

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN
STRATEJİK PLANLAMAYA YAKLAŞIMI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Gülizar GÖKTÜRK
122001055

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Kadir TUNA

İstanbul-2014

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

EĞİTİM KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN
STRATEJİK PLANLAMAYA YAKLAŞIMI ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA

Gülizar GÖKTÜRK
122001055

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME

Tez Danışmanı
Yrd.Doç.Dr. Kadir TUNA

İstanbul-2014

ÖNSÖZ

Bu çalışmamda, eğitim örgütü mensuplarının eğitim örgütlerinde stratejik çalışmaları ve söz konusu kurumların stratejik planlaması kapsamında değerlendirilmesi yapılmıştır. Söz konusu değerlendirme teorik ve pratik bağlamda ele alınarak ülkemiz adına müspet bir katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Tez çalışması esnasında yardımlarını esirgemeyen, özellikle sabrından dolayı çok değerli Hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Kadir TUNA'ya, bilgi birikim ve tecrübeleriyle tezin oluşumuna katkı sağlayan Sayın Prof.Dr.TarganÜNAL'a, kaynak bulmam konusunda yardımlarını esirgemeyen Bursa İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne, sabırlarından ötürü tüm dostlarıma ve özellikle çalışma arkadaşlarıma, sonsuz teşekkür ederim.

Gülizar GÖKTÜRK

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÖZ	vi
ABSTRACT	vii
TABLolar LİSTESİ.....	viii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMAYA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. STRATEJİ KAVRAMI	2
1.1.1. Stratejinin Tanımı.....	2
1.1.2. Strateji Kavramının Tarihsel Gelişimi	4
1.2. PLANLAMA KAVRAMI	6
1.3. STRATEJİK YÖNETİM	9
1.3.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı	9
1.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	12
1.3.3. Stratejik Yönetim Türleri	14
1.3.3.1. Büyüme Stratejisi.....	15
1.3.3.2. Mevcut Durumun Korunması.....	15
1.3.3.3. Küçülme Stratejisi.....	16
1.3.3.4. Karma Stratejiler	17
1.3.3.5. Varlığına Son Verme Stratejileri.....	17
1.4. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI.....	18
1.4.1. Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi	18
1.4.2. Stratejik Planlamanın Önemi	20
1.4.3. Stratejik Planlamanın Örgüte Faydaları	21
1.4.4. Stratejik Planlama Süreci	22
1.4.4.1. Durum Analizi	24
1.4.4.2. Misyon ve İlkeler	27

1.4.4.3. Vizyon.....	28
1.4.4.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler	29
1.4.4.5. Faaliyet ve Projeler	31
1.4.4.6. İzleme ve Değerlendirme	32
1.4.5. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran Özellikler	34
1.4.6. Kurumlar Açısından Stratejik Planlama	35

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

2.1. EĞİTİM KURUMLARININ ÖRGÜTSEL YAPISI 37

2.2. EĞİTİM KURUMLARININ DİĞER KURUMLARDAN AYRILAN ÖZELLİKLERİ..... 40

2.3. STRATEJİK PLANLAMA VE EĞİTİM UYGULAMALARI. 40

2.3.1. Stratejik Modelleme Süreci..... 41

2.3.2. Stratejik Planlama Sürecinde Kritik Başarı Etmenleri..... 41

2.4. EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLAN ÇALIŞMALARI..... 42

2.4.1. Yasal Çerçeve ve Yasal Yükümlülükler 43 |

2.4.2. Hazırlık 45 |

2.4.3. Ekibin Oluşturulması 46 |

2.4.4. Eğitim..... 48 |

2.4.5. Planlama..... 49 |

2.4.6. Uygulama, İzleme ve Değerlendirme 49 |

2.5. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama 50

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA ÖRNEĞİ

3.2. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ..... 53

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 76

KAYNAKÇA 79

ÖZGEÇMİŞ..... 83

ÖZ

Bilimsel gelişmeler hayatın pek çok alanında etkili olduğu gibi eğitim sektöründe de etkili olmaktadır. Bu sayede ortaya çıkan kavramların başında gelen stratejik planlama kavramı, diğer sektörlerde kullanıldığı gibi eğitim sektöründe de yaygın bir biçimde kullanılmaktadır ve bugün eğitim sektörü açısından, tabiri caizse, vazgeçilmez bir öge haline gelmiştir.

Tezde öncelikle stratejik planlama kavramı tarihsel olarak ele alınmakta, sonrasında planlama süreci, önemi, türleri ve örgütler açısından stratejik planlamanın ne ifade ettiği incelenmektedir. Stratejik planlama ile örgüt arasında ilişki kurularak, stratejik planlamanın örgüte ne düzeyde katkılarının olduğu, örgütün stratejik planlama yoluyla ne düzeyde geliştirilebileceği ele alınmaktadır. Ayrıca, eğitim örgütlerinde görev yapan eğitimciler açısından stratejik planlamanın nasıl algılandığı ve stratejik planlamanın verimli kullanılıp kullanılmadığı gibi hususlar da detaylı biçimde incelenmektedir.

ABSTRACT

Scientific advances, as to be effective in many aspects of life, such as in the education sector is more effective. In this way, the concept of strategic planning from the beginning of the emerging concepts, as used in other industries, and is used extensively in the education sector is an essential element in the education sector has become today.

In the text, the historical concept of strategic planning is primarily dealt, after the planning process, the importance of strategic planning in terms of the types and the meaning of the organizations studied. The relationship between the organization and the establishment of strategic planning, strategic planning, organization, contributions to whatever level is the level of the organization through improved strategic planning are discussed. In addition, educators who work in educational organizations, how it is perceived in terms of strategic planning and strategic planning matters as efficiently used or analyzed in detail.

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1	: SWOT Analizi Örnek Modeli	26
Tablo 2	: Yasal Yükümlülükler	45
Tablo 3	: İlçe Mem Yasal Yükümlülükler.....	45
Tablo-4	: Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	54
Tablo-5	: Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı	54
Tablo-6	: Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	55
Tablo-7	: Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	55
Tablo-8	: Yöneticilerin Ünvan Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	56
Tablo-9	: Yönetmekte Olduğunuz Kurumu Hedeflerine Ulaşmakta Başarılı Bulmakta Mısınız Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	56
Tablo-10	: Yönetmekte Olduğunuz Kurumda Stratejik Plan Hazırlamakta Mısınız Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	57
Tablo-11	: Eğitim Kurumunun Planlarını Ne Kadar Zamana Yönelik Hazırlarsınız Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	57
Tablo-12	: Sizde Eğitim Örgütünüz Stratejik Bir Örgüt Müdür Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	58
Tablo-13	: Eğitim Örgütünüzü Stratejik Bulma/ Bulmama Nedenleriniz Nelerdir Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	59
Tablo-14	: Stratejik Plan Hazırlarken Sorun Yaşar Mısınız Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	59

	Stratejik Plan Hazırlarken Hangi Sorunlarla Karşı Karşıya	
Tablo-15	: Kalmaktasınız Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	60
	Stratejik Plan Hazırlarken "Planlama Ekibi" Oluşturmakta	
Tablo- 16	: Mısınız Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	60
	Stratejik Plan Ekibinde Eğitimci Kadrosuna Yoğun Bir Şekilde	
Tablo-17	: Yer Vermekte Misiniz Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	61
	Stratejik Plan Ekibinde Eğitimci Kadrosunun Görüşleri	
Tablo-18	: Kendisine Yer Bulabilmekte Midir Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	62
	Stratejik Plan Hazırlama Düşüncenize Kurum Dışarisından Bir	
Tablo-19	: Müdahale Söz Konusu Mudur Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	62
	Stratejik Plan Hazırlama Düşüncenize Kurum İçerisinden Bir	
Tablo-20	: Direnç Söz Konusu Müdür Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	63
	Yönetmekte Olduğunuz Öğretmen Kadrolarının Stratejik	
Tablo-21	: Planlamaya Uyuma Düzeyleri Nelerdir? Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	64
	Stratejik Plan Hedeflerinin Konması Öğretmenler Üzerinde	
Tablo-22	: Olumlu Bir Etki Yaratmakta Mıdır Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	64
Tablo-23	: Öğretmenlerin Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	65
	Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkeninen Göre Frekans	
Tablo-24	: Dağılımı.....	66
Tablo-25	: Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı...	66
Tablo-26	: Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans	67

	Dağılımı.....	
Tablo-27	: Öğretmenlerin Ünvan Değişkenine Göre Frekans Dağılımı.....	67
	Çalışmakta Olduğunuz Kurum Sizce Hedeflerine	
Tablo-28	: Ulaşabilmekte Midir Sorusuna Verilen Cevabın Frekans	
	Dağılımı.....	68
	Eğitim Kurumunuzda Yıllık Stratejik Plan Uygulanmakta	
Tablo-29	: Mıdır Sorusuna Verilen Cevabın Frekans	
	Dağılımı.....	68
	Stratejik Planlama Ekibine Dahil Edilmekte Misiniz Sorusuna	
Tablo-30	: Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	69
	Sizce Eğitim Örgütünüz Stratejik Bir Örgüt MüdürSorusuna	
Tablo-31	: Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	70
	Eğitim Örgütünüzü Stratejik Bulma/ Bulmama Nedenleriniz	
Tablo-32	: Nelerdir Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.....	71
	Stratejik Plan Hazırlanırken Görüşlerinizden Yeterince	
Tablo-33	: Yararlanıldığını Düşünüyor Musunuz? Sorusuna Verilen	
	Cevabın Frekans Dağılımı.....	72
	Eğitim Kurumunun Başarı Düzeyi İle Stratejik Plan Arasında	
Tablo-34	: Bir İlişki Olduğunu Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen	
	Cevabın Frekans Dağılımı.....	72
	Eğitim Kurumunuzda Stratejik Plan Uygulamanın Sizin	
Tablo-35	: Üzerinizde Etkileri Nelerdir Sorusuna Verilen Cevabın	
	Frekans Dağılımı.....	73
	Yönetmekte Olduğunuz Kurumu Hedeflerine Ulaşmak	
Tablo-36	: Noktasında Başarılı Bulmakta Mısınız Sorusuna Verilen	
	Cevabın Frekans Dağılımı.....	74
Tablo-37	: Anova Tablosu.....	74

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Stratejik Planlama Süreci.....	23
Şekil 2	: Okulun Örgütsel Yapısı	39
Şekil 3	: Stratejik Planlama Ekibi.....	48

GİRİŞ

Ülkemizde ve dünyada son dönemlerde ortaya çıkan teknolojik gelişmeler hayatımızın pek çok alanını köklü biçimde etkilemiş ve halihazırda etkilemeye de devam etmektedir. Bununla birlikte çeşitli iş alanlarında da teknolojik gelişmenin yansımaları kaçınılmaz biçimde görülmektedir. Bu alanlardan en devingen ve değişime açık olanı hiç şüphesiz eğitimidir.

Eğitim örgütleri açısından zaman içinde çok çeşitli kavramlar öne sürülmüş ve bu kavramlardan bir kısmı halen etkisini sürdürmektedir. Strateji, bu kavramların başında gelmektedir. Eğitim örgütlerinde, bizzat eğitimi vermekle yükümlü olan öğretmenler, strateji kavramı çerçevesinde pek çok yönlü kavramla haşır neşir olabilmektedirler. “Stratejik planlama” da bu kavramların en fazla incelenenlerinden biridir.

Okullarda, eğitim süreci gerçekleşirken, yalnızca okul binası, derslik, kitap, kalem, sıra, masa vs. gibi fiziksel ihtiyaçlar eğitim sürecini sağlıklı ve verimli bir biçimde yürütmede yeterli olamamaktadır. Bu teçhizatların yanı sıra müfredat, eğitim planı, verimli öğretme/öğrenme vs. gibi daha çok zihinsel ve soyut düzeyde ihtiyaçlar da söz konusu olabilmektedir. Stratejik planlama da bu ihtiyaçların başında gelmektedir. Stratejik planlama, pek çok sektörde kendine yer edinmiş bir kavram olmakla birlikte, sonuçları ve getirdikleri açısından bilhassa eğitim sektöründe son derece ön plana çıkmaktadır.

Bu çalışmada, bahsi geçen iddialar göz önünde tutularak, eğitim örgütlerinde görev yapan çalışanların eğitim örgütlerinde stratejik planlamaya yönelik düşünceleri ele alınmaya ve irdelenmeye çalışılmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMAYA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. STRATEJİ KAVRAMI

Stratejik planlama, son dönemde pek çok kurum tarafından hazırlanan, pek çok ilgili kuruluşça ele alınan ve önemi gün geçtikçe de yaygınlaşan bir çeşit vizyon planıdır. Bu planlama, bilindiği gibi “strateji” sözcüğüyle bir arada anılmakta, dolayısıyla strateji ve planlama unsurları bir noktadan itibaren kendi anlamlarından kurtularak, bir araya geldiklerinde başka bir anlam ifade etmeye başlamaktadır.

Bu bağlamda, öncelikle “strateji” ve “planlama” sözcüklerini ele almak, ardından da “stratejik planlama” kavramını incelemek çalışmamız açısından son derece faydalı olacaktır.

1.1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji, Türk Dil Kurumu’nun sözlüğüne göre, sözcük anlamı olarak “*Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceys*” anlamlarına gelmektedir. (WEB_1- 2013) Bu tanımdan da anlaşılacağı gibi, sözcük ilk olarak uluslararası ilişkiler ve savaş kavramlarıyla yakından ilişkili bir bağlamda kullanılmıştır.

Ancak zaman içinde anlam genişlemesine uğrayarak, diğer alanlara ve sektörlerle geçerek, “yol, yöntem” anlamlarında kullanılmaya başlanmıştır. Sözcük, Türkçeye Fransızca vasıtasıyla girmiştir. Literatüre bakıldığında ilk olarak Latince bir sözcük olan “stratum”dan geldiği belirtilmektedir (Mütercimler, 2006:38).

Kavramın tarihsel olarak serüveni incelendiğinde, bugünkü anladığımız anlamda kullanılması 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren başlamıştır. Bir noktadan sonra, bilhassa işletme, iş yönetimi ve idarecilik alanlarında kullanılmaya başlanan strateji

kavramı, modern yönetimlerin ve yönetimcilerin vazgeçemediği bir kavram olmaya başlamıştır.

Çeşitli kurumlar gün geçtikçe daha karmaşık bir biçim almasıyla beraber kurum-birey, kurum-çevre, kurum-kurum gibi ilişkiler daha kaotik ve her an temasa ve düzenlemeye daha da muhtaç bir hale gelmektedir. Bu bağlamda kurumlar, örgütler, şirketler, örgütler vb. daha sürekli hale gelebilmek için koşulları kendi lehlerine çevirmeye gayret göstermektedirler.

Yönetim bilimi açısından düşünüldüğünde, strateji kavramının askeri alandan pek çok alana sirayet ettiği rahatlıkla görülebilmektedir. Bu yüzden kavram, askeri alandan çevreye doğru genişleyerek en başta yönetim bilimi olmak üzere, psikoloji, sosyoloji, idari ve ekonomi alanlarında kullanılır hale gelmiştir. Bu açıdan bakıldığında, strateji kavramı belli bir amacı gerçekleştirmek için takip edilmesi gereken yol ve yöntem anlamlarında kullanılmaktadır (Güçlü, 2003: 66-67).

Strateji kavramı aynı zamanda uzun vadeli düşünerek plan yapma, koşulları değerlendireme, konjonktürü iyi okuma gibi anlamlarda da kullanılmaktadır. Söz konusu kullanımdaki amaç vizyoner bir bakış açısı geliştirmek, geleceği iyi bir şekilde okumak ve yönetimsel araçları bu öngörüler doğrultusunda değerlendirmek anlamlarında yorumlanabilmektedir (Çevik, 2001:310).

Dolayısıyla, kurumlar ve yönetimsel açıdan incelediğimizde strateji kavramını “örgütün çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda örgütün optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür” biçiminde tanımlayabiliriz (Eren, 2000: 552). Görüldüğü gibi strateji kavramı daha çok bir gelecek vizyonu tasarımı olarak ortaya çıkmaktadır.

Kavrama dair çok farklı bakış açısı olduğu gibi, aynı düzeyde ve çoğunlukta değişik tanım da yapılmaktadır. Tahir Akgemci, yapılan bu tanımları dört değişik grupta toplamaktadır:İlk gruptakiler, stratejiyi plan olarak düşünmektedirler. Onlara göre strateji kurumların zaman içinde oluşturdukları yol haritalarına ve planlamalarına sadık kalmaları ve bu yönde ilerlemeleri durumudur.İkinci gruptakiler açısından strateji, önceden planlanan bir yol haritası olarak değerlendirilmemektedir. Süreç içinde ortaya çıkar, konjonktürel bir olgudur ve hâlihazırda hızlı karar vermeyi

gerektirebilir. Çünkü strateji burada ortaya çıkan yol/yöntem olarak vücut bulmaktadır.

Stratejiyi bir konum/durum algısı olarak yansıtmaya gayret gösteren üçüncü gruptaki analistlere göre, kurumların etraflarıyla olan ilişkileri ve bu ilişkilerle kendi konumlarını belirlemeleri durumu, stratejiyi konum olarak algılamalarına neden olmaktadır. Bu açıdan strateji, kurumların çevreleriyle ilişkileri neticesinde kendi beklentilerini ortaya çıkarma hali olarak algılanabilir.

Son olarak stratejinin bir bakışı açısı bağlamı olduğunu iddia edenler bulunmaktadır. Onlara göre, ortaklaşmış kimi eylemlerde kurumlar bir araya gelerek ortak olarak eylemde bulunurlar: ortak hareket ederler. Bu da bakış açısı bağlamında stratejiyi oluşturmaktadır (Akgemci, 2001: 3-4).

Yönetimsel anlamda bakıldığında strateji, kurumun faaliyeti sırasında ortaya çıkan kimi sorunları gidermek anlamında çeşitli çözümler üretmek, kurumun ya da firmanın uygun değer bir noktaya ulaşmasını sağlayacak her türlü desteği ve gücü sağlayacak kararların toplamından meydana gelmektedir. Aynı şekilde rekabet ortamında firmaların çevre ile olan uyumunu daha iyi sağlamak ve ortaya çıkan kimi ani değişikliklere anında ve yerinde müdahale etmek gibi özellikleri de bünyesinde barındırmaktadır (Eren, 2000: 5).

1.1.2. Strateji Kavramının Tarihsel Gelişimi

Strateji kavramı, diğer pek çok kavram gibi tarihsel bir seyir izleyerek ve sözcük anlamı itibariyle çeşitli serüvenlerden geçerek bugüne ve bugünkü anlamına ulaşmıştır. Strateji kavramına dair tarihsel olarak bilinen en eski kayıt, aynı zamanda ilk stratejist olan Çinli filozof Sun-Tzu'ya aittir (Şener, 2009: 6). Sun-Tzu, tahmin edilenin aksine söz konusu kavramı yalnızca askeri anlamda ele almamış, daha geniş bir perspektiften düşünmüştür. Ona göre strateji, savaşa başvurmadan bir ülkenin askeri gücünü ve ordusunu yenebilme becerilerinin tümünü kapsamaktadır (Karabulut, 2005:16).

Strateji kavramı, modern anlamda düşünöldüğünde Carl VonClausewitz ve Baron de Jomini'nin çalışmalarıyla önem kazanmaya başlamıştır. Jomini'ye göre savaş esnasında ya da savaş hukukunun geçerli olduğu ortamda zekâdan çok asker ve silah sayısı, cephane durumu, lojistik faaliyet gibi daha çok fiziksel yeterlilikler ön plana çıkmaktadır. Bunların yanı sıra, sorumluluk alma, kararlılık ve atılganlık gibi nitelikler ön plana çıkabilmektedir.

Askeri alanda bütün bunları doğru bir şekilde kullanmak ve doğru yöne kanalizere edebilmek için ise zekâyaya mutlaka ihtiyaç duyulacaktır. Savaş esnasında, stratejik olarak insanların kolaylıkla anlayıp uygulayabileceği birtakım kurallar ve ilkeler getirme zorunluluğu bulunmaktadır. Bu ilkeler bir çeşit formöl gibi sağlam ve kalıcı hale getirilmelidir. Jomini'ye göre savaş beş ana hususa dayanmaktadır: (Adem, 1997:20)

- Strateji
- Lojistik
- Mühendislik sanatı
- Karasal taktikler
- Farklı orduların taktikleri

Strateji kavramı üzerine literatüre görüş sağlayan bir diğer önemli düşünce adamı ise Carl VonClausewitz'dir. Ona göre strateji, "muharebenin savaşın amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır" (Can, 2002:155). Dolayısıyla, strateji olgusu, savaş meydanında gerçekleşen muharebeyi, siyasi amaçlar doğrultusunda yönlendirme durumunu ortaya çıkarmaktadır.

Elbette bilinmelidir ki, bahsi geçen düşünürler, kendi bakış açılarına göre açıklamaya çalıştıkları tanımların her birini dönemin tarihsel perspektifinden etkilenerek veya bu tarihselliği zorunlu biçimde analizlerine dâhil ederek yapmışlardır. Sonuçta, yaşanan dönemde yaşanan her bir vaka, üretilen teorik bilginin çerçevesini de ister istemez daraltmakta veya genişletmektedir.

Stratejinin en başta politika olmak üzere pek çok disiplinle ve kavramla da doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Bunların en başta gelenleri: politika, taktiksellik, planlama, yöntem gibi kavramlardır. Söz konusu kavramların kimisinin güçlü, kimisinin daha az ilişkisi olmakla birlikte, bunlar aynı zamanda stratejinin

çerçevesini çizen ve kavramın anlam genişlemesine uğramasını sağlayan olgulardır (Şener, 2009: 8).

Politika kavramı, strateji ile yakından ilişkilidir. Strateji, kurumsal anlamda ele aldığımızda ileriye dönük bir çözümler ve öneriler seti oluşturmayı amaçlamaktadır. Yapılan çeşitli analizler sayesinde firma, kurum ya da işletmenin gelecek vizyonunu belirlemeye dönük faaliyetlerini ifade etmektedir. Politika ise, stratejik unsurları bünyesinde barındırmasının yanı sıra, çeşitli projeleri veya diğer bir deyişle stratejileri eyleme geçirmek suretiyle kendini ortaya koyar. Taktik, strateji ile ilişkisi olan diğer bir kavramdır. Ancak stratejiye göre daha detaylı özelliklere sahiptir. Başka bir ifadeyle, stratejinin ortaya koyduğu vizyoner bakış açısını taktikler daha detaylı ve somut hale getirir, ayrıntılandırır.

Planlama kavramı, çoğu zaman strateji kavramı ile birlikte anılmaktadır. Planlama, strateji ile ilişkisi olan program, yöntem, politika gibi çeşitli kavramları da bünyesinde barındırabilmektedir. Planlama, stratejinin belirlediği hedeflerin nasıl ve ne zaman yapılacağı, ne yollarla yapılacağı gibi unsurları belirlemeyi sağlar. Eyleme yönelen bir tarafı vardır ve nihai olarak stratejinin hedeflerini icra etmeyi amaçlamaktadır.

Yöntem, strateji kavramına göre, ayırım noktaları itibariyle daha çok politika kavramına benzemektedir. Yöntem, ortaya çıkan sorunların halledilmesinde kullanılan çeşitli usullerden meydana gelir. Bu anlamda, yöntemde politikayla benzeşerek sorunları çözüme yönünde çeşitli adımlar atılmaktadır (Güçlü, 2003:69).

1.2. PLANLAMA KAVRAMI

Planlama en geniş anlamıyla bir süreci ifade etmektedir. Planlamada kurumların tespit ettiği ihtiyaçlarını ayrıntılı bir şekilde analiz ederek, çözüme yönelik yapılan hareket ve eylemlerin bir tasarım halinde ele alınması sürecidir. Eylemlerin nasıl gerçekleştirileceği, zamanı, aşamaları, alınan kararlar belli bir yöntem dahilinde hedefe ulaşmak için seferber edilmektedir. Bu yöntemlerin tamamı, strateji, hedef, sorumluluk gibi öğeleri belirlemeyi ve programlamayı kapsamaktadır (Koçel, 1998:10).

Planlamanın bir diğere amacı, ayrıntılı olarak ele alınan her türlü faaliyet süreçlerini doğru ve zamanında kullanmayı ön plana çıkarmaktır. Bu bağlamda, yapılan işin daha verimli, kurum ya da örgüt açısından daha kazanımlı bir hale getirmek için organize edilen her birim, kendi üzerine düşeni yeterli düzeyde yerine getirmeye azami çaba harcamalıdır. Dolayısıyla, planlama geçmiş verilerden yeterli analizlerin yapılmasını ve böylelikle geleceğe dönük stratejilerin tutarlı ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesini sağlayan bir süreç yönetimi halini almaktadır.

Stratejide olduğu gibi, planlama olgusunda da yönetim unsuru bilhassa önem arz etmektedir. Denilebilir ki, planlama ile yönetim kimi zaman birbiriyle çok yakından ilişkiye giren ve biri olmadan diğere verimli bir şekilde yürütülemeyeceği birbirine paralel kavramlardır.

Planlama: herhangi bir durumda yapılması gereken işin tanımı, içeriği, sebepleri, zamanı, kim tarafından yapılacağı, işin gerektirdiği finansal varlık gereksiniminin ölçülüp belirlenmesi gibi pek çok konuyu içermektedir. Bu anlamda, yönetimin bir türevi durumundadır (Can, 2002:67).

Diğere bir tanıma göre, planlama, bir amacı gerçekleştirmek için en ideal hareket biçimini belirlemek ve yapılan bu değerlendirmeleri ayrıntılı bir biçimde yazıya geçirmeyi ifade etmektedir. Sonuçta, ortak birtakım gayelere ulaşma yolunda ortaya konulan bu çerçevede kurum içerisinde çalışan kişilere bir yol haritası işlevi görmektedir (Akyüz, 2001:101).

Literatüre konuya dair önemli katkıları olan akademisyenlerden biri olan Hasan Çoban planlamanın, farklı yazarlarca çok çeşitli şekillerde tanımlanan bir kavram olduğunu belirtmektedir. Çoban'a göre, planlama ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir (Çoban, 1997:79).

Temel Çalık'a göre planlama en geniş anlamıyla, geleceğe bakma ve mümkün olan seçenekleri saptama sürecidir. Planlama yaparken sınırlı düzeyde olan kaynakları en verimli biçimde kullanmak gerekmektedir. Dolayısıyla planlama dendiğinde hedefi son derece belirgin, bilinçli ve sistematik bir süreçten bahsedildiği ortaya çıkmaktadır (Çalık, 2003:252).

Planlamanın vurgulanması gereken bir başka özelliği de alınan kararların doğrudan icra edilmesiyle oluşmamasıdır. Yani planlama ile icra iç içe geçmiş süreçler değildir. Bu anlamıyla planlama eylemden önce tamamlanması gereken bir vakadır. Tutarlı ve doğru bir planlama sayesinde yapılacak işlerin sınıflandırılması ve düzenlenmesi sağlanmakla birlikte, yine doğru yönetilen bir planlama süreci sayesinde kurum çalışanları enerjilerini optimum düzeyde kullanabilecekleri için çalışanlar üzerinde yüksek oranda bir motivasyon etkisi söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla, iyi yapılmış bir planlama: kurum, örgüt ve çalışan açısından son derece tutarlı bir rehberlik vazifesi görmektedir (Robbins, 1984: 117).

Yöntem olarak, ortaya konan sorumluluklar, yetkiler ve görevler doğru bir biçimde tanımlandığı zaman, örgüt içinde yer alan birimler arasında da eşgüdüm sağlanmış olacaktır. Bu durum da, elbette ki en başta kurum içindeki iletişimin kuvvetlenmesini sağlayacaktır. İletişimi kuvvetli olan bir sistemde, sorunlar ivedilikle çözülebilecek, bu sayede de başarı olasılığı diğer kurumlara göre daha yüksek seviyede olabilecektir. Çünkü, doğru planlama kurum içinde bir çarpan etkisi yaparak hem motivasyonu yükseltecek hem de planlama ile doğrudan ilişkisi olmayan pek çok başka değişkenin pozitif yönde seyretmesine de vesile olacaktır.

Kurum içi planlamanın faydalarından biri de doğru kullanılan yetkilendirmeler sayesinde ortaya çıkmaktadır. Herkesin veya her birimin görev tanımlarının yeterli ve net bir biçimde yapılmasıyla, ortaya çıkabilecek kaotik ortam daha en başından engellenmiş olacak ve böylelikle zaman doğru ve verimli kullanılacaktır (Newman, 1979:52).

Bilindiği gibi planlama, yarının eylemlerini doğru ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilmek için bugünden alınan teorik birtakım kararlar kümesidir. Planlamanın en belirgin özelliklerinden biri karar alma ögesidir. Bu karar almayı tutarlı biçimde gerçekleştirmek için de çoğu zaman sağlıklı enformasyona ihtiyaç duyulmaktadır.

Etkili bir planlama için geçmiş bilgilerin elde edilmesi, sınıflandırılması, işlenmesi ve analiz edilmesi son derece önemlidir. Yapılan planlamada kurumun birçok birimi planlama sürecine müdahil olmalıdır. Geleceğe yönelik icraatların verimli olabilmesi için en başta kurumun üst yönetiminin ortaya koyduğu temel ve

kapsayıcı bir plan olmalıdır. Etkili planlamayı sağlayabilmenin en başta gelen şartlarından biri de budur.

Bu bağlamda, bir planlamanın daha etkin olabilmesi açısından birtakım şartlar gerekmektedir. Özdemir'e göre bu hususların başlıcaları şunlardır (Özdemir, 1999:35-40):

- ✓ Ana bir plan ile üst grup yönetimin sürece dahil olması,
- ✓ Planlamada belli düzeyde bir esnekliğin bulunması,
- ✓ Planlama yapılırken, geçmiş ve cari durum iyi analiz edilmelidir,
- ✓ Kurumda bulunan her birim bir şekilde planlama sürecine dahil edilmeli, fikirleri alınmalıdır,
- ✓ Yapılan planlamada üst ve alt yönetim arasında eşgüdüm sağlanmalı, iletişim en üst seviyede tutulmalıdır,
- ✓ Yetki ve sorumluluklar en iyi ve gerçekçi şekilde dağıtılmalı, zaman kullanımı en üst seviyede olmalıdır,
- ✓ Gerçekçi ve güncelle uyum sağlayan bir planlama yapılmalıdır,
- ✓ Planlama, kurumun misyon ve amaçlarına hizmet edecek düzeyde ve nitelikte olmalıdır.

Sonuçta, etkili planlamanın pek çok önemli unsuru bulunmaktadır ve bunların biri ya da diğerinin birbirine üstünlüğü söz konusu değildir. Önemli olan bu etkenlerin her birini en iyi şekilde birbiri ile kaynaştırmak ve optimum düzeyde verimliliği sağlamayı hedeflemektir.

1.3. STRATEJİK YÖNETİM

1.3.1. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetim kavramı, kurumun geleceğe dair yaptığı her türlü plan çerçevesinde hareket edilmesini kapsayan sürecin idaresidir. Bu anlamıyla durağan değil daha çok devingen bir durumu ifade etmektedir. Başka bir deyişle, planlama gibi belli bir yol haritasını benimseyip ilerlemekten ziyade, eyleme geçtikçe dönüşen ve dönüştüğü noktaları da sürece dahil eden bir olgudur.

Stratejik yönetim, bu anlamıyla belli bir plan dâhilinde yürüse dahi, raporlama, süreç analizi, performans değerlendirmesi, iyileştirme, bütçe faaliyetleri bağlamında hem bütün eylem süreci tek bir bütün haline getirilir hem de faaliyetler sırasında sürekli olarak bir revize söz konusu olabilmektedir. Planlamanın süreç boyunca devrede olduğu bir vakadır.

Kavramdan da anlaşılabilceği gibi, stratejik yönetim, “strateji” ve “yönetim” kavramlarının bir araya gelmesiyle oluşmaktadır. Stratejik yönetimin de stratejik planlamanın da esas itibariyle planlama süreci olduğu bilinmektedir. Yönetim ve planlama kavramlarında ayrılan özelliği strateji kavramının kavramda kendine yer edinmesidir (Şentürk, 2005:23).

Stratejik yönetim, kurumun eylem planı çerçevesinde ilerlerken faaliyetlerini belli bir disiplin çerçevesinde yürütmesini sağlayan unsurların toplamıdır. Kurum faaliyetlerini sürdürürken yönetim kararları, süreç boyunca yapılan analizler ve incelemeler, kurumun iş akışını daha tutarlı ve sağlıklı yürütmesi için yürütülen faaliyetlerin tamamı stratejik yönetimin faaliyetlerini meydana getirmektedir (Eren, 2000:18).

Stratejik yönetim, hedef ve amaçların belirlenmesi, yapılması gerekenlerin saptanması ve geleceğe dönük vizyoner bir bakış açısıyla harekete geçilmesi yönünde kararlar alınmasını içeren bir yönetim modelidir. Esas itibariyle stratejik yönetimde sivil toplum kurumu, kamu ya da özel kurum ayrımı yapılmamaktadır. Bahsi geçen her kurum kendi misyonuna uygun olarak bir stratejik yönetim tekniği belirlemekte ve bu tekniği hayata geçirmektedir (Çevik, 2001:132).

Bir kurumun mevcut durumu ile hedeflediği nokta arasındaki mesafeyi aşmak için çoğunlukla bir stratejik yönetim modeline ihtiyaç duyulmaktadır. Kurumun geleceğe dönük ve uzun vadeli planlarının tamamı burada barınmaktadır. Kurum, uzun vadeli hedefine ulaşmak doğrultusunda kendine çizdiği yol haritasında her türlü faaliyetlerinden de sorumlu olacaktır. Bu sorumluluk genelde belli bir kişiye veya gruba verilmektedir. Örneğin kurumun bütçesi, eğer ki misyonu çerçevesinde uzun vadeli bir planlama dâhilinde belirlenecekse, kaynak kullanımı ve sorumluluk gibi unsurlar da işin içine dâhil olmaktadır.

Stratejik yönetim sayesinde kurumlar hiç şüphesiz daha etkili ve sağlıklı bir biçimde faaliyet gösterebilmektedirler. Dahası, çevresi ile olan ilişkilerini daha düzeyli yürüten, etrafını iyi analiz eden, politik ve ekonomik konjonktürü takip ederek ona göre pozisyon alan kurumlar, elbette ki uzun vadeli planlamalarında çok daha öngörülü olabilmekte ve kendi kurumlarının selameti açısından daha faydalı işlere imza atabilmektedirler (Çevik, 2001:250).

Stratejik yönetimin genel hatlarıyla kavramsal gelişimine göz attığımızda 20. Yüzyılın başlarına kadar gidebilmemiz mümkündür. 1900'lü yılların başında itibaren iş yürütme faaliyetlerini bir şekilde planlanması ve dahası bu planlamanın yönetsel bir uygulama haline getirilmesi gibi meseleler söz konusu olmaya başlamıştır. Bu dönemdeki stratejik yönetim, iş hiyerarşisi, iş bölümü, departmanlara ayırma, uzmanlaşma gibi konjonktürel sorunların çözüme kavuşturulmasında yapıp edilecek çözüm önerilerinden oluşmaktadır.

Süreç 1930'lu yıllara kadar bu şekliyle ilerlemiştir. Fakat 1930'lu yıllardan itibaren, Büyük Buhran'ın da etkisiyle, pek çok şeyde olduğu gibi, şirketlerde, kurumlarda ve kurum yöneticilerinde de birtakım ihtiyaçlara cevap verebilmesi bağlamında değişikliklere gidilmesi ihtiyacı baş göstermiştir. Bu zamandan itibaren yaklaşık yirmi yıl boyunca daha farklı bir yönetim çizgisi izlemiştir. Bu yeni üslupta planlama, iş akışı gibi unsurlar daha geniş bazda ele alınmış, kurum ya da firma bir bütün olarak görülmeye başlanmıştır. Başka bir ifadeyle, daha mikro bir bakış açısından makro düzeyde planlama yapılmaya ve kurumlar makro düzeydeki planlarla faaliyet yürütmeye başlamışlardır (Şener, 2009:56).

1950 ile 1960 yılları arasındaki on yıllık süreçte planlamalar makro düzeyde olmakla birlikte süre itibariyle daha kısa zaman dilimlerine çekilmeye başlanmıştır ve kurumlar gelecek birkaç yılın planlarını yapmaya odaklanmışlardır. 1960'lı yıllar, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları açısından son derece verimli dönemlerdir. Artık planlama ve yönetim sürecini belirlerken yalnızca kurum ele alınmamakta, firmanın ürettiği ürünün çevreyle olan ilişkisi, ürünün satışa sunulacağı pazarın durumu ve analizi gibi öğeler bir arada düşünölmeye başlanmıştır. Bu adımla birlikte daha önce sıklıkla askeri literatürden alıntı ile kullanılan strateji kavramı,

iktisat, pazarlama literatüründe de sıklıkla zikredilemeye başlanmıştır (Ürün, 2000:8).

Fakat stratejik yönetim kavramı son yirmi yıldır kendine literatürde çok geniş bir alan açmakla birlikte epey sayıda özgün çalışmaya da konu olmayı başarabilmiştir. Bugünkü durumda, kurumlarda ve iş çevrelerinde, iş akışlarını sürdürebilmek için nerdeyse vazgeçilmez bir kavram durumuna ulaşmıştır (Papp, 2001:1-3).

Firmaların ve kurumların modern bir şekilde faaliyetlerini yürütebilmesi için stratejik yönetim vazgeçilmez bir öneme sahiptir. Fred David'e göre stratejik yönetim yukarıda ele aldıklarımızın yanı sıra kuruma yarar açısından pek çok açıdan yardımcı olabilmektedir. Bu yararları aşağıdaki gibi ele alabiliriz (David, 1997:15):

- ✓ Örgüt içi iletişimin kuvvetlenmesi,
- ✓ Görev yapanlar açısından yetki ve sorumluluk kazanımı sağlamaktadır,
- ✓ Kurumlar açısından faaliyetleri planlama, öngörülü olma gibi unsurları ön plana çıkarmaktadır,
- ✓ Stratejik yönetimle birlikte örgütsel kazanım ve beceri artar, değişimlere karşı daha esnek bir yapı ortaya çıkar,
- ✓ Bir süreç yönetimi olması itibarıyla, firma açısından devamlılığı sağlamaktadır,
- ✓ Çalışanlar ile firma arasındaki bağı güçlendirir,
- ✓ Yapılan planların gerçekçilikleri ve tutarlılıkları arttıkça, daha iyi planlar yapılacaktır.

1.3.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, üst yönetim tarafından tespit edilen, fakat iş böyleyken dahi alt yönetimin veya bizzat çalışanların sürece bir şekilde dahil edilmesi gereken bir süreçtir. Bu anlamıyla kapalı devre bir kurumun sisteminde etkili ve verimli bir şekilde stratejik yönetim faaliyeti yürütülemeyeceği aşikârdır. Dolayısıyla kurum içinde tam bir şeffaflık içinde alınan kararlar stratejik yönetimin daha rasyonel ve verimli yürütülmesini sağlayacaktır.

Stratejik yönetim, üst kademe yöneticiler için olduğu kadar alt kademe yöneticiler veya çalışanlar için de son derece önemli bir husustur. Genel anlamıyla alınan makro düzeydeki kararlar, en üstten en alta doğru iletilmeli ve kurum açısından bir eşgüdüm sağlanmalıdır. Sonuçta stratejik yönetim firma veya kurum açısından ana amaçların veya başka bir ifadeyle misyonun gerçekleştirilebilmesi için eldeki kaynakların seferber edilmesini ifade etmektedir. Fakat hedef doğrultusunda eyleme geçildiğinde kaynakların israf edilmemesi de son derece önemlidir (Dinçer, 2003:37).

Coşkun Can Aktan'a göre, stratejik yönetimin kendine has birtakım özellikleri bulunmaktadır. Çoğunlukla proje, program gibi kavramlarla karıştırılan stratejik yönetimin belli başlı özellikleri şunlardır (Aktan, 1999:6):

- ✓ Stratejik yönetim en başta üst yönetim kadrosunun görev alanına girmektedir. Firmaların çevre ile olan ilişkileri ve misyonu itibarıyla makro düzeyde bir karar alınmasını içermektedir.
- ✓ Firma açısından uzun vadeli bir planlama sürecini içermektedir. Firma açısından geleceğe dönük rasyonel öngörülerin tümünü içinde barındırmaktadır.
- ✓ Stratejik yönetim her ne kadar firmayı bütünsel olarak ele alsada dahi, firmanın en küçük birimleri de sürece dahil edilmekte ve ortaya çıkabilecek sorunlar bu bakış açısıyla ele alınmaktadır.
- ✓ Firma ile çevre arasındaki ilişki her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Firma çevresinde ortaya çıkan bir değişim, firmayı da etkilemektedir.
- ✓ Stratejik yönetimde bir sosyal sorumluluk ögesi de bulunmaktadır. Firma misyonunu belirlerken elbette sosyal sorumluluklarını da yerine getirmelidir.
- ✓ Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik etmektedir. Yapılan yönetim planı üst yönetimden en alt kademe çalışana kadar her düzeyde etkili olmaktadır.
- ✓ Kaynakların etkili bir şekilde dağıtılması, yine stratejik yönetimin belirgin niteliklerinde biridir. Firma temel yükümlülüklerini yerine getirmek için en optimum kaynak dağıtımına ihtiyaç duymaktadır.

- ✓ Ekip çalışması ve firma çalışanları arasındaki dayanışmanın en üst düzeyde olması öngörülmektedir. Bu dayanışma çoğunlukla karar verme süreçlerine de dahil edilir. Firmada yer alan her çalışan, firma ile ilişkilerinin düzeyi ve tecrübesi doğrultusunda karar verme sürecinde söz sahibi olabilmektedir.
- ✓ Stratejik yönetim, kalite yönetimi kavramı ile birlikte ele alınabilmektedir. Firmada ortaya çıkan sorunlar en hızlı şekilde bu biçimde çözüme ulaştırılmaktadır.
- ✓ Stratejik yönetim, firmanın gelecek vizyonu, faaliyet şeması, yol haritası gibi unsurlarının bir arada uygulanmasını ve koordine edilmesini sağlar.
- ✓ Stratejik yönetim, stratejik düşünmeye de zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda geleceğe yönelik yöntem ve taktikler belirlenmeye çalışılmaktadır.
- ✓ Stratejik yönetim, taktiklerin belirlenmesinde rekabet analizlerinden faydalanmaktadır. Bu sayede firmanın pazarda tutundurulması ve kalıcı hale getirilmesi sağlanmaya çalışılmaktadır.

1.3.3. Stratejik Yönetim Türleri

Bugünden bakıldığında firmaların ve kurumların diğer firma ve kurumlarla daha verimli bir biçimde rekabet edebilmeleri, uzun vadede ayakta kalabilmeleri ve dahası firmayı büyütebilmeleri açısından stratejik yönetimin bir zaruret haline geldiği bilinmektedir. Bir diğer ihtiyaç ise, stratejik dönüşümün artık türlerini analiz etmek ve bunlardan firma ya da kurumun ihtiyacı olan çeşidini benimsemek veya revize etmek suretiyle firma için uyarılma durumudur. Firma ve rekabet ettiği diğer firmalar, stratejik yönetim türlerinden bir ya da birden çoğu ile kendi özelliklerine has bir yol haritası belirleyebilmekte, bu sayede de daha verimli ve üretken bir iş akışını meydana çıkarabilmektedirler (Dalyan, 2002:403).

1.3.3.1. Büyüme Stratejisi

En başta firmanın veya kurumun kârlılığını artırmayı amaçlayan bu stratejide, firmanın piyasada yer tuttuğu alanın artırılması, firma düzeyinde refah seviyesinin yükselmesi, kalitenin ve niteliğin artırılması gibi unsurlar yol göstericilik yapmaktadır. Dahası, firma rekabet gücünü artırmak için çevresini daha iyi tanımaya ve rakiplerinin davranışlarını tahmin edebilecek kimi analizler ve anketler de gerçekleştirebilmektedir. Bu tarz stratejinin en belirgin özelliği sayısal anlamda firmanın büyümesini kastediyor olmasıdır (ÜlgenveMirze, 2004: 201).

Büyüme stratejisi iki yönlü ilerleyen bir süreci ifade etmektedir. İç büyüme ve dış büyüme olarak iki şekilde ele alabileceğimiz bu büyüme farklılıklarının temel ayırım noktaları şunlardır (Dalyan, 2002:402-403):İç büyüme: kurumların kendi imkân ve yeterlilikleri ölçüsünde büyümeyi ifade etmektedir. İç büyümede firma yalnızca kendi kaynaklarının ve kendi olanaklarını kullanmaktadır.Dış büyüme ise: firmanın kendi kaynakları ile büyümesinin zorlandığı veya tıkanıdığı durumlarda çevreden edinilen kaynak yardımıyla büyümeyi ifade etmektedir. Bu yöntemle, firmalar diğer firmalarla çeşitli konularda işbirliğine giderler.

Bu iki stratejik yöntemin yanında bir diğer iki yol daha bulunmaktadır:Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme olarak adlandıracağımız strateji, yeni mal ve hizmetleri kurumun yelpazesine kazandırma, yeni pazarların seçilmesi ve üretim süreçlerine yenilerin eklenmesiyle oluşturulmaktadır.Diğer yöntem ise mevcut işin tanımı değiştirilmeksizin, faaliyetlerin hızını artırmak yoluyla kurumun büyümesini hedefleyen stratejik yöntemdir. Burada yalnızca süreçlerin denetimi tekrardan ele alınır ve kapasite ya da zamanlama konusunda bir değişikliğe gidilir.

1.3.3.2. Mevcut Durumun Korunması

Günümüz dünyasında kurumlar ve örgütler durmaksızın süren bir rekabet ortamı içerisindedirler. Bu, sürekli bir değişim demek olduğu gibi, aynı zamanda değişimlerin önceden kestirilmesini de gerektirir. Özellikle yoğun belirsizlik

dönemlerinde kurumlar stratejilerini varlığın devamlılığını sağlayabilmek üzerine kurarlar. Bu yöntem, kurumun ne küçülme, ne de büyüme hedefleri gözetmediği, mevcut durumun korunması üzerine kurulu bir stratejik yönetim türüdür (Şener, 2009:59).

Belirsizlik ve rekabetin aynı anda bulunduğu durumlar kurumları yarışın gerisinde kalmamaya, yeni stratejiler belirlemeye ve temkinli olmaya yöneltmektedir. Ortamların bu şekilde muğlaklaşması bir çok farklı stratejiyi birlikte kullanmayı ve mevcut korumayı gerektirmektedir. Bu stratejik yöntem rekabeti devam ettirirken ortalama bir durumu sağlama almak anlamına gelmektedir. Ortamlardaki belirsizlik kaybolana dek öne çıkmayı hedefleyen büyüme stratejileri yerine durumu korumak ve rekabeti sağlamak bu stratejik yöntemin temel hedefi konumundadır (Toffler, 1981:7).

1.3.3.3. Küçülme Stratejisi

Rekabeti sağlayabilmek, varlıklarını devam ettirebilmek ve büyümek tüm kurumların ortak amaçlarıdır. Yukarıda da bahsi geçtiği gibi bu konuda kurumlar ve örgütler çok çeşitli stratejik yöntemler uygular. Bunlardan birisi de küçülme stratejisidir. Koşulların kurumun aleyhine işlediği dönemlerde kurumlar gelecekteki maksimum kârlarını düşünerek o andaki kârlarını minimize etmeyi yahut belli süreliğine zarar etmeyi göze alabilirler.

Şunu belirtmek gerekir ki, küçülme kurumun sadece kötü koşullarda değil aynı zamanda revizyon ve fırsatlar için de uygulayabileceği bir stratejidir. Bir diğer deyişle küçülme her durumda bir olumsuzluk göstergesi değildir. Rekabet üstünlüğünün kazanılması amacıyla kurum tasarruf ve tasfiyeye gidebilir (Öndeş, 2011:45).

Doğru bir tanımlamayla, küçülme, kurumsal yapıların mevcuttan ideale yönelimini belirtir. Revizyon, yalınlaşma, iyileştirme gibi kavramların içkin olduğu bir strateji türü olarak karşımıza çıkar. Temel faaliyet alanları gözden geçirilir, ve ana yönelimlerin dışında kalan faaliyet bölümleri tasfiye edilir. Bu durum kurumun

rekabete çok daha iyi bir şekilde devam edebilmesini sağlayacak olan yeniden yapılanmayı ve iyileşmeyi sağlar (Gümüştekin, 2004:245).

Küçültme stratejileri iki yönetime ayrılır: Tasarruf stratejisi ve tasfiye stratejisi. Tasarruf, kurumun olumsuz durumdaki finansal kaynaklarının verimsiz bölümlerin yeniden düzenlenerek tekrar verimli hale getirilmesini kapsar. Bu, içe dönük bir uygulamadır. Tasfiye ise, başarısız faaliyetlerin ortadan kaldırılması olarak tanımlanabilir. Bu faaliyetlerin ve bölümlerin kısmen yahut tamamen terk edilmesi yoluyla uygulanır (Şener, 2009:60).

1.3.3.4. Karma Stratejiler

Kurumların büyümesi faaliyet alanlarının çeşitlenmesini sağlamaktadır. Birden fazla ürün veya hizmet sunan bu tür kurumlarda, her faaliyetin ortamı, hedef kitlesi farklı olduğundan ötürü her bölüm için ayrı stratejiler uygulanması gerekmektedir. Her bölümü için aynı anda farklı stratejik yöntemlerin uygulanmasına karma strateji adı verilmektedir.

Yukarıda bahsi geçen durumda kurum karma strateji yöntemini izliyor denmektedir. Bu alanda en sık kullanılan örneklerden birini sunmak gerekirse: kurum dikey farklılaşmaya giderek büyüme stratejisi izlerken, aynı faaliyet için tasarruf stratejilerini de aktif hale getirebilir. Bir diğer örnekle anlatırsak, kurum yatay farklılaşma uygularken, yenilik stratejilerini de planlayabilmekte ve yönetebilmektedir (Şener, 2009:60-61).

1.3.3.5. Varlığına Son Verme Stratejileri

Kurumun rekabeti sağlayabilmek, faaliyetlerini devam ettirebilmek için planladığı tüm stratejilerin işe yaramaması halinde başvuracağı son yöntem varlığına son verme stratejisidir. Tasarruf ve tasfiye gibi küçülme stratejilerinden beklenen verimliliğin sağlanamaması durumunda kurumlar varlıklarını sona erdirmek üzerine kurulu bir strateji yöntemi uygulayabilirler. Bu yöntem çok tabii bir şekilde en son uygulama olarak görülmektedir.

Kurum varlığını devam ettirerek faaliyetlerini sürdürdüğünde sürekli devam eden bir zarar içerisinde ve uyguladığı stratejilerle bu durumdan kurtulamıyorsa faaliyetlerini durdurması ve varlığına son vermesi sürekli olan zararın katlanmasını ve diğer faaliyet olanlarına sıçramasını engelleme mecburiyeti hissetmektedir. Bu noktadan sonra varlığını yok edecek ve faaliyetlerini tamamen durduracak bir strateji izlemeye koyulmaktadır (Özdemir, 1999:80).

1.4. STRATEJİK PLANLAMA KAVRAMI

Stratejik planlama kavramı, bir kurumun uzun ve kısa vadede faaliyet hedeflerinin ve stratejilerinin, misyonunun bir taslak olarak oluşturulmasıdır (ThompsonveStrickland, 1996:15). Stratejik planlama bir kurumun ne olduğu ve hangi faaliyetleri, hangi yolla yürüttüğü üzerine kurulu düzenli bir çaba olarak görülebilir. Stratejilerin planlanmasında hedefler insanlar aracılığıyla ulaşılabilen, çok uzun bir geleceği kapsayan ve para yatırılması gereken önemli aşamaları ve süreçleri içerir.

Stratejik planlama konusunda yukarıdakinin yanı sıra daha bir çok tanım yapılmıştır. Bu tanımların bazılarına bakmak gerekirse: bir tanesi, kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan işlemlerin toplamı şeklindedir. Bundan daha kapsamlı bir diğer tanımdaysa şu şekilde açıklanır: bir kurumun başarılı bir gelecek oluşturması amacıyla, yetkilileri tarafından geleceğin, gerekli faaliyet süreçlerinin planlanması, belirlenmesi olayıdır (Demir ve Yılmaz, 2009:72).

Temel olarak stratejik planlama üç soru üzerinde inşa edilir (Güner, 2004:92):

- 1- Biz kurum olarak neyiz?
- 2- Ne olmayı amaçlıyoruz?
- 3- Olmak istediğimiz noktaya nasıl ulaşırız?

1.4.1. Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi

Kavram olarak stratejik planlama ilk olarak 1960lı yıllarda özel sektör tarafından kullanılmıştır. Bu alanda kavramın çıkış yılı olan 60'larda bir çok eser yayınlanmış ve teorisi oluşturulmuştur. Bunlardan başlıcaları, 1962 yılında yayınlanan, *StructureandStrategy* isimli yapıttır. AlfredChandler'ın bu eserinde kurumun strateji kurgusu ele alınmıştır. Gene bir diğer önemli yapıt 1965'te yayınlanan *CorporateStrategy* kitabıdır. I. Ansoff tarafından kaleme alınmıştır (Güner, 2004:93).

Kavram olarak ortaya çıkışı 60'lı yıllara dayansa da, stratejik planlamanın kökleri İkinci Dünya Savaşı sonrası döneme kadar uzanmaktadır. Bu dönemde işletmeler uzun vadeli planlamalar üzerinde durmuşlar ve ilk kurumsal stratejileri oluşturmuşlardır. Fakat o dönem için geleceğe yönelik oluşturulan bu planlamalar, güncel durumların geleceğe yönelik tahminlerinden ibarettir. İstatistiklerin uzun bir döneme yayılmasıyla analitik düşünceden uzak tahminler yoluyla yapılan bu planlamaların ana amacı gelecekte nasıl durumlarla karşılaşılacağı ve bunlar karşısında ne tür adımların atılacağıydı.

Kavramın ortaya çıkışıyla birlikte tahmini veriler üzerinden yapılan gelecek planlamaları belirli bir kuramsal bilgiyle oluşturulan stratejik planlamalara dönüştüler. Ansoff'un analitik ve rasyonel düşüncüyü stratejik planlamaya getirmesi önemli bir adım olarak görülmektedir. O dönemden sonra amaçların belirlenmesi ve gelecekte bu amaçlara nasıl ulaşılabileceğiyle ilgili stratejilerin belirlenmesi oldukça önem kazanmıştır. Yeni planlama yöntemlerinde rakiplerin ve ortamın durumları, diğer kurumların faaliyetleri düzenli bir şekilde analiz edilmeye ve buna uygun planlamalar yapılmaya başlanmıştır (ÜlgenveMirze, 2004:36).

1970'lerde stratejik planlama uzmanlarının ve bu yöntemi uygulayan kurumların sayısı artmaya başlamıştır. Kurumlar planlama için özel personeller ve kurullar oluşturmuş ve kurumun stratejik planlamasını yönetecek uzman birimler meydana getirmeye başlamışlardır. 1960'lı yıllarda kavramlaşan stratejik planlama bu dönemde ciddi oranda yayılmış, işletmeler için çok önemli bir araç haline gelmiştir (Demir ve Yılmaz, 2009:72-73).

1980'li yıllarda ise kavram ve yöntem kâr amacı gütmeyen örgütler ve kurumlar tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemde stratejik planlama

gelişmiş ve kurumun çevresiyle olan ilişkisini de algılayabilecek şekilde yeniden düzenlenmiştir. Ticari kurumlar rekabeti devam ettirebilme üzerine stratejiler planlarken, ticari olmayan kurumlar bu yöntemleri hedef kitleyi belirleme ve onları tatmin etme amacıyla kullanmışlardır. Değişen organizasyon vefaaliyet yapılarıyla birlikte stratejik planlama teorisi de değişmiştir (Gürer, 2005:94).

21'inci yüzyılda toplumsal ve küresel değişimlerin aralıklarında azalan süreler, gittikçe zorlaşan rekabet ortamı karşısında stratejik planlama bir gereklilik konumuna yükselmiştir. Organizasyon ve kurumların daha karmaşık yapılar haline gelmesi, değişmekte olan hukuksal konumlar ve sosyo politik gerçekler kurumların başarılı olma şanslarını oldukça azaltan etmenlerdir. Bu sebeple ticari ve ya ticari olmayan tüm kurumlar vizyonlara sahip, iyi analiz edilmiş planlara sahip, geleceği öngörebilen yapılar olmak zorunluluğunu duymaktadırlar. Günümüzde stratejik planlamanın bu nedenli önem kazanmasının sebepleri arasında değişimin küresel boyutlarda yaşanması ve hızının artması, demokratikleşme atılımlarının yayılması olarak gösterilmektedir. Stratejik planlama bu tarihsel süreç boyunca devingen bir yapıda olmuş, sürekli değişerek gelişmiş ve günümüzde kurumlar için çok önemli bir araç haline gelmiştir (Erbaşı, 2010: 2-3).

1.4.2. Stratejik Planlamanın Önemi

Tarihsel süreci içerisinde sürekli bir gelişme gösteren stratejik planlamanın kurumlar açısından çok büyük önem arz ettiğini belirtmiştik. Bu konuda belirlenebilecek ilk önemli nokta, stratejik planlamanın değişmekte olan problemlere analitik bir bakış getirebilme, kurum için olası tüm ihtimallerin göz önünde bulundurulmasını sağlamaktır. Stratejik planlama kurum içerisinde de tüm birimleri bağlayıcı bir özellikte olarak belirtilmektedir (Erbaşı, 2010: 2-3).

Günümüz ortam yapılarının devingen ve değişken yapısına göre stratejik planlamanın temel amacı olarak kurumun çevresiyle uyumunun sağlanması olarak saptanmaktadır. Bu konudaki literatür planlamanın önemini yönün belirlenmesi, misyon ve vizyon üzerinde odaklanarak ortaya koymaktadır. Bahsi geçen noktaların yanında stratejik planlama faaliyet alanına giren gelişmeleri takip etme konusunda da

önemli bir araç olarak görülmekte ve kurumu sistematik düşünceye yönelttiği ifade edilmektedir.

Stratejik planlamayı önemli kılan bir başka etmen ise yönetim etkinliğinde verimin artırılması konusudur. Kurumun kendi öz kaynaklarını, faaliyetlerini çevresiyle birlikte analiz ederek, kendi avantaj ve dezavantajlarının ayırtına varması stratejik planlamanın listelenen birçok önemli noktasından biridir. Kurumun, pazarlama dilinde *missionstatement* olarak ifade edilen bir misyona ve vizyona sahip olabilmesi açısından da gene stratejik pazarlamayı çok önemli bir konuma getirmek mümkündür (Gürer, 2005:95).

1.4.3. Stratejik Planlamanın Örgüte Faydaları

Stratejik planlamanın kuruma yönelik faydaları önemine içkin durumdadır. Kurumun yöneldiği programı düzenli ve ihtimamlı bir şekilde geliştirme, değişime adapte olma fonksiyonunu üstlenmekte ve hızlanan değişimler karşısında amaçlarına yönelik hedeflerini yerine getirmesine katkı sunmaktadır.

Bryson'a göre stratejik planlamanın temel olarak dört faydası bulunmaktadır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012:549): Stratejik düşünce ve davranışı geliştirme: kurumun çevresi ve kendi öz yapısı üzerine daha sistemli bilgi toplamasını sağlamakta ve gelecekle ilgili yapılan planlamalarda önceliklerin listesini belirlemektedir. Karar verme aşamalarının iyileştirmelerini sağlaması: kurumlara amaçların belirlenmesinde ve gelecekle ilgili yapılan analizler yönünde güncel kararların alınmasında, tutarlı kararların oluşturulması ve koordine edilmelerine yardımcı olmaktadır.

Değişen şartlara adaptasyonun kolaylaşması: planlama yapmakta olan kurumların temel problemlerini analiz edebilmelerine cesaretlendirmekte ve iç-dış isteklere mantıksal cevapların hızlı bir şekilde verilebilmesini sağlamaktadır. Kurumsal duyarlılığın gelişmesi: kurumun stratejik pazarlamadan doğrudan yararlanması anlamına gelmektedir. Kurum içindeki birimlerin koordinasyonu ve uzmanlık becerileri artmasına fayda sağladığı söylenmektedir.

Bryson'un bahsettiklerinin yanı sıra stratejik planlamanın kurumlara sağladığı diğer faydalardan bazıları şu şekilde sıralanmaktadır(Gürer, 2005:97):

Stratejik planlama:

- ✓ Geleceğe dönük, uzun dönemli düşünmeyi sağlamaktadır.
- ✓ Kurum içindeki birimlerin ortaklaşmış belirli amaçlara yönelmesi sonucu kaynakların verimli kullanımı ortaya çıkmaktadır.
- ✓ Amaçlar içerisinde önceliklerin belirlenmesi ve yönelimin önceliklere doğru olmasına yardımcı olmaktadır.
- ✓ Güncel durumlarda ve ortamlarda alınan kararların gelecek durumlarla uyumlu olmasını sağlamaktadır.
- ✓ Karar verme süreçlerine tutarlı ve düzenli temeller oluşturmaktadır.
- ✓ Kurumun kontrolü altındaki alanlarda daha etkin bir yönetimin inşa edilmesine fayda vermektedir.
- ✓ Kurumun farklı bölümleri arasındaki koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaktadır.
- ✓ Önemli problemlerin daha hızlı ve daha etkin çözümünü sağlamaktadır.
- ✓ Kurumun öz kaynaklarının amaçlar ve öncelikler doğrultusunda kullanımıyla tasarruf sağlanması ve faaliyet performanslarının artması durumunu doğurmaktadır.
- ✓ Kurum içerisindeki ortak çalışmalara teşvik etmektedir.
- ✓ Kurumlar açısından ayrıca bir öğrenme sürecinin oluşmasına katkı sunmaktadır.
- ✓ Kurum personelinin bilgi birikimine doğrudan etkisi olmakta ve daha tecrübeli personellerin oluşmasını sağlamaktadır.

1.4.4. Stratejik Planlama Süreci

Daha önce stratejik planlamanın üç temel soru üzerine kurulu olduğundan bahsetmiştik. Planlama süreci zarfında bu üç sorunun yanıtları aranmaktadır.

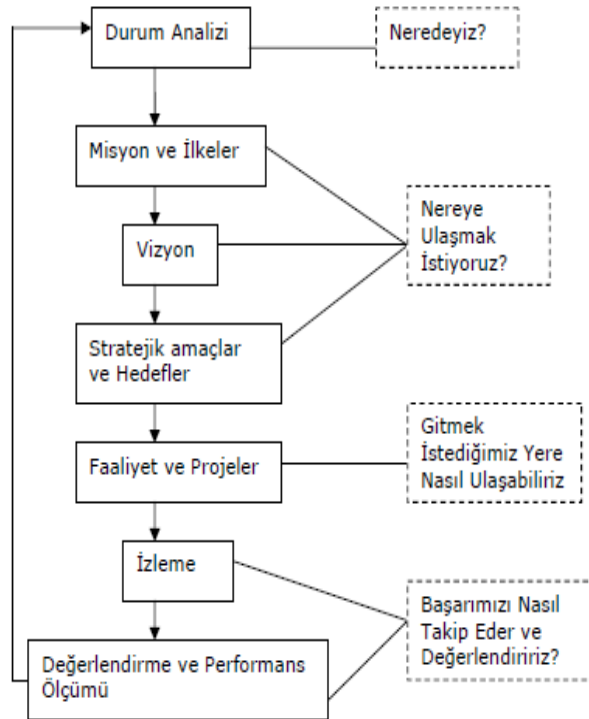
Çalışmamızda stratejik planlama sürecini, durum analizi, misyon ve ilkeler, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler, faaliyet ve projeler, izleme, değerlendirme ve performans ölçümü aşamalarıyla ortaya koymaya çalışacağız. (Şekil - 1)

Tüm bu aşamalar stratejik düşüncenin şekillendirilerek bir formüle, bir sürece döküldüğü aşamalardır ve birbirinden doğrudan etkilendikleri gibi aralarında önemli ölçüde kuvvetli bir bağ bulunmaktadır. Bu süreçler ve evreler üç ana aşamanın içerisinde bulunmaktadır (Şener, 2009:59):

- 1 - Stratejinin belirlenmesi
- 2 - Stratejinin uygulamaya geçirilmesi
- 3 - Sonuç olarak denetleme yapılması

Bu aşamalar sürdürülürken her bir evre kurumun iç dinamiklerine ve öz kaynaklarına uygun olarak belirlenmeli ve gerekli birimler tarafından denetlenmelidir.

Şekil 1: Stratejik Planlama Süreci



Kaynak; (DemirveYılmaz, 2009:72-75)

1.4.4.1. Durum Analizi

Durum analizi, stratejik planlamanın ilk aşaması olarak kurumun 'neredeyiz' sorusunu cevaplamaıyla başlamaktadır. Bir diğer deyişle 'neredeyiz' sorusunun cevabı durum analizi yapılarak aranmaktadır. Sürecin ilk aşaması olan durum analizi, dış analiz ve iç analiz yapılarak tamamlanır. Dışsal tehditlerin, rakiplerin ve ortamın durumunun saptanması bu analizin bir ayağıdır. Diğer aşama ise kurumun kendi öz kaynaklarını, kendi organizasyon yapısını analiz etmesi ve yetersizliklerin, zayıflıkların saptanmasıdır.

Durum analizinde yapılan değerlendirmeler esas olarak şu konular üzerinde odaklanmaktadır (Gözlükaya, 2007:30):

- ✓ Kurumun tarihsel gelişimi
- ✓ Hukuki durum (yasal zorunluluklar) ve mevzuat değerlendirmesi
- ✓ Kurumun faaliyetlerinin net olarak belirlenmesi
- ✓ Kurumun hedef kitesinin belirlenmesi
- ✓ Kurumun finansal ve teknolojik durumunun ve yeterliliklerinin ortaya çıkarılması
- ✓ Kurumun çevresinin değerlendirilmesi

Durum analizinin bir aşaması olan iç analiz, kurumun kaynaklarının, süreçlerinin, başarı durumunun değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır. Bu analizdeki kaynakların değerlendirilmesi aslen personelin, kurum içi sosyo-ekonomik yapının değerlendirilmesi olarak görülmektedir. Süreçler, kurum içindeki tüm birimlerin uygulamalarını: başarı ise tarihsel performansların güncel durumla karşılaştırılmasını kapsamaktadır. İç analizin yapılması kurumun performansını doğrudan etkileyebildiği gibi kaynakların daha verimli kullanılmasına da fayda sunacaktır (Küçüksüleymanoğlu, 2008:406).

Kurumun yasal zorunluluklarının, hukuki durumunun ve mevzuatın değerlendirilmesi sırasında kuruma belli yükümlülükler yükleyen yasal süreçlerin tespiti yapılır. Bu analizlerin sonuçları kurumun gelecekteki faaliyet alanlarının

oluşturulmasında ve misyonun çizilmesine katkı sağlamaktadır(DemirveYılmaz, 2009:76).

Dış çevreninin analizi ise kurumla alakalı fakat kurumun dışında inşa olan etmenleri kapsamaktadır. Kurumlar kendi varlıklarını sürdürmelerine tehdit oluşturan dış etmenleri ya da büyümelerine katkı sağlayacak fırsatları belirlemektedirler. Bu esnada gerek duyulan bilgi ve dokümanlar yazılı yazısız birçok kaynaktan elde edilebilmektedir.

Tüm aşamalarıyla birlikte durum analizi yapılırken SWOT tekniğinden faydalanılmaktadır. Tarihsel olarak ilk 1970'li yıllarda iş yönetimi alanında kullanılmaya başlanan SWOT analizi daha sonraki dönemlerde ticari olmayan kurumlar için de bir planlama aracı olarak görülmeye başlanmıştır. SWOT analizi kurumların kendi ortamlarında sahip oldukları tüm kaynakların en yüksek performansta kullanılması amacını taşıyacak şekilde geliştirilmiştir. Stratejik planlama süreçlerinde öncelik verilmesi ve dikkate alınması gereken bilgilerin temin edilmesi konusunda kurumlar açısından oldukça önemli görülmektedir(Demir ve Yılmaz, 2009:76-77).

	Pozitif	Negatif
Dahili Faktörler	<p><u>Güçlü Yanlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Teknolojik Beceriler • Lider Markalar • Dağıtım Kanalları • Müşteri Sadakati/İlişkileri • Ürün Kalitesi • Büyüklük • Yönetim 	<p><u>Zayıf Yanlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kritik becerilerin olmayışı • Zayıf markalar • Dağıtım gücünün zayıflığı • Düşük müşteri sadakati • Güvenilmez ürün/hizmet • Küçüklük • Yönetim
Harici Faktörler	<p><u>Fırsatlar</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Değişen müşteri davranışı • Değişen coğrafi pazarlar • Teknolojik gelişmeler • Hükümet politikasında değişim • Düşük vergiler • Nüfus yaş yapısı değişimi • Yeni dağıtım kanalları 	<p><u>Tehditler</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Değişen müşteri davranışı • Coğrafi pazarların yakınlaşması • Teknolojik gelişmeler • Hükümet politikasında değişim • Yüksek vergiler • Nüfus yaş yapısı değişimi • Yeni dağıtım kanalları

Tablo 1: SWOT Analizi Örnek Modeli

Kaynak; (WEB_2-2013)

Sürekli değişimin yaşandığı günümüzde meydana gelen ani tehlike ve fırsatları takip edebilmek esnekliğini sunan SWOT analizinin (Tablo - 1'de bir model olarak sunulmaktadır) adı İngilizce ilkelerinin baş harflerinden meydana gelmektedir: Strengths (kurumun güçlü yönleri), Weaknesses (kurumun zayıf yönleri), Opportunities (ortamdaki fırsatlar), Threats (ortamdaki tehditler). Durum analizi içerisinde uygulanan bu teknik kurumun kendi organizasyonunu tanıması ve faaliyetlerine daha fazla hakim olmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda bu analizle elde edilen sonuçlar yöneticilerin karar verme mekanizmalarını da doğrudan

etkilemekte, daha etkin ve verimli bir yönetim ekibinin oluşmasına fayda sunmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008:407).

1.4.4.2. Misyon ve İlkeler

Misyon terimi kurumun neden var olduğunu belirlemek ve açıklamak için kullandığı bir aşamadır. Her kurumun varlığı ve yürüttüğü faaliyetleri üzerine yaklaşımı, felsefesi ve düşünceleri bulunmaktadır. Bu düşünceler kurumun kendisini diğer kurumlardan farklı ve üstün gördüğü noktalar üzerine odaklanmaktadır. Bu düşünceler kurumun sunduğu faaliyetler konusundaki felsefesini aktardığı misyonda ifade edilmektedir. Bir diğer tanımıyla misyon kurumun amacının ve sorumluluklarının neler olduğunun belirlenmesidir. Bu kavramı dört temele başlık altında sıralanmaktadır (ÜlgenveMirze, 2004: 95):

- ✓ Misyon, kurum personeli ve birimlerine rehberlik etmektedir. Stratejik planlamanın diğer aşamaları misyon çerçevesinde inşa edilmektedir.
- ✓ Misyon, içerdiği düşünce ve felsefeyle kurum ve personeli arasında bir bağ oluşturmaktadır.
- ✓ Misyon, kurumun hedef kitlesine bünyesinde bulundurduğu değerleri ve felsefesini açıklamaktadır.

Misyonun önemi stratejik planlamanın onun varlığıyla etkin bir başlangıca sahip olmasındadır. Bir diğer deyişle, misyon tüm stratejik planlamanın en temel noktasını, başlangıcını oluşturur niteliktedir. Kurumun izleyeceği yönü ortaya koyan net, açık, kurumun değerlerini doğru yansıtan, hedef kitleye bir taahhüt veren, eylem odaklı bir kavramdır. Tüm personelin belirli bir amaç için ortak hareket etmesini sağladığı gibi, kurum personelini bir araya toplayarak motivasyon da sağlamaktadır. Aynı zamanda misyonun diğer faydaları arasında kaynakların ortak amaç doğrultusunda yönlendirilmesini sağlamak, personelin iş sorumluluğunu kavramasına yardımcı olmak, stratejilerin oluşturulmasına uygun atmosfer yaratmak da bulunmaktadır. Kurumun tüm personeli ve birimleri tarafından ortaklaşa belirlenen ve hepsi tarafından benimsenen bir misyonun varlığı kurumun stratejik planlama sürecinde en önemli yardımcısı olmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2009:79).

Misyonun yanı sıra kurumun izleyeceği yolda adımlarını atmasına bir çerçeve ve sınır getiren ilkeler de bulunmaktadır. Bir kurumun güvenli ve başarılı bir şekilde varlığını devam ettirmesi konusunda personeline benimsenen bir takım değer ve düşünme tarzlarının tümüne kurumun ilkeleri ve değerleri denilmektedir. Çoğunlukla politika ile karıştırılan bu kavram amaçlara ve araçlara kurumun benimsediği davranış şekilleri üzerinden sınırlar çizmektedir. Bu sınırlarla belirlenen çerçeve kurum içindeki birimlerin ve yönetici ekibin kararlar almasında yardımcı olmakta, takdir alanını daraltarak karar alma sürelerini de arttırmaktadır. Kurumun misyon ve vizyonun temel noktalarını oluşturacak inançlardır. Kurumun belirli ilkelere sahip olması yürütmeye objektif ve tutarlı olmayı sağladığı gibi, yönetici ekibin vereceği kararları tahmin edilebilir kılmaktadır. Kurumsal ilkeler temel olarak üç ana etmenle ilişkilidir (Şener, 2009:49):

- 1- Örgüt personeli ve dışarıdaki kişiler
- 2- Kurumun faaliyet, karar ve yürütme süreçleri
- 3- Kurumun faaliyetlerindeki hizmet kalitesine yönelik beklentiler

1.4.4.3. Vizyon

Vizyon, kurumca belirlenmiş ilkeler ve misyon çerçevesinde zihnen oluşturulan tablo: kuruma ilişkin planlanan geleceğin şekli: kurumun gelecekte olacağı duruma ait stratejik bir belirleme olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer deyişle vizyon kurumun gelecekte kendisini konumlandığı noktayı temsil etmektedir. İfadesi kuvvetli bir vizyonun kısa ve net, ilham verici, ideal olan geleceği tasvir eden gibi özelliklere sahip olması gerektiği söylenmektedir (Altınkurt ve Yılmaz, 2011:4).

Türkçe'de *görüş*, *görme gücü*, *önsezi* gibi karşılıklara sahip olan vizyon kavramı aslen ne olmak istiyoruz sorusuna verilen cevap olarak görülmektedir. Bir kurumun en önemli motivasyon araçlarından sadece bir tanesidir. Zuckerman tarafından vizyonun en az beş, tercihen on seneyi kapsaması gerektiği vurgulanmaktadır. Vizyon için diğer bazı ölçütler şu şekilde sıralanmaktadır: Açıklayıcı, hatırlanıcı, etkili, hedef kitleyle paylaşılabilir, onların yaşam standartlarını nasıl yükseltebileceğine dair teminler içerir olmak. Vizyonun

oluşturulduğu evrede kurum, hedef kitlesini, değerlerini ve ilkelerin, buldukları ortamı dikkate almak mecburiyetindedirler. İyi bir şekilde hazırlanmış vizyon, kurum personelini motive etmekte ve kurumun başarı ve gelişme hedeflerinin en üst noktasını temsil etmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:405).

Kurumlarda iyi ve etkin vizyon oluşturmak için TomPeters sekiz ilke öne sürmektedir (DemirveYılmaz, 2009:80-81):

- ✓ Etkin bir vizyon tanımlaması yapılabilmesi için vizyonun kişileri etkileyebilir niteliğinin bulunması gerekmektedir.
- ✓ Çok açık ve net olmalı, kurumun başarı ve yüksek performans isteğini motive etmelidir.
- ✓ En yüksek başarı standardını hedeflemelidir.
- ✓ Keskin kural ve çizgilerle belirlenmemeli, her durumda belli bir esnekliğe sahip olmalıdır.
- ✓ Belirli bir istikrarı içermeli, değişim ve yeniliklere açık olmalıdır.
- ✓ Kurum personeline yetki devrini hedeflemelidir.
- ✓ Geçmişini onurluca kabullenmeli, hatırlatmalı ve kurumu hedeflediği geleceğe hazırlamalıdır.
- ✓ Tüm faaliyetleri ve performansı için her zaman en mükemmeli amaçlamalıdır.

Vizyonun tüm bu önemine karşın, kurumu ve personeli geleceğe yönlendirmede tek başına etkisinin olmadığı açıklanmaktadır. Kurumun amaçlarını, misyonunu, temel ilke ve değerlerini en doğru şekilde benimsemiş olması gerekliliği vurgulanmaktadır. Ülgen tarafından vizyonun, misyon, kurumsal değer ve ilkelerin bir toplamı olduğu belirtilmektedir (ÜlgenveMirze, 2004:108).

1.4.4.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Stratejik amaçlar misyon ve vizyondan yola çıkarak denetlenebilir hedeflerin ifade edilmiş şekli olarak tanımlanmaktadır. Misyon ve vizyonla birlikte kurumun nereye ulaşmak istiyoruz sorusuna cevap aradığı aşamanın son noktasıdır. Kurumun yüklendiği tüm ilkeler, misyon ve belirlediği vizyonla birlikte hedefler somut,

ölçülebilir noktalara dönüşmektedir. Misyonda ifade edilenden daha belirgindirler. Aynı zamanda stratejik amaçlar değişime ayak uyduracak şekilde olmalı ve belirli bir genelliğe sahip olmalı denilmektedir. Misyona, ilkeler ve vizyonun motive edici gücüyle birlikte kurumun izleyeceği stratejik yönü şekillendirmektedir.

Kurumun amaçları, tüm faaliyetleri yaparken ne elde etmek için hareket ettiğini ortaya koyan sonuçlardır. Bu sebepten ötürü kurumun önceliklerinin tüm kişiler tarafından doğru anlaşılmasını ve sonuçlar konusunda hesap vermeye yardımcı eden bir aşama olarak görülmektedir. Stratejik amaçların belirlenmesi gereken alanlar şu şekilde sıralanmaktadır (ÜlgenveMirze, 2004:185):

- Kârlılık
- Büyüme
- Pazar payı
- Finansal durumlar
- Teknoloji
- Faaliyet etkinliği
- Kaynak kullanımı

Amaçlar, plan ve faaliyetler arasında bir köprü kurmaktadır. Bu nedenle kurumun önceliklerini, içsel ve dışsal analiz sonuçlarını ifade edebilmeli ve en azından üç yıllık bir süreyi kapsamaması gerektiği belirtilmektedir. Tüm bunlar göz önünde tutularak stratejik amaçlar belirlenmeye başlandığında önceki analiz sonuçları değerlendirilmekte, hedef kitleden gelen geribildirimler ve faaliyetlerdeki yetersizlikler ortaya konmakta ve ona göre amaçlar belirlenmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:407-408).

Stratejik amaçlar belirlenirken bazı özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmaktadır (KılıçveErkan, 2006:82):

- ✓ Spesifik faaliyetlere dönüştürülebilir nitelikte olması gereklidir.
- ✓ Kurumun tamamına yön vermeli ve kurum personeline rehberlik edecek özellikte olmalıdır.
- ✓ Kurumun uzun dönemli önceliklerini belirlemelidir.

- ✓ Kurum içindeki tüm birimlerden beklenen başarı standartlarını ortaya koymalı ve yönetimin kontrol etmesini kolaylaştırmalıdır.

Hedefler ise, ortaya konan stratejik amaçların kurum içerisindeki birimlere dağıtılmış, ayrıntılı olarak sunulmuş hali olarak tanımlanmaktadır. Nerede olmak istiyoruz sorusunun kesin ve nihai sonuçlara dökülmesidir. Belirlenmiş olan amaçların realist olup olmadığını gösteren ölçüt niteliğindedir. Kurumun ortaya koyduğu hedeflerinin kesin, ölçülebilir olması gerektiği belirtilmektedir. Bunun yanında misyon, vizyon ve amaçlar doğrultusunda arzu edilen sonuçlar hedef olarak belirlenirken finansal, bütçe süreci de göz önünde bulundurulmalı ve hedefler kurumun kendi öz kaynakları çerçevesinde inşa edilmelidir (Demir ve Yılmaz, 2009:82).

Hedeflerle birlikte kurum aynı zamanda amaçlarına ve hedeflediklerine ulaşabileceği en uygun stratejileri de belirlemektedir. Zaman açısından amaçlara göre daha sınırlı olan ve genelde üç yıldan az bir süreyi kapsayan stratejik hedeflere ulaşmak için mevcut durumu korumak, büyüme, küçülme gibi birçok stratejik yöntemin olduğu belirtilmektedir. Bu yönüyle stratejik planlama bir bütün olarak günlük kararlar ile daha uzun vadeli hedefler arasında bir bağ kurmak vazifesini üstlenmektedir.

1.4.4.5. Faaliyet ve Projeler

Stratejik planlamanın önceki aşamalarıyla birlikte nereye ulaşacağına karar vermiş kurumun faaliyetler ve projelerle birlikte belirlemek istediği oraya nasıl ulaşacağız sorusunun cevabıdır. Tanımlamak gerekirse faaliyet ve projeler aşaması, planı uygulayabilmek için kullanılacak olan stratejilerin detaylı bir dökümü olarak nitelenebilmektedir. Kurum içerisindeki her birim için ortaya konulmuş olan hedefler konusunda birimlerin sorumluluk ve yükümlülükleri bu aşamada ortaya konulmaktadır. Kurumun hedeflere ulaşabilmesini sağlayacak olan faaliyetler ve projeler birimlere göre ayrılarak ve öncelik sıralamasına tabi tutularak kurum tarafından belirlenmektedir. Öncelik sıralaması oluşturulurken kurumun finansal

raporları, ekonomik programları, planlama aşamasında önceliğe alınan belgeler göz önünde tutulmaktadır (KılıçveErkan, 2006:82).

Faaliyet ve proje aşaması genel olarak kısa süreli ve dar kapsamlı olarak planlanmaktadır. Belirlenen hedeflere nasıl ulaşırız, ne kadar zaman zarfında gerçekleştirebiliriz, kimlerle ve hangi birimlerle birlikte yapabiliriz gibi soruları cevaplama aracı olarak faaliyet ve projelendirme aşaması olarak görülmektedir.

1.4.4.6. İzlemeveDeğerlendirme

İzleme, verilen görevlerin amaçlanan şekilde gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğinin: hedeflere niceliksel ve niteliksel olarak ulaşıp ulaşılmadığının gözlenmesi için yönetim tarafından sürekli olarak tekrarlanan işlem ve faaliyetlerin takibinin yürütüldüğü süreçtir (Gözlükaya, 2007:62-63).

İzleme sürecini oluşturan faaliyetler, belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesindeki gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanarak ilgililerin ve örgüt içi ve örgüt dışı mercilerin değerlendirmesine sunulmasıdır (Acar, 2007:65).İzleme süreci, stratejik planlama ve yönetim döngüsünün önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. İzleme sürecinin yürütülmesinin temel aracı ise raporlamadır. Stratejik planda belirlenen hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediğini takip edebilmek için gelişmelerin sistematik olarak raporlanması gerekmektedir. İzleme raporu, stratejik planda belirlenen hedef ve amaçları, gerçekleştirilmesi gereken faaliyet ve projeleri, gelişmelere ilişkin gelişmeler ve açıklamalarla birlikte yorumları ve mevcut durum hakkındaki bilgileri içermelidir. İzleme raporu bunlarla birlikte bulunan durumu ve daha önceden belirlenmiş olan hedeflerin değerlendirilebilmesi imkânı sunar ve ani değişimlere ve gelişmelere karşı hızlı ve etkili tedbirler alınmasında yardımcı olur. İzleme raporları aynı zamanda objektif olmalı ve gerçekleştirilen amaçlarla birlikte gerçekleştirilemeyenleri de içermelidir (TürkveÜnsal, 2010:71).

Her alana teknolojinin hakim olduğu günümüz dünyasında ani değişimlerle sıkça gerçekleşmektedir ve beklenmedik durumlarla karşılaşılabilir. Bu sebeple gerektiği durumlarda değişiklik yapmak üzere izleme sürecinin yanında değerlendirme ve performans ölçümü aşamasının da oluşturulması gerekmektedir (Öztop, 2007:70).

Değerlendirme, stratejik planda belirlenen amaç ve hedefler ile gerçekleştirilen faaliyet ve projeler doğrultusunda bulunulan durumun karşılaştırılarak yapılan analizidir. Bu analizin sağlıklı ve doğru bir şekilde yapılabilmesi için standartların, varılmak istenen sonuçların neler olduğunun net bir şekilde önceden belirlenmesi gerekmektedir. Değerlendirme aşamasını etkili olarak gerçekleştirebilmek için, stratejik planda belirlenen hedef ve amaçların nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi gerekmektedir (TürkveÜnsal, 2010:71).

Örgütteki değerlendirme mekanizmasını etkileyen birçok unsur bulunmaktadır. Bunların başlıcaları şu şekildedir (Hrebiniakve Joyce, 1986:6):

- ✓ Performans sonuçlarının ölçülebilirliği
- ✓ Neden-sonuç ilişkilerinin belirginliği
- ✓ Planlamanın süresi
- ✓ Hangi spesifik eylemlerin yapılmasının istendiği bilgisi
- ✓ Çalışanların uzmanlaşma düzeyleri
- ✓ Etkenlik ya da etkinliğe vurgu
- ✓ Ürün yaşam döngüsü

Değerlendirme, örgütün hazırlamış olduğu stratejik planda uygulamalar sonucu gelinen durum ve elde edilen bilgiler doğrultusunda herhangi bir değişiklik ya da bir uyarılama gerekip gerekmediğini ortaya koymak için düzenli olarak belirli aralıklarla yapılan kontrollerdir(DemirveYılmaz, 2009:71).

Örgütün izleme ve değerlendirme sürecinde bazı soruların cevapları aranması gerektiği vurgulanmaktadır (TürkveÜnsal, 2010:72).

- Ne yaptık?
- Başardığımızı nasıl anlarız?
- Uygulama ne kadar etkili oluyor?
- Neler değiştirilmelidir?

- Gözden kaçanlar nelerdir?

Performans ölçümü, gerçekleştirilen faaliyetler ışığında performans göstergeleri değerlendirilerek uygulama sonuçlarının ölçülmesidir. Performans ölçümü, uygulamalar sonucu gelinen durumun, stratejik planda daha önceden belirlenmiş hedef ve amaçları ne derecede karşıladığının belirlenmesidir. Bu belirleme yapılırken belirli ölçütlerden yararlanır. Bu ölçütler, önceden planlanmış proje, faaliyet ve hedefleri takip edebilmek için yine önceden belirlenmesi gereksinimi olan niceliksel veya niteliksel ölçütler olabilir (KılıçveErkan, 2006:85).

1.4.5. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Ayıran Özellikler

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran belirgin bazı noktalar bulunmaktadır. Öncelikle, stratejik planlama örgütün genel amaçlarını belirlemesi bakımından hazırlanan diğer tüm planlara rehber olma özelliği taşır. Bu nedenle yapılan diğer planlar, stratejik plana uygun, onunla çelişmeyecek şekilde düzenlenmelidir(Gürer, 2005:98).

Stratejik planlama, örgütün tüm birim ve çalışanlarını ilgilendiren bir planlama olduğu için toplanan veriler çeşitlilik gösterir. Toplanan veriler ne kadar çok çeşitlilik gösteriyorsa göz önüne alınıp hesaba katılan o kadar çok durum var demektir ve bu da planlamanın ne derece stratejik nitelik taşıdığını gösterir. Diğer planlama çeşitlerindeyse veriler ilgili birim ve bölümlere ait verilerdir. Yine aynı şekilde stratejik planlamalarda veriler sayı bazında fazlalık gösterir (Şener, 2009:56).

Stratejik planlama örgüt içi ve örgüt dışı unsurlar hesaba katılarak beklenmedik durum ve değişiklikler göz önüne alınarak hazırlandığı için, var olan durumun devamı olasılığına göre hazırlanan diğer tüm planlara göre daha esnek bir yapıdadır. Bu nedenle, stratejik planlama yeniliklere daha açıktır ve değişimlere daha çabuk uyum sağlayabilir.

Stratejik planlama örgüt içi ve örgüt dışı unsurları ve değişimleri daha önceden hesaplayarak belirlendiği için, bu değişimler karşısında atılacak adımları,

alınacak önlemleri de önceden belirler. Diğer plan türleri bu gibi durumlarda etkisiz kalacağı için yeniden düzenlenme ihtiyacı duyar. Bu bakımdan, stratejik planlama eylem yönünden diğer planlamalara göre aktif bir konumdadır. Aynı zamanda, çevresel etkileri göz önünde tutması bakımından belirsizliği en aza indirgeyecektir. Stratejik planlama, vizyon oluşturma özelliğine sahip olmasıyla diğer planlamalara göre daha sağlam bir yapıdadır.

Stratejik planlamanın, faaliyet planları ile karıştırılmaması gerekmektedir. Bunun nedeni ise, stratejik planların uzun süreli bir yapıda olması ve hedefleri formüle etmesidir. Faaliyet planları ise sadece uygulama amaçlı olup hedefler önceden bilinir durumdayken hazırlanan planlardır (Şener, 2009:57).

Son olarak eklememiz gerek bir diğer özellik ise, stratejik planlamanın uzun süreli bir planlama türü olmasıdır. Ancak, her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir. Stratejik planlamaların diğer uzun süreli planlamalardan bazı farkları vardır. Uzun vadeli planlamalarda kullanılan verilerin planlanan süre boyunca değişmeyeceği kabul edilir. Stratejik planlama ise bu uzun süre boyunca oluşabilecek durumları da hesaba kattığı için beklenmedik durumlarda örgütün nasıl bir yol izleyeceğini de gösterir. Stratejik planlama bu bakımdan uzun süreli fakat sürekli bir planlamadır. Aynı zamanda örgüt genelinde tüm birimlerin ve çalışanların içinde yer almasıyla diğer planlara yol gösterici niteliği de vardır(Gürer, 2005:99).

1.4.6. Kurumlar Açısından Stratejik Planlama

Günümüzün çok hızlı değişen dünyasında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve gelişebilmeleri için yaşanan değişimlerden olumlu sonuçlar çıkartabilmeleri, ortaya çıkacak fırsatları ve tehditleri en iyi şekilde değerlendirebilmeleri gerekmektedir. Örgütlere bu vizyonu sağlayan stratejik planlama olacaktır. Stratejik planlama yapan örgütler, yapmayan örgütlere nazaran ani değişikliklere karşı tedbirli, yeniliklere daha açık ve önceden hazırlanan alternatif strateji planlarıyla farklı durumlara daha kolay ve etkin bir şekilde uyum sağlayabilmektedir. Stratejik planlama, örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin yaptığını şekillendiren ve örgütün varmak istediği

noktaya ulaşmasında yol gösteren faaliyet ve projelerin üretilmesi için disipline edilmiş çalışmalardır. Bu açıdan örgütün varlığının sınırlarını çizerek örgütü gelecek hedeflerine hazırlar(DemirveYılmaz, 2009:84).

Bir örgüt için stratejik planlama sürecinde öncelikle örgütün hedefleri gerçekleştirilebilmesi için gerekli koşullar ve faktörler belirlenerek bunlara ilişkin durum analizi yapılması gerekmektedir. Ardından örgütün vizyon ve misyonu belirlenmelidir. Bu aşamada bütün çalışanların yer alması gerekmektedir.

Örgütler açısından stratejik planlamaya bakıldığında stratejik planlamanın uygulanması konusuna da bakılması gerekmektedir. Stratejik planlama çalışmaları özellikle 1970'lerde hız kazanmış ve şirketlerin artık uluslararası bir konum almasıyla birlikte stratejik planlamanın da daha kapsamlı ve üst düzey yapılması gerekliliğini getirmiştir. Ancak stratejik planlamanın uygulamaya nasıl döküleceği bilinmediğinden bir süre sonra örgütsel tepkiler doğmuş ve stratejik planlar beklenen sonuçlara ulaşamamıştır. Bunun sonucunda stratejik planlamayı ileri bir aşamaya taşıyacak olan stratejik yönetim anlayışı benimsenmiştir. Hızlı değişimler yaşayan dünyamızda örgün toplumsal değişim hızının gerisine düşmemesi gerekmektedir. Bu bakımdan stratejik planlama geleceğe yönelik değişimleri kestirmesi bakımından önemliyken, örgütün değişen çevreye uyum sağlayabilmesi için dinamik bir yaklaşım olan stratejik yönetimi de benimsemesi gerekmektedir (Şener, 2009:72-73).

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

Her alanda yaşanan hızlı değişimlerden eğitim kurumları da etkilenmiş ve çevresel uyumda bir takım güçlüklerle karşılaşılmasına sebebiyet vermiştir. Bu durum ise eğitim kurumlarını belirli önlemler alarak çevresel değişime ayak uyduracak şekilde planlı hareket etmeye zorlamıştır. Eğitim kurumlarının örgütsel yapısı diğer kurumlarda olduğundan daha farklı bir yapıya sahiptir. Bu yüzden stratejik planlamanın uygulanmasında da belirli farklar oluşmaktadır. Bu açıdan öncelikle eğitim kurumlarının örgütsel yapısını inceleyerek stratejik planlamanın eğitim kurumlarında uygulanmasındaki farklılıkları araştıracağız.

2.1. EĞİTİM KURUMLARININ ÖRGÜTSEL YAPISI

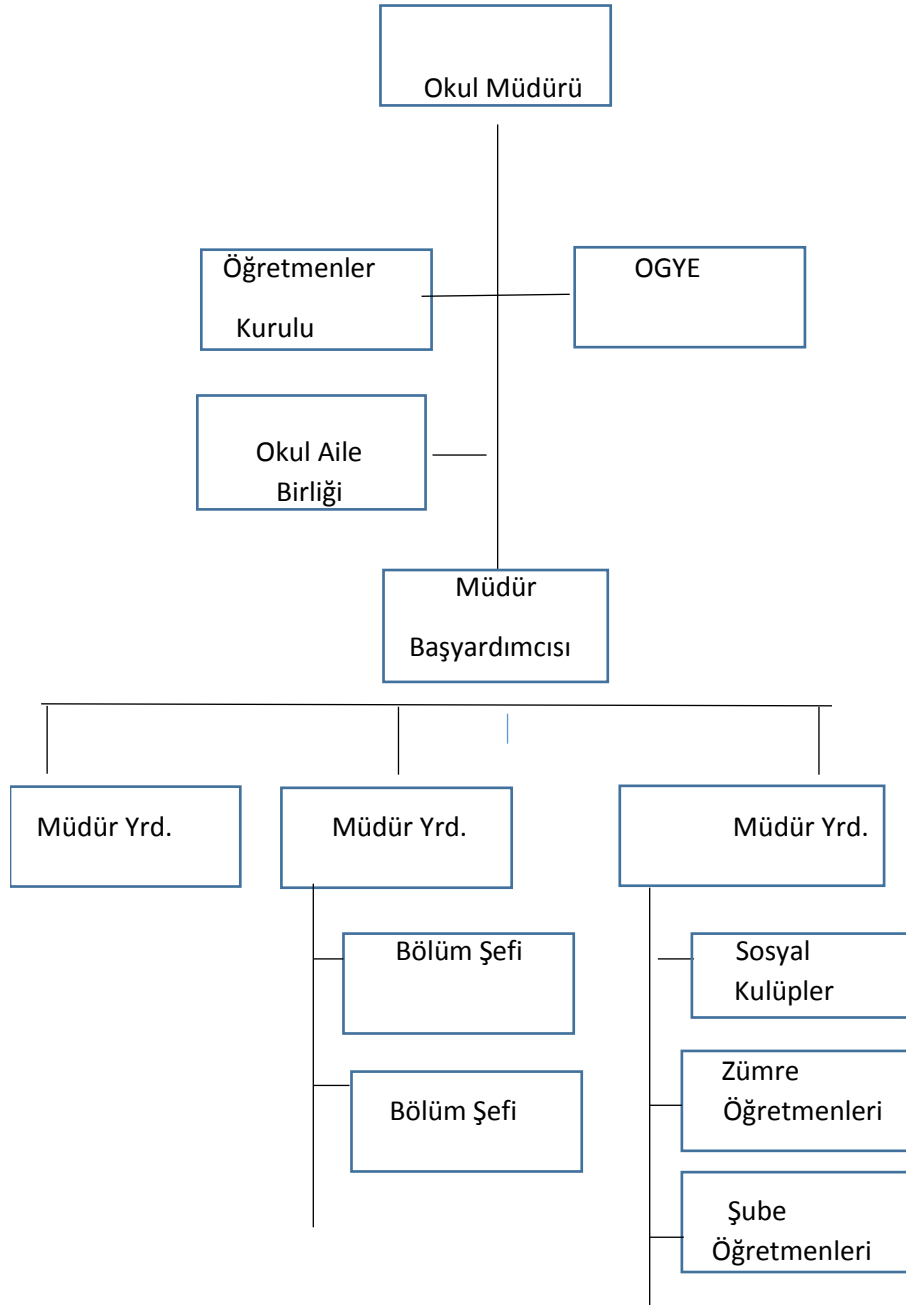
Eğitim kurumlarında stratejik planlama diğer kurumlara göre bazı farklılıklar içerir. Bunun sebebi ise eğitim kurumlarındaki örgütsel farklılıktır. Eğitim kurumları, diğer kurumlar gibi yönetilmezler. Okul yönetimi, eğitim yönetiminin sınırlı bir alana uyarlanmasıdır. Bu sınırlı alanı eğitim sistemi belirler. Ticari bir yönetimin görevinin kuruluşun tüm kaynaklarını stratejik bir şekilde kullanarak onu ayakta tutarak geliştirmek olması gibi, okul yönetiminin görevi de okulun tüm kaynaklarını en faydalı bir biçimde kullanarak okulu amacına uygun olarak ayakta tutmak ve geliştirmek olarak belirtilmektedir. Okul yönetiminin bu başarıyı sağlayabilmesi ise attığı adımları, kurum içerisinde çalışan öğretmen ve diğer personelleri de göz önüne alarak atmasına bağlı görülmektedir (Şener, 2009:75-79).

Eğitim sisteminde eğitim yöneticiliği ve okul yöneticiliği iki ayrı pozisyondu ve yönetim alanları birbirinden farklıdır. Eğitim yönetimi, yönetimin eğitime uygulanmasıdır: okul yönetimi ise eğitim yönetiminin okula uygulanmasıdır. Bu ayrımı örgütsel yapı içerisinde yaparsak, Milli Eğitim Bakanlığı yöneticileri eğitim

yöneticileri olurken okul müdür ve müdür yardımcıları ve yönetimde çalışan diğer personel okul yöneticileri olmaktadır.

Eğitim yönetiminin örgütsel yapısı: 14.09.2011 tarihli ve 28054 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan kararnameye göre MEB bugün, Merkez, Taşra ve Yurt Dışı Teşkilatı'ndan oluşmaktadır. Kurumların yaşayarak devamlılıklarını sağlayabilmeleri açısından iyi bir şekilde yönetilmeleri gerekmektedir. Bu bakımdan kurumların örgütsel yapıları ne kadar iyi oluşturulmuş olursa olsun sağlıklı bir şekilde yönetilmedikleri sürece ayakta duramazlar. Bu bakımdan yönetim, kurum içerisinde çok önemli bir yere sahiptir.

Bir okulun yönetiminde bu açıdan rol oynayan çeşitli öğeler vardır. Bunlar okulun iç yönetiminde yer alan yöneticiler, öğretmenler, diğer personeller ve dışarıdan yönetime etki eden merkez yöneticileri, veliler, çeşitli gönüllü kuruluşlar ve mesleki gruplardır. Okulun örgütsel yapısı bir şekilde gösterilmektedir (Şekil - 2).



Şekil - 2: Okulun Örgütsel Yapısı

Kaynak;(MEB, 2008: 7-12).

2.2. EĞİTİM KURUMLARININ DİĞER KURUMLARDAN AYRILAN ÖZELLİKLERİ

Okul kurumunun yönetim dışında kendine özgü bazı kurumsal özellikleri bulunmaktadır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz (Şener, 2009:72-79):

- ✓ Hammaddesi toplumdan gelen ve topluma giden insanlardır
- ✓ Birbiriyle etkileşim ve çatışma içerisinde bulunan bazı değerleri vardır
- ✓ Ürünü değerlendirmede güçlüklerle karşılaşır
- ✓ Özel bir çevredir
- ✓ Çevresinde yer alan bütün biçimsel ve doğal kurumlar okula yön vermeye veya onu etkilemeye çalışır
- ✓ Fikir bağımsızlığı sınıflandırılmaya çalışılır
- ✓ Kültür aktarımını ve değişimini sağlar
- ✓ Bürokratik bir kurumdur
- ✓ Kendine has olduğundan her okulun kurum havası değişiktir.

2.3. STRATEJİK PLANLAMA VE EĞİTİM UYGULAMALARI

Bahsettiğimiz strateji tanımlarından yola çıkılırsa eğitim stratejisini, 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 tanımlayabiliriz. Yani, diğer bir ifadeyle eğitim stratejisi amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı hareket biçimi olarak da tanımlanabilir (Ereş, 2004:23).

Toplum kesimlerinin bu konudaki uzlaşmalarını ön plana çıkarması, eğitimde stratejik planlamanın önemi vurgular. Sny, eğitim sistemi açısından stratejik planlama şöyle tanımlamaktadır: “Stratejik planlama gelecek olaylarla ilgili olarak önceden toplum kesimlerinin konsensüsüne dayalı olarak karar vermedir (Sibley, 1986:85).

Eğitimde karar verici faktörler, belirsizlikleri olabildiğince en aza indirgeme yoluyla gelecekteki eğilimleri ve olayları en iyi biçimde tahmin ederek görevlerini başarı ile yerine getirmelidirler. Bu yüzden eğitimin stratejik planlaması hemen oluşturulmalı ve uygulanmalıdır(DemirveYılmaz, 2009:89).

Değerlendirme aşaması,bir eğitim kurumunun kalitesini belirlemek ve iyileştirmek için, kabul edilmiş standartlara dayanır. Durum değerlendirmesinin aşamaları:kritik başarı etmenlerinin belirlenmesi, ulaşılan verilerin ölçümü, gerçekçi hedeflere dayanan iyileştirmeler, hedeflerin gözden geçirilip, yükseltilmesi gibi tekrarlı süreçlerdir (MEB, 2008: 30).

2.3.1. Stratejik Modelleme Süreci

Stratejik modelleme sürecinin basit olarak üç aşaması bulunmaktadır (Erkan, 2008:30). Bunlar:

1. Stratejik Amaçlar
2. Kritik Başarı Faktörleri
3. Stratejik Hedefler

2.3.2. Stratejik Planlama Sürecinde Kritik Başarı Etmenleri

Örgütlerin stratejileri, kuvvetli yönlerinin kullanılabilmesi ve zayıf yönlerinin güçlendirilebilmesi amacıyla belirlenmektedirler.Söz konusu stratejilerin yapılandırılmasında kritik başarı etmenleri temel alınmaktadır. Kritik başarı etmenleri örgüt için rekabet performansı sağlayan faktörlerdir. Bu faktörlerin sayıları çok olmamakla birlikte sonuçlarının örgütün başarılı olmasında rol oynayan katkıları açısından önemlidir (ThompsonveStrickland, 1996:44).

Kritik başarı faktörleri, örgütsel ve çevreden gelen etmenler kullanılarak oluşturulur. Eğer bu faktörler zayıfsa, örgütün performansı da aynı şekilde zayıflar. Bu nedenle yöneticiler belirlenen bu az sayıda ama etkili kritik başarı faktörlerini her zaman takip etmelidirler. Bu faktörler, mali üstünlük sağlama konusunda yapılanlara,

hedef kitlenin ürün seçiminde dikkate aldığı özelliklere ve örgütün performansını arttıran kaynaklara göre oluşturulur (Küçüksüleymanoğlu, 2008:410).

Kritik başarı faktörleri eğitim sektörü içerisinde incelenecek olursa, belli bir eğitim kurumunun başarılı sayılmasına yarayacak etmenlere bakılmalıdır. Örneğin meslek okulları için bazı kritik başarı etmenleri arasında öğretmenler için sağlanan olanaklar, donanımlı okullar, firmalarla yapılan işbirlikleri gibi yönetim başarıları sayılmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008:403).

Literatür araştırmalarına dayandırılarak eğitim kurumlarının kritik başarı faktörleri aşağıdaki başlıklar halinde sıralanabilir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:404):

- Eğitim-öğretim
- İnsan kaynakları
- İletişim, alt yapı
- Toplumla ilişkiler
- Finans

Okulların stratejik planlaması için kullanılan kritik başarı faktörleri, SWOT analizinde mutlaka göz önünde bulundurulmalıdır.

2.4. EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLAN ÇALIŞMALARI

Eğitim örgütlerinin yönetimi özel işletmelere göre farklı olduğundan dolayı, stratejik planlamaları da bu yönde farklıdır. Yapıları yerinden yönetime olanak sağlayan örgütlere, eğitim kurumlarının stratejik planlaması faydalı olmaktadır (IşıkveApay, 2004:351).

Uyum, diyalog, anlaşma gibi değerlerin bir stratejik planlamanın temel özellikleri olmaları gerektiği için, eğer kararları uygulayıcı faktörler okulların stratejik planlaması aşamasında bulunmazlarsa, o planlama modeli stratejik olmanın uzağında olacaktır. Böyle bir planlamanın başarılı olma ihtimali yok denecek kadar azdır.

Eğitim kurumları, başarılarını arttırmak için tasarladıkları stratejik planlamanın yapılması aşamasında bazı sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu

sorunlardan en sık karşılaşılanları finansal, hukuksal, zaman sorunları: kimi zamansa insan kaynakları ve kavramsal karışıklıklar olarak kendilerini göstermektedirler. Kavramsal sorunlarla ilgili sıkıntıları gidermek için eğitim kurumlarının, planlamalarını, stratejik planlamanın anlamı ve yararlılığı hakkında ön çalışma ile beraber yürütmelerinin önemi bu konuyla ilgili bir araştırmada vurgulanmaktadır (IşıkveApay, 2004:351).

Eğitim kurumlarında stratejik planlama çalışmaları beş ana başlıkta incelenir. (MEB, 2008: 8):

- Yasal Çerçeve
- Hazırlık Dönemi
- Eğitim Dönemi
- Planlama
- Planın Uygulanması, İzleme ve Değerlendirme

2.4.1. YasalÇerçeveveYasalYükümlülükler

Kamu kurumlarının stratejik planlama yapmalarının gerekliliği bazı kanun ve kararlarla vurgulanmış ve düzenlenmiştir. Bu kanunlardan biri olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9’uncu maddesine göre: “*Kamu idareleri: kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.*”

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ise 5436 sayılı Kanununun 15 inci maddesi ve yine 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60. maddesi göz önüne alınarak oluşturulmuştur.Kurumların stratejik planlamalarına ilişkin yönetmeliklerin yürürlüğe girmesinde rol oynayan bir kurum olarak Devlet Planlama Teşkilatı *Kamu*

İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik çalışmasını hazırlamıştır. Bu yönetmeliğin de oluşturulması büyük ölçüde 5018 sayılı Kanununun 9. maddesine göredir (TürkveÜnsal, 2010:4).

Eğitim örgütleri için stratejik planlamanın yasal çerçevesi, Devlet Planlama Teşkilatı'nın hazırladığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 19/06/2006 tarih ve 2006/55 sayılı MEB Genelgesi ve 2010/14 Sayılı MEB Genelgesi bu kanun, karar ve yönetmeliklerle oluşturulmuştur. Eğitim kurumları stratejik planlamalarını bu yasal çerçeveye bağlı kalarak tasarlayıp uygulamaktadırlar (DPT, 2006:14).

Yasal yükümlülükler, eğitim kurumlarının stratejik planlarının, tasarlanır ve uygulanırken dikkat edilmesi gereken bir basamağı olarak açıklanmaktadır. Eğitim kurumunun misyonunu oluşturma aşamasında yasal yükümlülükleri uygulamanın rolünün daha iyi anlaşıldığı görülmektedir (TürkveÜnsal, 2010:20).

Aşağıda, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından, “Eğitimde Stratejik Planlama - Okul/Kurumlar İçin” adıyla hazırlanmış 2010 tarihli stratejik planlama kitabında yer alan ilköğretim okullarının yasal yükümlülükleriyle ilgili örnek tablo (Tablo - 2) ve ilçe milli eğitim müdürlüklerinin şubeler bazında yasal yükümlülüklerini hazırlamaları için oluşturulan örnek taslak (Tablo - 3) verilmiştir (TürkveÜnsal, 2010:21).

Tablo - 2: Yasal Yükümlülükler (Örnek)

Yasal Yükümlülük (Görevler)	Dayanak
Her Türk çocuğuna iyi bir vatandaş olmak için gerekli temel bilgi, beceri, davranış ve alışkanlıkları kazandırmak: onu milli ahlak anlayışına uygun olarak yetiştirmek.	-1739 sayılı kanunun 23. maddesi, -222 sayılı kanunun 1. maddesi, -İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 5. maddesi
Her Türk çocuğunu ilgi, istidat ve kabiliyetleri yönünden yetiştirerek hayata ve üst öğrenime hazırlamak.	-1739 sayılı kanunun 23. maddesi.
Öğrencilere, Atatürk ilke ve inkılâplarını benimsetme: Türkiye Cumhuriyeti Anayasası'na ve demokrasinin ilkelerine, insan hakları, çocuk hakları ve uluslararası sözleşmelere uygun olarak haklarını kullanma, başkalarının haklarına saygı duyma, görevini yapma ve sorumluluk yüklenebilen birey olma bilincini kazandırmak	-İlköğretim Kurumları Yönetmeliğinin 5. maddesi

Kaynak;(Türk ve Ünsal, 2010:21)

Tablo - 3: İlçe MEM Yasal Yükümlülükler

Şube/Bölüm Adı	Yasal yükümlülük (Görevleri)	Dayanak
Özlük Şubesi
.....

Kaynak;(Türk ve Ünsal, 2010:21).

2.4.2. Hazırlık

Stratejik planlamanın hazırlık aşamasında yapılması gerekenler aşağıdaki şekilde belirtilmektedir (MEB, 2008: 10):

- ✓ Üst yönetimin desteğinin alınması.
- ✓ Eğitim desteğinin sağlanması.
- ✓ Stratejik Planlama Ekibi'nin oluşturulması.

Bu aşamada üst yönetimin desteğinin alınması çok önemlidir. Aksi takdirde hazırlanacak stratejik plan kurum personelinin tümü tarafından benimsenmek yerine sadece belli bir birim dahilinde uygulanacak ve eksiklikler ortaya çıkacaktır. Planın personele tanıtılması yönetimin sorumluluğundadır (TürkveÜnsal, 2010:14).

2.4.3. Ekibin Oluşturulması

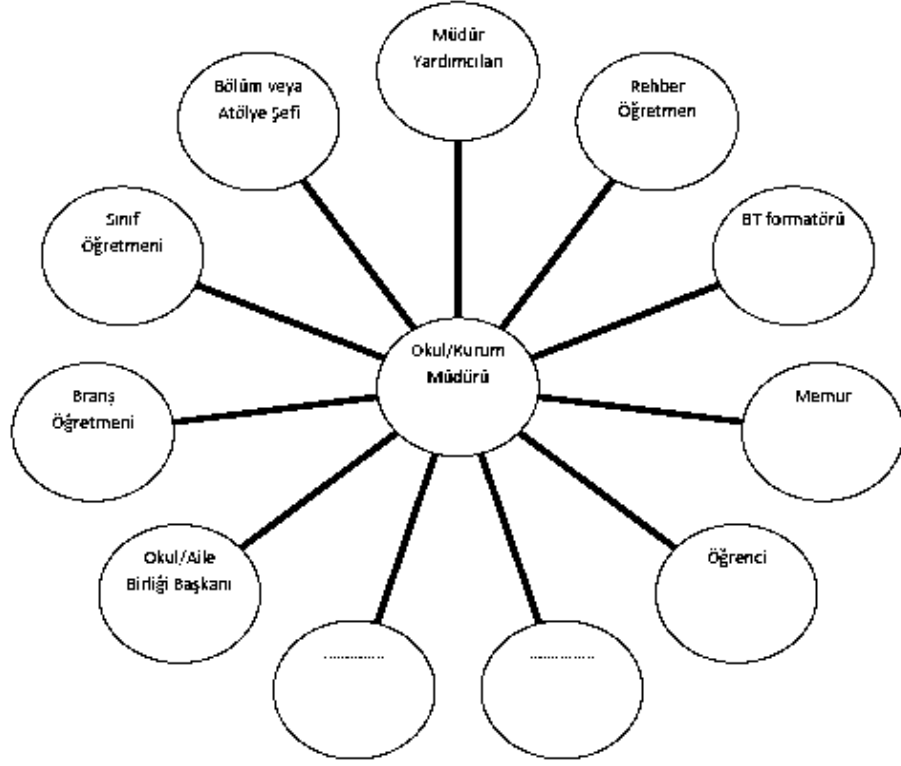
Stratejik planlama ekibi (SPE) eğitim kurumunun stratejik planlamasının tüm basamaklarında aktif rol almaktadır. Bu nedenle bu ekip oluşturulurken ekipte yer alacak kişilerin özenle seçilmesi planlamanın da sağlıklı yürütülmesini sağlar. Stratejik Planlama ekibi (TürkveÜnsal, 2010:12):

- Müdür yardımcısı,
- Zümre başkanı,
- Bölüm şefi
- Rehber öğretmen,
- Eğitici bilgisayarlar,
- Okul aile birliği başkanı,
- Okul öğrenci meclisi başkanı

vb. gibi o eğitim kurumu için lider sayılabilecek kişilerden kurulmalı, bu ekibin başında ise ilçe Milli Eğitim Müdürlüğü'nde şube müdürü, okullarda okul müdürü bulunmalıdır. Ekip başkanı, ekipte bulunanlardan bir kişiyi seçip, stratejik planlama süreci ve tekniği ile ilgili eğitimi aldırdıktan sonra o personele planlama sorumlusu görevini verir. Okulun liderleri ise stratejik planlamadaki gelişmeleri okulun geri kalan personeline ileterek planın tek bir kişi veya grupla sınırlı kalmamasına yardımcı olacaklardır (TürkveÜnsal, 2010:14).

Stratejik planlama ekibi örgütlenmesini gösteren şema *Şekil - 3*'de gösterilmektedir (TürkveÜnsal, 2010:15).Strateji Geliştirme Başkanlığınca hazırlanan “Eğitimde Stratejik Planlama- Okul/Kurumlar İçin” adlı kitapta Planlama ekibinde görev alacak kişilerde dikkat edilmesi gereken hususlar şöyledir (TürkveÜnsal, 2010:15):

- ✓ Görev yaptığı birimi temsil etmeli
- ✓ Gönüllü olmalı
- ✓ Çalışmalar süresince değiştirilmemeli
- ✓ Çalışmalara yeterli zaman ayırabilmeli
- ✓ Yeterli bilgi ve birikime sahip olmalı
- ✓ Farklı uzmanlık alanına sahip kişiler olmalı
- ✓ Grupla uyumlu çalışabilmeli



Şekil - 3: Stratejik Planlama Ekibi

Kaynak;(Türk ve Ünsal, 2010:15)

2.4.4. Eğitim

Stratejik planlama sürecini yürütecek olan çalışanlar, kendi sorumluluk ve görev alanlarıyla ilgili gerekli eğitimlere tabi tutulmaktadır. Ekibin alacağı eğitimler şunlardır (DPT, 2006:13):

- ✓ Amaç ve hedef belirleme
- ✓ İç ve dış analiz
- ✓ Stratejik yönetim temelleri
- ✓ Strateji oluşturma ve geliştirme
- ✓ Uygulama ve değerlendirme

2.4.5. Planlama

Stratejik planlama ekibi aldıkları eğitimlerden yararlanarak mensubu oldukları eğitim kurumunun stratejik planını oluştururlar. Hazırlanan plan, daha önce stratejik planlama kavramı açıklanırken bahsi geçen "Neredeyiz?" , "Nereye ulaşmak istiyoruz?" , "Nasıl ulaşabiliriz?" gibi sorulara cevap niteliği taşır (TürkveÜnsal, 2010:17).

Stratejik planlama sürecinin dördüncü basamağında yer alan planlama aşamasında takip edilmesi gereken yol, Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından hazırlanan kitapta belirtilmiştir. Eğitimde Stratejik Planlama - Okul/Kurumlar İçin adlı kitaba göre planlama aşamasında dikkate alınacak üç aşama bulunmaktadır (TürkveÜnsal, 2010:17).

- ✓ Hazırlanan taslak plan, okul /kurumun tüm paydaşların görüşüne sunulmalı,
- ✓ Bildirilen görüşler doğrultusunda plan taslağına son şekli verilmeli,
- ✓ Stratejik plan İlçe MEM tarafından, İlçe MEM stratejik Planı İl MEM tarafından onaylanmalıdır.

Stratejik planda izleme ve değerlendirme aşamalarıyla ilgili ön bilgi verilmelidir.

2.4.6. Uygulama, İzleme ve Değerlendirme

Planın uygulanması aşamasında eğitim kurumunun stratejik planı, mevzuata uygun olarak planın hazırlandığı dönem baz alınarak bütün okul personeline uygulanmaktadır. İzleme aşamasında uygulanmakta olan stratejik planın sağlıklı yürütülüp yürütülmediği takip edilmekte ve raporlanmaktadır.

İzleme aşamasından sonra gelen değerlendirme aşamasında ise ölçüm yapılmaktadır. Bu aşamanın en ideal tanımı Hüseyin Özgür ve Muhittin Acar'ın *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim* kitabında ifade edilmiştir. Bu tanıma göre stratejik planlamada değerlendirme adımı "Stratejik planın

taktik/operasyonel planlarla uyumlaştırılması sonucunda geliştirilen vizyonun kılavuzluğu esliğinde stratejik plan uygulama sonuçlarının alınan dönütlerin performans kriterleri eşliğinde ölçüldüğü adımdır.” (Özgür ve Acar, 2004:222-223). Yani hazırlanıp uygulamaya konulduktan sonra elde edilen stratejik plan getirilerinin başlangıçta hedeflenen kriterlerle uyuşup uyuşmadığı test edilmektedir (MEB, 2008: 207).

İzleme ve değerlendirme aşamasında yapılacak olanlar Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından hazırlanan kitapta yer almaktadır (MEB, 2008: 17). Bunlar:

- ✓ Okul/Kurumun İzleme Değerlendirmeden sorumlu kişi veya ekibi kurulacaktır,
- ✓ Ekip üyelerinin stratejik plan izleme ve değerlendirme konusunda bilgilendirilmesi sağlanacaktır,
- ✓ Stratejik plan değerlendirilmesi, düzeltme ve geliştirme işlemi sistematik olarak yapılacaktır,
- ✓ Performans ölçümleri yapıp, sonuçları değerlendirilecektir,
- ✓ Faaliyetlerin gerçekleşme düzeyleri izlenip raporlanacaktır,
- ✓ Geri bildirimler doğrultusunda güncelleştirmeler yapılacaktır.

2.5. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama

Eğitim kurumlarının stratejik planlaması sırasında bazı etmenler test edildikten sonra elde edilen verilere dayalı bir stratejik plan tasarlanır. Test edilen etmenler şu şekilde sıralanabilir (Balci, 1995:171):

- Okul birimleri arasındaki ilişkiler
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller
- Okulun örgütsel kültürü
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller

Eğitim kurumlarının stratejik planlaması sırasında yürütülen çalışmalar mikro düzeyde ve makro düzeyde paralel şekilde sürmelidir. Bu nedenle eğitim örgütlerinin

stratejik planlamaları yasal yükümlülükten, hazırlık dönemine, planlamadan uygulama, izleme ve değerlendirilmesine tüm basamaklarıyla sadece okulları kapsamamalı, ülke düzeyinde yapılmalıdır. Bahsedilen düzey için de ülkedeki her okul kendi stratejik planına sahip olmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008:10).

Eğitim örgütünün stratejik bir organizasyon olarak kabul edilebilmesi için bazı özel koşulları sağlaması gerekmektedir. Bu özellikler Cook tarafından şöyle sıralanmaktadır (Cook, 1990:10). Bunlar:

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

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA ÖRNEĞİ

Bu stratejik planlama, yukarıda açıklanan eğitim kurumlarının stratejik planı kavramlarına örnek teşkil etmesi amacıyla, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü'nde Prof. Dr. Esmahan Ağaoğlu danışmanlığında araştırmacı Dr. Rüyam Küçüksüleymanoğlu tarafından hazırlanan *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması (Bursa İli Canaydın İlköğretim Okulu Örneği)* başlıklı yayınlanmamış doktora tezi ana kaynak dikkate alınarak hazırlanmıştır. Bune göre stratejik planda; okulun ilke ve değerleri, misyonu, vizyonu ve amacı belirlenerek sunulmuştur.

3.1.AMAÇ VE KAPSAM

Atatürkçü düşünceye inanan, toplumsal değerlerine sahip çıkan, çözümlerin bilimin içinde var olduğunu bilen, sorgulayan, üretken, güvenilir, paylaşımcı, öğrenmeyi öğrenen bireyler yetiştirmek ve kaliteli eğitimde Bursa ve Türkiye genelinde öncü olmaktır. Demokratik, Atatürkçü ve modern eğitim anlayışını benimsemiş kadromuzla, Milli Eğitimin temel amaç ve ilkeleri doğrultusunda okulumuz için belirlenmiş olan eğitim-öğretim programını çevre etkenlerini de dikkate alarak etkili ve verimli bir biçimde uygulamak, öğrencilerin yeteneklerine ve gereksinimlerine uygun bir eğitim hizmetini sunmak, onların sosyal, kültürel ve ekonomik gereksinimlerini karşılayacak yeteneklerini geliştirip üretken bireyler olmalarına ortam hazırlamak ve okulda öğrenmenin kalitesini artırmak temel işlevimizdir.

Türk Milli Eğitiminin genel amaç ve ilkeleri ile MEB ilköğretim örgütleri yönetmeliğinde temel öğretimin amaçları da dikkate alınarak ilköğretim okulunun amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir: Öğrencileri bireysel ilgi ve yetenekleri doğrultusunda görevlerini yapan, demokratik haklarını kullanan, kendine ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getiren, işbirliği yapabilen, iletişim becerileri yüksek,

sistemli düşünme ve problem çözme becerisi ile donanmış, yalnızca bilişsel değil duyuşsal ve davranışsal becerileri gelişmiş biçimde yetiştirerek hayat ve üst öğretime hazırlamaktır.

Araştırmanın bu aşamasından sonra her bir kritik başarı etmeni ile ilgili olarak eylem planı çalışma gruplarında hazırlanan hedef, strateji, eylem planı, kaynak, performans ölçümü birlikte verilmiştir. Aşağıdakı bursa ilinde yaptığım çalışmalar neticesinde bir stratejik planda olması gerekenler sıralanmıştır. Gerçekleştirilen anket çalışmasının uygulandığı okullar; Bursa Osmangazi Sönmez İlkokulu, Bursa Osmangazi Sönmez Ortaokulu, Bursa Osmangazi Şehit Doğan Sevinç İlkokulu, Şehit Doğan Sevinç Ortaokulu, Bursa Osmangazi Kükürtlü Ticaret Ve Sanayi İlkokulu, Bursa Osmangazi Kükürtlü Ticaret Ve Sanayi İlkokulu, bu araştırma bursa bölgesinde 6 adet ilk ve ortaokul bünyesinde gerçekleştirildi. Bu örnekleme yönetici ve idarecilere 15 anket öğretmenlere 110 anket yapıldı değerlendirme dışı anket olmadı ve anket çalışması yüzyüze yapıldı.

3.2.VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Bu araştırmada iki farklı örneklem grubu için 5 adet demografik özellikleri sorgulayan değişkenler ortak kullanılmış yanı sıra birinci grup örneklem grubu olan yönetici- idareciler için 15 adet, ikinci grup örneklem grubu olan öğretmenler için 8 adet stratejik planlamanın gerekliliğine ilişkin görüşlerin sorgulandığı sorular sorulmuştur. Birinci grup örneklem grubu olan yöneticiler- idareciler 15 kişiden, ikinci grup örneklem grubu olan öğretmenler ise 110 kişiden oluşmaktadır. Anket yöntemi ile alınan cevaplar SPSS 16.0 programı ile frekans dağılımı olarak incelenmiş alınan cevapların ilişkilendirilmesi için tek yönlü anova testi yapılmıştır.

3.3.BULGULAR VE YORUMLAR

A- YÖNETİCİLER

Tablo-4Yöneticilerin Yaş Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Yaş

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Aralık 30-35	1	6,7	6,7	6,7
40-50	5	33,3	33,3	40,0
50 ve üzeri	9	60,0	60,0	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Ankete katılan yöneticilerin yaş değişkenine göre frekans dağılımı 30-35 yaş aralığı için %6,7 oranında, 40-50 yaş aralığı için %33,3 oranında ve 50 yaş ve üzeri için %60 oranında yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-5Yöneticilerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Cinsiyet

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Kadın	2	13,3	13,3	13,3
Aralık Erkek	13	86,7	86,7	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Ankete katılan yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre frekans dağılımı erkekler için %86,7 oranında ve kadınlar için %13,3 oranında izlenmektedir.

Tablo-6Yöneticilerin Medeni Durum Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Medeni Durum

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evli	13	86,7	86,7	86,7
Aralık Bekar	2	13,3	13,3	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Ankete katılan yöneticilerin medeni durum değişkenine göre frekans dağılımı evli için %86,7 oranında ve bekar için %13,3 oranında izlenmektedir.

Tablo-7Yöneticilerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Mesleki Kıdem

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli 12 yıl Aralık ve üzeri	15	100,0	100,0	100,0

Ankete katılan yöneticilerin mesleki kıdem değişkenine göre frekans dağılımı 12 yıl ve üzeri için %100 oranında izlenmektedir.

Tablo-8Yöneticilerin Ünvan Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Ünvan

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Aralık İdareci	15	100,0	100,0	100,0

Ankete katılan yöneticilerin ünvan değişkenine göre frekans dağılımı idareci-yönetici için %100 oranında izlenmektedir.

Tablo-9Yönetmekte olduğunuz kurumu hedeflerine ulaşmak noktasında başarılı bulmakta mısınız sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Yönetmekte olduğunuz kurumu hedeflerine ulaşmak noktasında başarılı bulmakta mısınız?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Evet	5	33,3	33,3	33,3
Kısmen	8	53,3	53,3	86,7
Hayır	2	13,3	13,3	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Yönetmekte olduğunuz kurumu hedeflerine ulaşmak noktasında başarılı bulmakta mısınız?” ifadesine kısmen cevabı verenlerin %53,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-10 Yönetmekte olduğunuz kurumda stratejik plan hazırlamakta mısınız sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Yönetmekte olduğunuz kurumda stratejik plan hazırlamakta mısınız?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	12	80,0	80,0	80,0
olan Kısmen	2	13,3	13,3	93,3
Hayır	1	6,7	6,7	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Yönetmekte olduğunuz kurumda stratejik plan hazırlamakta mısınız?” ifadesine evet cevabı verenlerin %80 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo- 11 Eğitim kurumunun planlarını ne kadar zamana yönelik hazırlarsınız sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Eğitim kurumunun planlarını ne kadar zamana yönelik hazırlarsınız?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli 6 ay	4	26,7	26,7	26,7
olan 1 yıl	8	53,3	53,3	80,0
2 yıl	3	20,0	20,0	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan ‘‘Eğitim kurumunun planlarını ne kadar zamana yönelik hazırlarsınız?’’ ifadesine 1 yıl cevabı verenlerin %53,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-12Sizce eğitim örgütünüz stratejik bir örgüt müdür sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Sizce eğitim örgütünüz stratejik bir örgüt müdür?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	9	60,0	60,0	60,0
olan Kısmen	6	40,0	40,0	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan ‘‘Sizce eğitim örgütünüz stratejik bir örgüt müdür?’’ ifadesine evet cevabı verenlerin % 60 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-13Eğitim örgütünüzü stratejik bulma/ bulmama nedenleriniz nelerdir sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Eğitim örgütünüzü stratejik bulma/ bulmama nedenleriniz nelerdir?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli olan Kendi vizyonunu ve liderini belirleyebilmektedir	1	6,7	6,7	6,7
Kendi örgüt kültürü vardır	1	6,7	6,7	13,3
Hedeflere ulaşabilmektedir	11	73,3	73,3	86,7
Uzun dönemli planları vardır	2	13,3	13,3	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Eğitim örgütünüzü stratejik bulma/ bulmama nedenleriniz nelerdir?” ifadesine “hedeflere ulaşabilmektedir” cevabı verenlerin %73,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-14Stratejik plan hazırlarken sorun yaşar mısınız sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Stratejik plan hazırlarken sorun yaşar mısınız?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	2	13,3	13,3	13,3
olan Kısmen	12	80,0	80,0	93,3
Hayır	1	6,7	6,7	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Stratejik plan hazırlarken sorun yaşar mısınız?” ifadesine kısmen cevabı verenlerin %80 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-15 Stratejik plan hazırlarken hangi sorunlarla karşı karşıya kalmaktasınız sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Stratejik plan hazırlarken hangi sorunlarla karşı karşıya kalmaktasınız?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli olan	Finansal	3	20,0	20,0
	Yasal çerçeve	1	6,7	26,7
	Zaman	2	13,3	40,0
	Bürokratik	9	60,0	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Stratejik plan hazırlarken hangi sorunlarla karşı karşıya kalmaktasınız?” ifadesine bürokratik cevabı verenlerin %60 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo- 16 Stratejik plan hazırlarken "Planlama Ekibi" oluşturmakta mısınız sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Stratejik plan hazırlarken "Planlama Ekibi" oluşturmakta mısınız?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli olan	Evet	13	86,7	86,7
	Kısmen	2	13,3	100,0
	Toplam	15	100,0	100,0

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Stratejik plan hazırlarken "Planlama Ekibi" oluşturmakta mısınız?” ifadesine evet cevabı verenlerin %86,7 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-17Stratejik Plan ekibinde eğitimci kadrosuna yoğun bir şekilde yer vermekte misiniz sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Stratejik Plan ekibinde eğitimci kadrosuna yoğun bir şekilde yer vermekte misiniz?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet Olan	14	93,3	93,3	93,3
Kısmen	1	6,7	6,7	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Stratejik Plan ekibinde eğitimci kadrosuna yoğun bir şekilde yer vermekte misiniz?” ifadesine evet cevabı verenlerin %93,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-18Stratejik plan ekibinde eğitimci kadrosunun görüşleri kendisine yer bulabilmekte midir sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Stratejik plan ekibinde eğitimci kadrosunun görüşleri kendisine yer bulabilmekte midir?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	12	80,0	80,0	80,0
Olan Kısmen	3	20,0	20,0	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Stratejik plan ekibinde eğitimci kadrosunun görüşleri kendisine yer bulabilmekte midir?” ifadesine evet cevabı verenlerin %80 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-19Stratejik plan hazırlama düşüncenize kurum dışarısından bir müdahale söz konusu mudur sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Stratejik plan hazırlama düşüncenize kurum dışarısından bir müdahale söz konusu mudur?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	1	6,7	6,7	6,7
Olan Kısmen	7	46,7	46,7	53,3
Hayır	7	46,7	46,7	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Stratejik plan hazırlama düşüncenize kurum dışarısından bir müdahale söz konusu mudur?” ifadesine kısmen ve hayır cevabı verenlerin %46,7 oranı yoğun ve eşit olarak izlenmektedir.

Tablo-20Stratejik plan hazırlama düşüncenize kurum içerisinde bir direnç söz konusu mudur sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Stratejik plan hazırlama düşüncenize kurum içerisinde bir direnç söz konusu mudur?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	1	6,7	6,7	6,7
Olan Kısmen	3	20,0	20,0	26,7
Hayır	11	73,3	73,3	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Stratejik plan hazırlama düşüncenize kurum içerisinde bir direnç söz konusu mudur?” ifadesine hayır cevabı verenlerin %73,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-21 Yönetmekte olduğunuz öğretmen kadrolarının stratejik planlamaya uyma düzeyleri nelerdir sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Yönetmekte olduğunuz öğretmen kadrolarının stratejik planlamaya uyma düzeyleri nelerdir?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Yüksek	2	13,3	13,3	13,3
Olan Sınırlı	11	73,3	73,3	86,7
Az	2	13,3	13,3	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Yönetmekte olduğunuz öğretmen kadrolarının stratejik planlamaya uyma düzeyleri nelerdir?” ifadesine sınırlı cevabı verenlerin %73,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-22 Stratejik plan hedeflerinin konması öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratmakta mıdır sorusuna verilen cevabın frekans dağılımı.

Stratejik plan hedeflerinin konması öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratmakta mıdır?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	2	13,3	13,3	13,3
Olan Kısmen	12	80,0	80,0	93,3
Hayır	1	6,7	6,7	100,0
Toplam	15	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Stratejik plan hedeflerinin konması öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratmakta mıdır?” ifadesine kısmen cevabı verenlerin %80 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

B- ÖĞRETMENLER

Tablo-23 öğretmenlerin yaş değişkenine göre frekans dağılımı

Yaş

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli	21-25	1	18,9	18,9
Olan	25-30	21	19,1	20,0
	30-35	51	46,4	66,4
	40-50	25	22,7	89,1
	50 ve üzeri	12	10,9	100,0
	Toplam	110	100,0	

Ankete katılan öğretmenlerin yaş değişkenine göre frekans dağılımı 21-25 yaş aralığı için %0,9 oranında, 25-30 yaş aralığı için %19,1 oranında, 30-35 yaş aralığı için %46,4 oranında, 40-50 yaş aralığı için %22,7 oranında ve 50 yaş ve üzeri için %10,9 oranında yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-24 öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre frekans dağılımı.

Cinsiyet

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Kadın	67	60,9	60,9	60,9
Olan Erkek	43	39,1	39,1	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Ankete katılan öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre frekans dağılımı erkekler için %60,9 oranında ve kadınlar için %39,1 oranında izlenmektedir.

Tablo-25 Öğretmenlerin Cinsiyet Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Medeni Durum

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evli	62	56,4	56,4	56,4
Olan Bekar	48	43,6	43,6	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Ankete katılan öğretmenlerin medeni durum değişkenine göre frekans dağılımı evli için %56,4 oranında ve bekar için %43,6 oranında izlenmektedir.

Tablo-26Öğretmenlerin Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Mesleki Kıdem

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Olan	0-1	5	4,5	4,5
	1-3	12	10,9	15,5
	3-8	17	15,5	30,9
	8-12	33	30,0	60,9
	12 yıl ve üzeri	43	39,1	100,0
	Toplam	110	100,0	

Ankete katılan öğretmenlerin mesleki kıdem değişkenine göre frekans dağılımı 0-1 yıl için %4,5 oranında, 1-3 yıl için %10,9 oranında, 3-8 yıl için %15,5 oranında, 8-12 yıl için %30 oranında ve 12 yıl ve üzeri için %39,1 oranında izlenmektedir.

Tablo-27Öğretmenlerin Ünvan Değişkenine Göre Frekans Dağılımı

Ünvan

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Olan	Öğretmen	110	100,0	100,0

Ankete katılan öğretmenlerin ünvan değişkenine göre frekans dağılımı öğretmen için %100 oranında izlenmektedir.

Tablo-28Çalışmakta Olduğunuz Kurum Sizce Hedeflerine Ulaşabilmekte Midir Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.

Çalışmakta olduğunuz kurum sizce hedeflerine ulaşabilmekte midir?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	16	14,5	14,5	14,5
Olan Kısmen	75	68,2	68,2	82,7
Hayır	19	17,3	17,3	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen sorulardan “Çalışmakta olduğunuz kurum sizce hedeflerine ulaşabilmekte midir?” ifadesine kısmen cevabı verenlerin %68,2 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-29Eğitim Kurumunuzda Yıllık Stratejik Plan Uygulanmakta Mıdır Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.

Eğitim kurumunuzda yıllık stratejik plan uygulanmakta mıdır?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	95	86,4	86,4	86,4
Olan Kısmen	12	10,9	10,9	97,3
Hayır	3	2,7	2,7	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Sizce eğitim örgütünüz stratejik bir örgüt müdür?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Olan	Evet	71	64,5	64,5
	Kısmen	24	21,8	86,4
	Hayır	15	13,6	100,0
	Toplam	110	100,0	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen sorulardan “Eğitim kurumunuzda yıllık stratejik plan uygulanmakta mıdır?” ifadesine evet cevabı verenlerin %86,4 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-30 Stratejik Planlama Ekibine Dahil Edilmekte Misiniz? Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.

Stratejik planlama ekibine dahil edilmekte misiniz?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Olan	Evet	26	23,6	23,6
	Kısmen	75	68,2	91,8
	Hayır	9	8,2	100,0
	Toplam	110	100,0	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen sorulardan “Stratejik planlama ekibine dahil edilmekte misiniz?” ifadesine kısmen cevabı verenlerin %68,2 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-31 Sizce Eğitim Örgütünüz Stratejik Bir Örgüt Müdür? Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.

Sizce eğitim örgütünüz stratejik bir örgüt müdür?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Olan	Evet	71	64,5	64,5
	Kısmen	24	21,8	86,4
	Hayır	15	13,6	100,0
	Toplam	110	100,0	100,0

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen sorulardan “Sizce eğitim örgütünüz stratejik bir örgüt müdür?” ifadesine evet cevabı verenlerin %64,5 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-32Eğitim Örgütünüzü Stratejik Bulma/ Bulmama Nedenleriniz Nelerdir Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.

Eğitim örgütünüzü stratejik bulma/ bulmama nedenleriniz nelerdir?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Olan Kendi vizyonunu ve liderini belirleyebilmektedir	10	9,1	9,1	9,1
Kendi örgüt kültürü vardır	61	55,5	55,5	64,5
Hedeflere ulaşabilmektedir	22	20,0	20,0	84,5
Uzun dönemli planları vardır	17	15,5	15,5	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen sorulardan “Eğitim örgütünüzü stratejik bulma/ bulmama nedenleriniz nelerdir?” ifadesine “kendi örgüt kültürü vardır” cevabı verenlerin %55,5 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-33Stratejik Plan Hazırlanırken Görüşlerinizden Yeterince Yararlanıldığını Düşünüyor Musunuz? Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.

Stratejik plan hazırlanırken görüşlerinizden yeterince yararlanıldığını düşünüyor musunuz?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	31	28,2	28,2	28,2
Olan Kısmen	60	54,5	54,5	82,7
Hayır	19	17,3	17,3	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen sorulardan “Stratejik plan hazırlanırken görüşlerinizden yeterince yararlanıldığını düşünüyor musunuz?” ifadesine kısmen cevabı verenlerin %54,5 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-34Eğitim Kurumunun Başarı Düzeyi İle Stratejik Plan Arasında Bir İlişki Olduğunu Düşünüyor Musunuz Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.

Eğitim kurumunun başarı düzeyi ile stratejik plan arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Evet	95	86,4	86,4	86,4
Olan Kısmen	10	9,1	9,1	95,5
Hayır	5	4,5	4,5	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen sorulardan “Eğitim kurumunun başarı düzeyi ile stratejik plan arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesine evet cevabı verenlerin %86,4 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-35Eğitim Kurumunuzda Stratejik Plan Uygulamanın Sizin Üzerinizde Etkileri Nelerdir Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.

Eğitim kurumunuzda stratejik plan uygulamanın sizin üzerinizde etkileri nelerdir?

	Sıklık derecesi	%	Geçerli %	Kümülativ %
Geçerli Yasal				
İ Olan zorunluluğa uyarım	20	18,2	18,2	18,2
Okulun başarılı olması için uygulamam	74	67,3	67,3	85,5
Kısıtlayıcı bulurum	16	14,5	14,5	100,0
Toplam	110	100,0	100,0	

Araştırmaya katılan öğretmenlere yöneltilen sorulardan “Eğitim kurumunuzda stratejik plan uygulamanın sizin üzerinizde etkileri nelerdir?” ifadesine “okulun başarılı olması için uygulamam” cevabı verenlerin %67,3 oranı yoğun olarak izlenmektedir.

Tablo-36Yönetmekte Olduğunuz Kurumu Hedeflerine Ulaşmak Noktasında Başarılı Bulmakta Mısınız Sorusuna Verilen Cevabın Frekans Dağılımı.

Yönetmekte olduğunuz kurumu hedeflerine ulaşmak noktasında başarılı bulmakta mısınız?

Yaş	Sum of Squares	Df	MeanSquare	F	Sig.
İki grup arasında	4,097	2	2,048	15,022	0,001
Bir çok grup arasında	1,636	12	1,136		
Toplam	5,733	14			

Araştırmada yöneticilerin yoğun olarak buldukları 50 ve üzeri yaş aralığı ile “Yönetmekte olduğunuz kurumu hedeflerine ulaşmak noktasında başarılı bulmakta mısınız?” sorusuna kısmen cevabı verenlerin “Çalışanlarının Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlamanın Gerekliliğine Yönelik Düşünceleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($p > 0,005$ için p değeri = 0,001)

Tablo-37Anova Tablosu

ANOVA

VAR00001

	Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
İki grup arasında	68,307	4	17,077	76,148	,000
Birçok grup arasında	23,547	105	0,224		
Toplam	91,855	109			

Araştırmada 6ğretmenlerin yoğun olarak buldukları 30-35 yaş aralığı ile “Çalışmakta olduğunuz kurum sizce hedeflerine ulaşabilmekte midir?” sorusuna kısmen cevabı verenlerin “Çalışanlarının Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlamanın Gerekliliğine Yönelik Düşünceleri” arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. ($p > 0,005$ için p değeri = 0,000)

SONUÇ VE ÖNERİLER

İkinci Dünya Savaşı sonrası ticari kurumlar tarafından geleceğe dönük yapılmaya başlanan planlamaların zaman içerisinde belirli bir kuramsal altyapıya, bir disipline kavuştuğunu ve 60'larla birlikte stratejik planlamanın doğduğunu söylemek mümkündür. 80'li yıllarla birlikte ise stratejik planlamanın yalnızca ticari kurumlarla sınırlı kalması durumu ortadan kalkmıştır. Bu dönemden sonra stratejik planlama kurumların geleceklerini daha net görebilmeleri açısından mutlaka başvurmaları gereken bir araç haline almıştır.

Durum analizi, misyon ve ilkeler, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler, faaliyet ve projeler, izleme, performans ölçümü aşamalarından meydana gelen stratejik planlama kurumun kendi sınırlarını belirgin olarak çizmesine, öz kaynaklarını en verimli şekilde kullanmasına fayda sağlamaktadır. Kurumların değişen ortamlar ve zorlu rekabetler karşısında belirli stratejik yöntemlerden birini takınmaları ve karar alma süreçlerini kolaylaştıran, hedeflerine yönelik planlamalar yapmaları önemden ziyade bir gereklilik olarak görülmektedir.

Stratejik planlama süreci eğitim kurumlarına uygulanılmak istendiğinde diğer kurumlardan farklı yönleri ortaya çıkmaktadır. Bürokratik kurumlar olmaları, özel bir ortama ve çevreye sahip olmaları, kültür aktarımını sağlamaları en belirgin farklılıkları olarak görülmektedir.

Okullarında içerisinde bulunduğu resmi kurumların stratejik planlama yapma gereklilikleri yasalar ve kanunlarla ortaya konulmuştur. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi resmi kurumların misyon ve vizyonlarını belirleme, belirli süreçler çerçevesinde gelecek planlamaları yapmaları zorunluluğu belirtilmektedir.

Eğitim kurumları içerisinde planlama süreci, stratejik planlama ekibinin oluşturulmasıyla başlamaktadır. Daha sonra müdür yardımcısı, zümre başkanı, bölüm şefi, rehber öğretmen v.b. gibi kişilerden oluşmakta olan stratejik planlama ekibi M.E.B. tarafınca hazırlanmakta olan bir eğitime tutulmaktadır.

Eğitimden geçmiş olan ekip belirli süreçleri takip ederek kurumun stratejik planlamasını tamamlamakta ve sonrasında değerlendirilme yapılarak geri bildirim analiz edilmektedir. Kendisine özgü bir stratejik planlama süreci izleyen eğitim kurumlarının misyon ve vizyona, geleceğe dair planlamaya sahip olması çok büyük bir önem ve gereklilik taşımaktadır.

Öte taraftan yapılan bazı anket çalışmalarında da stratejik planlamanın önemi dikkate değer biçimde belirlenmiştir. Buna göre yöneticiler arasında yapılan ve yaş değişkenine göre frekans dağılımı 30-35 yaş aralığı, medeni durum farklılıkları, mesleki konumları ve cinsiyetlerine göre çeşitli anketler yapılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Yönetmekte olduğunuz kurumu hedeflerine ulaşmak noktasında başarılı bulmakta mısınız?” ifadesine kısmen cevabı verenlerin %53,3 oranı yoğun olarak izlenmekte, “yönetmekte olduğunuz kurumda stratejik plan hazırlamakta mısınız?” ifadesine evet cevabı verenlerin %80 oranı yoğun olarak görülmektedir. “Eğitim kurumunun planlarını ne kadar zamana yönelik hazırlarsınız?” ifadesine 1 yıl cevabı verenler %53,3, “Sizce eğitim örgütünüz stratejik bir örgüt müdür?” ifadesine evet cevabı verenler % 60, “Eğitim örgütünüzü stratejik bulma/ bulmama nedenleriniz nelerdir?” ifadesine “hedeflere ulaşabilmektedir” cevabı verenler %73,3 olarak tespit edilmiştir.

Diğer taraftan araştırmaya katılan yöneticilere yöneltilen sorulardan “Stratejik plan hazırlarken hangi unsurlara dikkat edersiniz?” ifadesine “uygulanabilir olması” cevabı verenler %86,7, “Stratejik plan hazırlarken sorun yaşar mısınız?” ifadesine kısmen cevabı verenler %80, “Stratejik plan hazırlarken hangi sorunlarla karşı karşıya kalmaktasınız?” ifadesine bürokratik cevabı verenler %60, “Stratejik plan hazırlarken "Planlama Ekibi" oluşturmakta mısınız?” ifadesine evet cevabı verenleri %86,7 oranında olduğu görülmektedir.

Buna ilaveten, “Stratejik Plan ekibinde eğitimci kadrosuna yoğun bir şekilde yer vermekte misiniz?” ifadesine evet cevabı verenler %93,3, “Stratejik plan ekibinde eğitimci kadrosunun görüşleri kendisine yer bulabilmekte midir?” ifadesine evet cevabı verenler %80, “Stratejik plan hazırlama düşüncenize kurum dışarısından bir müdahale söz konusu mudur?” ifadesine kısmen ve hayır cevabı verenler %46,7,

“Stratejik plan hazırlama düşüncenize kurum içerisinde bir direnç söz konusu mudur?” ifadesine hayır cevabı verenler %73,3, “Yönetmekte olduğunuz öğretmen kadrolarının stratejik planlamaya uyma düzeyleri nelerdir?” ifadesine sınırlı cevabı verenler %73,3, “Stratejik plan hedeflerinin konması öğretmenler üzerinde olumlu bir etki yaratmakta mıdır?” ifadesine kısmen cevabı verenler %80, olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan benzer bir çalışma yine medeni durumları dikkate alınarak, cinsiyetlerine göre öğretmenler arasında yapılmıştır. Buna göre “Çalışmakta olduğunuz kurum sizce hedeflerine ulaşabilmekte midir?” ifadesine kısmen cevabı verenler %68,2, “Eğitim kurumunuzda yıllık stratejik plan uygulanmakta mıdır?” ifadesine evet cevabı verenler %86,4, “Stratejik planlama ekibine dahil edilmekte misiniz?” ifadesine kısmen cevabı verenler %68,2, “Sizce eğitim örgütünüz stratejik bir örgüt müdür?” ifadesine evet cevabı verenler %64,5, “Eğitim örgütünüzü stratejik bulma/ bulmama nedenleriniz nelerdir?” ifadesine “kendi örgüt kültürü vardır” cevabı verenler %55,5, “Stratejik plan hazırlanırken görüşlerinizden yeterince yararlanıldığını düşünüyor musunuz?” ifadesine kısmen cevabı verenler %54,5, “Eğitim kurumunun başarı düzeyi ile stratejik plan arasında bir ilişki olduğunu düşünüyor musunuz?” ifadesine evet cevabı verenler %86,4, “Eğitim kurumunuzda stratejik plan uygulamanın sizin üzerinizde etkileri nelerdir?” ifadesine “okulun başarılı olması için uygulamam” cevabı verenler %67,3 olarak tespit edilmiştir.

Buna ilaveten, gerek öğretmenler gerekse her yaş ve cinsiyette idareciler stratejik planlamanın eğitim kapsamına dahil edilmesi konusunda yoğun olarak hem fikir iken eğitimde stratejik planlamanın varlığının eğitim kalitesi ve niteliğini değiştireceğini öğrenmenin de kolaylaştıracağı konusunda uzlaşılı oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKÇA

1. Acar, E., *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
2. Adem, Mahmut, *Eğitim Planlaması*, Ankara: Şafak Matbaası, 1997.
3. Akgemci, Tahir, *Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2001.
4. Akyüz, Ö. Faruk, *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul. Sistem Yayıncılık, 2001.
5. Altinkurt, Yahya ve Yılmaz, Kürşad, "İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyon ve Değerleri ile İlgili Bir Çözümleme", Celalabat: *Akademik Bakış Dergisi Sayı:23*, 2011.
6. Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2002.
7. Can, Niyazi, "Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi", *Milli Eğitim Dergisi*, 2002.
8. Cook, W.J. *Strategic Planning for America's School*, Arlington: American Association of School Administrators, 1990.
9. Çalık, Temel, "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Açından Değerlendirmesi," *Kastamonu Dergisi*, Ekim 2003, s. 252.
10. Çevik, H. Hüseyin, *Türk Kamu Yönetimi Sorunları*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2007.
11. Çevik, H. Hüseyin, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
12. Çoban, Hasan, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İstanbul: İnkılâp Kitapevi, 1997.
13. Dalyan, Figen, "Türk Yüksek Öğretim Sisteminde Uygulanan Büyüme Stratejileri ve Bir Model Önerisi", *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı*, Antalya: Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Yayınları, 2002.

14. Demir, Cengiz ve Yılmaz, Mustafa K., " Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:1, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi.
15. Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 2003.
16. Erbaşı, Ali, "Stratejik Planlama Sürecinin Belediyelerde Uygulanmasına Yönelik Modelsel Bir Yaklaşım", *Celalabat: Akademik Bakış Dergisi Sayı:22*, 2010.
17. Eren, Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 2000.
18. Ereş, Figen, "Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama", Ankara: *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı:15*, 2004.
19. Erkan, Volkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*, Ankara: D.P.T., 2008.
20. Gözlükaya, T., *Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli: Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
21. Güçlü, Nezahat, "Stratejik Yönetim", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C.23, S. 2, 2003.
22. Gümüştekin, G. E., "Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar", *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı:12*, Konya: Selçuk Üniversitesi, 2004.
23. Gürer, Harun, "Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 63, Ankara: Sayıştay Başkanlığı.
24. Hrebiniak, Lawrence G. ve Joyce, William F., (1986). "The Strategic Importance of Managing Myopia", *Sloan Management Review: Fall*, 28, 1986.
25. Işık, H. ve Aypay, A., "Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme", Ankara: *Gazi Üniversitesi Eğitim Fak. Dergisi Cilt.24 Sayı:3*, 2004.

26. Karabulut, Bilal, *Strateji, Jeostrateji, Jeopolitik*, 2005.
27. Kılıç, Mustafa ve Erkan, Volkan, "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Aarada Olabilir mi?", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:2, 2006.
28. Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, 6.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.
29. Küçüksüleymanoğlu, Rüyam, "Stratejik Planlama Süreci", *Kastamonu Eğitim Dergisi Cilt:16 No:2*, 2008.
30. M.E.B. 2010 -2014 Stratejik Planı, Ankara: M.E.B. Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2009.
31. Memduhoğlu, Hasan Basri ve Uçar, İbrahim Halil, "Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 18, Sayı 4, 2012.
32. Mütercimler, Erol, *Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek*, 1.Basım, İstanbul: Alfa Yayınları, 2006.
33. Newman, William H., *Yönetim Sevk ve İdare*, Kenan Sürgit (çev.), Todaie Yayınları, 1979.
34. Öndeş, Turan ve Kaygın, Erdoğan ve Kaygın, Ceyda Yerdelen, "Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 2, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, 2011.
35. Özdemir, Bülent. "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
36. Öztöp, S., *Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
37. Papp, Raymond, *Strategic Information Technology: Opportunities for Competitive Advantage*, Hershey: IdeaGroupPub., 2001.
38. Resmi Gazete Sayı: 25326, 24/12/2003, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu.

39. Robbins, Stephan P., *Management: Concepts and Practices*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc, 1984.
40. Sibley, W. M., "Strategic Planning And Management For Change", *The Canadian Journal of Higher Education*, 26, 1986.
41. Şener, Tuba, *Eğitimde Stratejik Planlama*, İstanbul: Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, 2009.
42. Şentürk, Hulusi, *Belediyelerde Stratejik Planlama*, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2005.
43. Thompson, A. ve Strickland, A. J., *Strategic Management - Concepts ve Cases*, Princeton: Irwin McGraw – Hill Publishing, 1996.
44. Toffler, Alvin, *Şok- Gelecek Korkusu*, Çeviren: Selami Turgut, İstanbul: Altın Kitaplar, 1981.
45. Türk, Ercan ve Ünsal, Nezir, *Eğitimde Stratejik Planlama*, Ankara: M.E.B. Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2010.
46. Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadir, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınları, 2004.
47. Üzün, Cengiz, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 2000.
48. WEB_1- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gtsvearama=gtsveguid=TDK.GTS.51de846f9dba80.58265166, Çevrimiçi: 09.07.2013.
49. WEB_2- http://www.maxihaber.net/yazarlar/nerfidan/2007/ky_nerfidan_haziran2007.htm, Erişim: 10.08.2013.

ÖZGEÇMİŞ

1981 yılında Zonguldak'ta doğan Gülizar GÖKTÜRK Uşak Üniversitesi Sosyal Bilgiler Öğretmenliği bölümünden 2008'de mezun olmuştur. Öğretmenlik öncesi 9 yıl Elazığ, Uşak,Bursa il milli eğitim müdürlüklerinde memur olarak görev yapmıştır.Halen Bursa Osmangazi Sönmez Ortaokulunda Sosyal Bilgiler Öğretmeni olarak görev yapmaktadır