin ötesine gider. Bu işbirliğini özendirme, sorumluluğu paylaşma, verilen kararlara katılma ve çalışmadan çok daha fazlası anlamına gelir. İlgi, herkesin kalite ideali üzerine eylemde bulunan ve kaliteye inanan değerli ve yeterli bir ortak olduğunu kabul eder.

Müşteri gereksinimlerini karşılanması ve sorunlarının çözümlenebilmesi için kazanılması gereken beceriler şu şekilde sıralanabilir(Aksu,2002:137-138).

“- Müşteriyi ciddiye alma

- Dinleme

\_ Sorular yöneltme

\_ Müşteri beklentilerini belirleme

- Nesnel bakma

- Empati gösterme

- Çözüm üzerinde anlaşmaya varma

- Kararı uygulamaya koyma

- Müşterilerin özgüvenlerini korumalarına yardımcı olma

- Yakındığı için müşteriye teşekkür etme”

Torlak(2008:179-180)’ a göre TKY çabalarına rehberlik etmede aşağıdaki on dört prensibin organizasyon yöneticileri tarafından daima hatırlanması gerekmektedir.

- *Kalitenin sürekli olarak iyileştirilmesi amacının canlı tutulması gereklidir.*

- *Yönetim zorluklara hazırlıklı, sorumluluklarını bilen ve değişime önderlik eden bir felsefeyi seçmeli ve kullanmalıdır.*

- *Kaliteyi sağlamada sürekli denetime son verilmelidir.*

- *Ödüllendirmeye son verilmelidir*

- *Kalite etkinlik ve etkililiği sürekli iyileştirmek gerekmektedir*

- *İşte eğitimin yapılandırılması gerekmektedir*
- *Yönetmel ve insancıl liderliğin oluşturulması gerekmektedir*
- *Organizasyonun tüm çalışanları organizasyonun bütünü için çalışmalıdır.*
- *Bölümler arası sınırlar kaldırılmalı, farklı bölümlerdeki çalışanlar takımlar halinde çalışmayı öğrenmelidir*
- *Çalışanlar arasında düşmanca ilişkilerin oluşmasına neden olan slogan ve hedefler ortadan kaldırılmadır.*
- *Bölümlerde sayısal hedefler,sayılarla yönetim, hedeflerle yönetim ve iş standartları kaldırılmalıdır.*
- *Çalışanları destekleme ve övme onların performansı için gereklidir.*
- *Eğitim ve kendi kendini iyileştirme programlarının oluşturulması gerekmektedir.*
- *Organizasyonda eğitim herkesin işi olmalıdır.*

#### **1.7.6 Kaizen Kavramı**

Kaizen, yavaş yavaş ve düzenli olarak sürekli gelişme anlamında olan bir Japon sözcüğüdür(Özevren,1995.15; Akt.Aksu,2002:125).

KAİ: Değişim

ZEN: İyi

KAİZEN= Daha İyi

Örgütün varlığını sürdürebilmek, rekabet edebilmek ve çevreye uyum sağlayabilmek için sürekli bir gelişme süreci içerisinde olması gerekmektedir.Sürekli iyileştirme, örgütün yakın ve genel çevresindeki etkenlerin sürekli izlenmesi ve değişimlerin örgüte yansıtılmasına bağlıdır. Sürekli gelişme (KAİZEN) , üst yönetimi, orta kademe yöneticiler ve diğer çalışanlar dahil olmak üzere herkesi kapsayan sürekli bir iyileştirmedir.

Kaizen kavramı sonuç odaklı değil süreç odaklı bir kavramdır. Kaizen, “ daha iyi için gelişme ve değişim” ile “süreklilik / ilerleme” öğelerini içerir.Bu öğelerin birisinin eksikliğinde kaizen yoktur. Kaizen iki öğeyi birlikte kapsamalır(Aksu,2002:126).

Masaaki İmai tarafından özgörevi şu şekilde ifade edilen “Yatırımlarının teknik, kültürel ve önderlik yönlerinin tümünde sürekli gelişme sağlayabilmek için,

küresel pazarda dünya kalitesini arayan müşterilerine yardımcı olmaya adanmış” 1986 yılında kaizen enstitüsü kurulmuştur.Enstitü öz görevi doğrultusunda faaliyetlerine devam etmektedir(Aksu,2002:128).

Sürekli gelişme devamlı olan , büyük yatırım gerektirmeyen, etkisi yavaş yavaş ortaya çıkan insana yapılan yatırımdır.Sürekli gelişme ile(Kaymaz,2002:8);

*-Örgütün tüm faaliyetlerinde bir canlılık oluşur.*

*-İş görenlerin aynı amaç ve hedef doğrultusunda çalışması sağlanır.*

*-Birim ve bölümler kendi işlerini daha etkin ve verimli biçimde yürütür.*

*-Etkileşim içinde olan birim ve bölümlerin ortak sorunları en kestirme ve kalıcı biçimde çözümlenir.*

*-İş görenlerin bilgi ve beceri düzeyi yükselir, motivasyonu artar.*

*-Üretkenlik ve diğer rekabet temel unsurları daha hızlı bir gelişme gösterir.*

Geleceği yönetmekten bahsederken bugünün de doğru bir şekilde algılanıp yönetilmesi gerekmektedir. Bunun içinde kalite süreçlerinin, sisteminin ve proje bazlı çalışma anlayışının yerleşmiş olması gerekmektedir. Japon kurum kültüründe kaizen ile birlikte 7 ilke çok önemlidir ve kalite oluşumunda vazgeçilmezlerdir(İzgören,2009:119).

*1.Kaizen, sürekli iyileştirme ve durmaksızın gelişen bir performans*

*2. Kessai, ekip çalışması ve ortak karar alma*

*3. Kyosei, ‘ortak yaşama’ çalıştığı kurumu sahiplenme*

*4. Jidako, hata olduğunda üretimi durdur (sıfır hata)*

*5. Poka Yoke, hata için önlemi baştan almak ve süreçleri öncedengözden geçirmek*

*6. Dontotsu, en iyiyi bulma ve onlardan bir şey öğrenip kendilerine katmak*

*7. Hoshin, Planlara dayalı olarak yönetmek ve stratejik planlama*

### **1.7.7 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında Karşılaşılan Engeller**

Toplam kalite yönetimi bir değişim paradigmasıdır. Çünkü Toplam kalite Felsefesi özde iyinin iyisine ulaşmayı hedefler. Kurumun amaçlarının süreklilik içinde değişen ihtiyaçlara cevap vermek için öngörür (Erdoğan, 2002:7).

TKY uygulamalarında karşılaşılan engelleri şu şekilde sıralamak mümkündür .

*Yönetimin TKY uygulamalarına bağlılığının eksikliği.*

*TKY ilişkin yetersiz anlayış ve bilgi.*

*Örgütsel kültürü değiştirmede yetersizlik*

*Yetersiz Planlama.*

*Eğitim Yetersizliği.*

*Sürekli gelişimi sağlayan öğrenen bir organizasyonun yaratılmaması.*

*Uygun olmayan örgüt yapılar ve birbirinden kopuk birim ve kişilerin varlığı.*

*Yetersiz kaynak ayrılması.*

*Uygun olmayan bir ödüllendirme sistemi.*

*TKY'ne - kurumun yapısına uygun olmayan hazır bir paket program olarak yaklaşma.*

*Ölçüm yöntemlerinin etkisizliği ve verilere, sonuçlara ulaşma zorlukları.*

*Kısa vadeli bakış açısı ve tedavi yöntemleri.*

*İç ve dış müşterilere yeterli dikkatin verilmemesi.*

*TKY'yi uygulayacak koşulların uygunsuzluğu.*

*Çalışanların yetkilendirme ve takım çalışması yöntemlerinin yetersiz kullanımı.*

### **1.7.8 Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına Direnmeyi Önlemenin Yolları**

Toplam kalite yönetimi bir değişim yöntemidir. Değişime tepki kaçınılmazdır. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının kuruluşlarda başarılı olabilmesi için değişime direnmeyi önlemenin yollarına gidilmelidir. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarına direnmeyi azaltabilmek için aşağıdaki önlemlerin alınması gerekir (Erdoğan,2002:182).

1-Uygulamanın etkilenen kişiler tarafından yani içerden hazırlanması önemlidir.

2- Değişim, sisteminin üst düzey yetkilileri tarafından desteklenmelidir.

3- Değişim katılanlar mevcut yüklerini artırıcı değil, azaltıcı olmalıdır.

4- Değişim, Katılanların değerleriyle uyumlu olmalıdır.

5- Değişim katılanlara yeni yaşantılar ve deneyimler sunmalıdır.

6- Değişimden dolayı bireyler özgürlüklerini kaybetme korkusu yaşamamalıdır.

7- Değişimin gerçekleşmesinde oybirliğine dayalı bir grup karar alınmalıdır.

8- Yeniliklerin yanlış anlaşılma olasılığına karşılık geri bildirimler alma olasılığı bulunmalıdır.

9- Değişim revizyona geçmeye açık tutulmalıdır .

Ayrıca, Juran ve Gryna (1993) ‘a göre TKY uygulamalarına girişen kurumlar, diğer kurumların önerilerini dinlemeleri ve özellikle onların başarısızlık nedenlerini öğrenmeleri sağlıklı verilmelidir (Akt: Ensari, 1999:182).

### **1.7.9 Takım Çalışması**

Takım, belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulmuş kişiler arası etkileşim düzenidir(Aksu,2002:179). Takım, ortak amaçları işbirliği içinde en etkili biçimde gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlardan oluşur(Başaran,1982:118).Çağdaş örgüt ve yönetim anlayışı, her birimin kendi sorunlarını çözme yeterliliğine sahip olmasını öngörür. Tek başlarına pek çok sorunun üstesinden gelemeyen işgörenler, etkili bir yönetim altında ve takım bilinci içerisinde tanımlanamaz bir güce kavuşabilirler. Takım çalışması; toplam kalite yönetiminin başarıyla uygulanabilmesindeki en önemli özelliği oluşturmaktadır. Takım çalışması organizasyon içindeki kişiler arasında bağımsızlığı ve iletişimi geliştirip, güven ortamını sağlayan bir çalışma sistemidir. Bir takımın etkili olabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir(Murtgatroyd,1993:147-148; Burnham,1993:132). Bu özellikler ;

- “- Tavsiye
- Yenilikçilik
- Teşvik
- Geliştirme
- Gözlem
- Dinleme
- Yönelme
- Sürdürme
- Zaman yönetimi
- Sorgulama
- Üretme
- Problem çözme
- Stres yönetimi
- Geri besleme”

şeklinde özetlenebilir (Akt.Cafoğlu.1996:79).

Takım çalışmasının bireysel çalışmaya göre çok daha başarılı sonuçlar verdiği bilinmektedir. Bunun nedeni günümüzdeki bilgi yoğunluğunun ve uzmanlığının derinleşmesinden dolayı artan işbirliği gereksinimidir. Diğer bütün kurumlara servis veren eğitim kurumlarında (okullarda) uygulanacak takım çalışması



bu kurumlardaki verimliliği ve müşteri (öğrenci, öğretmen, veli, toplum) memnuniyetini en üst düzeye çıkaracaktır.

### **1.8 Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**

Bilim ve teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmeler insanların yaşam biçimlerini ve çevre koşullarını hissedilir ölçüde değiştirmektedir. Ülkemizin bulunduğu coğrafi konum ve uygulanan politikalar değişimim en hızlı yaşandığı ülke olduğu söylenebilir. Hızlı değişime ayak uydurabilecek, bilinçli nesiller yetiştirmek, ancak, aynı oranda bilinçli, sürekli gelişme ve yenilenmeyi benimsemiş , girdileri ve çıktıları ile tüm süreçlerde kaliteyi hedefleyen eğitim kurumları ile mümkün olabilir(Kaymaz,2002:19).

Eğitimin en küçük hizmet birimi olan okullarda kalite çalışmalarına geçilmesi eğitimin genel başarısını pekiştirecektir. Kaliteyi sağlamada donanım, uygulama ve insan üç önemli yapı taşı oluşturulmaktadır. İnsan ögesi yerine oturtulduğunda diğer iki ögeden söz edilebilir. İnsan kalitesinin iyileştirilmesi eğitim yönetiminin ana hedefidir(Peker,1994:67).

TKY anlayışı, eğitim sistemine yönelik farklı bir bakış açısı taşıyan yeni bir yöntem sunar. Eğitmcilerin, ailelerin ve toplum üyelerinin bakış açısı, değişen demografik yapı, gelişen teknoloji ve azalan kaynakları anlayarak yanıt vermelerini sağlayacak bir çatı oluşturur. Böylece Okul, müşterilerinin ihtiyaçlarına yanıt verecek şekilde, sistemleri tasarlayarak, liderin, eğitim sisteminin üyeleri ile işbirliği içerisinde çalışacağı bir atmosfer yaratabilir (Ensari, 1999:36).

Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi'nin Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde yayınlanması Eğitim kurumları içinde değişim ve gelişimin kapılarını açmıştır. Yönergede belirlenen TKY ile ilgili temel ilkeler şu şekilde belirlenmiştir(MEB,1999b)

- TKY uygulamaları bir plan ve proje dahilinde gerçekleştirilir.
- Eğitim hizmetlerinden yararlananların memnuniyetini sağlayacak önlemler alır.
- TKY uygulamalarının her aşamasında ilgili tarafların gönül ve beyin gücüyle katılımı sağlanarak, ekip çalışması ön planda tutulur.
- TKY uygulamaları çerçevesinde kaynaklar etki ve verimli kullanılır.

- *TKY uygulamalarında ‘ölçülemeyen hizmet geliştirilemez’ anlayışından hareketle hedeflere ulaşma düzeyi sürekli ölçülür.*

- *Sistem sürekli sorgulanarak geliştirilir ve iyileştirilir.*

- *Eğitim yönetiminde personelin sürekli eğitimi kurumsallaştırılarak niteliği yükseltilir ve hizmet sunumunda mükemmelin yakalanması sağlanır.*

- *Personelin tüm potansiyelini kullanabileceği çalışma ortamı sağlanır.*

- *Çağın ve çevrenin sürekli gelişimi göz önünde bulundurularak öğrenen birey öğrenen organizasyon anlayışı planlı bir şekilde kurumsallaştırılır.*

- *Çalışanlara problemin bir olmak yerine, çözümün bir parçası olunması anlayışı benimsetilir.*

- *Hizmetlerin sunumunda işgörenlere kalitenin geliştirilmesinin bütün personelin işi olduğu anlayışı ve yaklaşımı benimsetilir.*

- *Gelişmenin değişme ile mümkün olacağını herkes tarafından bilinmesi sağlanır.*

- *Kurumsal ve bireysel amaçlar arasında denge sağlanarak çalışanların iş doyumunu göz önünde bulundurulur.*

Ülkemizde tüm okulların başarılı olması ve gelişmesi beklendiğine göre , özellikle okul yöneticileri olmak üzere tüm ilgililerin örgütlerini daha iyi tanımaları ve yeni uygulamalar için uygun koşulların sağlanmasına katkıda bulunmaları gerekmektedir. Bu katkının sağlanabilmesi için örgütün hazırbulunuşluk düzeyinin belirlenmesi gerekmektedir.

### **Vizyon ve Misyon:**

Okul sisteminin gelecekte nerede ve ne şekilde olacağına karar vermesi işlemi vizyon oluşturmaktır. Misyon ise vizyona göre daha somut ve ölçülebilir özelliğe sahiptir(Şişman-Turan,2001:44).

### **Politikalar:**

Stratejik planın sınırlarının ne olacağını belirleyen ilkelerdir.

### **Örgütsel Analiz (güçlü yönler, zayıf yönler ve organizasyon yapısı):**

İç analiz, organizasyonun şu an için sahip olduğu kaynakları ve riskleri belirlemek için yapılması zorunludur. İç analizin amacı, organizasyonun sahip

olduğu güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerin neler olduğunu belirlemektir.

#### **Çevre Analizi** (çevre ve rekabet):

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

#### **Amaçlar:**

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

#### **Stratejiler:**

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

#### **Eylem Planları:**

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

### **1.9. Tutum ve Algının Doğası**

#### **1.9.1 Tutum**

Davranış bilimlerinin çıkış noktasında insanın, dolayısıyla insan davranışının sorgulanması yer alır. Buradan yola çıkarak tutum, davranış bilimlerinin anahtar kavramı olarak düşünülebilir(İnceoğlu, 2004:11).

Tutum kavramını araştırmaların merkezine yerleştiren önemli bir alanda iletişimdir. Sosyal bilimlerin alanları arasında yeni sayılan iletişim alanının önemli bir kesiminde tutum araştırmaları yer almaktadır. İletişimin özellikle de

motivasyonel iletişimin propaganda ve reklamcılık gibi alanlarında ortaya konulan görüş, kuram ve modellerin hemen tümünün, tutum merkezli olduğu gözlenmektedir.

Bireylerin gençlik dönemlerinde insanlar arası ilişkilerde daha çok kendine dönük, daha çok kendi gereksinmelerine doyum bulma çabasındadırlar ve olaylara karşı tutumları bu doğrultudadır. Bu yüzden dünya üzerindeki olaylar onların algılayabilecekleri kadar basitleştirilmelidir. Birey olayları anladıkça sergilediği tutumda bu yönde oluşacaktır(Öner,1988:78).

Tutum, genel olarak bireyin çevresindeki herhangi bir olgu veya nesneye ilişkin sahip olduğu tepki eğilimini ifade eder ,başka bir deyişle Tutum,bireyin bir durum, olay ya da olgu karşısında ortaya koyması beklenen olası davranış biçimi olarak tanımlanabilir (İnceoğlu,2004:13). Bir eşya ,bir tasarım, birey ve ya bireyler tutumun konusu olabileceği gibi soyut bir kavram, iyi, kötü, yüce, tanrı vb. tutuma konu edilebilir. Bireylerin tutumları, tutum konusu olan objeye yönelik inançlardan kaynaklanır. Tutumlar ile inançlar daima birlikte bulunur.İnsanlar duygularına ve inançlarına paralel olarak hareket etme eğilimindedirler. Başka bir deyişle tutum, bireyi davranışa hazırlayıcı karmaşık bir eğilimdir.

Burada önemli olan nokta , bireyin sahip olduğu deneyimleri, bilgi birikimlerini, duygularını ve motivasyonunu nasıl örgütlenme içerisinde birbiriyle ilişkilendirdiğidir. Örgütlenme belli değerlendirme süreçlerine bağlı olduğuna göre, söz konusu deneyimle, bilgiler, duygular ve motivasyon biçim değiştirdikçe aralarındaki ilişki biçimi dolayısıyla örgütlenme biçimi değişir. Dolaylı ve yanlış bilgilenmeler sonucunda belli bir konu, durum ya da kişiye ilişkin geliştirilen bir takım tutumlar, doğru ve yeterli bir bilgilenme süreciyle birlikte değiştirilebilir. Dolayısıyla tutum, bireyin çevresindeki toplumsal olgulara karşı gösterdiği bir tepki eğilimi olarak düşünüldüğünden toplumsal bir olgu olarak değerlendirilebilir.

### **1.9.1.2 Tutumun Kriterleri**

Tutumların temel ortak özelliği, belirli ölçüde örgütlenmiş düşünce yapılarını içermesidir. Muzaffer Sheriff tutumları diğer düşünce ve davranışlardan ayırmak için şu kriterleri öngörür(Akt.İnceoğlu, 2004:35).

*-Tutumlara doğuştan sahip olunmaz, onlar sonradan kazanılır.*

*- Tutumlar geçici düşünsel durumlar değildir*

- *Tutumlar birey ile nesnelere arasındaki ilişkilere tutarlılık, kararlılık ve düzenlilik kazandırır.*

- *İnsan-nesne ilişkisinde, özellikle tutumlar aracılığıyla belirlenen bir etkilenme-güdüleme süreci ortaya çıkmaktadır.*

- *Tutumların oluşması ve biçimlenmesi için birbirleriyle karşılaştırılabilir bir çok öğenin bir arada olması zorunludur.*

- *Tutumların bireysel düzeyde oluşumu ile ilgili ilkeler, genellenerek toplumsal tutumların oluşmasına da uygulanabilir.*

Özgül tutum değişimi koşulları belirlenmeye çalışıldığında tutumların dört işlevi olduğu öne sürülebilir. Bu işlevleri,

- Araçsallık (uyumsal yarar) işlevi
- Ego-savunmacı işlev
- Değer ifade edici işlev
- Bilgilendirme işlevi

Olarak sıralayabiliriz.

### **1.9.2 Algı**

Bir insanın belli bir yönde eyleme geçebilmesi için ön koşul; amaçlanan yöndeki alternatifin varlığını bilmesi ve bu alternatif bilgiyi algılamasıdır. İletişim ve uygulama sürecinde etkilenmek istenen bireylerin algılamalarının nasıl oluştuğu algılamaya bağlı olarak bireyi harekete geçiren motiv'in (güdü) uyarılması, tutumların değişimi ya da pekiştirilmesi gibi konular en temel sorunlardır. Sorunların çözümü için bireyin toplum içindeki grup ilişkileri ile birlikte, kendi içsel algılama işlemlerinin de oluşumunu çok yakından bilmek gerekir (İnceoğlu, 2004:71).

Algılama, duyumsal olarak değerlendirildiğinde, herhangi bir olayı, nesneyi ve ilişkiyi, görmek, duymak, tatmak, koklamak, dokunmak, hissetmek biçiminde düşünülebilir.

Ancak algılamanın sosyal ve psikolojik bir olgu olduğu ve dış müdahalelerle kontrol edilip yönlendirilebileceği unutulmamalıdır. Bireyin gereksinimleri ve onlardan kaynaklanan güdülere, bireyin bilgi birikimi ve deneyimleri algılama sürecinde önemli yer tutmaktadır.

Algılamayı etkileyen nedenlerin başında, etkili uyarı ile karşılaşmadan önceki dönemlerde, konu ile ilgili yaşam deneyimlerinin bulunup bulunmaması gelir. Yaşam deneyiminin olması veya olmaması algıyı etkiler, yani algılamayı kolaylaştırır/zorlaştırır.

Tutumların ilintili olduğu algılar, algılanan nesne ile temasta bulunma sırasında geliştikleri için, tutum tanımacı veya düşünsel bir temele dayanmaktadır. Bireyin tanıdığı , deneyimlediği veya algıladığı şeylerle bu şeylerin kendi üzerinde sahip olabileceği etkileri kolaylıkla birbirinden ayıramaz. Tutumların tanımacı veya düşünsel yanları bireyin kendi tutumlarına, nesnelere karşı gösterdiği duygusal tepkileriyle bütünleşmiş olarak bulunurlar. Tutumlar, insan davranışlarında gözlemlenen tutarlılıkların çıkarılmış temelleridir.

Herhangi bir uyarıcının birey tarafından algılanması , onun söz konusu örgütleyici öğeler içerisinde işlevselleşmesi demektir(İnceoğlu,2004:110).

#### **1.10. Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlama ve TKY Yönelik Algılar**

Değişmeyen tek şey değişimdir ilkesi düşünüldüğünde eğitim kurumları çok yönlü çevresel bir değişimin etkisi altındadırlar. Eğitim kurumları, Ekonomide yaşanan sorunlardan, siyasi dalgalanmalardan ve kültürel farklılıklardan azami düzeyde etkilenmektedirler. Bu etkinin azaltılabilmesi için, okulların merkezden yönetim ile değil kendi kendine yönetilebilen kurumlar olması gerekliliğini doğurmaktadır. Mevcut olan kaynakların eğitim ve öğretim ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla dengeli bir dağılımın yapılması ancak iyi bir planlama ile gerçekleştirilebilir. Eğitim sistemini Planlamadan ülkenin kalkınmasını sağlamak mümkün değildir. Stratejik planlamanın eğitime uygulanması çabaları geleneksel planlamaya alternatif olarak ortaya çıktığı görülmektedir(Aksu,2002:23). Uygun koşulların sağlanması halinde stratejik planlama ile okulların etkililiğinin artırılması mümkündür. Gelişmiş veya gelişmeyi hedefleyen örgütlerin en büyük sorunu, bu süreç içinde doğru kararlar alabilmek ve bu kararların uygulanabilmesi için doğru insanları bulabilmektir.

Ülkemizdeki yönetim anlayışı irdelendiğinde doğru kararlar almaktan çok , kontrol etmek ve ayrıntılarla boğuşmaktan ibaret olduğu görülmektedir. Hatalar ve sorunlar ortaya çıktığında her zaman hazır bekleyen, sorun çözmeye yönelik olmaktan uzak ifadeler kullanılmaktadır. Oysa sorulması ve söylenmesi gereken

“sorunu nasıl ortadan kaldırabiliriz” , ”Bu tür sorunlar ile karşılaşmamak için nasıl projeler üretebiliriz” olmalıdır. Bunun için mevcut olan sistemi ve kaynakları yeniden gözden geçirmek gerekir.

Hedeflenen toplumsal, teknolojik ve ekonomik düzeye ulaşmayı sağlayacak en önemli öge insan kaynağıdır. Beklenen yararların sağlanması için insan kaynağının iyi yetiştirilmiş olması gerekmektedir. İnsanın yetiştirecek olanda eğitim sistemidir. Hızla değişen ve gelişen dünya üzerinde eğitim alanında da değişim ve gelişmeler yaşanmaktadır. Bilim ve teknolojinin gelişmesiyle iletişimin artması, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, öğretmen niteliklerinin yükseltilmesi, yaşam boyu öğrenme , öğrenmeyi öğrenme gibi yeni yaklaşımların gelişmesi, eğitim sisteminin sürekli gelişmesini zorunlu kılmaktadır. Eğitim sisteminin amaçlara yönelik işlemesi yöneticilerinin iyi bir stratejik plan hazırlayarak bunun gerçekleştirilmesine bağlıdır. Ancak, toplumumuzdaki planları uygulamadaki en büyük engelin psikolojik olduğu ve planları hazırlayıp uygulayan kişilerin planlamaya karşı olumsuz bir tutum içerisinde işe başladıkları söylenebilir. Bu anlamda inanılmadan hazırlanan planların gerçekleşme ve verim alma şansları doğal olarak düşük olacaktır.

### **1.11. Problem**

Gelişen ve küreselleşen dünya üzerindeki hemen hemen tüm örgütler stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarını benimsemişler ve bu yönde çalışmalarını sürdürmektedirler. MEB’ da gelişen ve değişen eğitim sistemleri doğrultusunda stratejik planlama ve TKY uygulamalarının ilk ve orta öğretim kurumlarında uygulanması gerekliliğini benimsemiştir.

Okul yöneticilerinin, MEB tarafından benimsenen ve uygulanması istenen stratejik planlama ve TKY uygulamalarına katkıları ve katılımları eğitim kurumlarının gelişmesine yardımcı olacaktır.

Bu araştırmanın problem cümlesi, “eğitim kurumlarında görev yapan okul yöneticilerinin stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi çalışmalarına ilişkin yaklaşımları ne düzeydedir?” şeklinde belirlenmiştir.

### **1.12. Araştırmanın Amacı**

Eğitimde Stratejik Planlamanın ve Toplam Kalite Yönetimi yaklaşımlarının okul yöneticileri tarafından ne düzeyde uygulandığını ortaya koymak , uygulamalara

ilave olarak nasıl algılandığı ve nasıl uygulandığı üzerinde durmaktadır. Yüksek ve sürekli verimliliğin sağlanması için izlenmesi gereken yolları ortaya koymaktadır. Araştırmanın genel amacı çerçevesinde şu sorulara cevap aranmıştır:

1. Okul yöneticilerinin , stratejik planlama ve alt boyutlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?

2. Okul yöneticilerinin, stratejik planın kurumsal geliştirme, stratejik planlamaya olan güvensizlik, stratejik planlamanın verimlilik, stratejik planın etkililik, stratejik planlamanın direnç boyutlarını algılama düzeyleri “ cinsiyet, yaş, eğitim, branş ve mesleki kıdem” değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

3. Okul yöneticilerinin , “Toplam Kalite Yönetimi Anlayışları Ölçeği” alt boyutlarına ilişkin algıları ne düzeydedir?

4. Okul yöneticilerinin, TKY çalışmalarına geçildikten sonraki çalışmalarında değişiklikler yapma, inisiyatif kullanma, üretkenlik boyutlarına ilişkin algılama düzeyleri “cinsiyet, yaş, eğitim, branş ve mesleki kıdem” değişkenine göre farklılaşmakta mıdır?

5. Okul yöneticilerinin , stratejik planlama ve TKY yaklaşımlarına ilişkin algıları arasında anlamlı bir fark var mıdır?

### **1.13. Araştırmanın Önemi**

Stratejik Planlama ve TKY çalışmaları tüm sektörlerde büyük bir ilgi görmekte ve birçok insan hedeflerin birlikte gerçekleştirilmesi sürecine katkı sağlamaktadır. Tüm sektörlerin hedeflerinin gerçekleşmesi eğitim sistemindeki hedeflerin gerçekleşmesine bağlı gözükmektedir. Bu çalışmayla elde edilecek bulgular stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi uygulamalarına geçiş sürecinde okul yöneticilerine ve diğer ilgililere yol göstereceği düşünülmektedir. Stratejik planlama ve TKY uygulamalarının önemli unsurlarından biri olan uygulayıcılarını hangi özellikleri ile çalışmalarına başlayacaklarının saptanması aynı çalışmaların hedeflerine ulaşabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Toplumların gelişmesinde ve geleceğe yön vermede eğitim ve eğitim kurumlarının katkısı öncelik arz etmektedir. Okul yöneticilerinin, kurumlarının gelişmesinde ve öğrencilerin hayata hazırlanmalarında ki rolü Stratejik planları ve Toplam Kalite Uygulamalarını benimseyip uygulamalarına ve uygulamalarına olan katkılarına bağlıdır.



#### **1.14. Sayıtlar**

1. Araştırmaya katılan okul yöneticileri kendilerine uygulanan “Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği”ni samimi ve tarafsız olarak yanıtlamışlardır.

2. Araştırmanın uygulandığı örneklem evreni temsil eder niteliktedir.

#### **1.15 Sınırlılıklar**

1. Bu araştırma 2008-2009 eğitim öğretim yılında, İstanbul ili Anadolu yakası Ümraniye, Sancaktepe ve Çekmeköy ilçelerindeki resmi ilk ve orta öğretim kurumlarında görevli okul yöneticileri ile sınırlıdır.

2. Araştırma, “Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Ölçeği” ile elde edilen bulgularla sınırlıdır.

#### **1.16 Tanımlar ve Kısaltmalar**

Okul Yöneticisi: Okul müdürü ve karar verme ve uygulama yetkisi olan kişi

MEB: Milli Eğitim Bakanlığı

MOKS: Motivasyon Oluşturup Katılım Sağlayarak Yönetmek

SGB: Strateji Geliştirme Başkanlığı

TKY : Toplam Kalite Yönetimi

#### **1.17. İlgili Araştırmalar**

##### **1.17.1 Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar**

Baykara(1999), Eğitimde kaliteyi belirleyen faktörleri tespit etmek ve orta öğretimde eğitimde eğitim kalitesini iyileştirme yönünde neler yapıldığını ve neler yapılabileceğini ortaya koymak amacı ile, “Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği Ve Bir Model Önerisi” adlı bir araştırma yapmıştır. Bu çalışma neticesinde baykara; Bir orta öğretim kurumunda yapılacak işlerin bir kalite planı çerçevesinde süreçlerden oluşması , bu süreçlerin tanımlanması ve birbirini destekler nitelikte uyumlu oluşuna yönelik bir kalite planı hazırlanması ve uygulanmasıyla; işlerin akışını hızlandıracağını, işgörenlerin daha az enerji harcayacaklarını, daha az kaynak kullanılacağını, en önemlisi de çıktı kalitesinin artacağını vurgulamıştır.

Şener(2003), “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı araştırmasında , Eğitim örgütlerinin çevreye uyum sağlamaları, çevreyi değişime hazırlayabilmeleri, yenilik

yapmaları, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmeleri zorunludur, düşüncesi ile eğitimde stratejik planlamayı araştırmayı amaç edinmiştir. Bu çalışma neticesinde, Eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelere öğretmenlerin müdür yardımcılarında göre daha fazla katılım eğilimi gösterdiği, Öğretmen ve yöneticilerin, eğitimde stratejik planlamaya yönelik düşünceleri görevlerine göre farklılık göstermektedir. Öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlama eğitimi almaları düşüncelerinde etken olmuştur.

Şahin(2006), İnsanların kişilik özellikleri, alışkanlıklarına göre farklı davranışlar sergilemektedir. Farkındalık bilincinin oluşturulması, sorumluluk duygusunun artırılması, özgüven öz saygı, bir hedef belirleyip ona sarılma; performans , kalite, verimlilik ve ilişkilerin temelini oluşturmaktadır düşüncesi ile “Bireylerin Proaktif Kişilik Yapısı ile Benlik Saygısı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı araştırmasını hazırlamıştır. Araştırmasında Proaktif kişilik İle Benlik saygısı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Bireylerin Proaktif başa çıkma ve onun alt boyutları olan reflektif başa çıkma ve stratejik planlama, önleyici başa çıkma, aracı duygusal destek arayışı ile benlik saygısı arasında pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Kaçınma başa çıkma mekanizmasının kullanılması ile benlik saygısı arasında negatif bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Çakıl(2006), Milli Eğitim Bakanlığının uygulamaya koyduğu Toplam Kalite Yönetiminin Milli Eğitim İlçe Yöneticileri tarafından hangi düzeyde anlaşıldığını ortaya koymak amacı ile “Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi- İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri” adlı araştırmasını yapmıştır. Araştırma neticesinde Yöneticilerin büyük çoğunluğunun TKY uygulamalarının gerekliliğine inandığı , konu ile ilgili aldıkları eğitimleri yeterli buldukları, görev , yetki ve sorumluluklarının yeterince anlaşılabilir olduğunu düşündükleri kanısına ulaşmıştır. Günümüz gelişen koşullarında Kaizen felsefesi yerleştirilerek kalitenin dizayn edilmesi ve sürekli bir gelişme için toplam kalite kontrolünün sağlanması gerekmektedir. Geleneksel değil yenilikçi, reaktif değil Proaktif, statik değil dinamik bir prosesin oluşturulması ile verimli ve kaliteli bir geleceğin sağlanması mümkün olacaktır. Kalite sisteminin temelini oluşturan altı boyutun, Milli Eğitim Yöneticileri tarafından algılanıyor olması gelecek ile ilgili umut verici olarak görünmektedir.

Yalnız(2007), “ Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin Orta öğretim kurumlarında Uygulanabilirliğine İlişkin Öğretmen Algıları” araştırmasında orta

öğretim kurumlarında görevli öğretmenlerin TKY 'ne yönelik algı düzeylerini ortaya koymayı amaçlamıştır. TKY'nin eğitim kurumlarında uygulanması öğretim programlarının; Öğrencilerin, eğitimle ilgili kişilerin, işverenlerin, mezunların ve genel anlamda toplumun gereksinimleri doğrultusunda hazırlanmasını sağlar. Takım çalışmaları öğrencileri tartışma, fikir üretme, katkı ve katılım sağlama disiplinine yönelterek takım ruhu ve işbirliği deneyimi sağlar. TKY öğretmenleri uzmanlık alanları dışına çıkartarak bilgi düzeylerini geliştirmeye zorlar, Sabır ve güven, daha fazla çalışmak konularında kişisel özelliklerini geliştirilmelerine neden olur. Sonuçta, geleceğin dünyasına hazır, çağdaş öğrenciler ile sürekli kendilerini yenileyen öğretmenler kazanılır. Yalnız'ın yaptığı araştırma neticesinde elde ettiği bulgular, Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin okullarda önem verildiği ölçüde uygulanmadığını , öğretmenlerimizin toplam kalite yönetimi konusunda bilgi sahibi olmadıklarını ortaya koymuştur.

#### **1.17.2 Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar**

Lederer (1996), "Bilgi Yönetimi Sistemleri" isimli araştırmasında Stratejik Bilgi Planlama Sistemleri (SISP); iş planları icra hedeflerine ve iş hedeflerini gerçekleştirilmeye yardımcı olan; Bilgisayar temelli müracatları , Portföy tanılama yöntemi olarak açıklamıştır.

SISP bilgi yürütmeye ve stratejik müracatları açıklamada en üst seviye yönetime ve ticari araçlar ile bilgi teknolojileri (IT) ni sıralamaya yardımcı olan önemli bir faaliyet olduğu ortaya koyulmuştur. Lederer'in belirttiğine göre , daha önceki araştırmacılar ve uygulamacı gözlemciler başarılı SISP ölçülerini tanımlamışlar ve başarıya ulaşmak için bir çok öneri sunmuşlardır. Lederer 105 planlamacının SISP tecrübeleri, SISP başarısı ve bu öneriler üzerine yeni perspektife katkıda buldukları sonucuna varmıştır. Planlayıcıların SISP çalışmasının verimli yönetimi ilerleten reçeteleri kapsamlı olarak takip etmeleri gerektiğini, Onları daha büyük doyuma ulaştırmaya götüren bu reçeteleri kapsamlı olarak takip etmelerine rağmen , SISP amaçlarıyla buluşan reçeteleri etkili olarak kullanmadıklarını, Bununla birlikte bilgi teknoloji (IT) yetenekleri ve organizasyonun ihtiyaçları arasındaki uyumun önemli olduğunu vurgulamıştır. Araştırmanın neticesinde Planlayıcıların çelişkilerinin ve ikilemlerinin ortak katılımlarını ileri sürer. Yönetimin amacına ulaşmak için çok hızlı bir şekilde planların tamamlanması gerekmektedir. Planlayıcı hızlı plan üretip uygulayacak kadar çabuk ve dikkatli olmalıdır.

Guzman ve Torres (2004), ‘‘Toplam Kalite Yönetimi Merceğinden görünen Santo Tores Üniversitesi : ‘‘Toplam Kalite Eğitiminin Etkileri’’ adlı araştırmasında Asya’nın en eski üniversitesinin vizyon, içerik, sürekli gelişim, eğitim öğretim, ödül, başarı isteği, müşteri odağını dikkate alan Toplam Kalite Yönetimini nasıl yerine getirdiğine karar vermeyi amaçlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Kurumsal performansı ve rekabet avantajını yükseltmek için başlıca yönetim yaklaşımı olarak düşünülen Toplam Kalite Yönetimi, dinamik kuruluşlara, tüketici ihtiyaçlarını vurgulayan ve bir mükemmellik sözü veren sistematik bir felsefeyi benimsemeleri için meydan okur. Yüksek öğrenim kurumlarından bu meydan okumaya eğitimsel ana parçalarını kalite deyimini çerçevesinde nasıl işlediğini inceleyerek cevap vermesi beklendiği sonucuna ulaşmışlardır.

Doherty , ‘‘Eğitimde Kalite Üzerine’’ isimli raporunda kalite güvencesi sağlayan otuz yılı aşkın bir deneyimin ışığında eğitimde kalite ile alakalı bazı görüşleri tartışmaktadır. Bu doğrultuda geçmişten öğrenilecek derslerin olduğu, Kaliteyi uygulamanın kaliteyi geliştireceği , Kalite hakkında konuşmak ve onu empoze etmeye çalışmanın işe yaramayacağı sonucuna varılmıştır. Yöneticilerin ve liderlerin eğitimde kalite güvencesinin prosedürleri ve amaçları hakkında alışkanlıklarını daha dikkatli aksettirmeleri gerektiği vurgulanmış. Okul ve üniversitelerdeki eğitim kalitesi hakkında tartışmaya daha açık bir anlayış önermekte ve katkı yapmaktadır.

Mintzberg’in(2002), ‘‘Stratejik Planlamanın Yükselişi ve Düşüşü’’ isimli kitabına dayandırarak yazdığı makalesinde, Planlayıcıların ‘‘stratejik Planlama’’ diye adlandırılan problemleri özellikle baş idare desteğinin eksikliği ve planlamaya uygun olmayan organizasyonel iklimleri suçlamaya meyilli olduklarını vurgulamıştır. Bununla birlikte Planlama, kendi içeriğinin ihtiyacı olduğu iddia edilen söz konusu desteğin cesaretini kırabilir ve etkili strateji uygulamaya uygun olmayan iklimleri de yaratmış olabilir. Gerçek problemler bu yüzden yanlış kanılar olarak adlandırılabilen bir dizide bu hatalardan daha da derinde yatabilir, özellikle de devamsızlıkları tahmin etme yeteneği, stratejistleri strateji uygulama konularından ayırabilme ve ilk olarak strateji uygulama işlemini şekillendirmeyi amaç edinmiştir. Bu makalede stratejik Planmanın zıt anlamları olan veya zıt anlamları varmış gibi görünen kelimeler (oxymoron) olduğu sonucuna varılmıştır.

Segars ve Grover (1998), ‘‘Stratejik Bilgi Sistemleri Planlamasında Başarı’’ isimli araştırmalarında , Stratejik bilgi planlaması (SISP) çok nadir hale gelen insan

ve finansal kaynaklar açısından önemli harcamalar gerektiği, Bununla birlikte planlama etkinliğinin ve başarısının nasıl ölçüldüğünü anlama konusunda çok az bilginin olduğu vurgulamışlardır. Boyutluluğunu değerlendirmek için kullanılan çağdaş istatistiksel teknikleri yanısıra ölçme gelişimi için klasik yapılarda kullanılarak yapılan bu çalışma teorik olarak gelişmekte ve SISP başarısının ölçme modelini test etmektedir. Araştırma sonucunda SISP başarısının ikinci sırada faktör olarak yürürlüğe konulabileceğini göstermiştir. SISP araştırmasında değişmeye muhtaç operasyonel bir anahtar oluşturmanın yanı sıra planlama çabalarının sıralamasında da bir araç olarak şekillenmiştir.

### **1.17.3 Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi**

Yurtiçi ve yurt dışında yapılan araştırmalarda eğitimde kaliteyi belirleyen faktörler üzerinde durulmuştur. Eğitim örgütlerinin çevreye uyumu ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri, yenilik yapmaları, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerinin zorunluluğu ortaya çıkmıştır. İnsanların kişilik özellikleri alışkanlıkları, sorumluluk duyguları, özgüven, öz saygı, performans, kalite ve verimliliğe olan inançları mensubu oldukları kurumları olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir.

Milli Eğitim Bakanlığının uygulamaya koyduğu TKY uygulamalarının Milli Eğitim İlçe Yöneticileri tarafından ne düzeyde anlaşıldığı üzerinde durulmuş. TKY ilkelerinin ortaöğretim kurumlarında uygulanabilirliğine ilişkin öğretmen algıları araştırılmıştır. Eğitimde Stratejik Planlama üzerine yapılan çalışmalarda ise öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlamaya yönelik düşünceleri üzerinde durulmuştur. İlçe yöneticileri ve öğretmenler üzerine yapılan araştırmalar neticesinde farklı bulgular elde edilmiştir. Bununla birlikte Eğitimde Stratejik Planlama ve TKY uygulamalarında yadsınamaz bir etkililiğe sahip olan okul yöneticilerinin stratejik planlama ve TKY uygulamalarına yaklaşımlarının incelenmediği görülmüştür. Buradan yola çıkılarak okul yöneticilerinin stratejik planlama ve TKY uygulamalarına yönelik algıları üzerinde bir araştırma yapılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

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

#### 2.1.Araştırma Modeli

İlk ve ortaöğretim okul yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumlarının hangi yönde ve ne düzeyde olduğunun belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Tarama modeli, geçmişte ve halen var olan durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan bir araştırma yaklaşımıdır(Karasar,2005:77).

#### 2.2 Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini İstanbul il merkezinde bulunan ilk ve ortaöğretim okulu müdür ve müdür yardımcılarını oluşturmaktadır. İstanbul il merkezinde ilk ve ortaöğretim kurumu olarak toplam 1.829 okul bulunmakta ve bu okullarda 5.531 müdür ve müdür yardımcısı görev yapmaktadır. Araştırmada zaman ve ekonomik sınırlılıklar nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırma örneklemini belirlemek üzere “iki aşamalı tabakalı sistematik küme örnekleme yöntemi” kullanılarak önce Büyükşehir Belediye sınırları içerisinde bulunan 37 ilçe sosyal ve kültürel açıdan üç gruba ayrılmış ve bu gruplar içerisinde birer ilçe random sayıları yardımıyla belirlenmiştir.

İstanbul ilinde Norm kadro olarak toplam 7.728 yönetici kadrosu bulunmaktadır. Bu kadronun norm olarak yönetici kademelerine dağılımında ise 1.932 Müdür, 952 Müdür Başyardımcısı ve 4.844 Müdür yardımcısı bulunmaktadır(İlşis.meb.gov.tr). 2009 yılı itibarıyla aktif olarak görev yapan okul yönetici sayısı 5.531 kişidir. İlk ve ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin İstanbul il geneline dağılımları Tablo 2.2.1.'de verilmiştir.

Tablo 2.2.1: İstanbul İli İlk ve Ortaöğretim Kurumlarında Görevli Yönetici Sayısı

Yönetici konumu	Norm Kadro	Mevcut Görev Yapan	Örneklem Grubunda
Müdür	1932	1670	30
Müdür baş Yardımcı	952	680	11
Müdür Yardımcısı	4844	3181	67
TOPLAM	7728	5531	108

Araştırma kapsamında alınan üç ilçedeki ilk ve ortaöğretim kurumlarında görevli yöneticilerin Müdür, Müdür Başyardımcısı ve Müdür Yardımcısı kadrolarına göre dağılımları ile bunların örneklem grubuna yansımaları Tablo 2.2.2.'de verilmiştir.

Tablo 2.2.2: Konumlarına Göre Örneklem Kapsamındaki Yönetici Sayıları

Çekmeköy İlçesi Yönetici sayıları			
Yönetici Konumu (Görev Kadrosu)	Norm Kadro	Görev Yapan	Örneklem Grubunda
Müdür	30	30	10
Müdür baş Yardımcı	14	12	3
Müdür Yardımcısı	60	60	25
TOPLAM	104	102	38
Ümraniye İlçesi Yönetici sayıları			
Yönetici konumu	Norm Kadro	Mevcut durum	
Müdür	60	60	10
Müdür baş Yardımcı	24	24	6
Müdür Yardımcısı	126	120	30
TOPLAM	210	204	46
Sancaktepe İlçesi Yönetici sayıları			
Yönetici konumu	Norm Kadro	Mevcut durum	
Müdür	34	25	10
Müdür baş Yardımcı	21	16	2
Müdür Yardımcısı	43	43	12
	98	84	24
TOPLAM	412	390	108

### 2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak Yöneticilerin “Stratejik Planlamaya Karşı Tutum Belirleme Ölçeği ve Kişisel Bilgi Formu” kullanılmıştır. Bu tutum ölçeği ilk defa Karaman(2007) tarafından geliştirilmiş ve araştırmada kullanılmak üzere izin alınmıştır. Karaman(2007) tarafından oluşturulan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. Bu form, yöneticilerin cinsiyet, görev, yaş, mesleki kıdem, görev unvanı ve çalışılan ilçeler arası durumları hakkında bilgi toplamak üzere geliştirilmiştir.

#### 2.3.1. Verilerin Toplanması

İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin, stratejik planlamaya karşı tutumlarını belirlemek amacıyla geliştirilmiş tutum ölçeği örneklem grubuna 2008-2009 öğretim yılı ikinci döneminde, araştırmacı tarafından 108 yöneticiye uygulanarak veriler toplanmıştır. Anketi yanıtlayan yöneticilerden 7’sinin eksik işaretledikleri saptanmış ve araştırmacı tarafından ilgili eğitim kurumuna gidilerek eksik doldurulan formların yüz yüze görüşerek doldurulması sağlanmıştır.

#### 2.3.2. Verilerin Analizi

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

Veri toplama aracında bulunan skalalar 5’li Likert ölçeği tipinde olup, yöneticilerin anket maddelerine ilişkin görüşlerini; Tamamen Katılıyorum(5), Katılıyorum(4), Bazen Katılıyorum (3), Katılmıyorum (2) ve Hiç Katılmıyorum (1) şeklinde belirtmeleri istenmiştir. Yöneticilerin görüşlerinin bu seçeneklerden hangi nitelik grubunda bulunduğu, yapılan bir sınıflama ölçeği ile belirlenmiştir. Sınıflama ölçeğinin oluşturulmasında Aralık Genişliği (a) = Dizi Genişliği /Yapılacak Grup Sayısı formülü kullanılmıştır (Turgut, 1987; Akhun, 1998; Tekin, 1987). Buna göre oluşan ölçekte; nitelik düzeyi ve puan değeri ile değer aralıkları Tablo 2.3.1’de verilmiştir.



Tablo 2.3.1. Ölçek Seçenekleri İle Puan Aralıkları

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

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

- Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin Stratejik Planlamaya Karşı Tutum puanların; cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için bağımsız grup t-testi,
- Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin Stratejik Planlamaya Karşı Tutum puanların; görev, mesleki kıdem ve yaş değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi
- Örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin *Stratejik Planlamaya Karşı Tutum* puanların; *yaş ve yöneticilik süreleri* değişkenlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için Scheffe test analizi uygulanmıştır. Elde edilen veriler SPSS for Windows 15,0 programında yukarıda belirtilen tekniklerle manidarlık düzeyi. 05 olarak çözümlenerek bulgular araştırmanın amaçlarına uygun olarak çizelgeler halinde sunulmuştur.

## BÖLÜM III

### BULGULAR ve YORUM

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

#### 3.1. Örneklem Grubunun Genel Yapısına İlişkin Bulgu ve Yorumlar

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

*Tablo 3.1.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine göre Dağılımı*

Cinsiyet	F	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Kadın	15	13,9	15	13,9
Erkek	93	86,1	93	86,1
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100</b>	<b>108</b>	<b>100</b>

Tablo 3.1.1’de görüldüğü üzere, örneklem grubu 15’i kadın (%13,9), 93’ü erkek (86,1) olmak üzere toplam 108 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıttığı söylenebilir.

*Tablo 3.1.2. Yöneticilerin Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı*

Eğitim Durumu	F	%	% <sub>gec</sub>	% <sub>yig</sub>
Ön Lisans	6	5,6	6	5,6
Lisans	92	85,1	92	85,1
Yüksek Lisans/Doktora	10	9,3	10	9,3
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Tablo 3.1.2.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 6'sı ön lisans (%5,6), 92'si lisans (%85,1) ve 10'u Yüksek lisans/doktora (9,3) olmak üzere toplam 108 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

*Tablo 3.1.3. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı*

<b>Yaş</b>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%<sub>gec</sub></i>	<i>%<sub>yig</sub></i>
30 yaş altı	12	11,1	12	11,1
31–35 yaş	18	16,7	18	16,7
36–40 yaş	23	21,1	23	21,1
41–45 yaş	16	14,8	16	14,8
46–50 yaş	18	16,7	18	16,7
50 yaş ve üzeri	19	17,6	19	17,6
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100,</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.1.3.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 12'si 30 yaş altı (%11,1), 18'si 31-35 yaş (%16,7), 23'ü 36-40 yaş (%21,1), 16'sı 41-45 yaş (%14,8), 18'si 46-50 yaş (%16,7) ve 19'u 50 yaş üzeri (%17,6) toplam 108 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

*Tablo 3.1.4. Yöneticilerin Yöneticilik sürelerine Göre Dağılımı*

<b>Yöneticilik Süresi</b>	<i>f</i>	<i>%</i>	<i>%<sub>gec</sub></i>	<i>%<sub>yig</sub></i>
1–5 yıl	42	38,9	42	38,9
6–10 yıl	24	22,2	24	22,2
11–15 yıl	14	13,0	14	13,0
16–20 yıl	21	19,4	21	19,4
21 yıl ve üzeri	7	6,5	7	6,5
<b>Toplam</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>	<b>108</b>	<b>100,0</b>

Tablo 3.1.4.'de görüldüğü üzere, örneklem grubu 42'si 1-5 ve yıl (%38,9), 24'u 6-10 yıl (%22,2), 14'ü 11-15 yıl (%13,0), 21'i 16-20 yıl (%19,4), 7'si 21 yıl ve

üzeri (%6,5) kıdemli olmak üzere toplam 108 kişiden oluşmaktadır. Bu dağılım evrenin geneline ait özellikleri yansıtmaktadır.

### 3.2. Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin stratejik planlamaya yönelik tutum puanları arasında Yöneticilerin, cinsiyet, mezuniyet durumu, yaş ve kıdeme göre farklılık olup olmadığına ilişkin bulgular verilmiştir.

#### 3.2.1 Cinsiyet Değişkenine İlişkin Bulgular:

Örneklem grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız guruplar t-testi analiz sonuçları Tablo 3.2.1’de verilmiştir.

**Tablo: 3.2.1 Cinsiyete Değişkenine İlişkin t-testi Sonuçları**

	Cinsiyet	N	X	ss	T	sd	p																																												
Stratejik Planlamanın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Kadın	15	4,11	0,43	0,411	104	,504																																												
	Erkek	93	3,91	0,58				Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Kadın	15	3,91	0,60	0,350	104	,562	Erkek	93		0,58	Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Kadın	15	3,98	0,49	0,034	104	,605	Erkek	93	3,98	0,60	Stratejik Planlamanın Etkililik Boyutu	Kadın	15	4,15	0,50	0,054	104	,729	Erkek	93	4,16	0,62	Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Kadın	15	2,82	0,53	0,093	104	,601
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Kadın	15	3,91	0,60	0,350	104	,562																																												
	Erkek	93		0,58				Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Kadın	15	3,98	0,49	0,034	104	,605	Erkek	93	3,98	0,60	Stratejik Planlamanın Etkililik Boyutu	Kadın	15	4,15	0,50	0,054	104	,729	Erkek	93	4,16	0,62	Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Kadın	15	2,82	0,53	0,093	104	,601	Erkek	93	2,83	0,60								
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Kadın	15	3,98	0,49	0,034	104	,605																																												
	Erkek	93	3,98	0,60				Stratejik Planlamanın Etkililik Boyutu	Kadın	15	4,15	0,50	0,054	104	,729	Erkek	93	4,16	0,62	Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Kadın	15	2,82	0,53	0,093	104	,601	Erkek	93	2,83	0,60																				
Stratejik Planlamanın Etkililik Boyutu	Kadın	15	4,15	0,50	0,054	104	,729																																												
	Erkek	93	4,16	0,62				Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Kadın	15	2,82	0,53	0,093	104	,601	Erkek	93	2,83	0,60																																
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Kadın	15	2,82	0,53	0,093	104	,601																																												
	Erkek	93	2,83	0,60																																															

Tablo 3.2.1’de görüldüğü gibi stratejik planlamanın kurumsal geliştirme, güvensizlik, verimlilik, etkililik ve direnç boyutlarının tamamında cinsiyet değişkenine ilişkin yapılan bağımsız guruplar t-testi sonucunda erkek yöneticiler ile

bayan yöneticilerin tutum puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır (Tablo 3.2.1 de;  $p=0,504>0,05$  olarak görülmektedir.).

Stratejik Planın kurumsal geliştirme boyutu faktöründe cinsiyet değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kadın erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır (Tablo 3.2.1 de;  $sig=0,562>0,05$  olarak görülmektedir.).

Stratejik Planlamaya olan güvensizlik boyutu faktöründe cinsiyet değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kadın erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır (Tablo 3.2.1 de;  $sig=0,605>0,05$  olarak görülmektedir.).

Stratejik Planlamanın verimlilik boyutu faktöründe cinsiyet değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kadın erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır (Tablo 3.2.1 de;  $sig=0,729>0,05$  olarak görülmektedir.).

Stratejik Planın etkililik boyutu faktöründe cinsiyet değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kadın erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır (Tablo 3.2.1 de;  $p=0,601>0,05$  olarak görülmektedir.).

Stratejik Planlamanın direnç boyutu faktöründe cinsiyet değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda kadın erkek yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanamamıştır (Tablo 3.2.1 de;  $sig=0,621>0,05$  olarak görülmektedir.).

Toplamda beş faktöründe cinsiyet değişkenlerine ilişkin yapılan bağımsız guruplar t-testi sonucunda kadın erkek yöneticiler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark saptanamamıştır (Tablo 3.2.1 de;  $p=0,621>0,05$  olarak görülmektedir.).

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

### **3.2.2 Yöneticilerin Mezuniyet Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular :**

Örnekleme grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının mezuniyetlerine göre dağılımı ile mezuniyete göre tutum puanlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi

sonuçları Tablo 3.2.2.1 ve 3.2.2.2 'te verilmiştir.

**Tablo 3.2.2.1. Yönetici Tutum Puanlarının Mezuniyet Durumlarına Göre Dağılımı**  
*Tek yönlü Varyans analizi*

		n	x	Ss
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Ön lisans	6	3,91	0,66
	Lisans	92	3,90	0,54
	Y.lisans/Doktora	10	3,95	0,44
	Toplam	108	3,91	0,56
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Ön lisans	6	2,47	0,62
	Lisans	92	2,44	0,57
	Y.lisans/Doktora	10	2,52	0,63
	Toplam	108	2,45	0,58
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Ön lisans	6	3,88	0,71
	Lisans	92	4,01	0,57
	Y.lisans/Doktora	10	3,94	0,47
	Toplam	108	3,98	0,59
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Ön lisans	6	4,04	0,66
	Lisans	92	4,19	0,58
	Y.lisans/Doktora	10	4,04	0,63
	Toplam	108	4,16	0,60
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Ön lisans	6	2,74	0,61
	Lisans	92	2,84	0,59
	Y.lisans/Doktora	10	2,86	0,51
	Toplam	108	2,83	0,59
TOPLAM	Ön lisans	6	3,45	0,40
	Lisans	92	3,49	0,30
	Y.lisans/Doktora	10	3,50	0,26
	Toplam	108	3,48	0,32

Tablo 3.2.2.1'de görüldüğü gibi ön lisan mezuniyetinden gelen yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının hemen hemen tüm boyutlarda lisans ve yüksek lisans/doktora mezuniyetinden gelen yöneticilere göre daha düşük düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, ön lisans mezunu yöneticilerin yaşları ve aldıkları eğitim düzeyi doğrultusunda planlamaya karşı geliştirdikleri direnci yöneticilik görevleri içerisinde stratejik planlamaya yansıtamamaları olabilir.

Yöneticilerin mezuniyetlerine göre tutum puanları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi ile anova test sonuçları Tablo 3.2.2.2' de verilmiştir.

Tablo 3.2.2.2. Mezuniyet Durumlarına Göre Tutum Puanlarında Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Levene			
	Statistic	df1	df2	Sig.
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	1,66	2	106	,357
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	0,96	2	106	,936
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	1,95	2	106	,789
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	1	2	106	,829
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	0,26	2	106	,630

Stratejik Planın kurumsal geliştirme boyutu faktöründe mezuniyet durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Önlisans, lisans ve yüksek lisans/doktora yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Tablo 3.2.2.2 de; sig=0,357>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planlamaya olan güvensizlik boyutu faktöründe mezuniyet durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Önlisans, lisans ve yüksek lisans/doktora yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Tablo 3.2.2.2. de; sig=0,829>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planlamanın verimlilik boyutu faktöründe mezuniyet durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Önlisans, lisans ve yüksek lisans/doktora yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Tablo 3.2.2.2 de; sig=0,630>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planın etkililik boyutu faktöründe mezuniyet durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Önlisans, lisans ve yüksek lisans/doktora yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Tablo 3.2.2.2 de; p=0,10>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planlamanın direnç boyutu faktöründe mezuniyet durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda Önlisans, lisans ve yüksek lisans/doktora yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Tablo 3.2.2.2 de; sig=0,30>0,05 olarak görülmektedir).

Toplamda beş faktöründe mezuniyet durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyan analizi sonucunda Önlisans, lisans ve yüksek lisans/doktora yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Tablo 3.2.2.2 de; sig=0,61>0,05 olarak görülmektedir).

### 3.2.3 Yöneticilerin yaş Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular:

Örneklem grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının yaşlara göre dağılımı ile yaşa göre tutum puanlarının farklılaşım farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.2.3.1 ; 3.2.3.2 ve 3.2.3.3’da verilmiştir.

**Tablo 3.2.3.1. Yönetici Tutum Puanlarının Yaşlara Göre Dağılımı**

		N	x	Ss
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	30 Yaş altı	12	3,91	0,55
	31-35 arası	18	3,96	0,57
	36-40 arası	23	3,91	0,48
	41-45 arası	16	3,98	0,47
	46-50 arası	20	3,87	0,68
	50 ve üzeri	19	3,78	0,57
	Toplam	108	3,91	0,56
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	30 Yaş altı	12	2,55	0,75
	31-35 arası	18	2,39	0,50
	36-40 arası	23	2,38	0,55
	41-45 arası	16	2,50	0,58
	46-50 arası	20	2,39	0,56
	50 ve üzeri	19	2,59	0,63
	Toplam	108	2,45	0,58
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	30 Yaş altı	12	3,98	0,68
	31-35 arası	18	4,06	0,56
	36-40 arası	23	4,02	0,50
	41-45 arası	16	4,04	0,51
	46-50 arası	20	3,98	0,37
	50 ve üzeri	19	3,74	1,01
	Toplam	108	3,98	0,59
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	30 Yaş altı	12	4,02	0,73
	31-35 arası	18	4,26	0,59
	36-40 arası	23	4,25	0,53
	41-45 arası	16	4,13	0,55
	46-50 arası	20	4,18	0,65
	50 ve üzeri	19	3,99	0,58
	Toplam	108	4,16	0,60
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	30 Yaş altı	12	2,76	0,64
	31-35 arası	18	2,74	0,58
	36-40 arası	23	2,85	0,56
	41-45 arası	16	2,90	0,59
	46-50 arası	20	2,87	0,59
	50 ve üzeri	19	2,85	0,61
	Toplam	108	2,83	0,59
TOPLAM	30 Yaş altı	12	3,49	0,42
	31-35 arası	18	3,51	0,30
	36-40 arası	23	3,49	0,26
	41-45 arası	16	3,54	0,28
	46-50 arası	20	3,46	0,39
	50 ve üzeri	19	3,41	0,30
	Toplam	108	3,48	0,32



Tablo 3.2.3.1’de görüldüğü gibi 30 yaşındaki yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının hemen hemen tüm boyutlarda 50 yaş ve üzeri yöneticilere göre daha yüksek düzeyde bulunduğu anlaşılmaktadır. Bunun nedeni, yöneticilerin yaşı ilerledikçe stratejik planlamaya karşı direnci artmakta ve görevleri içerisinde stratejik planlamanın uygulanabilirliği inancını yitirmektedirler.

Yöneticilerin yaşlarına göre tutum puanları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi ile anova test sonuçları Tablo 3.2.3.2 ve 3.2.3.3’da verilmiştir.

**Tablo 3.2.3.2. Yaşlara Göre Tutum Puanlarında Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları**

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

**Tablo: 3.2.3.3 Yaşlara Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi**

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Gruplar Arası	331,71	5	66,34	1,47	0,19	3-2*6 4-4*5 6-2*4
	Grup İçi	22178,71	492	44,07			
	TOPLAM	22510,42	497				
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Gruplar Arası	282,34	5	56,46	2,03	0,07	
	Grup İçi	13652,9	492	27,75			
	TOPLAM	13935,24	497				
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Gruplar Arası	295,95	5	59,18	3,55	0,004	
	Grup İçi	8194,06	492	16,65			
	TOPLAM	8490,01	497				
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Gruplar Arası	85,9	5	17,18	2,97	0,012	
	Grup İçi	2845,59	492	5,78			
	TOPLAM	2931,5	497				
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Gruplar Arası	14,83	5	2,96	0,92	0,46	
	Grup İçi	1471,66	492	3,19			
	TOPLAM	1586,49	497				
TOPLAM	Gruplar Arası	983,46	5	196,69	1,54	0,17	
	Grup İçi	62662,64	492	127,36			
	TOPLAM	63646,11	497				

Stratejik Planın kurumsal geliştirme boyutu faktöründe yaş durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş gurubuna göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Tablo 3.2.3.3'da; sig=0,19>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planlamaya olan güvensizlik boyutu faktöründe yaş durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş gurubuna göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( Tablo: 3.2.3.3'da; sig=0,07>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planlamanın verimlilik boyutu faktöründe yaş durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş gurubuna göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ( Tablo 3.2.3.3'da; 0,05>0,004=sig. olarak görülmektedir). Bu anlamlı fark aşağıda görüldüğü gibi SCHEFFE testi uygulanarak grafiklerden de anlaşılacağı gibi stratejik planın uygulanabilirliği ile ilgili faktörde 31-35 yaş gurubu arası ile 50 yaş üzeri yöneticiler arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Bunun nedeni uzun süreli aynı kurumda yönetici olarak kalmannın yarattığı rahatlık olarak ifade edilebilir.

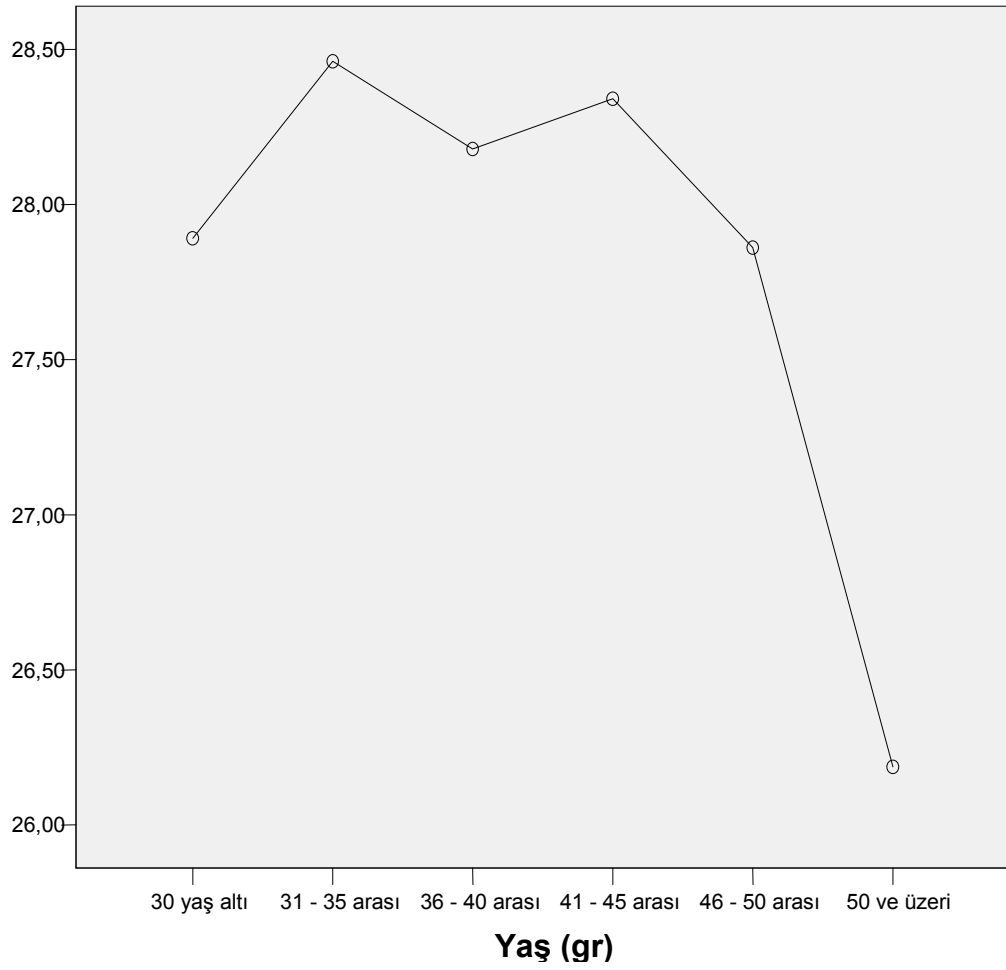
Stratejik Planın etkililik boyutu faktöründe yaş durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş gurubuna göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( Tablo 3.2.3.3'da; p=0,012>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planlamanın direnç boyutu faktöründe yaş durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yaş gurubuna göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( Tablo 3.2.3.3'da; sig=0,46>0,05 olarak görülmektedir).

Toplamda beş faktöründe yaş durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyan analizi sonucunda yaş gurubuna göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( Tablo 3.2.3.3'da; sig=0,17>0,05 olarak görülmektedir).

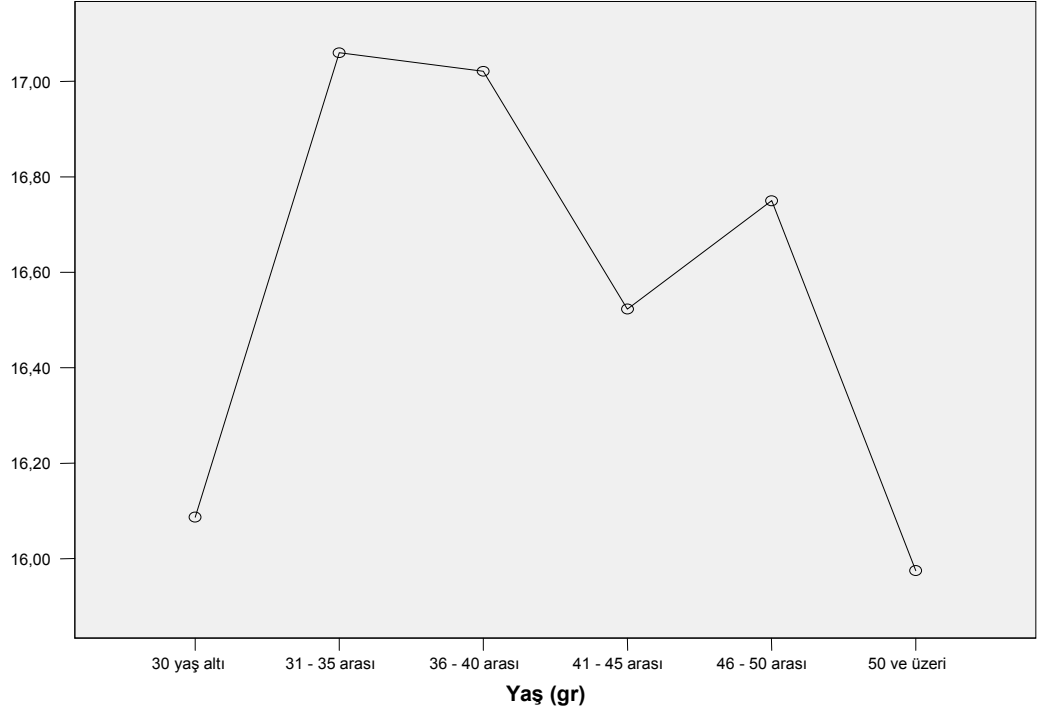
**Aşağıdaki LSD yöntemine göre 0, 01 anlamlılık düzeyine göre LSD yöntemine göre yapılan Post-Hoc test sonuçları yer almaktadır:**

**Şekil:3.2.1**



Aynı şekilde Eğitimde etkinlik ve modern yaklaşım'a göre de 50 ve üzerindeki yaşlarda yer alan yöneticiler 31-40 yaşları arasında yer alan yöneticilere göre istatistikî olarak anlamlı farklılık mevcuttur. Bunun sebebi yaş ilerledikçe liderlik davranışları iş yaptırımından uzaklaştığı ve yönetimde profesyonelliğin unutulduğu ve insani ilişkilerinin önem kazandığını göstermektedir.

**Şekil:3.2.2**



30 yaşın altındaki yöneticiler ile 50 yaş üzerindeki yöneticilerin Stratejik planı Eğitimde etkinlik ve modern yaklaşım açısından değerlendirmeleri birbirlerine benzerken (Bkz. Şekil:3.2.2), 30 yaşın altındaki yöneticilerin Stratejik planı Faktör 3 ile ilgili değerlendirme açısından 50 yaş altındakilerle uyumaktadır. (Bkz. Şekil:3.2.1). Bunun nedeni de kuşak farkının yönetim düzeyinde kendini ifade etmesidir.

### **3.2.4 Yöneticilerin Yöneticilik Kıdem Durumu Değişkenine İlişkin Bulgular:**

Örnekleme grubundaki yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının yöneticilik sürelerine göre dağılımı ile yönetici süresine göre tutum puanlarının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.2.4.1 ;3.2.4.2 ve 3.2.4.3’de verilmiştir.

**Tablo 3.2.4.1 Tutum Puanlarının Yöneticilik Süresine (Kıdem) Göre Dağılımı**

		N	x	Ss
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	1- 5 arası	42	3,95	0,56
	6- 10 arası	24	3,91	0,53
	11-15 arası	14	3,90	0,52
	16-20 arası	19	3,83	0,66
	21 ve üzeri	09	3,76	0,58
	Toplam	108	3,91	0,56
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	1- 5 arası	42	2,41	0,54
	6- 10 arası	24	2,51	0,63
	11-15 arası	14	2,45	0,57
	16-20 arası	19	2,43	0,61
	21 ve üzeri	09	2,54	0,65
	Toplam	108	2,45	0,58
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	1- 5 arası	42	*4,05	0,61
	6- 10 arası	24	4,01	0,53
	11-15 arası	14	3,92	0,55
	16-20 arası	19	3,80	0,62
	21 ve üzeri	09	*3,79	0,61
	Toplam	108	*3,98	0,59
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	1- 5 arası	42	4,19	0,68
	6- 10 arası	24	4,18	0,50
	11-15 arası	14	4,13	0,53
	16-20 arası	19	4,18	0,63
	21 ve üzeri	09	3,94	0,52
	Toplam	108	4,16	0,60
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	1- 5 arası	42	2,79	0,57
	6- 10 arası	24	2,81	0,62
	11-15 arası	14	2,90	0,60
	16-20 arası	19	2,83	0,50
	21 ve üzeri	09	2,94	0,65
	Toplam	108	2,83	0,59
TOPLAM	1- 5 arası	42	3,50	0,34
	6- 10 arası	24	3,51	0,30
	11-15 arası	14	3,47	0,31
	16-20 arası	19	3,42	0,32
	21 ve üzeri	09	3,40	0,27
	Toplam	108	3,48	0,32

Tablo 3.2.4.1’de görüldüğü gibi 1-5 yıl arası yöneticilik yapmış yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum puanlarının hemen hemen tüm boyutlarda yöneticilik süreleriyle paralel görüş izlemektedir. Ancak stratejik planlamanın verimlilik boyutunda yöneticilik süreleri 20 ve üzeri olan yöneticilerin

düşüncelerinin farklılaştığı bunun nedeni, makam ve yükselme kriterlerini doldurduğu ve beklentilerinin kalmamış olmasıdır.

Yöneticilerin yöneticilik sürelerine göre tutum puanları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek amacıyla yapılan varyansların homojenliği testi ile anova test sonuçları Tablo 3.2.4.2 ve 3.2.4.3'te verilmiştir.

**Tablo 3.2.4.2. Yöneticilik Kıdemine Göre Tutum Puanlarında Varyansların Homojenliği Testi Sonuçları**

Alt Boyutlar	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	0,65	4	104	0,624
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	1,61	4	104	0,168
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	0,72	4	104	0,575
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	3,69	4	104	0,006
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	0,45	4	104	0,772
TOPLAM	0,21	4	104	0,929

**Tablo: 3.2.4.3. Yöneticilik Süresine Göre Tutum Puanları Arasındaki Fark (F) Testi**

ALT BOYUTLAR	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Scheffe
Stratejik Planın Kurumsal Geliştirme Boyutu	Gruplar Arası	225,32	4	56,33	1,24	0,29	<b>1-1*4</b> <b>1-5*4</b>
	Grup İçi	22285,09	104	45,2			
	TOPLAM	22510,42	108				
Stratejik Planlamaya olan Güvensizlik Boyutu	Gruplar Arası	95,67	4	23,91	0,85	0,493	
	Grup İçi	13839,57	104	28,07			
	TOPLAM	13935,24	108				
Stratejik Planlamanın Verimlilik Boyutu	Gruplar Arası	200,46	4	50,11	2,98	0,019	
	Grup İçi	8289,55	104	16,81			
	TOPLAM	8490,01	108				
Stratejik Planın Etkililik Boyutu	Gruplar Arası	33,62	4	8,41	1,43	0,223	
	Grup İçi	2897,87	104	5,87			
	TOPLAM	2931,5	108				
Stratejik Planlamanın Direnç Boyutu	Gruplar Arası	11,65	4	2,91	0,91	0,456	
	Grup İçi	1574,83	104	3,19			
	TOPLAM	1586,49	108				
TOPLAM	Gruplar Arası	721,56	4	180,39	1,41	0,228	
	Grup İçi	62924,55	104	127,63			
	TOPLAM	63646,11	108				

Stratejik Planın kurumsal geliştirme boyutu faktöründe yöneticilik süresi durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilik süresine göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır (Tablo 3.2.4.3 de; sig=0,29>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planlamaya olan güvensizlik boyutu faktöründe yöneticilik süresi durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilik süresine göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( Tablo 3.2.4.3 de; sig=0,49>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planlamanın verimlilik boyutu faktöründe yöneticilik süresi durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilik süresine göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmıştır ( Tablo 3.2.4.3 de; sig=0,019>0,05 olarak görülmektedir).

Bu anlamlı fark aşağıda görüldüğü gibi SCHEFFE testi uygulanarak grafiklerden de anlaşılacağı gibi stratejik planın uygulanabilirliği ile ilgili faktörde 1-5 yıl arası grubu ile 20 yıl ve üzeri yöneticiler arasında anlamlı bir farka rastlanmıştır. Bunun nedeni uzun süreli aynı kurumda yönetici olarak kalmanın yarattığı rahatlığı olarak ifade edilebilir.

Stratejik Planın etkililik boyutu faktöründe yöneticilik süresi durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyan analizi sonucunda yöneticilik süresine göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( Tablo 3.2.4.3 de; sig=0,223>0,05 olarak görülmektedir).

Stratejik Planlamanın direnç boyutu faktöründe yöneticilik süresi durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilik süresine göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( Tablo 3.2.4.3 de; sig=0,456>0,05 olarak görülmektedir ).

Toplamda beş faktöründe yöneticilik süresi durum değişkenlerine ilişkin yapılan tek yönlü varyans analizi sonucunda yöneticilik süresine göre yöneticiler arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır ( Tablo 3.2.4.3 de; sig=0,228>0,05 olarak görülmektedir).

**Tablo 3.2.5.TKY ile ilgili Yöneticilerin tek yönlü varyans analizi**

	n	x	SS
Resmi eğitim kurumları Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları için yeterli alt yapıya sahip mi?	108	3,19	,045
Toplam Kalite Yönetimi Eğitimlerini yeterli buluyor musunuz?	108	3,36	,039
Toplam Kalite Yönetim çalışmalarının sizce önemi nedir?	108	1,10	,005
Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını çalışanlarınızdan öncelikli hedef haline getirmelerini ister misiniz?	108	,23	,003
Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında zorluklar yaşıyor musunuz?	108	4,00	,001
Kurumunuzda Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili çalışma ekipleri mevcut mu?	108	2,93	,057
Toplam Kalite Yönetimi ile ilgili eğitim aldınız mı	108	2,68	,073
Kurumunuzda çalışanlar Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarından haberdar mı?	108	2,91	,058
Öğrenci ve velileriniz Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından haberdar mı?	108	1,09	,003
Çalışanlarınızın Toplam Kalite konusunda yaptığı işleri destekler misiniz?	108	2,61	,078
Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissediyor musunuz?	108	,49	,613
Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?	108	5,00	,008
Okul geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınmaktadır?	108	3,41	,037
Toplam Kalite Yönetimi eğitim kurumları için gerekli bir uygulama mı?	108	2,10	,127
Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının başarıya ulaşacağına inanıyor musunuz?	108	,99	,375



Tablo 3.2.5’de görüldüğü gibi Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını çalışanlarınızdan öncelikli hedef haline getirmelerini ister misiniz? Maddesinde 0,05 anlamlılık düzeyinden düşük olarak 0,003 anlamlı bir fark görülmektedir. Bir başka madde olan Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında zorluklar yaşıyor musunuz? sorusunda da 0,001 gibi anlamlı bir fark görülmektedir. Öğrenci ve velileriniz Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından haberdar mı? Burada da 0,003 gibi anlamlı bir fark oluşmuştur. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz? Şekilde görüldüğü gibi 0,008 gibi anlamlı bir fark oluşmuştur. Okul geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınmaktadır? Sonu olarak bu maddede 0,037 gibi 0,05 değerinden küçük anlamlı bir fark oluşmaktadır.

Ancak genel olarak TKY inancı Milli Eğitim kurumlarında oturmuş ve çalışmalar ileri düzeyde devam etmektedir. Yöneticilerin tutum puanları arasında 0.05 düzeyinde anlamlı bir farkın olduğu Tablo 3.2.5’da verilmiştir.

## BÖLÜM IV

### SONUÇ TARTIŞMA ve ÖNERİLER

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

#### 4.1. Sonuç

Araştırmanın örneklem grubu; 15'i kadın, 93'ü erkek olmak üzere toplam 108 ilk ve ortaöğretim yöneticisinden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerden 40'ı okul müdürü, 16'sı müdürbaş yardımcısı, 52'si müdür yardımcısı olup yine aynı yöneticilerden 60'ı Sınıf öğretmenliği, 12'si meslek dersleri öğretmenliği ve 36'sı da diğer öğretmenlik branşlardan gelmektedirler. Yöneticilerin 14'ü ön lisans, 76'sı lisans ve 17'si de yüksek lisans/doktora düzeyinde bir eğitim seviyesine sahiptir. Aynı yöneticilerin 12'si 30 yaş altında, 18'i 31-35 yaş arasında, 23'ü 36-40 yaş arasında, 16'sı 41-45 yaş arasında, 18'si 46-50 yaş arasında olup 19'u 50 yaş ve üzerindedir. Yöneticilere mesleki kıdem açısından bakıldığında 10'unun 1-5 yıl arası, 13'ünün 6-10 yıl arası, 60'ının 11-15 yıl arası, 12'sinin 16-20 yıl arası ve 13'ünün de 20 yıl ve üzerinde bir mesleki kıdem süresine sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin 60'ı Ümraniye ilçesi, 16'sı Çekmeköy ilçesi, 32'si de Sancaktepe ilçesindeki okullarda görev yapmaktadır. Bu niteliklerin birer bağımlı değişken olarak ele alındığı bu araştırmada genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- İlk ve ortaöğretim kurumları yöneticileri genel olarak stratejik planlamaya karşı olumlu (iyimser) bir tutum içerisinde bulunmaktadır.
- Faktörler arasında stratejik planlamaya karşı tutumlarına genel olarak bakıldığında kadın ve erkek yöneticilerin tutumları arasında 0.05 yanılma düzeyinde manidar bir fark yoktur.
- Analiz edilen beş faktör idari unvan olarak (Müdür, Müdürbaş yardımcısı ve

Müdür yardımcısı) ele alındığında, deneklerin görüşleri arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir farka rastlanmaktadır.

- Stratejik planlamaya yönelik tutum puanlarına yöneticilerin branşları açısından bakıldığında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Ancak, aynı yöneticilerin tutumlarına atama branşları açısından yapılan gruplama ile bakıldığında stratejik plana karşı tutumlarının değişmediği görülmektedir.
- Yöneticilerin tutum puanlarına mezuniyet değişkeni açısından bakıldığında faktörlere göre anlamlı bir fark olmadığı saptanmıştır.
- Yöneticilerin tutum puanlarına yaş aralıklarına göre yapılan gruplar açısından bakıldığında “Stratejik planın uygulanabilirliği” faktöründe anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre, ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerin yaşları yükseldikçe stratejik planın uygulanabilirliğine olan inanç düzeyleri azalmaktadır. Aynı şekilde örneklem kapsamındaki yöneticilerin yaş değişkenine göre tutum puanları “etkililik” faktöründe de ortaya çıkmaktadır. Buna göre de yöneticilerin yaşları ilerledikçe stratejik planlamanın etkililiğine olan inanç düzeyleri azalmaktadır.
- Yöneticilerin yöneticilik süresi değişkenine göre tutum puanlarında “Verimlilik Boyutu” nda anlamlı bir fark bulunmaktadır. Buna göre ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerinin okul yöneticiliğindeki kıdem süreleri yükseldikçe, stratejik planın verimliliğine olan inanç düzeylerinin azaldığı ve bu yönleriyle genç yöneticilerden farklı bir tutum sergiledikleri görülmektedir.
- İlk ve ortaöğretim kurumlarının stratejik planlamaya yönelik tutum puanları yöneticilerinin görev yaptıkları ilçelere göre gruplandığında, tutumları arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir farka rastlanmamıştır.

1. Toplam Kalite Yönetim çalışmalarının sizce önemi nedir?
2. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarını çalışanlarınızdan öncelikli hedef haline getirmelerini ister misiniz?
3. Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarında zorluklar yaşıyor musunuz?
4. Öğrenci ve velileriniz Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından

haberdar mı?

5. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?

6. Okul geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınmaktadır?

Yukarda belirtilen 6 maddede TKY ile ilgili diğer maddeler arasında 0,05 yanılma anlamlı bir farka rastlanmaktadır. Bu çerçevede TKY ilgili çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığına bağlı kurumlarda uygulansa da bazı konu olan bu maddeler kapsamında ciddi ayrılıklar gözlenmektedir.

## 4.2 Tartışma

Bilindiği gibi, içinde bulunduğumuz yüzyıla damgasını vuran önemli değişimlerden biri stratejik planlama olmuştur. Bu yapısal değişimin en çarpıcı görünüşleri, küreselleşme, kitle üretiminden birim üretime yönelme, bilgi iletişim teknolojisinin yaygın bir biçimde kullanılması, başarı için gerekli olan yeterliklerde artış ve pazarlama hizmetlerinin ön plana çıkması olmuştur. Bu değişimler bir yandan ekonomik yapıların değişimine yol açarken, diğer yandan da dikkatleri kamu sektörü üzerine çekmiştir. Bu süreçte özellikle verimsiz kamu örgütleri eleştirilerin sürekli hedefi haline gelmiş, kamunun ekonomik alandaki gücü önemli ölçüde azalmış, bunun yerine özel sektör, yerel örgütler ve kuruluşların ekonomik etkinlikleri ön plana çıkmıştır. Mal ve hizmet üreten diğer sektörler kadar olmasa da, bu değişim ve gelişmeler hiç kuşkusuz eğitim sistemlerini de önemli ölçüde etkilemiştir ve etkilemeye de devam etmektedir(Karaman,2007).

Çağımızda eğitim örgütlerinin çevrelerinde meydana gelen üçüncü tür değişim de sosyal yapı da olmaktadır. Bireyleri ortak amaçlara yöneltme ve paylaşılan değerler ağı oluşturmada bütünleştirici bir mekanizma görevi gören güçlü toplumsal kültürler; ekonomik ve politik yapıdaki değişimler, hızlı ve çarpık kentleşmenin etkisiyle giderek bozulmakta ve bütünleştirici rolünden uzaklaşmaktadır. Bu sosyal yapı değişikliğine paralel bir biçimde, kendilerine sunulan kamu hizmetlerinin yetersizliğinden şikâyetçi olan alt grupların sayıları da her geçen gün çoğalmaktadır. Diğer yandan özellikle büyük kentlerde işsizlik, yoksulluk, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, suç işleme, yetersiz beslenme ve kötü sağlık koşulları gibi olumsuz yaşam koşulları ile mücadele etmek zorunda kalan

gençlerin oranında önemli ölçüde artışlar görülmektedir. Sosyal yapıda meydana gelen bu değişme ve gelişmeler, okul yöneticilerinin stratejik planlama çerçevesinde, okul sınırları dışındaki çevrenin sorunlarına da duyarlılık göstererek çevrenin sorunlarına dönük uzun vadeli planlama zorunlu hale gelmiştir(Karaman,2007).

Ailelerin ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarının okulların finansmanında giderek daha fazla pay sahibi olmaları, aynı zamanda okullara daha fazla müdahale etme hakkını kendilerinde görmelerine yol açmıştır. Bu durum okulların velilerle, ekonomik ve yerel örgütlerle daha sıkı işbirliği içerisinde olmasını, okuldaki kararlara katılımını sağlamasını da beraberinde getirmiştir. Kuşkusuz bu gelişmelerde velilerin okula yönelik bakış açılarının değişmesinin de önemli payı olmuştur. Artık veliler kendilerini eğitim hizmetlerinin tüketicisi olarak görmeye başlamışlardır. Bunun için de çocuklarına okul seçimi, okul yönetimine katılma, çocuklarının eğitime yardımcı olma, okul toplumuna katılma vb. gibi konulara ilgi göstermeye ve bu konuda rol üstlenmeye daha fazla çaba göstermektedirler. Tabi ki bu anlayış değişikliği bir yandan da geleneksel okul-ev, okul-toplum, veli- öğretmen ilişkilerinin sınırlarının bozulmasına yol açmıştır. Buna bağlı olarak da eski ilişkiler yeniden gözden geçirilerek daha esnek, katılımcı, etkililiği esas alacak biçimde çok yönlü etkileşime olanak veren modeller geliştirilmiş ve uygulamaya konulmuştur. Hiç kuşkusuz tüm bu değişme ve gelişmeler okul yöneticilerinin de değişmesini, çağın gereklerine uygun toplam kalite yönetimi felsefesi ışığında stratejik planlamaya karşı tutumları pozitif yönde olan yöneticilerin tam anlamıyla profesyonel yönetici sınıfında yer alması ve liderlik yeterlikleri ile donatılmalarını zorunlu duruma getirmiştir.

Etik, bir ahlaki eylem kuramıdır(Değirmenci,2006). Etik liderlik ise okul yöneticisinin dürüst, adil ve ahlaklı bir tutum sergileyerek bütün öğrencilerin başarı düzeylerini artırmasını içeren bir liderlik yeterliğidir. Hepimizin bildiği gibi eğitimde etik değerler konusu yeni bir yüzyılın başlangıcında eğitim yönetimi alanında temel öncelik taşıyan alanlardan birisi durumuna gelmiştir. Stratejik planlamaya giderek daha fazla önem veren ve küreselleşen bir dünyada, okul yöneticilerinin yapacakları çalışmaların evrensel etik ilkelerden uzak olması düşünülemez.

Çağdaş okul yöneticiler için belirlenmiş olan liderlik standartlarından sonuncusu da politik liderliktir. Eğitim sisteminin sosyal bir örgüt olduğu kadar

politik bir girişim özelliği taşıması, okulun politik düşünce ve eylemlerin odağında olması, okul müdürünün aynı zamanda politik lider olmasını getirmektedir (Bursalıoğlu, 2002: 219). Okul yöneticilerinin içinde bulunduğu toplumun ve çevrenin genel siyasi, toplumsal, ekonomik, yasal ve kültürel koşullarını anlaması, bu koşullara uyabilmesi ve gerektiğinde çevreyi etkileyebilmesi olarak tanımlanır. Bu yeterlik alanı, özellikle stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi çalışmaları doğrultusunda çeşitli güç odaklarının eğitim örgütleri üzerindeki baskısını okulun amaçlarına zarar vermeyecek biçimde yönetme bakımından büyük önem taşımaktadır. Günümüz toplumlarında eğitimin kontrolünün giderek yerel örgütlere geçmesi, eğitim girişiminde çeşitli kişi ve grupların etkili olmaya başlaması, sivil toplum örgütlerinin eğitim üzerindeki ağırlığının artması, okul yöneticilerinin politik liderlik alandaki çabalarını daha da artırmalarını zorunlu kılmaktadır. Bu kapsamda sivil toplum örgütlerinin desteğini almaya devam ederken Türk milli eğitim sistemi amaçları doğrultusunda kurumun hedeflerini gerçekleştirmek üzere var olan durumun iyileştirilmesi çalışmalarını stratejik planlama açılımıyla yapmak mümkün olacaktır.

Stratejik planlama alanında yapılan araştırmalar (Şener, 2003; Karaman, 2007) okulların etkili olması ile onların yönetim biçimi arasında önemli bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çağımız okul yöneticilerinin kendilerinden beklenen rolleri yerine getirebilmeleri için, öncelikle eğitim sistemi ve okul yönetiminin değişen rollerinden ve bu rolleri etkileyen çevresel dinamiklerden haberdar olmaları gerekir. Son yıllarda sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik alanlarda ortaya çıkan değişme ve gelişmelerin de etkisiyle, eğitim girişimi ve okul yönetimi giderek merkeziyetçilikten uzak bir yapıya bürünmektedir. Özellikle okulun yakın çevresini oluşturan veliler, sivil toplum kuruluşları ve yerel kuruluşların eğitime ve dolayısıyla okullara karşı ilgisi, eğitimle ilgili kararlara katılma isteği her geçen gün artmaktadır. Eğitimin finansmanının sağlanması sorumluluğunun birçok ülkede bu hizmetlerden yararlanan kişi ve gruplara yüklenmesi, veli okul yöneticileri ilişkilerini geçmişteki niteliği ve sınırlarını değiştirmektedir. Tüm bu değişme ve gelişmelerle birlikte birçok bakımdan farklılaşan günümüz okullarını artık klasik anlayışla yönetmek olanaklı değildir. Okul yöneticilerinin çağın gereklerini karşılayabilecek biçimde yöneticilik yapabilmeleri için okulları okul toplumu ile sürekli işbirliği içerisinde olmaları gerekir.

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

Yapılan bu araştırma ile her ne kadar farklı kültürlerle sahip olsa da, eğitim ve öğretim işinin birçok ortak özelliği dolayısıyla, okul yöneticilerinden beklenen davranışlarda Türk Eğitim çevreleri ile çeşitli Avrupa devletleri arasında büyük bir uzlaşma olduğu ortaya çıkmaktadır. Kuşkusuz liderlik davranışları üzerinde kültür faktörünün etkisini göz ardı etmek olanaklı değildir. Bununla birlikte eğitim örgütlerinin temel özellikleri dikkate alındığında farklı kültürlerde çalışan bu örgütler arasında birçok ortak özelliğin var olduğu da bir gerçek olarak ortaya çıkmaktadır.

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

#### **4.3. Öneriler**

- Stratejik planlama eğitimi konusunda ilk ve ortaöğretim kurumları yöneticilerine her yıl düzenli olarak hizmet içi eğitim seminerleri verilmeli ve bu çalışmalar yoluyla stratejik planlamaya yönelik olumsuz bakış açıları olumlu yöne çevrilmelidir .

- Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama konusunda yetiştirilmesi sorunu ulusal bir sorun olarak ele alınmalı ve bu konuda ulusal politikalar geliştirilmelidir.

- Stratejik planlama çalışmalarıyla ulaşılabilecek başarılar değişik öğretim

teknolojileri yardımıyla somutlaştırılmalı ve özellikle ileri yaştaki yöneticilerinin bu tür eğitim çalışmalarına katılımları sağlanmalıdır.

#### **4.4 Araştırmacılara Öneriler**

- Bu araştırma, ilk ve ortaöğretim okulları yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı tutumlarını belirlemiştir. Araştırma yöneticilerin stratejik planlamaya yönelik bilgi ve liderlik boyutlarıyla da ele alınmalıdır.

- Bu araştırma da ilk ve ortaöğretim okullarında yöneticilerin TKY uygulamalarına karşı ciddi dirençler gösterdiği saptanmıştır.. Araştırma yöneticilerin TKY çalışmalarına yönelik bilgi ve beceri boyutlarıyla da ele alınmalıdır.

- Toplumların gelişimine ve geleceğe hazır bulunuşluklarına yapılacak olan katkılar Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarına yöneticilerin yaş ve mesleki kıdemlerinin artmasıyla ortaya çıkan direnç ve inancı değiştirmeye yönelik proje ve araştırma konuları üzerinde çalışılmalıdır.



## KAYNAKÇA

- Adem, M.(1997). **Eğitim Planlaması**. Şafak matbaası, Ankara.
- Aksu, M.(2002).**Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Aygün, Z. (2008). **Daima Başarı ve İstikrar için Kamu Yönetimi**. Kum Saati Yayınları, İstanbul.
- Başaran, İ. E.(1982). **Örgütsel Davranışın Yönetimi**. A.Ü.E.F.Y. No:111, Ankara.
- Baykara, S. (1999). ‘Eğitimde Toplam Kalite Yönetiminin Uygulanabilirliği ve Bir Model önerisi’ (Yüksek lisans Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.Afyon
- Bozkurt R. Ve Odaman A. (1995). **ISO 9000 Kalite Güvence Sistemleri**. Ankara, MPM yayınları
- Cafoğlu, Z. (1996). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Avni Akyol Ümit ve Eğitim Vakfı, Serçe Matbaacılık, İstanbul.
- Can, N.(2002). **Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi**. Milli Eğitim Dergisi
- Çakıl, R.Z. (2006). ‘Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi- İstanbul İlçe Milli Eğitim Yöneticilerinin Eğitimde Kaliteyi Algılayış Düzeyleri’ (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Uluslararası Kalite Yönetimi Bilimdalı , İstanbul.
- Çelik, V.(1994). **Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim**. Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:18 Sayı:93
- Çoban, H.(1996). **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. Bilgi Toplumuna Uygulanması**. DPT Yayınları, Ankara
- Dedeoğlu, B.(2003). **Uluslararası Güvenlik ve Strateji**. Derin Yayınları, İstanbul.
- Değirmenci, T. (2006) <http://www.ikademi.com/orgutsel-davranis/301-etik-liderlik.html>
- Demirci, H.(2008). **Toplam Kalite Yönetimi**. Kum saati Yayınları,İstanbul.
- Dinçer, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Timaş Yayıncılık, İstanbul.
- DPT, (2003). ‘Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’, Başbakanlık Yayınları, Ankara.

- (2006). “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Klavuzu”  
(<http://kalite.istanbul.edu.tr/DPTKilavuz2.pdf>)
- Düren, Z.(2000).**2000’li Yıllarda Yönetim**. Alfa Yayınları, İstanbul.
- EARGED,(2007). Planlı Okul Gelişim Modeli, “Okulda Stratejik Yönetim”, Eğitimi  
Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara, 2007
- Efil, İ.(1996). “Toplam Kalite Yönetimi ve Toplam Kaliteye Ulaşmada Önemli Bir  
Araç ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi” **Uludağ Üniversitesi Güçlendirme  
Vakfı**, Yayın no:110, Bursa
- Ensari, H. (1999). **21.Yüzyıl Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi**.  
Sistem Yayıncılık, Ankara
- Erdoğan, İ.( 2002). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Pegem Yayıncılık, Ankara
- Eren, E.(2000). **İşletmelerde Stratejik Planlama**. Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- Freeman, R.(1993). **Quality Assurance İn Training and Education How To  
Apply BS 5750 (ISO 9000)**. Kogan Page Ltd. Newyork
- Fındıkçı, İ.(1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. Alfa Yayınları, İstanbul.
- Gül, H.(2003) “Eğitim Kurumlarında Toplam kalite Yönetimi Anlayışı ve  
Uygulamaları”, Gazi Osman Paşa Üniveristesi, Tokat  
<http://www.kalder.org/genel/120kk/hasangül.doc> (01.09.2009)
- Gümüş, M.(1995). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**. Alfa Yayınları,  
İstanbul.
- Güner, S. (2009). “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”  
([www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh310.](http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh310.))
- Helvacı, M.A. (2005). **Eğitim Örgütlerinde Değişim Yönetimi**. Nobel Yayın dağ.  
Ankara.
- Holler, M.- Arnold, K. (1995). **Quality Assurance ( Methods and Tecnologies) .**  
Glencoe/McGraw-Hill, Newyork.
- İnceoğlu, M.(2004).**Tutum Algı İletişim**. Elips kitap, Ankara.
- İzgören, A.Ş. (2009). **MOKS** . Elma yayınevi, Ankara.
- Kabadayı, R. (1999). “Stratejik Planlama ve Eğitim” **Verimlilik Dergisi**, No:2
- Karabulut, B.(2005). **Strateji Jeostrateji Jeopolitik**. Platin Yayıncılık, Ankara.
- Karaman, H.(2007). “İlk ve Orta Öğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya  
Karşı Tutumu ( İstanbul İl Örneği) (Yüksek Lisans Tezi). Yeditepe  
Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Karasar, N.(2005). **Bilimsel Araştırma Yöntemi** . Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

- Kaymaz, F.N. (2002). Toplam Kalite Yönetiminin Eğitime Uygulanabilirliği (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Human Resources Management Bilim Dalı, İstanbul
- Keskin, Y. (2006). Kamu İdareleri için Stratejik Plan Hazırlama Klavuzu, DPT, ([www3.omu.edu.tr/omuadek/.../Stratejik\\_plan\\_hazirlama\\_klavuzu.](http://www3.omu.edu.tr/omuadek/.../Stratejik_plan_hazirlama_klavuzu.))
- Köse, A. (2008). **Stratejik Yönetim**. Kum Saati yayınları, İstanbul.
- MEB, (1999b). MEB Müfredat Laboratuvar Okullar MLO Modeli, Ankara.
- (2006). Stratejik Plan Hazırlık Programı, Milli Eğitim Bakanlığı,
- Mucuk, İ.(2008). **Modern İşletmecilik**. Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- MÜSPO, (2007). “Araştırma ve Uygulama Merkezleri için Stratejik Plan Hazırlama Klavuzu”, Marmara Üniversitesi ([http://muspo.marmara.edu.tr/dosya/MU\\_Arastirma\\_merkezleri\\_startejik\\_Plan\\_hazirlama\\_klavuzu.pdf](http://muspo.marmara.edu.tr/dosya/MU_Arastirma_merkezleri_startejik_Plan_hazirlama_klavuzu.pdf))
- Nartgün, S.Ş.(2000). **Stratejik Planlama ve Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**. Anı Yayıncılık, Ankara.
- Öner,U.(1998). “Grup Yaşantısının Üniversite Öğrencilerinin İnsan Doğası Anlayışına Etkisi”, (<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/506/6130.pdf>)
- Peker, Ö. (1994). “ Toplam Kalite Yönetiminin Eğitim Sistemine Uygulanabilirliği” **Amme İdaresi Dergisi** Sayı:27
- Resmi Gazete, (2003). “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu”, 24.12.2003 tarih ve 25326 Sayılı Resmi Gazete,2003
- Saylor, J.H.(1992). **TQM Simlified A. Practical Guide Second Edition**. McGraw-Hill, Newyork.
- SGB, (2006). “Stratejik Planın Hazırlanması”, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara. (<http://karaman.meb.gov.tr/StaratejikPlanlama/STRATEJ%C4%B0K%20PLANA%20DO%C4%9ERU.doc> )
- Şahin, R.G.(2006). “Bireylerin Proaktif Kişilik Yapısı ve Benlik Saygısı Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” ( Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Şener, T.(2009). “Eğitimde Stratejik Planlama” (Yüksek Lisans Tezi). Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Şimşek, M. Ş. (2008). **Yönetim ve Organizasyon**. Günay Ofset, Konya.

- Şişman,M.-Turan, S.(2001). **Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi**. Öncü Basımevi,  
Ankara
- Tekin,H. (1987). **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Ankara.
- Torlak, N.G.(2008). **Organizasyon Teorileri**. Beta Basım A.Ş. İstanbul.
- Turgut, M.F.(1987). **Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme**. Saydam Matbaacılık,  
Ankara.
- Üzün, C.(2000). **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**. Eylül Yayınları, İzmir.
- Yılmaz, H.(2008). **Vizyon, Misyon, Kariyer ve Daha Ötesi Startejik Liderlik**.  
Kum Saati yayınları, istanbul.

**EĞİTİM YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK PLANLAMAYA YÖNELİK TUTUMLARININ BELİRLENMESİ ÖLÇEĞİ****Değerli Meslektaşım,**

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

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

Bu çalışmaya sağladığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Şeref KOCATEPE Maltepe Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

**DEMOGRAFİK BİLGİLER**

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

## EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA ARAŞTIRMASI

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

### Değerlendirmenizi

**1:Hiç katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3:Bazen katılıyorum; 4:Katılıyorum; 5:Tamamen katılıyorum**

KATKILARINIZDAN DOLAYI TEŞEKKÜR EDERİZ.

Soru	SORULAR	1:Hiç katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3:Bazen katılıyorum	4:Katılıyorum	5:Tamamen katılıyorum
<b>Etkin kurumsal yapı ve gelişmiş yönetici özellikleri</b>						
1	Stratejik Planlama Okulun denetlenmesini kolaylaştırır.					
2	Stratejik Planlama Okul çalışanlarının hayat standardını yükseltir.					
3	Stratejik Planlama yöneticilerin yeteneğini ortaya çıkarır.					
4	Stratejik Planlama Eğitim ihtiyaçlarının (bina, donanım, personel vb.) tespit edilmesini sağlar.					
5	Stratejik Planlama eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
6	Stratejik Planlama yönetim içerisindeki etkili iletişimi artırır.					
7	Stratejik Planlama yöneticilerin sorumluluk duygusunu geliştirir.					
8	Stratejik Planlama grup çalışmalarını etkin kılar.					
9	Stratejik planlama kurumun iş başarısını artırır.					
10	Stratejik planlama geleceğe ilişkin seçenekli politikalar üretir.					
11	Stratejik planlama bir yönetim planlaması modelidir.					
12	Stratejik Plan hazırlamayla ilgili her dönem başında eğitim verilmelidir.					

Soru	SORULAR	1:Hiç katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3:Bazen katılıyorum	4:Katılıyorum	5:Tamamen katılıyorum
<b>Stratejik plana karşı duyulan güven</b>						
13	Stratejik Planlama bir hayal ürünüdür.					
14	Stratejik Planlamada Planı hazırlamak daha kolay olmalıdır.					
15	Stratejik Planlama zaman israfıdır.					
16	Stratejik Planlama kaynakların boşa harcanmasıdır.					
17	Stratejik Planlama kendini kandırmadır.					
18	Stratejik Planlama sorumluluğu başkasının üzerine atmaktır.					
19	Stratejik Planlama oyalama taktiğidir.					
20	Stratejik planın hazırlanmasına tüm öğretmenler yardımcı olmalıdırlar.					
21	Stratejik Planlama günü kurtarmaya yönelik olarak yapılır.					
<b>Stratejik Planın Uygulanabilirliği</b>						
22	Stratejik Planlama kaynakların etkin kullanımını sağlar.					
23	Stratejik Planlama gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulur.					
24	Stratejik Planlama görev dağılımında işe uygun personel seçilmesini sağlar.					
25	Stratejik Planlama Eğitimin kalitesinde belirgin bir artış sağlar.					
26	Stratejik Planlama günlük işlerin kolaylaşmasını sağlar.					
27	Stratejik Planlama maddi kaynakların öncelik sırasına göre kullanılmasında etkilidir.					
28	Stratejik Planlama işlemlerinde mutlak uyum aranmalıdır.					

Soru	SORULAR	1:Hiç katılmıyorum	2: Katılmıyorum	3:Bazen katılıyorum	4:Katılıyorum	5:Tamamen katılıyorum
29	Stratejik Planlama teknolojinin kullanımını kolaylaştırır.					
30	Stratejik Planlama mali kaynakların verimliliğini artırır.					
31	Stratejik Planlama Eğitimde yeni projeler üretmeye yardımcı olur.					
32	Stratejik Planlama Okulun / kurumun karşılaştacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.					
Stratejik Plana karşı olan direnç						
33	Stratejik Planı hazırlayanlar stratejik planın içerisine düşüncelerini aktarırlar.					
34	Stratejik Planlama çalışanlar arasında guruplaşmaya neden olur.					
35	Stratejik Planlama özelleştirmenin bir parçasıdır.					





11.Öğrenci ve velileriniz Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarından haberdar mı?

- A) Evet hepsi B) Bir kısmı C)Hayır

12. Çalışanlarınızın Toplam Kalite konusunda yaptığı işleri destekler misiniz?

- A) Evet hepsi B) Bir kısmı C)Hayır

13. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarında bir zorunluluk hissediyor musunuz?

- A) Evet hepsi B) Bir kısmı C)Hayır

14. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarına katılanların ödüllendirilmesi gerektiğini düşünüyor musunuz?

- A) Evet B) Hayır

15. Okul geliştirme çalışmalarında kararlar kim tarafından alınmaktadır?

- A) Tarafımdan  
B) Okul Gelişim Yönetim Ekibi Tarafından  
C) Öğretmenler Kurulu Tarafından

16. Toplam Kalite Yönetimi eğitim kurumları için gerekli bir uygulama mı?

- A) Gereksiz B) Gerekli

17. Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının başarıya ulaşacağına inanıyor musunuz?

- A) İnanmıyorum B) İnanıyorum

**T.C.**  
**İSTANBUL VALİLİĞİ**  
**Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü**

13/11/2008

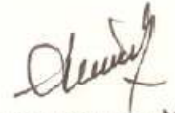
**SAYI** : B.08.4.M.E.M.4.34.18.580.1/43829  
**KONU** :Anket uygulaması  
(Şeref KOCATEPE)

**TÜM RESMİ OKUL MÜDÜRLÜKLERİNE**

İLGİ: a)Valilik Makamının 27/10/2008 tarih ve 107993 sayılı Oluru.  
b)Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Şeref KOCATEPE'nin 11/11/2008 tarihli dilekçesi.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Şeref KOCATEPE'nin İlçemizdeki yöneticilere uygulamak üzere "Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yaklaşımlarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, ilgi yazı ekinde gönderilen anketlerin okul idarecileri tarafından doldurularak 21 Kasım 2008 tarihine kadar Müdürlüğümüz Kültür bölümüne gönderilmesini önemle rica ederim.

  
Gülay TURHAN  
Müdür a.  
Şube Müdürü

Ek:1 Olur  
Anket

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/3102/108578  
Konu : Anket.  
(Şeref KOCATEPE)

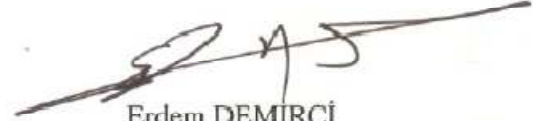
28/10/2008

**MALTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne**

- İlgi: a) Valilik Makamının 27/10/2008 tarih ve 3084/107993 sayılı Oluru.  
b) Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik izin ve Uygulama Yönergesi.  
c) 21/04/2008 tarih ve 674 sayılı yazınız.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Şeref KOCATEPE'nin, Ümraniye İlçesindeki yöneticilere uygulanmak üzere "Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yaklaşımlarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması" konulu anket çalışmasını yapma isteği ilgi (a) Valilik Oluru ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi, gereğinin ilgi (a) Valilik Oluru doğrultusunda, gerekli duyurunun anketçi tarafından yapılmasını, işlem bittikten sonra 2(iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Kültür Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.



Erdem DEMİRCİ  
Müdür a.  
Müdür Yardımcısı

**EKLER :**

- Ek-1. İLGİ (a) Valilik Oluru.  
2. Anket soruları.

T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.4.34.00.18.580/3084/107993  
Konu: Anket  
(Şeref KOCATEPE)

27 Ekim 2008

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a-)Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nün 21/04/2008 tarih ve 674 sayılı yazısı.  
b-)Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma ve Araştırma Desteğine Yönelik İzin ve Uygulama Yönergesi.  
c-)Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı'nın 11/04/2007 tarih ve 1950 sayılı emri.  
d-)Millî Eğitim Müdürlüğü Anket Komisyonu'nun 23/10/2008 tarihli tutanağı.

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Şeref KOCATEPE'nin, Ümraniye İlçesindeki yöneticilere uygulanmak üzere "Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yaklaşımlarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması" konulu anket çalışmasını yapma hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri Müdürlüğümüzce incelenmiştir

Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans öğrencisi Şeref KOCATEPE'nin, Ümraniye İlçesindeki yöneticilere uygulanmak üzere "Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yaklaşımlarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması" konulu anket çalışmalarını, bilimsel amaç dışında kullanılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, idarenin uygun gördüğü zamanda, İLGİ(c) bakanlık Emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde (CD formatında)bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

M. Atı ÖZER  
Millî Eğitim Müdürü

EKLER :  
Ek-1. İLGİ (a)yazı ve ekleri

OLUR  
24/10/2008  
Hikmet DİNÇ  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

**NOT** :Verilecek cevapta tarih, kayıt numarası, dosya numarası yazılması rica olunur.  
Adres :İstanbul Millî Eğitim Müdürlüğü A.Blok Ankara cad. No:2 Cağaloğlu 526  
13 82

Anket İzin Dilekçe Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Seret KOCA TEPE		
	Numarası	63505402410		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri		
	Programı	Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/>	Doktora	<input type="checkbox"/>

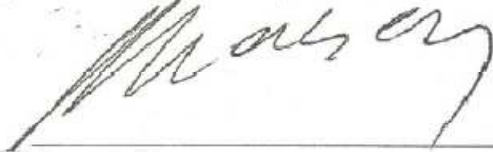
Anketin Adı: Eğitimde Stratejik Planlama

Anketin Konusu: ilköğretim ve Orta öğretim okullarındaki stratejik planlama uygulamaları.

Anketin Uygulanacağı Kişi veya Kurumlar: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim ve Orta öğretim okul yöneticileri.

ANKETİ GELİŞTİREN

Uygundur.  
HASAN KARAHAN  
H.MEHMET EKŞİOĞLU İ.O.O



Tez Danışmanı  
YRD.DOÇ.DR. NURİ BALOĞLU  
AHI EVREN ÜNİVERSİTESİ



Anket İzin Dilekçe Formu

Öğrencinin	Adı Soyadı	Seref KOÇATEPE
	Numarası	63505402410
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Eğitim Bilimleri
	Programı	Yüksek Lisans <input checked="" type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>

Anketin Adı: Yöneticilerin Toplam Kalite Uygulamalarına Yaklaşımları

Anketin Konusu: Okul Yöneticilerinin Toplam Kalite Uygulamalarına Yaklaşımları

Anketin Uygulanacağı Kişi veya Kurumlar: Milli Eğitim Bakanlığına bağlı resmi ilköğretim ve ortaöğretim okul yöneticileri

ANKETİ GELİŞTİREN

Uygundur.  
HERİYYET DEĞERLİ ÖZDEMİR  
AYŞEMİR Ç. GRİBEV İ.Ö.Ö

Tez Danışmanı  
DOÇ. DR. MUSTAFA FARSAKOĞLU  
YEDİTEPE ÜNİVERSİTESİ