

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA
YÖNELİK DEĞERLENDİRMELERİ
(TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ)

Hakan BULUT
122001276

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL

İstanbul, Nisan 2014

T.C
OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÖNETİCİLERİN MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA
YÖNELİK DEĞERLENDİRMELERİ
(TEKİRDAĞ İLİ ÖRNEĞİ)

Hakan BULUT
122001276

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
TÜRKÇE İŞLETME

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL

İstanbul, Nisan 2014

T.C.

OKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Y Ü K S E K L İ S A N S

T E Z O N A Y I

ÖĞRENCİNİN

Adı ve Soyadı: Hakan BULUT

Öğrencinin No: 122001276

Ana Bilim/Bilim Dalı: Sosyal Bilimler / İşletme

Tez Savunma Tarihi: 10.04.2014

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL

Tez Savunma saati: 13:00

Tez Konusu: Yöneticilerin milli eğitim bakanlığı stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirmeleri (Tekirdağ ili örneği)

TEZ SAVUNMA SINAVI: Lisansüstü Öğretim Yönetmeliğinin 33.Maddesi uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda aday'ın tezinin KABULÜNE"ne OY BİRLİĞİ/OY ÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL/RED/DÜZELTME)
Yrd. Doç. Dr. Kenan ÖZDİL		
Yrd. Doç. Dr. Demirali Yaşar ERGİN		
Yrd. Doç. Dr. Nurettin AYDINER		

YEDEK JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL/RED/DÜZELTME)

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın amacı yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlama uygulamalarına yönelik değerlendirilmesidir. Çalışmada Milli Eğitim Bakanlığı taşra teşkilatında çalışan yöneticilerince bir çalışma yapılarak stratejik plan uygulamalarının değerlendirilmesi istenmiştir. Bu çalışma Tekirdağ il örneğinde okul kurum yöneticilerinin okul kurumlarda stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi ile yordamlanarak irdelenmiştir.

Bu tezin hazırlanmasında, gerekli yardım, tavsiye ve yönlendirmeyi yapan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Kenan Özdiç'e, bilgi toplama ölçeğinin uygulanması için gerekli izni veren Doç. Dr. Hasan B. Memduhoğlu'na, Yrd. Doç. Dr. Sayın Demiralı Yaşar Ergin'e, Yrd. Doç. Dr. Sayın Nurettin Aydın'ın bilgi toplama ölçeğinin yorumlanmasında bilimsel analizleri yaparak katkılarını sunan Sayın Yrd. Doç. Dr. Birol Topçu'ya, görüş ve önerileriyle katkıda bulunan değerli meslektaşım TKY Formatörü Sayın Cemil Kurt'a ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim, çalışmamda bana güç veren sevgili aileme ve oğluma şükranlarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Nisan 2014

Hakan BULUT

İÇİNDEKİLER

	<u>SAYFA NO</u>
ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
KISALTMALAR	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
ÇİZELGELER DİZİNİ	x
BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
2.1. YÖNETİM	7
2.2. STRATEJİ	8
2.2.1. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi	10
2.2.1.1. Strateji ve Politika.....	10
2.2.1.2. Strateji ve Taktik	11
2.2.1.2.1. Strateji ve Program	11
2.2.1.2.2. Strateji ve Yöntem.....	11
2.2.1.2.3. Strateji ve Plan	12
2.2.2. Stratejik Yönetim	12
2.2.2.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri	15
2.2.2.2. Stratejik Yönetimin Yararları.....	16
2.2.2.3. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri	17
2.2.2.3.1. Tepe Yöneticileri.....	17
2.2.2.3.2. Örgütün Misyonu ve Amaçları.....	17
2.2.2.3.3. Dış Çevre Faktörleri	18
2.2.2.3.4. Kaynaklar	18
2.2.2.4. Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları.....	18
2.2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları.....	20
2.2.3.1. Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı.....	21
2.2.3.2. Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı	21

2.2.3.3. Sezgi Yaklaşımı	21
2.2.3.4. Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı.....	21
2.2.3.5. Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı	21
2.2.3.6. Taklit Yaklaşımı.....	22
2.2.4. Strateji Planlama Süreci	22
2.2.5. Kamu Kurumları ve Millî Eğitim Bakanlığı İçin Stratejik Planlama.....	26
2.2.5.1. Stratejik Planlama Yaklaşımının Kamu Kurumlarına Getireceği Yenilik ve Dönüşümler	27
2.2.5.2. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Getirdikleri	28
2.2.5.3. Eğitimde Stratejik Planlama	29
BÖLÜM 3 YÖNTEM.....	32
3.1. ARAŞTIRMA DESENİ	32
3.2. ARAŞTIRMA MODELİ.....	32
3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	33
3.4. VERİ TOPLAMA ARACI-	33
3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI.....	34
BÖLÜM 4 SONUÇ VE ÖNERİLER.....	35
4.1. BULGULAR, YORUM VE TARTIŞMA.....	35
4.1.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorum.....	35
4.1.2. Veri Toplama Ölçeğine Ait Bulgular ve Yorum	36
4.1.3. Okullarda/Kurumlarda Stratejik Planlama Algısına İlişkin Bulgular ve Yorum	41
4.1.4. Okul Ve Kurumlarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirmeye İlişkin Bulgular ve Yorum	43
4.1.5. Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorum	46
4.1.6. Sonuçlar ve Öneriler	51
4.1.6.1. Sonuçlar.....	51
4.1.6.2.Öneriler	52
KAYNAKLAR	53
Yabancı Kaynaklar	58
İnternet Kaynakları	58
EKLER	59
EK A Bilgi Toplama Ölçeği.....	59

EK B Ölçek Geliştirme İstatistikleri.....	63
EK C Bilgi Toplama Ölçeği İzin Onayı	67
EK D Bilgi Toplama Ölçeği İzin Onayı	69
ÖZGEÇMİŞ.....	70

ÖZET

Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz. Bu bağlamda söylenen şu söz stratejinin önemini vurgulamaktadır; “strateji stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (Nut ve Backoff 1992:55).

Tarama modeli ile yapılan bu çalışmanın iki temel amacı vardır. Birincisi, yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir. İkinci amacı, yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları/inançları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Araştırma 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Tekirdağ ilindeki merkez okullarında görev yapan toplam 65 okul/kurum yönetici üzerinde yapılmıştır. Araştırmanın verileri, Doç. Dr. Memduhoğlu tarafından geliştirilen; “Okullarda Stratejik Planlama Algısı” ve “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme” ölçekleri kullanılarak elde edilmiştir.

Araştırmada, yöneticilerin stratejik planlama konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları, buna karşın mevcut stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediğini düşündükleri; ayrıca yöneticilerin stratejik planlama algıları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar sözcükler: Stratejik planlama, stratejik yönetim, okul yönetimi, Türk Eğitim Sistemi

ABSTRACT

Strategy of an organization is not, and can not see the way the aspect of organization. Daily routine work, create a destination suitable and harmonious. In this context, the strategy emphasizes the importance of the following is said: " The strategy that will guide the strategic action plans, maneuvers, models, positions and perspectives, developing a focal point for an organization, complianc, and is used to create harmony with the purpose " (Nut and Backoff 1992:55).

There are two main objectives of this study with the scan model. First, the perceptions of administrators in schools, and schools of strategic planning is to determine their views on the implementation of the current strategic planning. The second objective, the manager of strategic planning for schools perceptions/beliefs and practices in schools determine the relationship between the current strategic planning.

In the 2012-2013 academic research center in Tekirdağ province who work in schools, a total of 65 schools/institutions was conducted on the manager. The data, Developed by Assoc. Dr. Memduhoglu, " Perception of Strategic Planning in Schools " and " Strategic Planning Practices Assessment in Schools " were obtained by using scales.

In the study, they have positive perception of the strategic planning, strategic planning, whereas the current practices being carried for the purpose of considering, and also with the school administrators; perceptions of strategic planning on the implementation of the currentstrategic planning has been concluded that a weak correlation between the views.

Keywords: strategic planning, strategic management, school administration, the Turkish Education System.

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
AR-GE	: Araştırma Geliştirme
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
KB	: Kalkınma Bakanlığı
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
SWOT/GZFT	: Güçlükler, Zayıflıklar, Fırsatlar, Tehditler
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
EFQM	: Avrupa Mükemmellik Modeli

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1. Okul Kurum Strateji Planlama Süreci Basamakları	5
Tablo 2. Stratejik Yönetim Düşünce Evriminin Dönemler Arası Geçişi ve Farklılıkları	15
Tablo 3. Stratejik Yönetim Süreci	19
Tablo 4. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları	35
Tablo 5. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları	35
Tablo 6. Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları	36
Tablo 7. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	36
Tablo 8. Anketin KMO Ölçütü ve Bartlett Testi.....	36
Tablo 9. Anketin Toplam Varyans Sonuçları.....	37
Tablo 10. Soruların Bulunmuş Olduğu Faktörler.....	40
Tablo 11. Okullarda Stratejik Planlama Algısına İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları.....	41
Tablo 12. Okul ve Kurumlarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Ortalama Puanları.....	43
Tablo13. Faktörler İçin Bağımsız Örnekleme Testi.	46
Tablo 14. Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları.....	48

Tablo 15. Katılımcı Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi	
Sonuçları	49

ÇİZELGELER DİZİNİ

Çizelge 1. Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler	14
Çizelge 2. Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları.....	34
Çizelge 3. Dönüştürülmüş bileşenler matrisi.....	39
Çizelge 4. Güvenilirlik İstatistikleri.....	41
Çizelge 5. Faktör grup İstatistikleri.....	46

BÖLÜM 1 GİRİŞ VE AMAÇ

20. yüzyılın son çeyreğiyle birlikte hız kazanan ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler kamu yönetimini de derinden etkilemiş; kamu hizmeti ve kamu yönetimi anlayışında ciddi değişimlere yol açmıştır. Yaşanan bu değişim ve dönüşümde küreselleşme, hızlanan teknolojik gelişme, devletlerarasındaki karşılıklı bağımlılığın giderek derinleşmesi, toplumların ihtiyaç ve beklentilerinin çeşitlenmesi, demokratikleşme akımları, karar alma süreçlerinde katılımcılık ve sivil toplum bilincinin gelişmesi gibi etmenler önemli rol oynamaktadır(WEB_1, 2013).

Çevrede meydana gelen bu gelişmelere bağlı olarak kamu kesimi ve özel sektör arasındaki sınırlar aşınmış ve kamu ile özel sektörün yakınsamasına tanık olunmuştur. Hemen hemen tüm ülkelerde vatandaşlar özel sektörde uygulanan yönetim tekniklerinin kamu kesiminde de uygulanmasını talep etmeye başlamışlardır. Genel olarak özel sektör uygulamalarının kamu hizmet sunumu süreçlerinde kullanılması tüm dünyada yaygın bir reform eğilimi olarak ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, daha çok özel sektörde yaygınlık kazanmış olan stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları kamu yönetimine de taşınmıştır. Bu konuda en yaygın ve bilinen ilk örnek Amerika Birleşik Devletlerinde 1993 yılında kabul edilen Hükümet Performans ve Sonuç Kanunu (Government Performance and Result Act) ile getirilen sistemdir. Kanun 10 yıllık bir geçiş süreci içinde tüm kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamasını öngörmüştür(DPT, 2012).

Kamu politikalarının belirlenmesi ve kamu hizmetlerinin sunulması süreçlerine kamu kesiminden ve özel sektörden giderek daha fazla sayıda aktörün dâhil olması nedeniyle bu aktörler arasında oluşan ağlar önem kazanmıştır. Bu durum kamunun koordinasyon işlevini hem daha da zorlaştırmakta hem de daha da elzem hale getirmektedir. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek için çeşitli ülkelerde uluslararası kuruluşların da destek ve teşvikiyle kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformu sürecinde stratejik

planlamadan ve stratejik yönetimden yararlanılmasını salık verdiği görülmektedir(DPT, 2012).

Türkiye’de de Devlet Planlama Teşkilatı öncülüğünde yapılan bir dizi çalışmaya paralel olarak 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla stratejik planlama yasal bir temele kavuşmuş ve kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir(WEB_1, 2013).

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanununda stratejik planlama ile bütçeleme süreci iç içe girmiş durumdadır. Bu yolla amaçlanan, bütçeler ile plan ve politikalar arasında bağlantının güçlendirilmesidir. Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar(WEB_2, 2013).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar devam etmektedir. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte belirlenen geçiş programı 2010 yılı sonu itibarıyla tamamlanmıştır(WEB_2, 2013).

Kamu idarelerinde stratejik yönetimin gerektirdiği dönüşümün sürdürülmesi, yönetsel kararların stratejik planlara dayanan, orta ve uzun vadeli bakış açısı ile şekillendirilmesine ve kamu idarelerinde mevcut idari ve beşeri kapasitenin, stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda geliştirilecek, yönetim kültürünün yeni yapıya uyarlanmasına bağlıdır. Stratejik yönetim kültürü formel ve teknik süreçlerden çok davranışsal ve kültürel değişimi ve paydaşlar ve aktörler arası etkileşim ve karşılıklı öğrenme platformları oluşturulmasını da gerektiren uzun soluklu çalışmalarını içermektedir(WEB_3, 2013).

Okullar, etkili olabilmek ve varlıklarını uzun süreli devam ettirebilmek için değişen çevre koşullarına uyum sağlamak zorunda olan açık sistemlerdir. Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik gelişmeler okulların içsel yapılarını ve işleyişlerini etkileyerek onları değişime ve çevrelerindeki belirsizliği ortadan kaldırmak için çaba göstermeye zorlamaktadır (Hoy ve Miskel, 2010).

Çevresel değişimler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olan stratejik planlama, okulların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için oldukça işlevsel bir modeldir (Erdoğan, 2002). Bu model, okulların

çevresel etkenlere göre geleceği doğru tahmin etmelerini ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmelerini öngörerek çevresel değişimlere uyumlarını kolaylaştırmaktadır.

Bu nedenle stratejik planlama, son dönemlerde sıklıkla başvurulan bir uygulama olarak ön plana çıkmaktadır.

Planlama, geleceği düşünme, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir (Aydın, 2000). Stratejik planlama ise bugünkü duruma dayalı olarak geleceğe yönelik hedeflerin paydaşlarla birlikte saptanarak, bu hedeflere ulaşmaya yönelik sorumlulukların belirlenmesi ve kaynakların tahsis edilmesidir (Cook, 1990). Başka bir ifadeyle örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin yaptığını şekillendiren ve örgüte yol gösteren temel kararların ve faaliyetlerin üretilmesi için disipline edilmiş çalışmalardır (Bryson, 1995).

Stratejik planlama, II. Dünya Savaşı'ndan sonra, uzun vadeli planlama düşüncesine dayalı olarak ortaya atılmış, önceleri askeri alanda, daha sonra iş dünyasında kullanılmıştır. Zamanla kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da yaygınlaşmıştır (Barca, 2005; Çetin, 2007; Güner, 2005; İpek, 2010; Odabaş, 2004; Özalp, 1998; Ülgen ve Mirze, 2007). Eğitim örgütlerinde stratejik planlama uygulamaları ise 1970'li yıllarda yükseköğretim kurumlarında başlamış, diğer okul düzeylerinde uygulanması 1980'li yıllardan sonra olmuştur (Reiger, 1993).

Genel olarak kendine yetebilme düşüncesi, okulları da bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen örgütler olmaya zorlamaktadır (Erdoğan, 2002; İlğan, Taşdan, Erdem ve Memduhoğlu, 2008). Çünkü okulların çevredeki hızlı değişimlere ayak uydurabilmesi, yenilik yapmalarına, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerine, birer stratejik örgüt olmalarına bağlıdır. Bu da amaca uygun yapılacak stratejik planlama ile kolaylaşabilecektir (Çalık, 2003).

Stratejik planlama, 1990'lı yıllardan sonra eğitim reformu kavramıyla birlikte kullanılarak eğitim liderliği için bir çalışma alanı olarak ele alınmış ve tartışılmıştır (Memduhoğlu, Taşdan ve Erdem, 2008). Buna göre stratejik planlama iyi uygulanabilirse örgüte aşağıdaki gibi önemli yararlar sağlar (Bayraktar ve Yıldız, 2007; Bryson, 1995; Budak, 2000; Canbay, 2008; Demir ve Yılmaz, 2010; Erkan, 2008; Gürer, 2006; Mudrick, Steiner, Pollard, 1992; Nartgün, 2003; Özbek, 2003; Yılmaz, 2003):

1. Örgütün izlemek istediği programı tutarlı, düzenli ve tamamlayıcı olarak geliştirir,
2. Örgütte ileriye dönük bir bakış açısı oluşturur,
3. Dinamik çevre koşulları karşısında örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar,
4. Örgütün ve çalışanların stratejik düşünce ve davranışını geliştirir,
5. Karar verme mekanizmasını güçlendirir,
6. Örgütsel duyarlılığı artırır,
7. Kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlar,
8. Örgütün gelecek yönelimlerini açığa çıkarır,
9. Örgütsel performansı artırır,
10. Harcamalarda şeffaflığı sağlar,
11. Hesap verebilme sorumluluğunu yerleştirir,
12. Yönetimde daha katılımcı süreçlere olanak verir,
13. Örgütte ekip çalışmasını ve uzmanlaşmayı geliştirir,
14. Örgüte sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlar,
15. Farklı birimlerde çalışan bireylerin çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirir.

Stratejik plan, örgütün tüm paydaşlarının dikkate alındığı, kaynaklarının öncelik sırasına göre paylaştırıldığı, paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun ortaya konulduğu, çevre analizleri yapılarak mevcut potansiyelin ortaya çıkarıldığı geleceğe yönelik katılımcı bir belge niteliğindedir. Bu belge örgütün bulunduğu yerden varmak istediği yere ulaşmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür.

Türkiye’de 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile bazı kamu kurum ve kuruluşlarında pilot olarak stratejik planlama uygulamasına başlanmıştır. 2006 yılında çıkarılan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” gereği tüm kamu kurum ve kuruluşlarınca stratejik plan hazırlanması yasal zorunluluk haline gelmiştir (DPT, 2006). Milli Eğitim Bakanlığı da bu doğrultuda 2006/55 ve 2010/14 sayılı genelgeler ile 2010 yılından itibaren tüm okul ve kurumlarda stratejik plan hazırlanması ve uygulanması sürecini başlatmıştır.

Okulda, stratejik planlamanın temel amacı; okulun bulunduğu çevreyi araştırmak, incelemek, okulun geleceğini tahmin etmek ve bu tahminler doğrultusunda kaynakları

etkin kullanabilmektir (Bell, 2004). Bu yönüyle stratejik planlama, katı kuralları olmayan, sadece önseziyle dayanmayan, ardıl ve yetkeci olmayan bir süreçtir (Nartgün, 2004). Bu süreç, strateji seçeneklerini oluşturma ve değerlendirme, stratejiyi seçmek ve uygulamaya koymak için ayrıntılı bir plan oluşturmayı kapsar (Aksu, 2002). Okullarda stratejik planlama sürecinin içerdiği unsurlar tablo 1’de görülebilmektedir (MEB, 2010a).

Tablo 1. Okul Kurum Strateji Planlama Süreci Basamakları

BİRİNCİ BÖLÜM: OKULU/KURUMU STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	
Yasal Çerçeve	
Stratejik Planlama Çalışmaları	
İKİNCİ BÖLÜM: MEVCUT DURUM ANALİZİ	
1.	Tarihsel Gelişim
2.	Yasal Yükümlülükler
3.	Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler
4.	Paydaş Analizi
5.	Kurum İçi Analiz
	5.1 Örgütsel Yapı
	5.2 İnsan Kaynakları
	5.3 Teknolojik Düzey
	5.4 Mali Kaynaklar
	5.5 İstatistikî Veriler
6.	Çevre Analizi
	6.1 PEST (Politik-Yasal, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, Ekolojik, Etik) Analizi
	6.2 Üst Politika Belgeleri
7.	GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler) Analizi
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: GELECEĞE YÖNELİM	
8.	Misyon, Vizyon, Temel Değerler
9.	Temalar, Amaçlar, Hedefler, Performans Göstergeleri, Faaliyet/Projeler ve Stratejiler
10.	İzleme, Değerlendirme ve Raporlama
11.	Eylem Planları

Okulda stratejik planlama sürecinin birinci aşamasında “şu an neredeyiz?” sorusunun yanıtı olacak şekilde mevcut durum analizi çalışmaları yapılır. Bu kapsamda okulun tarihi gelişimi, yasal yükümlülükleri, ürün ve hizmetleri, paydaş analizi, kurum içi analiz, çevre analizi ve SWOT/GZFT (güçlükler, zayıflıklar, fırsatlar, tehditler) analizi yer alır. İkinci aşamasında “nereye gitmek istiyoruz?” ve “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorularına yanıt olacak şekilde gelecek yönelimli olarak okulun misyonu, vizyonu, temel değerleri, temaları, stratejik amaçları, hedefleri, performans göstergeleri,

önemli görülen etkinlik/projeleri ve izlenecek stratejileri yer alır. Son aşamasında ise “başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna yanıt olacak stratejik planı izleme ve değerlendirme çalışmalarına yer verilir.

Ekonomik gelişmenin hızlanması, teknolojideki hızlı gelişmeler, rekabetin artması ve dış çevre koşullarının hızlı değişimi okulları stratejik planlamaya daha fazla önem vermeye zorlamaktadır. Ancak mevzuat gereği tüm okullarda zorunlu olarak yürütülen stratejik planlama uygulamalarının amaca uygun yürütüldüğünü ve geliştirilen stratejik planların işlevsel olarak hazırlandığını söylemek güçtür. Yapılan birçok araştırma (Çalık, 2003; Demirkaya, 2007; Işık ve Aypay, 2004; Memduhoğlu ve diğ., 2008; Özdem ve Çakır, 2009; Yelken, Kılıç ve Üredi, 2010) okulların mevcut durumunun stratejik planlamaya uygun olmadığı, stratejik planlama kapsamında yapılan çalışmaların yalnızca kâğıt üzerinde kaldığı, stratejik planlama uygulamalarının amacına tam olarak hizmet etmediği sonuçlarını ortaya koymuştur.

Stratejik planlama uygulamalarının amaca uygun olarak yürütülmesinin temel koşullarından birisi geliştirilen planların gerçekçi verilere dayalı ve işlevsel olarak hazırlanmasıdır. Okullardaki stratejik planlama faaliyetlerinde ve okullar için geliştirilen stratejik planların hazırlanmasında, okulların başat paydaşları olan okul yönetici ve öğretmenlerinin stratejik planlamaya ilişkin algıları ve inançları oldukça etkili olmaktadır. Bu amaçla, okullarda stratejik planlama algısını belirlemeyi ve stratejik planlama uygulamalarını bütüncül olarak değerlendirmeyi sağlayacak çalışmalara gereksinim duyulduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın amacı MEB na bağlı okullarda çalışan yöneticilerin MEB stratejik plan uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir.

BÖLÜM 2 KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. YÖNETİM

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşama gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler. Bu anlamda hepimiz birer yönetici sayılırız. Ustalığımızı, zamanımızı ve faaliyetimizi planlayıp, örgütler, onları yönlendirir ve kontrol ederiz. Böylece kendimizi yönetiriz. Ana-baba işlerini, ev faaliyetlerini ve çocuklarını yönetirler. Öğrenciler okulda çeşitli konu ve derslerde başarılı olmak için zamanını kullanmayı yönetmek ve denetlemek zorundadır. Daha üst düzeyde ele alınırsa başhekim hastaneyi, müsteşar bakanlığını, ziraatçı çiftliğini, genel müdür şirketini, dekan fakültesini yönetmek zorundadır. Bu çeşitli uğraşlar farklı alanlara aitmiş gibi görünse de hepsinin ortak yönü, farklı amaçlara yönelik örgütsel çabanın yönetilmesidir (Can, 2001).

Yönetim en küçüğünden (aile, işletme gibi), en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarının başlanması, Batılı şirketleri, *arz ekonomisinden*, müşterinin belirleyici olmaya başladığı bir *talep ekonomisine* geçiş ile karşı karşıya getirmiştir. Dikkatler süratle rekabet edebilirliğin ve dolayısıyla da dışa dönük duyarlı örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir.

İşletmeler, farklılaşan pazar taleplerine göre ürünlerini çeşitlendirmek ve tüketici ihtiyacına göre kişiselleştirmek zorunda kalmışlardır. Böylece, yönetim düşüncesine, *açık sistem anlayışı* ve en iyinin durumdan duruma göre değiştiğini kabul eden *durumsallık yaklaşımı* hakim olmaya başlamıştır. 1960'lı yıllar tüketim toplumu ve pazarlama anlayışının geliştiği ve yönetsel yaklaşımlarda radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönüm noktası olmuştur.

Bu yıllarda, işletmeler, özellikle ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik büyük yenilikleri yaygınlaştırma çabası içine girmişlerdir. Bu yeniliklerin başlıcaları, anket ve kamuoyu yoklamaları ile pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitlendirmelerdir. Bu dönemde ilk bilgisayarların kullanılmaya başlanması da, pazarlama fonksiyonuna destek verici nitelikten olmuştur. Aynı yıllarda, hizmet sektöründe de belirgin bir gelişme yaşanmaya başlamıştır. Tamamen müşteriye yönelik olan hizmet faaliyetleri, pazarlama anlayışına gelişiminde önemli rol oynamıştır.

1970'li yıllarda, işletme yönetiminde *strateji* kavramı ön plana çıkmıştır. Pazarlardaki gelişmeler rekabeti yoğunlaştırmaya başlamıştır. Rekabetin giderek artan baskısı, işletmelere yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir.

Stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirmiştir. Ar-Ge fonksiyonu, işletmenin değişen koşullara uyum sağlama yeteneğini geliştirici yönde, ürün ve yöntemler bazında faaliyetlere yönlendirmiştir.

1980'li yıllar, işletme yönetimlerinin 1970'lerde baş gösteren ve giderek pekişen üç önemli faktörü artık veri olarak kabul etmeye başladıkları dönemdir (Düren, 2000: 11):

- ✓ Enerji ve hammadde konusundaki kısıtlılık ve artan baskılar,
- ✓ Para ve finans piyasalarındaki sürekli istikrarsızlıklar,
- ✓ Yeni ekonomik dünya düzenine geçiş,

Bu çerçevede 1980'li yıllardaki gelişmeler, işletmeleri, insan kaynaklarını daha etkin kullanımına yönlendirmiş ve bu amaçla, Japon yöntemleri de örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışının yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır.

1980'lere hâkim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, daha önceki on yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetimle de yakından bağlantılıdır. Burada amaç çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır.

2.2. STRATEJİ

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızcadan Türkçeye geçmiştir ve 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken 1999:7).

Strateji, kelime anlamı itibariyle, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya

nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir (Tosun, 1974:220). Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir. Bu da istikamet göstermeyle ilgilidir (Dinçer, 1998).

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. “Webster’s New, International Dictionary” göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır (Üzün, 2000:1).

Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Meydan Laurausso, 1981:566). Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin (ya da kurumun) genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır.

Strateji kavramı için değişik tanımlar verilmiştir (Pamuk ve diğerleri, 1997:19): “Oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak.” “Katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi.” “İşletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü.” “Bir işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli kaynakların tahsis edilerek onların kullanımında kabul edilen yollar.” Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff’a göre saf strateji; “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi”dir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralıdır. Chandler stratejiyi, “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır. Benzer bir tanımı Anthony vermektedir; “işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme”. Hofer ve

Schendel ise stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” olarak ele almaktadır. Buna göre strateji; “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 1998:7).

Stratejinin şu ana kadar yapılan en yaygın tanımlarından da anlaşılacağı gibi strateji amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. İlk olarak askeri alanda “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılan strateji, günümüzde örgütlenen rekabet ortamında üstünlük elde edebilmek için izledikleri yol olarak da değerlendirilebilir.

2.2.1. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Strateji, bazı kavramlarla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları yönetim literatüründe kullanılan politika, taktik, program, yöntem ve plandır. Bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Eren, 2000:13-17).

2.2.1.1 Strateji ve Politika

Strateji ve politika yönetim alanında birbiriyle çok karıştırılan iki kavramdır. Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Strateji ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Halbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir. Şu halde strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram oluşturmaktadır. Her ne kadar bu açıklamalar sonucunda kesin bir ayırmda birleşme olanağı bulunamamışsa da strateji, politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır.

Politika ile strateji arasında en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların

oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Kısacası politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar (Dinçer, 1998:16).

2.2.1.2. Strateji ve Taktik

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin veya kaynakların dağıtım planı olduğunu biliyoruz. Taktik, bu yerleştirilen güçlerin harekete geçirilmesi yani uygulanması ile ilgilidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlere ve uygulama sanatından oluşur. Strateji, bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır.

2.2.1.2.1. Strateji ve Program

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zamanı şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşudur. Bu yönü ile de politikalardan ve stratejilerden ayrılırlar.

2.2.1.2.2. Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan yada temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Önemli

hususlardan biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünün de kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir.

2.2.1.2.3. Strateji ve Plan

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

2.2.2.Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Drucker, 1999).

Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993:27).

Stratejik yönetim geleceğin bir planının yapılması değildir. Nitekim işletmenin çevresi devamlı değiştiğine göre planlar bir defa yapılarak bunlar değişmez kalıplar haline getirilmez (Hatiboğlu, 1986:44).

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların,

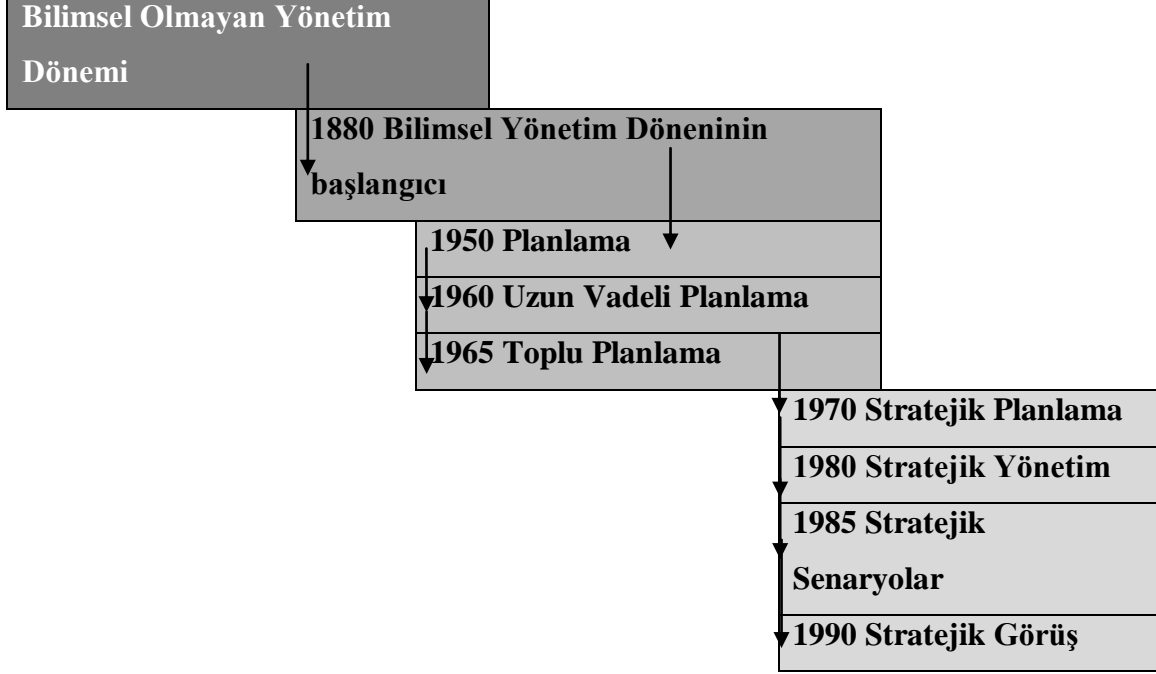
değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idaristemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetimde, stratejik bakış ve davranış bütün organizasyona nüfus eder (Gümüş, 1995:315). Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır.

Örgüt yönetiminin temel fonksiyonları (planlama, örgütleme, koordinasyon, yürütme, kontrol), stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır (Üzün, 2000:39). Hiçbir örgüt tek başına değildir. Her örgüt kendisini çevreleyen koşullar içinde yaşar ve bu koşullardan etkilenir. Değişen teknoloji çevresinde kendisini yeniden yaratır. Çevre örgütler üzerinde belirleyici etki yapar ve örgütlerin nasıl şekilleneceklerini belirler.

Stratejik yönetim düşüncesinin temel felsefesi herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesi görüşlerine dayanır (Pamuk ve diğerleri, 1997:15-18).

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi incelendiğinde bir davranış ve bir tutum, bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür. Stratejik yönetim düşüncesinin bilimleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum endüstri devrimi sonrasında yani yaklaşık olarak 1880'li yılları kapsamaktadır. Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri aşağıda verilen çizelgede gösterebiliriz (Pamuk ve diğerleri, 1997:15- 16).

Çizelge 1: Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler



Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir (Pamuk, ve diğerleri, 1997:25).

1950’li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için *önceden düşünme sürecinin* oluşturulduğu yıllardır. Bu girişimleri planlama olarak adlandırabiliriz. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960’lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle *uzun vadeli planlama* yaklaşım teknikleri gelişmiştir.

1965’li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak planlamasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan, toplu planlamaya geçilmiştir. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır.1970’li yıllarda geleceği tahmin etme, hedeflere ulaşmadaki zorluklar bu yıllarda yeterli olmadığını göstermiştir. Bu durumda *ulaşılacak hedefler* belirleme yerine izlenecek yön çizmenin daha önemli olduğu benimsenmiştir ve *stratejik planlama* dönemi başlamıştır. Bu dönem 1980’lere kadar sürer.Stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alınan geribildirimlerle örgütün kendisini yeniden

içimlendirmesi, gereği onaya çıkmıştır. Bunun sonucunda **Stratejik Yönetim süreci** kurulur.

1985’li yıllarda stratejik yönetimden stratejik senaryolar yaklaşımına geçilir. Ancak bu dönem uzun sürmez. Stratejik planlama, gelecekte amaçların gerçekleşmesi için nelerin yapılabileceğini belirlemektedir. Stratejik yönetim belirlenen çevresel değişimler karşısında uygulamaya geçişi kolaylaştırmaktadır. *Stratejik senaryo* yaklaşımı ise gelecekteki farklı durumlarda nasıl davranılacağını göstermektedir.

Hızla değişen koşullar içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir ortak görüş, 1990’lı yılların stratejik anlayışını belirler. Stratejik yönetim düşüncesinin evrimini bir bütün olarak değerlendirirsek, dönemler arası geçişi ve farklılıkları aşağıdaki şekilde gösterebiliriz.

Tablo 2: Stratejik Yönetim Düşünce Evriminin Dönemler Arası Geçişi ve Farklılıkları

Planlama	Görünürgelecek, parçacı yaklaşım, ulaşılabilecek nokta, kapalı örgüt
Uzun Vadeli Planlama	Uzun gelecek, zaman ufku
Toplu Planlama	Sistem görüşü, bütüncül yaklaşım iç etkileşim
Stratejik Planlama	Yön belirleme, yol çizme
Stratejik Yönetim	Açık Örgüt, çevre ile etkileşim, geribildirim
Stratejik Senaryolar	Alternatif yönler, alternatif yollar, senaryolar
Stratejik Görüş	Öngörülmeleyen gelecek, bilinmeyen çevre, stratejik değerler, kültür

2.2.2.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetimin, her şeyden önce, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsadığı belirtilmelidir. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden de bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır (Dinçer, 1998:18; Üzün, 2000:3):

1. Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir.

2. İşletmenin vizyonuna yöneliktir; geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
3. Stratejik yönetim, işletmeyi bir bütün olarak algılar; bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
4. Stratejik yönetim için işletme açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
5. Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
6. Stratejik yönetim, işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
7. Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

2.2.2.2. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim anlayışı, belirsiz, değişken ve oldukça riskli bir çevrede işletmeye belirli bir yön kazandırır. Bununla birlikte stratejik yönetim, niteliksel ve niceliksel bilginin düzenlenip, belirsiz şartlar altında etkili karar verebilme yaklaşımı olduğuna göre bu kararlar, inisiyatif kararlarla karşılaştırıldığında yöneticiye yaratıcı ve sezgisel düşünce yollarını açmaktadır. Sezginin bazen göz önüne alınması gereken özel, soyut faktörleri de açığa çıkartabileceği bir gerçektir (Pamuk ve diğerleri, 1997:25).

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkânı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Üzün, 2000:10).

Jauch ve Glueck (1989), stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir (s. 18):

1. Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmek için örgütlere izin verir.
2. Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
3. Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.

4. Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
5. Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede bir yoldur.
6. Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
7. Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

2.2.2.3. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Stratejik yönetimin temel öğeleri; tepe yöneticileri, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklar olarak belirlenmiştir (Üzün, 2000:11):

2.2.2.3.1. Tepe Yöneticileri

Stratejik yönetimin en temel ögesi tepe yöneticileridir. Çağımızda yöneticiler de değişim rüzgârlarından soyutlanamamaktadır. İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını kendi hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir.

Tepe yöneticiler ilk olarak, dikkatini işletmenin ana yön motifleri, amaç bir, stratejiler ve ana problemler üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yönetici, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak, sezgisel ve katıcı yönüyle küresel bir yönetici olmalıdır.

2.2.2.3.2. Örgütün Misyonu ve Amaçları

Stratejik yönetimin önemli öğelerinden birisi de örgütün misyonu ve amaçlarıdır. Bir organizasyon misyonu, kendisini diğer aynı tip şirketlerden ayıran eğilimdir. İşletmenin veya işin kendisini tanımlayabilmek için “Ne tür bir işletmeyiz? Sorusuna cevabını vermek gerekmektedir. İşletmeler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonları yerine getirerek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası her işletmeye bir misyon yükler. Bu nedenle işletmeler kendi misyonlarını toplumda açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Ayrıca işletme bu işi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. İşletme ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir.

Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır.

2.2.2.3.3. Dış Çevre Faktörleri

Stratejik yönetimin diğer bir ögesi de dış çevre faktörleridir. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevre, sürekli değişen bir unsurdur. Stratejik yönetimin doğası olarak, bu değişim uzun vadelerde daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima temel teşkil ederler.

2.2.2.3.4. Kaynaklar

Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. Burada esas olan, bu kaynakların ürün-pazar bileşimlerinde rasyonel olarak kullanımınıdır.

2.2.2.4. Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir (Dinçer, 1998).

Eren'e (2000) göre stratejik yönetim; "stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır."

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir (Pamuk ve diğerleri, 1997:25):

- (1) Strateji üretme,
- (2) Strateji uygulama
- (3) Stratejik öğrenme.

Strateji üretme aşaması bir "stratejik düşünme" sürecidir. Bu süreç sonucunda stratejiler oluşturulur. Strateji uygulama aşaması üretilen stratejilerin ve stratejik bilgilerin yaşama geçirildiği adımdır. Uygulama sırasında üretilen bilgilerin ve

kazanılan deneyimlerin yeni stratejilerin oluşturulmasına yardımcı olması durumunu stratejik öğrenme adımı olarak değerlendirebiliriz (Pamuk ve diğerleri, 1997:26).

Tablo 3. Stratejik Yönetim Süreci

Strateji Üretme	Strateji Uygulama	Stratejik Öğrenme
Vizyon oluşturma	Belgeleme	Strateji izleme
Misyon oluşturma	Donanım hazırlama	Strateji değerlendirme
Uzak çevre analizi	Eğitim, yetiştirme	Stratejik neden analizi
Yakın çevre analizi	Tanıtım	Strateji geliştirme projeleri üretme
SWOT analizi		Strateji geliştirme projeleri uygulama
Strateji geliştirme projelerinin üretilmesi		Stratejik iyileşmeyi kurumsallaştırma
Strateji alternatiflerinin belirlenmesi		
Strateji alternatiflerinin karşılaştırılması		
Strateji seçimi		

Hatiboğlu; stratejik yönetim süreci aşamalarını aşağıdaki gibi belirlemiştir (1986:45):

- Çevrenin analizi:**Çevre analizinin amacı, işletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır.
- Amaçların belirlenmesi:**İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu takdirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak mümkün olacaktır.
- Stratejik seçeneklerin analizi:**Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Belirlenen amaçlara ulaşılacak genel yollara, araçlara, haritaya strateji denildiğini biliyoruz. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.
- Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması:**Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir. Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların beraberce düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.

- e. **Stratejilerin uygulanması:**Beşinci aşama, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. İşletmenin birçok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.
- f. **Kontrol ve değerlendirme:**Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir.

Stratejik planlama evresinde okulun örgütsel kültürü, okulun birimleri arasındaki ilişkiler, örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller ve okul-çevre ilişkileri analiz edilir. Daha sonra belirlenen yapıya en uygun strateji belirlenmeye çalışılır. Sonuç olarak stratejik planlama evresinde okulun nerede olduğu, nereye gitmek istediği ve oraya nasıl ulaşacağı belirlenir (Balcı, 1995, s.171).

2.2.3. Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Bir işletme stratejisi, cevabını herkesin kolaylıkla verebileceği bir problemden çözümü oldukça karmaşık olan problemlere kadar, geniş bir alanda yer alır. Bu iki nokta arasında birçok farklı stratejiler geliştirilebilir(Eren, 2000). Bu stratejilerin geliştirilmesinde yöneticilerin sezgilerinden ve deneme-yanılmaya dayalı yönetim yaklaşımından problemin ihtiva ettiği değişkenlerin özenli ve sistematik analizine kadar birçok değişik yaklaşım kullanılabilir. Bu sebeple, strateji geliştirilirken sayısız yaklaşımla karşılaşılabilir. Ancak burada stratejilerin geliştirilmesinde hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın, duruma en uygun stratejinin seçilmesi gerektiği önemle vurgulanmalıdır. Çünkü stratejik yönetimin başarısı buna bağlıdır. Bununla birlikte problemlerin en uygun çözümünü sağlayacak sezgi ile analiz arasında açık bir sezginin bulunmadığı da belirtilmelidir.

Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılacak yaklaşımlardan bazıları şunlardır (Dinçer, 1998:42):

2.2.3.1. Bütünleşmiş Planlama Yaklaşımı

Stratejik problemlerin sistematik analizine dayanır ve problemlerin çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında her şeyden önce şirketin stratejik planları hazırlanır. Örgüt misyonu, uzun vadeli politikalar, amaçlar ve stratejiler tanımlanır. Bunlara bağlı olarak şirketin daha alt kademelerine ait orta vadeli politika ve amaçlar tespit edilir. Daha sonra program hedefleri taktik kararlar ve yöntemler şekline dönüştürülerek uygulamaya konulur.

2.2.3.2. Uyumlaştırıcı Araştırma Yaklaşımı

Buna göre ilk olarak, geniş bir bakış açısıyla ilkeler oluşturulur. Yaklaşım mümkün olduğu kadar problem için en uygun çözüme yönelir. Problemin çözümünde atılan her adım, önceki adıma göre düzenlenir ve böylece uygun çözüme ulaşıncaya kadar devam edilir. Her adımda örgütün içinde bulunduğu durum ile olması gereken durum arasındaki farklılıklar belirlenir ve buna göre amaçlar oluşturulur. Ulaşılan strateji uygulanabilir görünüyorsa, harekete geçilir. Aksi halde yeni bir adımla amaçlar ve stratejiler yeniden tanımlanır.

2.2.3.3. Sezgi Yaklaşımı

Stratejilerin geliştirilmesinde sebep-sonuç ilişkileri ya hiç kurulmaz ya da çok az bir şekilde üzerinde durulur. Yönetici tamamıyla kendi sezgilerine göre hareket eder. Bazı yöneticiler, belirli bir durumda alınan kararların geçerliliği, gerçeklerin doğru ve tam olarak sezilmesine bağlıdır.

2.2.3.4. Stratejik Faktörleri Belirleme Yaklaşımı

Bu, örgütü başarılı kılacak stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Buna göre örgütte, bölüm veya birimlerde kritik unsurlar belirlenir ve örgütün başarı veya başarısızlığını etkileyecek güçlü ve zayıf yönleri ortaya çıkarılır. Böylece çabalar, güçlü olunan yönlerde faaliyetlere ağırlık verilecek şekilde sarf edilir veya zayıf olan yönlerde problemin çıkmaması için uğraşılır.

2.2.3.5. Uygun Faaliyet Alanı Seçme Yaklaşımı

Eski bir yaklaşımdır ve faaliyet yapılacak uygun alanları seçmeye dayanır. Başka bir ifadeyle, tüketicinin ihtiyaçlarını tanımlayarak, örgütün bu ihtiyaçları karşılayacak

faaliyetleri yapmasıdır. Gerçekte buyaklaşım, üretim üzerinde yoğunlaştığı için rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına önem verir. Bu özelliği sebebiyle bu yaklaşım, stratejik faktör yaklaşımına benzer.

2.2.3.6. Taklit Yaklaşımı

Bu yaklaşım oldukça çok kullanılmaktadır. Buna göre, başka işletmelerin amaçlarını gerçekleştirmede başarıyla yürüttüğü faaliyetleri yapmaktır. Yöneticiler doğrudan doğruya başka işletmeleri takip ve taklit ederek ne yapacaklarına karar verirler.

2.2.4. Strateji Planlama Süreci

Stratejik planlama, bir örgütte görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların gereksinim ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde etkin rol oynamasını ifade eder (McCune, 1986, s.53).

Stratejik planlama sistemi, kendi içinde “Şu anda neredeyiz?”, “Nerede olmayı istiyoruz?”, “Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?”, “Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” ve “Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz?” sorularına yanıt arar (Steiner, 1989, s.15). Bu sorulara verilecek yanıtlar, stratejik planlamanın içeriğini oluştururlar.

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşmaktadır. Planlamanın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

1. Örgütsel değerler ve ilkeler, bir örgütün güvenli olarak yaşamını sürdürmesi için çalışanları tarafından paylaşılan düşünme ve davranış biçimini, olaylar karşısında ortaya konulan tepkileri belirleyen örgütün sahip olduğu özelliklerdir (Rue ve Byars, 1995, s.64).
2. İlkeler, örgütün davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve eylemin geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden etmenleri ifade eder (Blanchard ve O'Connor, 1998, s.34). Gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi olan vizyon, bir örgütün ulaşmak istediği bugünkü durumdan daha iyi, daha başarılı, gerçekçi, güvenilir ve çekici bir gelecektir. Örgütsel vizyonun belirlenmesi, kısıtlı kaynak koşulları altında örgütün hizmetleri ve ürünlerine yönelik olarak

gelecekte oluşacak olan sistemin nasıl karşılanacağını ifade eder (Özden, 1999, s.41-44).

3. Misyon, bir örgütün varlık nedeni, örgütün varlığını sürdürmesini sağlayan amaçlar ve onu diğerlerinden ayıran özelliklerdir (Akyüz, 2001, s.135-136; Foreman, 1998, s.23). Misyon kavramı örgütün ya da uygulanan programların neyi, kimin için yaptığını ifade eder. Misyon, “niçin varız?” sorusunun yanıtıdır. Stratejik planlama örgütlerin misyonu çerçevesinde yapılır. İç çevre analizi, örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, var olan uygulama ve başarı durumunun değerlendirilmesidir (Pashiardis, 1996). Kaynaklar, çalışanları, örgüt içi sosyo-ekonomik yapıyı, iletişim ve diğer öğeleri; süreçler, tüm örgüt ve örgüt içi birimlerin her biri için yapılan uygulamaları; başarı ise, geçmişteki performans ve sonuçların bugünle karşılaştırılmasını ifade eder (Boyett, 1996).
4. Dış çevre, örgütün kendisi ile ilgili ancak kendi dışındaki etmenlerden oluşur. Dış çevre analizinde bir örgütün varlığını sürdürmesini ve gelişmesini engelleyici dış çevreden kaynaklanan tehditler ve gelişmesini sağlayacak fırsatlar belirlenir. Bu fırsat ve tehditler ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik güç ve eğilimlerin izlenmesi sonucu belirlenir (Boyett, 1996). Dış çevre analizi için gereksinim duyulan bilgiler, yazılı kaynak ve dokümanlardan, alan araştırması yaparak, sözlü kaynaklardan, internetten, resmi olmayan kaynaklardan toplanabilir (Dinçer, 2002, s.77-79).
5. SWOT kısaltması, örgütün güçlü yönleri (Strengths), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats) sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmuştur. Dış çevre analizi ile saptanan, sektörde beliren olanaklar ve tehditlerin iç çevre analizinde saptanan örgütün kuvvetli ve iyileştirmeye açık yönleri ile karşılaştırılmasıdır (Bryson, 1995). SWOT analizinde güçlü yönler, örgütlerin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması durumudur. Çevreden gelen olanaklar, örgütlerin kaynak ve kapasitesinin yeterli olması durumunda değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Zayıf yönler, örgüt için rakiplerine kıyasla daha az verimli ve etkili olması ve rakiplerine göre daha kötü olduğu durumlardır. Zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesine doğru

atılan bir adım olacaktır. Fırsatlar, stratejik planlama açısından incelendiğinde, amaçların başarılmasında çevrenin örgüte sunduğu elverişli koşullardır.

6. Tehditler, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya olanaksız hale getiren yeni bir durum demektir. Tehdit örgütün başarısını engelleyecek ve onu zarara uğratacak her şeydir SWOT analizi, stratejik planlama sürecinde hem bir yaklaşım tarzı, hem de bir analiz tekniği olarak, yöneticilere düşünme modeli oluşturmaktadır. Bu model hem bilgiler toplanırken, hem de yorumlanırken, gündemi sınırlamakta ve kararların dayanacağı temelleri oluşturmaktadır. SWOT analizi stratejik kararlar için, oldukça ciddi bir alt yapı niteliği taşımaktadır (Dinçer, 2002, s.151).

Örgütün başarısı üzerinde etkili olan, iyi sonuçların örgüt için başarılı bir rekabet performansını beraberinde getireceği az sayıda fakat önemli alanlar kritik başarı etmenleri olarak adlandırılmaktadır (Stratejik Planlama, 1998, s.32). Örgütün rekabet üstünlüğü ve mali kazançlar sağlamasını biçimlendiren bu etmenler güçsüz olduğunda örgüt için azalan performansla yol açmaktadır. Kritik başarı etmenleri yöneticilerin sürekli olarak izlemeleri gereken etkinlik alanlarını temsil etmektedirler. Belli bir örgüt için söz konusu olan kritik başarı etmenleri, çeşitli çevresel ve örgüte özel etmenler arasından belirlenir. Kritik başarı etmenleri belirlenirken müşterilerin ürünlerini seçerken veya hizmet alırken hangi temel özellikleri göz önüne aldığı, hangi kaynakların ve rekabet yeteneğinin örgütü başarılı kıldığı ve örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ne yaptığı dikkate alınmalıdır (Thompson & Strickland, 1999, s.106).

Eğitim alanına uyarlandığında kritik başarı etmenleri, bir okulun başarısı için iyi olması gereken ölçütlerdir. Okulun tercih edilme düzeyi, öğrencilerin başarısı, öğretmenlerin niteliği, okulun madde kaynakları bu etmenlerin içinde sayılabilir. SWOT analizi yapılırken eğitim örgütlerinin stratejik planlamasının yapılacağı kritik başarı etmenleri dikkate alınmalıdır. Okullar için kritik başarı etmenleri alan yazında yapılan çeşitli araştırmalar (EFQM Mükemmellik Modeli, 2003; Malcolm Baldrige Modeli, 2003; Pellissippi State Technical Community College, 1998; Balamuralikrishna & Dugger, 1995) ışığında eğitim öğretim insan kaynakları, iletişim, alt yapı, toplumla ilişkiler ve finans gibi başlıklar altında toplanmıştır.

Örgütün başarısı üzerinde etkili olan, iyi sonuçların örgüt için başarılı bir rekabet performansını beraberinde getireceği az sayıda fakat önemli alanlar kritik başarı etmenleri olarak adlandırılmaktadır. Kritik başarı etmenleri belirlenirken müşterilerin ürünlerini seçerken veya hizmet alırken hangi temel özellikleri göz önüne aldığı, hangi kaynakların ve rekabet yeteneğinin örgütü başarılı kıldığı ve örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ne yaptığı dikkate alınmalıdır (Thompson & Strickland, 1999, s.106).

7. Amaçlar, örgütün başarılı olabilmesi için uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları ifade eder (Dinçer, 1998, s.487). Amaçlar, davranışları veya tepkileri yönlendiren bireysel veya toplumsal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2002, s.165).
8. Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Stratejik planlama sürecinin “nerede olmayı istiyoruz” kısmını oluşturur(Küçüksüleymanoğlu.,R.2007).

Bir örgüt için strateji, tüm fiziksel ve insan kaynaklarının aynı amaca dönük olarak birlikte hareket etmesini sağlamak üzere gerekli yol, yöntem ve araçların belirlenmesi, düzenlenmesi, planlanması, yönlendirilmesi ve eylem birliği sağlama sürecidir (KalDer, 2002, s.47; Malcolm Baldrige, 2003, s.37-38). Bir yanda örgütün hedefleri, zayıf ve güçlü yönleri, diğer yanda rakipleri ve bunlara bağlı olarak fırsat ve tehditler vardır. Örgütler kuvvetli yönlerden yararlanabilmek, zayıf yönleri güçlendirebilmek ve fırsatlar yaratabilmek için stratejiler belirlerler. Stratejiler, kritik başarı etmenleri üzerine oluşturulurlar. Politikalar ortak anlayışı yansıtan karar alma ölçekleri; örgüt üyelerinin düşünce ve davranışlarına rehberlik etmesi amacıyla hazırlanmış kurallar dizisidir (Thompson & Strickland, 1999, s.44).

9. Eylem planları, örgütün amacı, hedefleri ve misyonlarını, program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir biçimde açıklar (Malcolm Baldrige, 2003, s.33). Eylem planları, stratejilerin örgütlerin günlük etkinliklerini yönlendirmesi ve dolayısıyla bu stratejilerin uygulanabilir duruma gelebilmesi için oluşturulan politikalar ve örgütte alınan tüm kararlara hizmet ederler (Stratejik Planlama, 2003). Eylem planları, stratejik plan sürecinin “hedefe (oraya) nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur.

Kaynak dağılımı hangi etkinlik programına ne kadar para sarf edileceğinin, hangi araç gereçlerle ve kimler aracılığıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir (Aytaç, 2000, s.74). Bir örgütün stratejik planlaması yapılırken dikkat edilmesi gereken en önemli koşullardan biri de varmak istenen amaçlar ile örgütün elinde bulunan kaynakların birbirine uyumlu olmasıdır. Örgütlerin amaçlarına ulaşip ulaşmadığının veya hangi ölçüde başarı sağladığının belirlenmesi, kimi ölçütlerin varlığı ile anlaşılabilir (Dinçer, 2002, s.379). Gidişatı izleyebilmek için önceden planlanmış amaçlara ve etkinliklere ve bunlar için konulmuş ölçütlere gereksinim vardır. Performans ölçütleri olarak adlandırılan bu ölçütler maddi, fiziki gibi ölçülebilen veya ölçülemeyen niteliğe yönelik ölçütler olabilir (Malcolm Baldrige, 2003, s.36).

2.2.5. Kamu Kurumları ve Millî Eğitim Bakanlığı İçin Stratejik Planlama

Stratejik planlama konusunda yapılan birçok çalışma kar amacı güden kurumlar üzerine odaklanmıştır. 1980'li yılların başlarına kadar kamu sektöründeki stratejik planlama öncelikle askeri kurumlarda ve başlıca devlet kuruluşlarında uygulanmıştır (Bryson, 1995: 5).

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulanması çalışmaları başlamış olup kamu kuruluşları için yasal zorunluluk haline gelmiştir. Türk Kamu Yönetimi'ni bu değişime zorlayan etkiler de vardır. AB Müktesabatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013) kamu idarelerinde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmaktadır (Güner, 2005).

Dünyadaki eğilimlerle de uyumlu olarak Türkiye'de kamu yönetiminde stratejik düşünce ve stratejik idare yaklaşımına doğru önemli adımlar atılmaya başlanmıştır. Yönetimsel ve mali yapımızda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha hakim kılınması, çıktılar yerine sonuçlara odaklanma, performansa önem verme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık gibi gereksinimleri doğuran sorunlara cevap veren etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımı ülkemizde de gündeme gelmiştir (DPT, 2006).

2.2.5.1. Stratejik Planlama Yaklaşımının Kamu Kurumlarına Getireceği Yenilik ve Dönüşümler

Kamu kesimi açısından Stratejik Planlama;

- Plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamuda etkin bir idare ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.
- Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirecektir.

Kurumlarca hazırlanacak olan stratejik planların, önce ilgili bakanlığın, ardından bürokratik- teknokratik-politik (DPT, Maliye, Sayıştay, TBMM) hazırlama ve onay süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmesinin uygun olacağı düşünülmüştür. Kuruluşlar bütçe tekliflerini stratejik planlarında öngördükleri hedef ve politikalarıyla ilişkilendirmeleri gerekmektedir.

Kamu Yönetimi Reformu kapsamında alınan Yüksek Planlama Kurulu kararlarında ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturması gerektiği hükme bağlanmıştır.

Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin niteliği ve gerektirdiği duyarlılıklar nedeniyle Milli Savunma Bakanlığı, Milli Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Milli İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı, Sahil Güvenlik Komutanlığı, bu kanun kapsamı dışında tutulmuştur.

Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca 8 kamu idaresinde stratejik planlama pilot çalışmaları yürütülmüştür. Söz konusu pilot kuruluşlar:

1. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı
2. Türkiye İstatistik Kurumu
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
4. Karayolları Genel Müdürlüğü
5. Hacettepe Üniversitesi

6. Denizli Valiliği
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü
8. Kayseri Büyükşehir Belediye Başkanlığı'dır.

Bu yönetmelik kamu idarelerinin hazırlamakla yükümlü oldukları stratejik planı şu şekilde tanımlamaktadır; Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plana **stratejik plan** denilmektedir.

2.2.5.2. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Getirdikleri

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 10.12.2003 tarihinde kabul edilerek 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazetede yayınlanmıştır. Kanun, 5436 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunla yapılan değişikliklerle 01.01.2006 tarihinden itibaren tümüyle yürürlüğe girmiştir. 5018 Sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle 1927 yılından itibaren uygulanmakta olan ve "Mali Anayasa" olarak kabul edilen 1050 Sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ile ek ve değişiklikleri yürürlükten kalkmıştır.

Kanun'un 3. Maddesinde, stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu kanunda, kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları çerçevesinde, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar yanında stratejik planlar ve ona bağlı bütçeler temel metinler olarak sayılmaktadır.

Kanun'un 9. Maddesi bölüm olarak Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme konularını düzenlemektedir. Bu madde ile kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak

taahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmaları zorunluluğu getirilmiştir.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin saptanmasında, stratejik planların kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT Müsteşarlığı, kamu idarelerinin bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları ve bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri etkinlikler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda ise Maliye Bakanlığı yetkilendirilmektedir.

Performans göstergeleri konusunda ise Maliye Bakanlığı, DPT Müsteşarlığı ve ilgili kamu idareleri birlikteliğinde performans göstergeleri saptanması, bu göstergelerin kuruluşların bütçelerinde yer alması ve performans denetimlerinin bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilmesi esası benimsenmiştir.

Kanunun değişik maddelerinde de stratejik planlamaya atıfta bulunulmakta bakan ve üst yöneticiler sürecin işleyişinden sorumlu tutulmaktadır daha da önemlisi bütçeleme sürecinde stratejik planlar artık kuruluş bütçeleriyle birlikte anılır hale gelmektedir. Ayrıca performans esaslı bütçelemeye geçilmesinin ve hesap verme sorumluluğunun sağlanmasının da yine stratejik planlar aracılığıyla olacağı anlaşılmaktadır.

Geçiş takvimine göre MEB 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk stratejik planını, 31.01.2009 tarihine kadar hazırlayıp, uygulamaya koymuştur.

2.2.5.3. Eğitimde Stratejik Planlama

Değişmeler tüm kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu anlamda, eğitim ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarının kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bir olgu olarak değişme, tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da; amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hâle gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının özellikle okulların

gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hâle getirmektedir.

Dünyadaki gelişmeler Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Bu çerçevede, toplumun taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf ve etkin bir kamu yapılanmasının gereği olarak “Stratejik Yönetim” yaklaşımı benimsenmiştir.

Son yıllardaki hızlı değişim ve bunun getirdiği sorunlara çözüm üretme sürecinde stratejik planlamanın adı son dönemde sıklıkla duyulmaya başlandı. Özü itibarıyla işletme biliminin çatısı altında incelenen ve bir stratejik yönetim aracı olan bu yaklaşımın Türkiye’de kamu kuruluşlarında uygulanması için yasal zemin oluşturulmuş bulunmaktadır. Stratejik planlama, 2003 yılından bu yana bazı kamu kurum ve kuruluşlarında pilot olarak uygulanmaya başlanmış, 2010 yılına kadar tüm kamu kurum ve kuruluşlarında uygulamaya geçilmesi öngörülmektedir (MEB2007a.s-7).

MEB Stratejik Planı hazırlanırken planlama sürecinin her aşamasında Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının katılımı sağlanmaya çalışılmış, bunun yanı sıra paydaşların görüş ve önerilerine de başvurulmuştur.

Stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesi sırasında öncelikle aşağıdaki mevzuat temel alınmıştır:

- a. 24/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)
- b. 22/12/2005 tarih ve 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun
- c. 26/05/2006 tarihli Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik
- d. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu
- e. Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi
- f. Kamu İdareleri Faaliyet Raporlarının Düzenlenmesi ile Bu İşlemlere İlişkin Diğer Esas ve Usuller Hakkında Yönetmelik

Bu temel referans belgelerin yanı sıra, diğer kurum ve kuruluşların stratejik plan belgelerine ve kurumsal tecrübelerine de başvurulmuştur.

“Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı”nın uygulanması 01 Ocak 2010 tarihinde başlayacak ve 31 Aralık 2014 tarihinde sona erecektir. Stratejik Planın;

Birinci Bölümünde,MEB stratejik planlama süreci içerisinde izlenen model, yasal çerçeve, hazırlık süreci, eğitim dönemi, planın hazırlanma aşamaları ve gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili bilgiler verilmektedir.

İkinci Bölümünde,durum analizi kapsamında MEB’in tarihi gelişimi, yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetleri, paydaş analizi (iç ve dış paydaşlar, yararlanıcılar), kurum içi analiz ve çevre analizine yer verilmiştir.

Üçüncü Bölümünde, Geleceğe Yönelim kapsamında misyon, vizyon, temel değerler, temalar, stratejik amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ile izlenecek politika ve stratejiler yer almaktadır.

Dördüncü Bölümünde,MEB’in stratejik planı izleme ve değerlendirme yaklaşımı ifade edilmektedir (MEB2010a, Stratejik Plan; s,1,3).

BÖLÜM 3 YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA DESENİ

Araştırmanın amacı;

Tarama modeli ile yapılan bu çalışmanın iki temel amacı vardır. Birincisi, yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemektir.

İkinci amacı, yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları/inançları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemektir.

Bu genel amaçlar doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Yöneticilerin okullarda stratejik planlama düşüncesine ilişkin algıları nelerdir?
2. Yöneticilerin okullarda stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları ve okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeye ilişkin görüşleri bağımsız değişkenlere göre farklılık göstermekte midir?
4. Yöneticilerin okullarda stratejik planlama algısı ile mevcut stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeye ilişkin görüşleri arasında ilişki var mıdır?

3.2. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırma, tarama modeli ile yapılmıştır. Tarama modelinde, araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne kendi koşulları içerisinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2009). Bu modele dayalı olarak okullarda stratejik planlama algısı ve mevcut stratejik planlama uygulamaları değerlendirilmiştir.

3.3. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın evreni 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Tekirdağ ilindeki MEM'e bağlı okul ve kurumlarında görev yapan yöneticilerdir. Örneklemi ise Tekirdağ merkez okul ve kurumlarında görev yapan yöneticilerden oluşmaktadır. Tekirdağ merkez okul ve kurumlarındaki 65 yöneticinin tamamına ulaşılması planlanmıştır. Bu bağlamda 65 ölçek uygulanmak üzere okul ve kurumlara dağıtılmış, bunlardan 62'si geriye dönmüştür. Dönen formlardan hatalı ve eksik dolduranlar çıkarıldıktan sonra 60 adet bilgi toplama ölçeğiformu değerlendirmeye alınmıştır.

3.4. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırmada yöneticilerin bazı kişilik özelliklerini belirleyebilmek için araştırmacı tarafından oluşturulan Kişisel Bilgi Formu kullanmıştır. Yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algılarını ve okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek ve yöneticilerin okullarda stratejik planlamaya ilişkin algıları/inançları ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamaları arasındaki ilişkiyi belirlemek için Memduhoğlu (2011) tarafından geliştirilen "Okullarda Stratejik Planlama Algısı" ve "Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme" ölçekleri kullanılmıştır.

Kişisel Bilgi Formu, araştırmanın sosyo-demografik değişkenlerini hakkında veri toplamak amacıyla araştırmacı Memduhoğlu'nun geliştirdiği bilgi toplama aracı kullanılmıştır. Ölçme aracında, yöneticilerin cinsiyeti, yöneticilerin yaşı (25-35, 36-45, 46 yaş ve üzeri), yöneticilerin kıdemi (0-6 yıl, 6-15 yıl, 16-25 yıl, 26 yıl ve üzeri), yöneticilerin eğitim durumları (Ön lisans, lisans, yüksek lisan ve doktora), sorulmuştur.

Memduhoğlu (2011) tarafından geliştirilen "Okullarda Stratejik Planlama Algısı" ve "Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme" ölçekleri araştırmacı tarafından "Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri" başlığı altında birleştirilmiştir.

Bunun nedeni yöneticilerin cevap vermede kolaylığı ve araştırmacının değerlendirmedeki yöneme sağlayacağı katkı olarak belirlenmiştir.

“Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri” adlı ölçme aracı, yöneticilerin çalıştıkları okul ortamına ve yönetim biçimine ilişkin 42 ifadeden ve 4 alt boyuttan oluşmaktadır. Likert tipi bir ölçek olan ölçme aracında, katılımcılardan, her bir ifadenin " hiç", "az", "orta", "çok" ve "tam" şıklarından birisini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir.

3.5. VERİLERİN ÇÖZÜMLENMESİ VE YORUMLANMASI

İstatistiksel verilerin bilgisayar ortamına aktarılmasında ve analizinde SPSS 15.00 paket programı kullanılmıştır. Öncelikle kategorik veriler için grafikler ve değişkenler için tanımlayıcı (açıklayıcı) istatistikler verilmiştir. Ankette faktör yüklerini belirlemek için faktör analizi kullanılmıştır. Belirlenen faktörler altında soru gruplamaları yapılmıştır. Değişkenlerin istatistiksel olarak karşılaştırılmasında;

İki grup ortalamaları karşılaştırılırken independent sample T testi,

Üç veya daha fazla grup karşılaştırmalarında ise tek yönlü varyans analizi(ANOVA)testi kullanılmıştır.

İstatistiksel olarak $p < 0,05$ değeri anlamlı olarak kabul edilmiştir.

Çizelge 2. Ölçek Seçenekleri ve Puan Aralıkları

SEÇENEKLER	VERİLEN PUANLAR	PUAN ARALIĞI
Tam	5	4.20-5.00
Çok	4	3.41-4.19
Orta	3	2.61-3.40
Az	2	1.81-2.60
Hiç	1	1.00-1.80

BÖLÜM 4 SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. BULGULAR, YORUM VE TARTIŞMA

4.1.1. Demografik Bilgilere İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu bölümde bilgi toplama ölçeğinin birinci bölümünü oluşturan sorulara ilişkin bulgular yüzde ve frekans tablolarıyla gösterilmiştir.

a) Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 4' de verilmiştir.

Tablo 4. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Cinsiyet					
		Frekans(N)	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Erkek	50	83.3	83.3	83.3
	Kadın	10	16.7	16.7	100.0
	Toplam	60	100.0	100.0	

Tablo 4 incelendiğinde, araştırma grubunun çoğunluğunu, erkek yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir.

b. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarına göre dağılımları Tablo 5' de verilmiştir.

Tablo 5. Yöneticilerin Yaşlarına Göre Dağılımları

Yaş					
		Frekans(n)	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	25-35	5	8.3	8.3	8.3
	36-45	25	41.7	41.7	50.0
	46-+	30	50.0	50.0	100.0
	Toplam	60	100.0	100.0	

Tablo 5 incelendiğinde, araştırma grubunun çoğunluğunu, 46 yaş ve üzerinde ki yöneticilerin oluşturduğu görülmektedir.

c. Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin kıdemlerine göre dağılımları Tablo 6’ da verilmiştir.

Tablo 6. Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Dağılımları

MESLEKİ KIDEM					
		Frekans	Yüzde(%)	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Ortalama (Çalışma yılı)	0-5	2	3.3	3.3	3.3
	6-15	7	11.7	11.7	15.0
	16-25	25	41.7	41.7	56.7
	25-+	26	43.3	43.3	100.0
	Toplam	60	100.0	100.0	

Tablo 6 incelendiğinde, araştırma grubunun çoğunluğunu, 16-25 ve 25 yıl üzeri görev yapan yöneticilerin oluşturduğu görünmektedir.

b. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 7’ de verilmiştir.

Tablo 7. Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

Eğitim Durumu					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Geçerli	Ön lisans	12	20.0	20.0	20.0
	Lisans	44	73.3	73.3	93.3
	Yüksek lisans	4	6.7	6.7	100.0
	Toplam	60	100.0	100.0	

Tablo 7 incelendiğinde, araştırma grubunun çoğunluğunu, lisans mezunu yöneticilerin oluşturduğu görünmektedir.

4.1.2. Veri Toplama Ölçeğine Ait Bulgular ve Yorum

Tablo 8. Anketin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçütü ve Bartlett Testi

KMO ve Bartlett Testi		
Örnekleme yeterliliğinin Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü		.776
Küresellik yaklaşık Bartlett testi	Ki-kare testi	2646.721
	df	.820
	Sig.	.000

KMO örneklem yeterliliği ölçütü, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir. KMO ölçütü 0,9-1,0 arasında mükemmel, 0,8-0,89 arasında çok iyi, 0,7-0,79 arasında iyi, 0,6-0,69 arasında orta, 0,5-0,59 zayıf, 0,5'de aşağı ise kabul edilemez. Örnekte 0,776 bulunmuş ve iyi olduğu söylenebilir.

Tablo 9. Anketin Toplam Varyans Sonuçları

Toplam Varyans Sonuçları						
Değişken (Sorular)	İlk Özdeğer			Squared Yüklemeler dönme toplamları		
	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)	Toplam	Varyans (%)	Kümülatif (%)
1- Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.	19.560	47.708	47.708	10.572	25.786	25.786
2- Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.	4.320	10.537	58.245	7.216	17.599	43.385
3- Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.	3.162	7.713	65.958	5.745	14.012	57.397
4- Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.	1.773	4.324	70.282	5.283	12.885	70.282
5- Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.	1.386	3.382	73.664			
6- Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.	1.152	2.809	76.473			
7- Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.	1.000	2.440	78.913			
8- Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.	.859	2.095	81.008			
9- Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.	.735	1.792	82.800			
10- Kaynakların etkin kullanımını sağlar.	.700	1.707	84.507			
11- Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.	.625	1.525	86.031			
12- Okulun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.	.596	1.453	87.484			
13- Okulda planlama anlayışını güçlendirir.	.516	1.257	88.742			
14- Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.	.476	1.160	89.902			
15- Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.	.463	1.129	91.031			
16- Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.	.430	1.049	92.080			
17- Okul-çevre işbirliğini geliştirir.	.354	.863	92.943			

Tablo 9'un devamı

18- Zamanın verimli kullanılmasını sağlar.	.321	.783	93.726			
19- Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.	.296	.723	94.449			
20- Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır.	.246	.601	95.050			
21- Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	.237	.577	95.628			
22- Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	.200	.487	96.115			
23- Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	.189	.462	96.576			
24- Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	.177	.431	97.007			
25- Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	.170	.415	97.422			
26- Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	.159	.388	97.810			
27- Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	.121	.296	98.106			
28- Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	.106	.259	98.365			
29- Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	.101	.246	98.610			
30- Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.	.095	.231	98.841			
31- Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	.091	.222	99.063			
32- Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	.081	.196	99.259			
33- Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	.065	.159	99.418			
34- Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	.054	.132	99.550			
35- Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	.053	.129	99.679			
36- Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.	.043	.104	99.783			
37- Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.	.035	.085	99.868			
38- Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.	.020	.050	99.918			
39- Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.	.013	.032	99.950			
40- Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.	.012	.028	99.979			
41- Stratejik plarlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.	.009	.021	100.000			
42- Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.						

Analizde 42 değişkenin özdeğeri 1'den büyük olan 4 faktör altında toplanmıştır. Bu iki faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans %70.282 dir.

Çizelge 3. Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi

Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi¹				
	Bileşen			
	1	2	3	4
s30- Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.	.823			
s31- Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	.818			
s25- Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	.815			
s32- Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	.797			
s33- Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	.789			
s21- Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	.767			
s24- Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	.754			
s26- Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	.751			
s34- Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	.748			
s28- Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	.730	.403		
s35- Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	.727			
s22- Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	.696			
s29- Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	.669			
s7- Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.		.810		
s15- Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.		.775		
s8- Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.		.689		
s20- Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır.	.452	.685		
s12- Okulun karşılaştığı belirsizlikleri ortadan kaldırır.		.637		
s17- Okul-çevre işbirliğini geliştirir.	.498	.629		
s13- Okulda planlama anlayışını güçlendirir.		.620		
s5- Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.		.606	.525	
s16- Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.		.600		
s10- Kaynakların etkin kullanımını sağlar.		.592		
s11- Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.	.423	.561	.462	
s2- Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.		.544	.521	
s1- Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.		.503	.426	
s6- Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.			.787	
s14- Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.			.749	
s4- Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.			.738	
s9- Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.		.419	.675	
s3- Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.			.656	
s23- Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	.501		.600	

Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşenler Analizi. Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalizasyon ile Varimax.1. Rotasyon 6 tekrarlamalar birleştirdi.

Tablo 10. Soruların Bulunmuş Olduğu Faktörler

1. FAKTÖR	2. FAKTÖR	3. FAKTÖR	4. FAKTÖR
<p>.Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.</p> <p>. Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.</p> <p>. Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.</p> <p>. Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.</p> <p>. Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.</p> <p>. Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.</p> <p>. Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.</p> <p>. Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.</p> <p>. Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.</p> <p>. Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.</p> <p>. Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.</p> <p>. Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.</p> <p>. Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.</p> <p>. Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.</p>	<p>.Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.</p> <p>.Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.</p> <p>. Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.</p> <p>. Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır.</p> <p>. Okulun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.</p> <p>. Okul-çevre işbirliğini geliştirir.</p> <p>. Okulda planlama anlayışını güçlendirir.</p> <p>.Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.</p> <p>. Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.</p> <p>. Kaynakların etkin kullanımını sağlar.</p> <p>. Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.</p> <p>.Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.</p> <p>. Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.</p>	<p>. Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.</p> <p>. Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.</p> <p>.Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.</p> <p>. Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.</p> <p>. Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.</p> <p>. Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.</p>	<p>.Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.</p> <p>. Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.</p> <p>. Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.</p> <p>. Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.</p> <p>. Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.</p> <p>. Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.</p> <p>. Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarlıdır.</p> <p>. Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.</p>

Çizelge 4. Güvenilirlik İstatistikleri

Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach's Alfa	Öğeler(N)
1. Faktör	.968	14
2. Faktör	.953	13
3. Faktör	.887	6
4. Faktör	.878	8

Alfa değerleri 0.7 den büyük olduğundan ölçek güvenilirdir (Özdamar, K. 2002).

4.1.3. Okullarda/Kurumlarda Stratejik Planlama Algısına İlişkin Bulgular ve Yorum

Yönetici ve öğretmenlerin okullarda stratejik planlama algısına yönelik ifadelerle ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları ve madde katılım sıra değerleri tablo11'de verilmiştir.

Tablo 11. Okullarda Stratejik Planlama Algısına İlişkin Görüşlerin Aritmetik Ortalamaları

Boyutlar	Maddeler	\bar{X}	Ss.
Okullarda Stratejik Planlama Algısı (SPA)	1- Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.	4.08	0.77
	2- Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.	4.02	0.77
	3- Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.	4.02	0.75
	4- Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.	4.00	0.82
	5- Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.	3.90	0.84
	6- Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.	4.12	0.74
	7- Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.	3.78	0.80
	8- Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.	3.82	0.81
	9- Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.	3.95	0.81
	10- Kaynakların etkin kullanımını sağlar.	3.83	0.78
	11- Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.	3.83	0.83
	12- Okulun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.	3.67	0.88
	13- Okulda planlama anlayışını güçlendirir.	4.08	0.74
	14- Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.	4.25	0.77
	15- Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.	3.78	0.78
	16- Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.	3.82	0.87
	17- Okul-çevre işbirliğini geliştirir.	3.67	0.84
	18- Zamanın verimli kullanılmasını sağlar.	3.87	0.73
	19- Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.	3.98	0.75
	20- Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır.	3.77	0.83
	Okullarda Stratejik Planlama Algısı	3.76	15.91

Tablo 11'deki bulgular incelendiğinde;

1. 1 ile 1.80 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
2. 1.81 ile 2.60 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
3. 2.61 ile 3.40 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
4. 3.41 ile 4.19 arasında "Çok" düzeyde görüşlere rastlanmıştır. Yöneticiler okul ve kurumlarda stratejik planlama algısıyla ilgili; "Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.", "Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.", "Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.", "Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.", "Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.", "Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.", "Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.", "Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.", "Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.", "Kaynakların etkin kullanımını sağlar.", "Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.", "Okulun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.", "Okulda planlama anlayışını güçlendirir.", "Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.", "Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.", "Okul-çevre işbirliğini geliştirir.", "Zamanın verimli kullanılmasını sağlar.", "Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.", "Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır." ifadelerine "çok" katılmışlardır.
5. 4.20 ile 5.00 arasında "Tam" Düzeyde görüşe rastlanmıştır. Yöneticiler okul ve kurumlarda stratejik planlama algısıyla ilgili; "Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar." ($\bar{X}= 4.25$), tam düzeyinde katılım sağlamışlardır.

Tablo11'de görüldüğü gibi boyutun toplam puanına göre yöneticiler stratejik planlama konusunda "büyük ölçüde" olumlu bir algıya sahiptirler ($\bar{X}= 3.76$). Başka bir ifadeyle okullarda yönetsel bir uygulama olarak stratejik planlamaya ilişkin algıları (inançları) oldukça olumludur.

4.1.4. Okul ve Kurumlarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirmeye İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan yöneticilerin okul ve kurumlardaki stratejik planlama uygulamalarını değerlendirme ölçeğinin maddelerine, boyutlarına ve toplamına ilişkin görüşlerinin aritmetik ortalamaları, standart sapmaları ve madde katılım sıra değerleri tablo 12’te verilmiştir.

Tablo 12. Okul ve Kurumlarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Ortalama Puanları

Boyutlar	Maddeler	\bar{X}	Ss.
Kurumsal Yapının Uygunluğu (KUY)	21- Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	3.53	0.89
	22- Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.	3.57	0.81
	23- Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.	4.07	0.84
	24- Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.	3.32	1.08
	25- Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.	3.48	0.95
	Kurumsal Yapının Uygunluğu	3.59	4.57
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci (SHU)	26- Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.	3.02	1.13
	27- Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.	3.18	1.02
	28- Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.	3.70	0.79
	29- Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.	3.55	0.77
	30- Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.	2.82	1.07
	31- Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.	3.22	0.96
	32- Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.	3.15	1.09
	33- Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.	3.37	0.86
	34- Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.	3.37	0.86
	35- Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.	3.52	0.79
Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci	3.29	9.34	

Tablo 12. Okul ve Kurumlarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirmeye İlişkin Katılımcı Görüşlerinin Ortalama Puanları (Devamı)

Stratejik Plan Uygularken Karşılaşılan Sorunlar (UKS)	36- Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.	2.88	0.96
	37- Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.	2.95	0.89
	38- Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.	2.92	0.98
	39- Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.	2.55	1.16
	40- Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.	2.57	1.09
	41- Stratejik plarlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.	2.53	1.17
	42- Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.	2.45	1.16
	Stratejik Plan Uygularken Karşılaşılan Sorunlar	2.69	7.41

Tablo 12'deki bulgular incelendiğinde; okul ve kurumlarda “Kurumsal Yapının Uygunluğu” alt boyutu için;

1. 1 ile 1.80 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
2. 1.81 ile 2.60 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
3. 2.61 ile 3.40 arasında “Orta” düzeyde görüşlere rastlanmıştır.

Yöneticiler okul ve kurumlarda kurumsal yapının uygunluğu algısıyla ilgili, “Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.” ifadelerine orta düzeyde katılmıştır.

4. 3.41 ile 4.19 arasında “Çok” düzeyde görüşlere rastlanmıştır.

Yöneticiler okul ve kurumlarda kurumsal yapının uygunluğu algısıyla ilgili, “Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.”, “Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.”, “Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.”, “Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.” ifadelerine orta düzeyde katılmıştır.

5. 4.20 ile 5.00 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.

Tablo 12'de görüldüğü gibi boyutların toplamına göre yöneticilerin okul ve kurumlarda kurumsal yapının, stratejik planlamaya “çok” düzeyde uygun olduğu görüşündedir($\bar{X}=3.59$).

Tablo 12'deki bulgular incelendiğinde; okul ve kurumlarda “Stratejik Plan Hazırlama ve Uygulama Süreci” alt boyutu için;

1. 1 ile 1.80 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
2. 1.81 ile 2.60 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.

3. 2.61 ile 3.40 arasında “Orta” düzeyde görüşlere rastlanmıştır.

Yöneticiler okul ve kurumlarda stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci algısıyla ilgili, “ Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.”, “ Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.”, “ Öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.”, “ Öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.”, “ Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.”, “ Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.” ifadelerine orta düzeyde katılmıştır.

4. 3.41 ile 4.19 arasında “Çok” düzeyde görüşlere rastlanmıştır.

Yöneticilerin okul ve kurumlarda stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci algısıyla ilgili, “ Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.”, “ Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır.”, “ Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.” ifadelerine çok düzeyde katılmıştır.

5. 4.20 ile 5.00 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.

Tablo 12’de görüldüğü gibi boyutların toplamına göre yöneticilerin okul ve kurumların stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecini, stratejik planlamaya “orta” düzeyde uygun olduğu görüşündedir ($\bar{X}= 3.29$).

Tablo 12’deki bulgular incelendiğinde; okul ve kurumlarda “Stratejik Plan Uygularken Karşılaşılan Sorunlar” boyutu için;

1. 1 ile 1.80 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.

2. 1.81 ile 2.60 arasında “Az” düzeyde görüşe rastlanmıştır.

Yöneticilerin okul ve kurumlarda stratejik plan uygularken karşılaşılan sorunlar algısıyla ilgili, “ Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.”, “Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.”, “Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.”, “ Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.” ifadelerine az düzeyde katılmıştır.

3. 2.61 ile 3.40 arasında “Orta” düzeyde görüşlere rastlanmıştır.

Yöneticilerin okul ve kurumlarda stratejik plan uygularken karşılaşılan sorunlar algısıyla ilgili, “ Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.”, “ Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.”, “ Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.” ifadelerine orta düzeyde katılmıştır.

4. 3.41 ile 4.19 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.
 5. 4.20 ile 5.00 arasında bir görüş aralığına rastlanmamıştır.

Karşılaşılan sorunlar boyutundaki yüksek puan, ölçeğin toplamı açısından stratejik planlama uygulamalarının olumsuz olduğunu ifade etmektedir. Bu nedenle ölçeğin toplamına ilişkin ortalama hesaplanmadan önce karşılaşılan sorunlar boyutundaki ifadeler ters olarak puanlanmıştır. Çünkü sorunlara yüksek katılım, uygulamaların olumsuz olduğu anlamına gelmektedir. Ölçeğin toplam puanı değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin, okul ve kurumlardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının “orta” düzeyde olumlu olduğu görüşünü paylaştıkları görülmektedir ($\bar{X}= 2.69$). Buna göre okullardaki stratejik planlama uygulamalarının istenen olumlu düzeyde olmadığı söylenebilir.

4.1.5. Kişisel Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorum

Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerinin cinsiyet, yaş, mesleki kıdem ve eğitim durumu değişkenlerine göre farklılaşp farklılaşmadığına ilişkin yapılan t-testi ve varyans (anova) analizi sonuçları tablo 4’te ve tablo 5’te verilmiştir.

Çizelge 5. Faktör Grup İstatistikleri

Grup İstatistikleri					
	Cinsiyet	N	Ortalama	Standart Sapma(Ss)	Standart Hata Ortalaması
SPA	Erkek	50	3.3500	.79044	.11178
	Kadın	10	3.3000	.82189	.25991
KYU	Erkek	50	3.8138	.62378	.08822
	Kadın	10	4.0308	.77281	.24438
SHU	Erkek	50	4.0367	.62930	.08900
	Kadın	10	4.2167	.65758	.20794
UKS	Erkek	50	2.9625	.74284	.10505
	Kadın	10	2.3125	.59293	.18750

Tablo13. Faktörler İçin Bağımsız Örneklem t testi

		Varyansların Eşitliği için Levene Testi		Maddelerin eşitliği için t-testi		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
SPA	Eşit varyanslar kabul	.029	.866	.181	58	.857

Tablo13'ün Devamı

KYU	Eşit varyanslar kabul	1.522	.222	-.965	58	.339
SHU	Eşit varyanslar kabul	.059	.809	-.820	58	.416
UKS	Eşit varyanslar kabul	.041	.841	2.600	58	.012*

H₀= Kadın ve erkek grubun ortalamaları arasında okul ve kurumlarda stratejik plan algısı açısından fark yoktur.

H₁= Kadın ve erkek grubun ortalamaları arasında okul ve kurumlarda stratejik plan algısı açısından fark vardır.

Homojenlik Testi: Homojenlik $p=0,866>0,05$ varyanslar homojendir.

Sig.=0.857>0.05 olduğundan dolayı H₀ hipotezi kabul edilir. Kadın ve erkek grupların okullarda stratejik plan algısı açısından ortalamaları arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

H₀= Kadın ve erkek grubun ortalamaları arasında kurumsal yapının uygunluğu açısından fark yoktur.

H₁= Kadın ve erkek grubun ortalamaları arasında kurumsal yapının uygunluğu açısından fark vardır.

Homojenlik Testi: Homojenlik $p=0,222>0,05$ varyanslar homojendir.

Sig.=0.339>0.05 olduğundan dolayı H₀ hipotezi kabul edilir. Kadın ve erkek grupların okul ve kurumlarda yöneticilerinin kurumsal yapının uygunluğu arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

H₀= Kadın ve erkek grubun ortalamaları arasında stratejik plan hazırlama ve uygulama süresi açısından fark yoktur.

H₁= Kadın ve erkek grubun ortalamaları arasında stratejik plan hazırlama ve uygulama süresi açısından fark vardır.

Homojenlik Testi: Homojenlik $p=0,809>0,05$ varyanslar homojendir.

Sig.=0.416>0.05 olduğundan dolayı H₀ hipotezi kabul edilir. Kadın ve erkek grupların okul ve kurum yöneticilerinin okul ve kurumlarda stratejik plan hazırlama ve uygulama süresi açısından ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

H₀= Kadın ve erkek grubun ortalamaları arasında stratejik plan hazırlarken ve uygularken karşılaşılan sorunlar açısından fark yoktur.

H₁= Kadın ve erkek grubun ortalamaları arasında stratejik plan hazırlarken ve uygularken karşılaşılan sorunlar açısından fark vardır.

Homojenlik Testi: Homojenlik $p=0,841>0,05$ varyanslar homojendir.

Sig.=0.012<0.05 olduğundan dolayı H_0 hipotezi reddedilir. Kadın ve erkek grupların okul ve kurumlarda stratejik plan hazırlarken ve uygularken karşılaşılan sorunlar açısından ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark vardır.

Tablo 14. Katılımcı Görüşlerinin Kıdem Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

ANOVA TESTİ					
SPA					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Gruplar arasında	2.291	3	.764	1.242	.303
Gruplar İçinde	34.424	56	.615		
Toplam	36.715	59			
KUY					
Gruplar arasında	.974	3	.325	.762	.520
Gruplar İçinde	23.859	56	.426		
Toplam	24.833	59			
SHU					
Gruplar arasında	1.469	3	.490	1.241	.304
Gruplar İçinde	22.098	56	.395		
Toplam	23.567	59			
UKS					
Gruplar arasında	.954	3	.318	.544	.654
Gruplar İçinde	32.770	56	.585		
Toplam	33.724	59			

H_0 = Meslekte ki kıdem ortalamalarından en az biri arasında okul ve kurumlarda stratejik plan algısı açısından fark yoktur.

H_1 = Meslekte ki kıdem ortalamalarından en az biri arasında okul ve kurumlarda stratejik plan algısı açısından fark vardır.

Sig.=0.303>0.05 olduğundan dolayı H_0 hipotezi kabul edilir. Meslekte ki kıdem ortalamaları, okul ve kurumlarda stratejik plan algısı açısından ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

H_0 Meslekte ki kıdem ortalamalarından en az biri arasında kurumsal yapının uygunluğu açısından fark yoktur.

H_1 = Meslekte ki kıdem ortalamalarından en az biri arasında kurumsal yapının uygunluğu açısından fark vardır.

Sig.=0.520>0.05 olduğundan dolayı H_0 hipotezi kabul edilir. Meslekte ki kıdem ortalamaları, kurumsal yapının uygunluğu açısından ortalamaları arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

H_0 = Meslekte ki kıdem ortalamalarından en az biri arasında stratejik plan hazırlarken ve uygularken anlamlı fark yoktur.

H_1 = Meslekte ki kıdem ortalamalarından en az biri arasında stratejik plan hazırlarken ve uygularken anlamlı fark vardır.

Sig.=0.304>0.05 olduğundan dolayı H_0 hipotezi kabul edilir. Meslekte ki kıdem ortalamaları, Stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci açısından ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

H_0 = Meslekte ki kıdem ortalamalarından en az biri arasında stratejik plan uygularken karşılaşılan sorunlara açısından fark yoktur.

H_1 = Meslekte ki kıdem ortalamalarından en az biri arasında stratejik plan uygularken karşılaşılan sorunlara açısından fark vardır.

Sig.=0.654>0.05 olduğundan dolayı H_0 hipotezi kabul edilir. Meslekte ki kıdem ortalamaları, stratejik plan uygularken karşılaşılan sorunlar açısından ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

Tablo 15. Katılımcı Görüşlerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anova Testi Sonuçları

ANOVA TESTİ					
SPA					
	Kareler Toplamı	df	Kare Ortalama	F	Sig.
Gruplar arasında	1,480	2	,740	1,197	,310
Gruplar İçinde	35,235	57	,618		
Toplam	36,715	59			
KUY					
Gruplar arasında	1.515	2	.757	1.852	.166
Gruplar İçinde	23.318	57	.409		
Toplam	24.833	59			
SHU					
Gruplar arasında	2.214	2	1.107	2.954	.060
Gruplar İçinde	21.353	57	.375		
Toplam	23.567	59			
UKS					
Gruplar arasında	.204	2	.102	.173	.841
Gruplar İçinde	33.520	57	.588		
Toplam	33.724	59			

H_0 = Eğitim durumu ortalamalarından en az biri arasında okul ve kurumlarda stratejik plan algısı açısından fark yoktur.

H_1 = Eğitim durumu ortalamalarından en az biri arasında okul ve kurumlarda stratejik plan algısı açısından fark vardır.

Sig.=0.310>0.05 olduğundan dolayı H_0 hipotezi kabul edilir. Eğitim durumları, faktör 1 açısından ortalamaları arasında %9 5 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

H_0 = Eğitim durumu ortalamalarından en az biri arasında kurumsal yapının uygunluğu açısından fark yoktur.

H₁ = Eğitim durumu ortalamalarından en az biri arasında kurumsal yapının uygunluğu açısından fark vardır.

Sig.=0.166>0.05 olduğundan dolayı H₀ hipotezi kabul edilir. Eğitim durumları, faktör 2 açısından ortalamaları arasında %95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

H₀= Eğitim durumu ortalamalarından en az biri arasında stratejik plan hazırlarken ve uygularken açısından fark yoktur.

H₁ = Eğitim durumu ortalamalarından en az biri arasında stratejik plan hazırlarken ve uygularken açısından fark vardır.

Sig.=0.060>0.05 olduğundan dolayı H₀ hipotezi kabul edilir. Eğitim durumları, stratejik plan hazırlarken ve uygularken açısından ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

H₀= Eğitim durumu ortalamalarından en az biri arasında stratejik plan uygularken karşılaşılan sorunlara açısından fark yoktur.

H₁ = Eğitim durumu ortalamalarından en az biri arasında stratejik plan uygularken karşılaşılan sorunlara açısından fark vardır.

Sig.=0.841>0.05 olduğundan dolayı H₀ hipotezi kabul edilir. Eğitim durumları, stratejik plan uygularken karşılaşılan sorunlara açısından ortalamaları arasında % 95 güven düzeyinde istatistiksel olarak fark yoktur.

4.1.6. Sonuçlar ve neriler

4.1.6.1. Sonuçlar

1. Okul kurum yöneticilerinin strateji planlama algısına ait görüşleri “ok” düzeyde ve “tam” düzeydedir. Başka bir ifadeyle okullarda yönetsel bir uygulama olarak stratejik planlamaya ilişkin algıları (inançları) oldukça olumludur.
2. Okul kurum yöneticilerinin kurumsal yapının uygunluğu alt boyutuna ait görüşleri “orta” düzeyde ve “ok” düzeydedir.
3. Okul kurum yöneticilerinin stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecine ait görüşleri “orta” düzeyde ve “ok” düzeydedir
4. Okul kurum yöneticilerinin stratejik plan uygularken karşılaşılan sorunlara ait görüşleri “az” ve “orta” düzeydedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin, okul ve kurumlardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarının istenen olumlu düzeyde olmadığı söylenebilir.
5. Okul kurum yöneticilerinin stratejik plan algısı görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
6. Okul kurum yöneticilerinin okul ve kurumlarda yöneticilerin kurumsal yapının uygunluğu görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
7. Okul kurum yöneticilerinin okul ve kurumlarda yöneticilerin okul ve kurumlarda stratejik plan hazırlama ve uygulama süresi görüşleri ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
8. Okul kurum yöneticilerinin okul kurum yöneticilerinin stratejik plan hazırlarken ve uygularken karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı bir farkın olduğu belirlenmiştir ($p=0,841>0,05$), ($\text{Sig.}=0.012<0.05$) Buna göre Araştırma bulgularına göre erkek katılımcılar okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarını kadınlara oranla daha olumlu değerlendirmişlerdir. Bu araştırmada katılımcılar arasındaki erkek yönetici sayısının fazlalığı bu duruma yol açmış olabilir. Okul yöneticileri okuldaki işleyişten genellikle kendilerini birinci derecede sorumlu hissettikleri için uygulamaları daha olumlu değerlendirme eğilimi göstermiş olabilirler.
9. Okul kurum yöneticilerinin meslekte ki kıdem türü açısından 4 boyut arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.

10. Okul kurum yöneticilerinin eğitim durumları türü açısından 4 boyut arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
11. Okul kurum yöneticilerinin yaş durumları türü açısından 4 boyut arasında anlamlı bir farkın olmadığı belirlenmiştir.
12. Güner (2005)'e göre, kamu idarelerinde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmaktadır. Yöneticilerin okullarda yönetsel bir uygulama olarak stratejik planlamaya ilişkin algıları (inançları) oldukça olumlu oluşu Güner (2005)' in bulgularını desteklediğini söyleyebiliriz.

4.1.6.2. Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara göre Millî Eğitim Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatlarındaki Strateji Geliştirme Birimlerine ve bu konuda araştırma yapacaklara şu önerilerde bulunulabilir:

1. Okul kurum yöneticilerinin strateji planlama algısına ait görüşleri “çok” düzeyde ve “tam” düzeydedir. Başka bir ifadeyle okullarda yönetsel bir uygulama olarak stratejik planlamaya ilişkin algıları (inançları) oldukça olumludur. Bu durum dikkate alındığında Millî Eğitim Bakanlığı çalışmalarını okul/kurum yöneticilerinin algılarını geliştirmek adına çalışmalar yapılabilir.
2. MEB tarafından okul kurum müdürlerine stratejik plan algısını geliştirici hizmet içi eğitimler verilebilir.
3. Okul kurum yöneticilerinin, okullarda stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin istenilen düzeyde iyi işlemediği bulgusuna ulaşılmıştır. Bunu giderebilmek adına okul kurum yöneticilerinin okullarda tüm uygulamalarda paydaşların katılımını öne çıkaracak önlemleri almaları sağlanmalıdır. Bu durum araştırmacılar tarafından araştırılabilir.
4. Araştırma nicel bir araştırmadır, araştırmacılar tarafından nitel bir çalışma yapılarak bulgular karşılaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- [1].Adem, M. (2008). *Eğitim Planlaması*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- [2].Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- [3].Akyüz, Ö. F. (2001). *Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul, Sistem Yayıncılık. Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Yeni Bir Paradigma: Okul Merkezli Yönetim*. Ankara,Nobel Yayın Dağıtım.
- [4].Altinkurt, Y. (2010). *Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları*.Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi. 10(4), 1927- 1968.
- [5].Aydın, M. (1991). *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
- [6].Balcı, A. (1995). *Örgütsel Gelişme*. Ankara, Personel Eğitim Merkezi.
- [7].Barca, M. (2005). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi*.Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5(1), 7-38
- [8].Başar, H. (2001). *Sınıf Yönetimi*. Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- [9].Bayraktar, B. B. ve Yıldız, A. (2007). *Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği*. Bilgi Dünyası, 8(2), 208-296.
- [10]. Bayülken, N. (1999). *Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- [11]. Budak, G. (2000). *Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1), 1-11.
- [12]. Can, H. (2001). *Yönetim Bilimli ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon*. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- [13]. Canbay, S. K. (2008). *Kamuda Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

- [14]. Çalık, T. (2003). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 11(2), 251-268.
- [15]. Çanakcı, H. (2008). *Elazığ İli İlköğretim Okullarında Hazırlanan Stratejik Planlar İle İlgili Okul Yöneticisi ve Öğretmen Görüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [16]. Çetin, S (2007). *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana.
- [17]. Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*. Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 69- 8.
- [18]. Demir, T. (2001). *Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- [19]. Demirkaya, D. (2007). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara.
- [20]. Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], (2006). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: Başbakanlık Yayınları.
- [21]. Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], (2012). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- [22]. Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul, Timaş Matbaası.
- [23]. Dinçer, Ö. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul, Beta Yayınları.
- [24]. Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ. Bahçivangil) İstanbul, Epsilon Yayıncılık.
- [25]. Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul, Alfa Yayınları
- [26]. Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metotlarına Giriş*. Ankara, Anı Yayıncılık.

- [27]. Erdoğan, İ. (2000). *Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği*. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- [28]. Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara. PegamA Yayıncılık.
- [29]. Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*. İstanbul, Beta Basım Yayıncılık.
- [30]. Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*. Ankara. DPT Yayınları.
- [31]. Güçlü, M. (2002). *İlköğretimde Kalabalık Sınıflar Sorunu ve Çözüm Önerileri*. Eğitim Araştırmaları, 9(2), 52-58.
- [32]. Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul, Alfa Yayınları.
- [33]. Güner, S. (2005). *Stratejik Yönetim Anlayışı Ve Kamu Yönetimi*. Türk İdare Dergisi, 446, 61- 78.
- [34]. Gürer, H. (2006). *Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*. Sayıştay Dergisi, 63, 91-105.
- [35]. Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul, İrfan Yayıncılık.
- [36]. Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (S, Turan, Çev.), Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- [37]. Işık, H. ve Aypay, A. (2004). *Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme*. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24(3), 349-363.
- [38]. İlğan, A., Erdem, M., Taşdan, M. ve Memduhoğlu, H. B. (2008). *Örgütsel Gelişim Aracıları Olarak Toplam Kalite Yönetimi ile Stratejik Yönetim ve Planlama Yaklaşımları*. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 35(3), 72-92.
- [39]. İpek. C. (2010). Yönetim teorileri. H. B. Memduhoğlu, K. Yılmaz (Editör), *Türk Eğitim*
- [40]. Kabadayı, R. (1999). *Stratejik Planlama ve Eğitim*. Verimlilik Dergisi, 2, 143-154.

- [41]. KalDer Eğitimde TKY Uzmanlık Grubu, (2010). *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi Ve Özdeğerlendirme*. İstanbul, KalDer Yayınları.
- [42]. Karaman, H. (2007). *İlk ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları (İstanbul ili örneği)*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- [43]. Karaman, T. (2000). Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler. *Türk İdare Dergisi*, 426. Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler*. İzmir, Eylül Yayınları
- [44]. Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- [45]. Kocatepe, Ş. (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Okul Yöneticileri Tarafından Algılanması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- [46]. Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). *İlköğretim okullarında Stratejik Planlama Çalışması (Bursa İli Canaydın İlköğretim Okulu örneği)*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.
- [47]. MEB [Milli Eğitim Bakanlığı], (2010a). *Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar İçin*, Ankara: MEB Yayınları.
- [48]. Memduhoğlu, H.B. Taşdan, M. Erdem, M. (2008). *İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Proceedings of Conference on. (s. 1368- 380). Famagusta, North Cyprus. Department of Educational Sciences Faculty of Education.
- [49]. Nartgün, Ş. S. (2003). *Stratejik Planlama ve Eğitim*. C. Elma ve K. Demir (Editör) *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar* (s. 277-300), Ankara: Anı Yayıncılık.
- [50]. Nartgün, Ş. S. (2004). Öğrenen Örgütlerde Strateji ve Planlama. C. Elma ve K. Demir (Editör) *Öğrenen örgütlerin dinamikleri* (s. 161-190), Ankara: Sandal Yayınları.
- [51]. Odabaş, Ç. (2004). *Stratejik Yönetim ve e-Devlet*. Sayıştay Dergisi, 55, 83-94.

- [52]. Özalp, İ. (1998). İşletmelerde Stratejik Planlama. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1-2), 33-42.
- [53]. Özdem, G. ve Çakır, R. (2009). *Eğitim Örgütlerinin Strateji Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon Cümlelerinin Değerlendirilmesi (Giresun İli Örneği)*. Uluslararası 5. Balkan Eğitim ve Bilim Kongresi (s. 190-194), Edirne: Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi.
- [54]. Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme*, Ankara: PegemA Yayıncılık.
- [55]. Özden, Y. (2007). *Eğitimde Yeni Değerler*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- [56]. Özmantar, K. Z. (2011). *Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10(4), 1389-1421.
- [57]. *Sistemi ve Okul Yönetimi* (s, 101-146). Ankara. PegemA Akademi.
- [58]. Şahin S. ve Aslan N. (2008). *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma: Gaziantep İli Örneği*. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 7(1), 172-189.
- [59]. Şener, T. (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, İstanbul.
- [60]. Türk, E., Yalçın, M. ve Ünsal, N. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması*, Ankara: MEB Yayınları.
- [61]. Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- [62]. Yelken Y. T., Kılıç, F. ve Üredi L. (2010). *Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri*. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 38-50.
- [63]. Yılmaz, K. (2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması*, Sayıştay Dergisi, 51-52, 67-86.

Yabancı Kaynaklar:

- [1].Bell, L. (2004). *Strategic Planning İn Primary Schools: A Tale of No Significance?*Management in Education, 18, 33-36.
- [2].Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- [3].Fahey, L. ve Randall, R. (1994).*The Portable Mba in Strategy*. Newyork: J. Wiley İnc
- [4].Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*. Hongkong: The Mcmillan Press
- [5].Jauch, L. ve Glueck, W. (1989). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw Com.

İnternet Kaynakları:

- [1].WEB_1, (2013), KB [Kalkınma Bakanlığı], (2013.) “*Stratejik Planlama*”. <http://www.sp.gov.tr/tr/html/56/Kamuda+Stratejik+Yonetim/> 08/05/2013
- [2].WEB_2, (2013), MEB [Milli Eğitim Bakanlığı], (2006). “*2006/55 nolu genelge: Stratejik planlama*”. www.meb.gov.tr 06/05/2013
- [3].WEB_3, (2013), MEB [Milli Eğitim Bakanlığı], (2010b). “*2010/14 nolu genelge: İlçe, okul ve kurumlarda stratejik plan Yapılması*”. www.meb.gov.tr06/05/2013

EKLER

EK A BİLGİ TOPLAMA ÖLÇEĞİ

Yönerge,

Bu çalışma “Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarının Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi”ne yönelik araştırma için bilimsel bir amaç doğrultusunda yapılmaktadır. Elde edilecek olan veriler yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Sizin vereceğiniz bilgiler her ne şekilde olursa olsun, sizlerin adları belirtilmeden kullanılacaktır.

Anket 2 bölümdür. 1. Bölüm katılımcı tanıma sorularıdır. 2. Bölüm değerlendirme sorularıdır. Anket beşli likert ölçeği üzerinden yanıtlanacaktır. Size uygun soru seçeneğini x koyarak işaretleyiniz."

1.BÖLÜM

Cinsiyet	Erkek		Kadın			
Yaşınız	25-35 Yıl		36-45		46 ve üzeri	
Mesleki Kıdeminiz	6-15 Yıl		16-25 Yıl		26 ve üstü	
Eğitim Durumunuz	Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans	Doktora

2.BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI STARTEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA YÖNELİK DEĞERLENDİRMELERİ		HİÇ (1)	AZ (2)	ORTA (3)	ÇOK (4)	TAM (5)
1	Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.					
2	Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.					
3	Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.					
4	Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.					
5	Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.					
6	Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.					
7	Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.					
8	Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.					
9	Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.					
10	Kaynakların etkin kullanımını sağlar.					
11	Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.					
12	Okulun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.					
13	Okulda planlama anlayışını güçlendirir.					
14	Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.					
15	Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.					
16	Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.					
17	Okul-çevre işbirliğini geliştirir.					
18	Zamanın verimli kullanılmasını sağlar.					
19	Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.					

20	Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır.					
21	Okul yöneticileri stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
22	Okulumuz stratejik planlama çalışmalarına uygun bir işleyişle yönetilmektedir.					
23	Okulumuzun yönetim anlayışı stratejik planlamayı kolaylaştırıcı niteliktedir.					
24	Okulumuz stratejik planlamaya ilişkin olarak yeterli rehberlik ve danışmanlık hizmeti almaktadır.					
25	Okulumuzda düzenli bir stratejik planlama politikası mevcuttur.					
26	Stratejik plan hazırlama ekibi plan hazırlama konusunda eğitim almaktadır.					
27	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına istekli olarak katılmaktadırlar.					
28	Stratejik plan, gerçekçi hedefler, ilkeler, kaynaklar ve kazanımlar belirlenerek hazırlanmaktadır.					
29	Stratejik planlama sürecinde kapsamlı durum analizi yapılmaktadır					
30	Stratejik planlama çalışmalarına veliler katılmaktadır.					
31	öğretmenler stratejik planlama çalışmalarına destek vermektedir.					
32	öğrencilerin stratejik planlama çalışmalarına katılmaları sağlanmaktadır.					
33	Stratejik planlama öncesi yeterli düzeyde hazırlık yapılmaktadır.					
34	Hazırlanan stratejik plan sürekli değerlendirilerek revize edilmektedir.					
35	Stratejik planda belirtilen fırsatlar en iyi şekilde değerlendirilmektedir.					
36	Okul personeli stratejik planlama çalışmalarına duyarsızdır.					
37	Stratejik planın geliştirilmesine yeterli zaman ayrılmamaktadır.					

38	Çalışanlar hazırlanan stratejik planın uygulanacağına inanmazlar.					
39	Yöneticiler okulda stratejik planlama uygulamalarını gerekli görmemektedir.					
40	Stratejik planlar hazırlanırken çevrenin ve okulun koşulları göz ardı edilmektedir.					
41	Stratejik planlarda okulun sahip olduğu güçlü ve zayıf yanları gerçekçi bir şekilde belirlenmemektedir.					
42	Stratejik planda belirlenen okulun zayıf yanları ve tehditler uygulamada göz ardı edilmektedir.					

EK B Ölçek Geliştirme İstatistikleri

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,776
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2646,721
	df	820
	Sig.	,000

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	19,560	47,708	47,708	10,572	25,786	25,786
2	4,320	10,537	58,245	7,216	17,599	43,385
3	3,162	7,713	65,958	5,745	14,012	57,397
4	1,773	4,324	70,282	5,283	12,885	70,282
5	1,386	3,382	73,664			
6	1,152	2,809	76,473			
7	1,000	2,440	78,913			
8	,859	2,095	81,008			
9	,735	1,792	82,800			
10	,700	1,707	84,507			
11	,625	1,525	86,031			
12	,596	1,453	87,484			
13	,516	1,257	88,742			
14	,476	1,160	89,902			
15	,463	1,129	91,031			
16	,430	1,049	92,080			
17	,354	,863	92,943			
18	,321	,783	93,726			
19	,296	,723	94,449			
20	,246	,601	95,050			
21	,237	,577	95,628			
22	,200	,487	96,115			
23	,189	,462	96,576			
24	,177	,431	97,007			
25	,170	,415	97,422			
26	,159	,388	97,810			
27	,121	,296	98,106			

28	,106	,259	98,365		
29	,101	,246	98,610		
30	,095	,231	98,841		
31	,091	,222	99,063		
32	,081	,196	99,259		
33	,065	,159	99,418		
34	,054	,132	99,550		
35	,053	,129	99,679		
36	,043	,104	99,783		
37	,035	,085	99,868		
38	,020	,050	99,918		
39	,013	,032	99,950		
40	,012	,028	99,979		
41	,009	,021	100,000		

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotated Component Matrix ^a				
	Component			
	1	2	3	4
s27	,833			
s30	,823			
s31	,818			
s25	,815			
s32	,797			
s33	,789			
s21	,767			
s24	,754			
s26	,751			
s34	,748			
s28	,730	,403		
s35	,727			
s22	,696			
s29	,669			
s7		,810		
s15		,775		
s8		,689		
s20	,452	,685		
s12		,637		
s17	,498	,629		
s13		,620		

s5		,606	,525	
s16		,600		
s10		,592		
s11	,423	,561	,462	
s2		,544	,521	
s1		,503	,426	
s6			,787	
s14			,749	
s4			,738	
s9		,419	,675	
s3			,656	
s23	,501		,600	
s19			,533	
s40				,890
s41				,880
s38				,859
s42				,850
s39				,769
s36				,750
s37				,696
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 6 iterations.				

Soruların Bulunmuş Olduğu Faktörler

1. FAKTÖR	2. FAKTÖR	3. FAKTÖR	4. FAKTÖR
27,30,31,25,32,33,21,24 ,26, 34, 28, 35,22, 29	7,15,8,20,12,17,13,5,1 6 10,11,2,1	6,14,4,9,3,23	19,40,41,38,42,39,36 ,37

1. FAKTÖR2. FAKTÖR

Cronbach's Alpha	N of Items
,968	14

Cronbach's Alpha	N of Items
,953	13

3.FAKTÖR 4.FAKTÖR

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,887	6

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,878	8

EK C Bilgi Toplama Ölçeği İzin Onayı

MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE

TEKİRDAĞ

29.04.2013

122001276 nolu Okan Üniversitesi İşletme Bölümü Eğitim Yönetimi Uzmanlığı Tezli Yüksek Lisans öğrencisiyim.

"Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planlama uygulamalarının yöneticiler tarafından değerlendirilmesi" konulu araştırmayı yapmak ve tez çalışmamda kullanmak amacıyla okul yöneticilerinin görüşlerini alabilmem için gerekli iznin verilmesi hususunda;

Gereğini bilgilerinize arz ederim.



Hakan BULUT

Adres:

İl Millî Eğitim Müdürlüğü

TEKİRDAĞ

EK1:

Yöneticilere uygulanacak görüşme formu



T.C.
TEKİRDAĞ VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 43996270/20/826641
Konu: Anket Çalışması.

03/05/2013

VALİLİK MAKAMINA

İlgi : Tekirdağ İl Millî Eğitim Müdürlüğü Personeli Hakan BULUT'un 29/04/2013 tarihli dilekçesi.

Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı 122001276 Numaralı Öğrencisi Hakan BULUT'un "MEB Stratejik Planlama Uygulamalarının Yöneticiler Tarafından Değerlendirilmesi" Konulu tez çalışması için veri toplamak amacıyla, İlimiz idarecilerine anket uygulaması istediği ilgi yazıyla Müdürlüğümüze bildirilmiştir.

Söz konusu anket uygulaması, Müdürlüğümüz Araştırma Değerlendirme Komisyonu tarafından incelenmiş olup, anketin uygulanmasında bir sakınca görülmediği, yapılacak çalışmalar sonucunda hazırlanacak raporun Müdürlüğümüze gönderilmesinin uygun olacağı bildirilmiştir.

Bu kapsamda; söz konusu anket uygulamasının İlimiz okul idarecilerine yönelik olarak, "Araştırma İzin ve Uygulama Yönergesinin 13. Maddesine göre" gerçekleştirilmesini oluruza arz ederim.

Halis İŞLER
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
03/05/2013

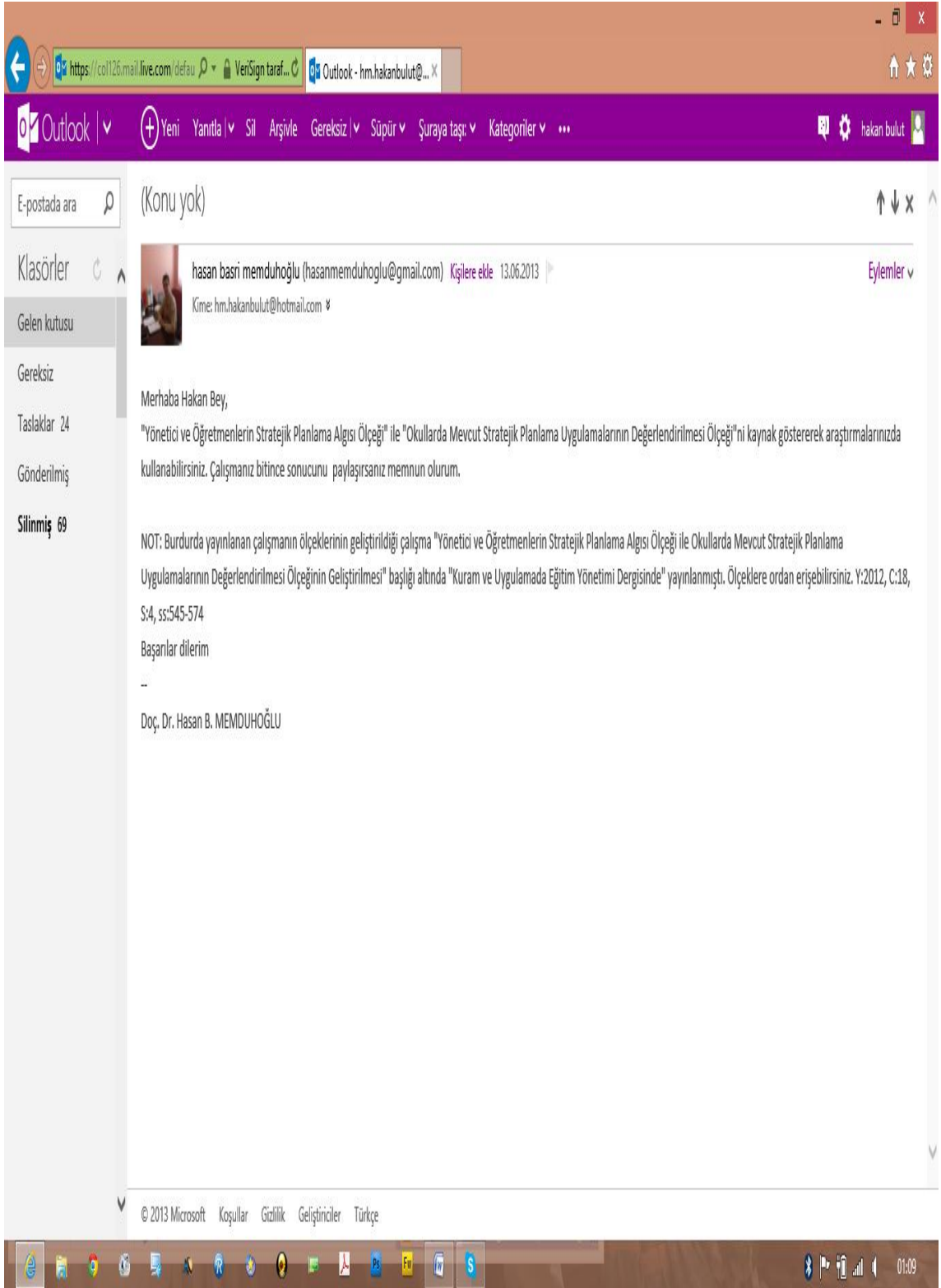
Halil İbrahim ACIR
Vali a.
Vali Yardımcısı

Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5 inci maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır

strateji Geliştirme Bölümü Valilik Binası Zemin Kat No:49 59030/TEKİRDAĞ
Tel: 0 282 261 20 11 (Dahili 1041) Faks: 0 282 261 87 22
E-Posta: stratejigelistirme59@meh.gov.tr Elektronik Ağ http://tekirdag.meb.gov.tr

İrribat: F.BAŞER

EK D Bilgi Toplama Ölçeği İzin Onayı



The screenshot shows an Outlook web interface. The address bar displays the URL <https://col126.mail.live.com/default.aspx?ui=en-US&rs=en-TR&ad=TR&ui=en-US&rs=en-TR&ad=TR>. The Outlook logo and navigation menu are visible at the top. The email is from **hasan basri memduhoğlu** (hasanmemduhoglu@gmail.com) sent on 13.06.2013. The subject is "(Konu yok)". The email content includes a greeting, a reference to a research project, and a note about the publication of the scale in the journal "Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi".

E-postada ara (Konu yok)

Klasörler

Gelen kutusu

Gereksiz

Taslaklar 24

Gönderilmiş

Silinmiş 69

hasan basri memduhoğlu (hasanmemduhoglu@gmail.com) Kişilere ekle 13.06.2013 Eylemler

Kime: hm.hakanbulut@hotmail.com

Merhaba Hakan Bey,

"Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı Ölçeği" ile "Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi Ölçeği"ni kaynak göstererek araştırmalarınızda kullanabilirsiniz. Çalışmanız bitince sonucunu paylaşırsanız memnun olurum.

NOT: Burdurda yayınlanan çalışmanın ölçeklerinin geliştirildiği çalışma "Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi Ölçeğinin Geliştirilmesi" başlığı altında "Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisinde" yayınlanmıştır. Ölçeklere ordan erişebilirsiniz. Y:2012, C:18, S:4, ss:545-574

Başarılar dilerim

Doç. Dr. Hasan B. MEMDUHOĞLU

© 2013 Microsoft Koşullar Gizlilik Geliştiriciler Türkçe

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında İstanbul'da doğdum. Babam memur, annem ev hanımı. Bir kız kardeşim var. Mehmet Akif İlkokulunu (1984), 50. Yıl Ortaokulunu (19787), Uşak Lisesini (1990), Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesini (1996) bitirdim.

1996-1998 yılları arasında Mardin ili Derik ilçesi Akıncılar Köyü İlköğretim Okulunda Sınıf Öğretmeni olarak göreve başladım. 1998-2003 yılları arasında Tekirdağ ili Merkez ilçe Kaşıkçı Köyü İlköğretim Okulunda Sınıf Öğretmenliği yaptım.

2001 yılında Tekirdağ ili Merkez ilçede açılan Bilgisayar Formatör Öğretmen yetiştirme kursuna katıldım. 2003 yılında Yalova Esenköy Hizmetiçi Eğitim Enstitüsünde Otistik Çocuklar Eğitimi kursu aldım. 2003-2007 yılları arasında Tekirdağ ili Merkez ilçe Otistik Çocuklar Eğitim Merkezinde görev yaptım. 2007-2009 yılları arası Tekirdağ ili Merkez ilçe Fevziçakmak İlköğretim Okulunda Bilgisayar Formatör Öğretmen olarak görev yaptım. 2009-2011 yılları arası Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge Biriminde görev aldım. 2012 yılından itibaren Tekirdağ İl Milli Eğitim Müdürlüğü Bilgisayar ve Ağ Sistemleri Yöneticiliği görevini yapmaktayım.

1995 yılından beri B sınıfı sürücü belgem var. Askerliğimi, 1998-1999 yılları arası Muş ili Bulanık ilçesinde Yedek Subay Öğretmen olarak askerlik görevimi yerine getirdim. Yürüyüş yapmayı, seyahat etmeyi severim. Kitap okurum, bisiklete binerim. Evliyim. Bir çocuğum var.

İstanbul, 2014

Hakan BULUT