

**T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**ANKARA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NDE STRATEJİK
PLANLAMANIN UYGULANMASINA İLİŞKİN İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞİ,
YÖNETİCİ VE DİĞER ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arslan Bayram

Ankara

Eylül,2009

T.C.
ANKARA ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE POLİTİKASI ANABİLİM DALI
EĞİTİM EKONOMİSİ VE PLANLAMASI YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

ANKARA İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NDE STRATEJİK
PLANLAMANIN UYGULANMASINA İLİŞKİN İLKÖĞRETİM MÜFETTİŞİ,
YÖNETİCİ VE DİĞER ÇALIŞANLARIN GÖRÜŞLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Arslan Bayram

Danışman: Prof. Dr. Kasım Karakütük

Ankara

Eylül, 2009

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Bu çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim Dalı'nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Prof. Dr. Rifat Miser

Üye

Prof. Dr. Kasım Karakütük

Üye

Doç. Dr. Hasan Hüseyin Aksoy

Onay

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2009

Prof. Dr. Ayşe Çakır İlhan

ENSTİTÜ MÜDÜRÜ

TEŞEKKÜR

Araştırma süresince göstermiş olduğu rehberlik anlayışı, beni motive etmesi ve göstermiş olduğu özveri için danışmanım sayın Prof. Dr. Kasım Karakütük'e saygı ve sevgilerimi sunarım.

Benim bu alanda yetişmeme katkı sağlayan tüm öğretim üyelerine, anketin hazırlanma aşamasında yardımcı olan hocalarıma, anketin dağıtımı ve toplanmasında emeklerini esirgemeyen İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme bölümünde çalışan tüm arkadaşlarıma teşekkürlerimi sunarım.

Eşim Ayşegül ve oğlum Boran'ın yardımları ve yapmış oldukları katkıdan dolayı teşekkürlerimi sunarım.

Eylül 2009

Arslan Bayram

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI

I

TEŞEKKÜR	II
İÇİNDEKİLER	III
SUMMARY	V
ÖZET	VI
ÇİZELGE LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	XIV
BÖLÜM I	
GİRİŞ	1
Problem	1
Amaç	8
Önem	9
Sınırlılıklar	10
Tanımlar	10
BÖLÜM II	
KURAMSAL ÇERÇEVE	12
Planlama İlkeleri	12
Planlama Çeşitleri	16
Türkiye’de Planlama	17
Sosyalist Planlama / Kapitalist Planlama	18
Eğitim Planlaması	19
Planlamanın Gerekliliği	22
Strateji	23
Stratejik Yönetim	28
Stratejik Yönetimin Amacı Ve Önemi	31
Stratejik Yönetim Stratejik Planlama İlişkisi	33
Stratejik Planlama	36
Stratejik Planlama ve Çevre	37
Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları	39
Stratejik Planlamanın Olumsuzlukları	43
Eğitimde Stratejik Planlama	45
BÖLÜM III	
YÖNTEM	47
Araştırmanın Modeli	47

Çalışma Evreni	47
Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi	48
Verilerin Çözümlemesi	49
BÖLÜM IV	
BULGULAR VE YORUMLAR	50
Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	
Alt Problemlere İlişkin Bulgular	51
BÖLÜM V	
SONUÇLAR VE ÖNERİLER	142
Sonuçlar	142
Öneriler	147
KAYNAKÇA	149
EKLER	154
Anket	154
Görüşme Soruları	157

SUMMARY

The purpose of this study, the national education directorate, and structural properties of the system in terms of the Ankara Provincial Directorate of National Education in the strategic planning can be applied to what extent that Province National Education Directorate of the administrators and employees to determine opinions. Assessment tool is organized in four parts. The first part of the identity information, the second part of strategic planning elements of the Ankara Provincial Directorate of National Education which is often related to questions, the third section on strategic planning for targeted questions, the fourth section of the directorate of national education system and study questions of structure have been developed. Analysis of the data obtained with the data collection tool in the SPSS statistical package program was used. The managers and staff involved in research related to the personal nature of information, answers and solutions in assessing the frequency, percentage, statistical techniques are used. In the other three sections, seniority, duties, title, age, gender, Kay-square test were applied to variables.

Result of the termination of the study, the institution and the employees working hours were evaluated according to their titles. Evaluation five-point Likert-type scale, rather than a full, medium, low and made nothing.

Key words, strategy, planning, training, educational planning, strategic planning

Özet

Bu araştırmanın amacı, milli eğitim müdürlüğünün, yapısal özellikleri bakımından Ankara İli Milli Eğitim Müdürlüğü'nde stratejik planlamanın uygulanabilirliği konusunda İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin ve çalışanlarının görüşlerini belirlemektir. Ölçme aracı dört bölümde düzenlenmiştir. Birinci bölümde kimlik bilgileri, ikinci bölümde stratejik planlamanın öğelerinin Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünde hangi sıklıkta yapıldığına ilişkin sorular, üçüncü bölümde stratejik planlamada hedef belirlemeye yönelik sorular, dördüncü bölümde ise milli eğitim müdürlüğünün çalışma sistemi ve yapısına ilişkin sorular geliştirilmiştir. Veri toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik paket program kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler ve personelin kişisel nitelikleriyle ilgili bilgilerle, cevapların değerlendirilmesinde ve çözümlenmesinde frekans, yüzde, istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Diğer üç bölümde ise kıdem, görev, unvan, yaş, cinsiyet değişkenlerine Kay-kare testi uygulanmıştır.

Araştırmanın sonucunda kıdem, kurumda çalışma süresi ve çalışanların unvanlarına göre değerlendirilmiştir. Değerlendirme beşli likert tipi ölçekle, çok, tam, orta, az ve hiç biçiminde yapılmıştır.

Anahtar kelimeler, strateji, planlama, eğitim, eğitim planlaması, stratejik planlama

ÇİZELGE LİSTESİ

- Çizelge 1: Kademelere Göre Planlama Tipleri.
- Çizelge 2: Stratejik Planlama ile Taktiksel Planlama Arasındaki Farklar.
- Çizelge 3: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Personel Dağılımı.
- Çizelge 4: Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı.
- Çizelge 5: Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımı.
- Çizelge 6: Araştırmaya katılanların unvanlarına göre dağılımı.
- Çizelge 7: Cinsiyete göre “Planlama yapmak için ön çalışma yapılır.” İfadesinin dağılımı
- Çizelge 8: Cinsiyete göre “Planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılır.” İfadesinin dağılımı.
- Çizelge 9: Cinsiyete göre “Planlama yapılırken personelin görevleri tanımlanır” ifadesinin dağılımı.
- Çizelge 10: Cinsiyete göre “Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır.” İfadesinin dağılımı.
- Çizelge 11: Cinsiyete göre “Planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir” ifadesinin dağılımı
- Çizelge 12: Cinsiyete göre “Planlamada birimin görev tanımları açıktır” ifadesinin dağılımı
- Çizelge 13: Cinsiyete göre “Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar” ifadesinin dağılımı.
- Çizelge 14: Cinsiyete göre “Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır” ifadesinin dağılımı.
- Çizelge 15: Cinsiyete göre “Memurlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.
- Çizelge 16: Cinsiyete göre “Çalışanlardan gelen istekler dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.
- Çizelge 17: Cinsiyete göre “Kurumda saygı ve güven mevcuttur” ifadesinin dağılımı.
- Çizelge 18 : Cinsiyete göre “Kurumun misyonu çalışanlarının katılımlarıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.
- Çizelge 19: Cinsiyete göre “Kurumun vizyonu açık şekilde tanımlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 20: Cinsiyete göre “Kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır.” İfadesinin dağılımı.

Çizelge 21: Cinsiyete göre “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı..

Çizelge 22: Cinsiyete göre “Stratejilere uygun politika geliştirilmiştir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 23: Cinsiyete göre “Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 24: Cinsiyete göre “Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 25: Cinsiyete göre “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 26: Cinsiyete göre “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 27: Cinsiyete göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz valilikle eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı

Çizelge 28: Cinsiyete göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 29: Cinsiyete göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 30: Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır.

Çizelge 31: Cinsiyete göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 32: Cinsiyete göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz siyasi gelişmelerden etkilenmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 33: Cinsiyete göre “Eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 34: Cinsiyete göre “Eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 35: Cinsiyete göre “Müdürlüğümüzde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmekte” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 36:Cinsiyete göre “Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 37: Cinsiyete göre “Yöneticiler kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 38: Cinsiyete göre “Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 39: Cinsiyete göre “Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 40: Cinsiyete göre “Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 41: Cinsiyete göre “Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 42: Hizmet süresine göre “Planlama yapmak için ön çalışma yapılır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 43: Hizmet süresine göre “Planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 44: Hizmet süresine göre “Planlama yapılırken personelin görevleri tanımlanır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 45:Hizmet süresine göre “Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 46: Hizmet süresine göre “Planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 47: Hizmet süresine göre “Planlamada birimin görev tanımları açıktır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 48: Hizmet süresine göre “Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 49: Hizmet süresine göre “Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 50: Hizmet süresine göre “Memurlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 51: Hizmet süresine göre “Memur ve şeflerden gelen istekler dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 52:Hizmet süresine göre “Kurumda saygı ve güven mevcuttur” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 53: Hizmet süresine göre “Kurumun misyonu çalışanlarının katılımlarıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 54: Hizmet süresine göre “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 55: Hizmet süresine göre “Kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 56: Hizmet süresine göre “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı. Çizelge 64. Hizmet süresine göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 57: Hizmet süresine göre “Stratejilere uygun politika geliştirilmiştir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 58: Hizmet süresine göre “Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge:59:Hizmet süresine göre “Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 60: Hizmet süresine göre “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 61:Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır.

Çizelge 62: Hizmet süresine göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz valilikle eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 63: Hizmet süresine göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 64: Hizmet süresine göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 65: Hizmet süresine göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 66: Hizmet süresine göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 67: Hizmet süresine göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz siyasi gelişmelerden etkilenmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 68: Hizmet süresine göre “Eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 69: Hizmet süresine göre “Eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 70: Hizmet süresine göre “Müdürlüğümüzde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 71: Hizmet süresine göre “Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 72: Hizmet süresine göre “Yöneticiler kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 73: Hizmet süresine göre “Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır” ifadesinin dağılımı

Çizelge 74: Hizmet süresine göre “Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 75: Hizmet süresine göre “Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 76: Hizmet süresine göre “Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 77: Unvanlara göre “Çalıştığınız bölümde planlama yapmak için ön çalışma yapılır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 78: Unvanlara göre “Çalıştığınız bölümde planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 79: Unvanlara göre “ Planlama yapılırken personelin görevleri tanımlanır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 80: Unvanlara göre “Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 81: Unvanlara göre “Planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 82: Unvanlara göre “Planlamada birimin görev tanımları açıktır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 83:Unvanlara göre “Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 84: Unvanlara göre “Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 85: Unvanlara göre “Çalışanlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 86: Unvanlara göre “Çalışanlardan gelen istekler dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 87: Unvanlara göre “Kurumda saygı ve güven mevcuttur” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 88: Unvanlara göre “Kurumun misyonu çalışanlarının katılımlarıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 89:Unvanlara göre “Kurumun vizyonu açık şekilde tanımlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 90: Unvanlara göre “Kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 91: Unvanlara göre “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 92: Unvanlara göre “Stratejilere uygun politika geliştirilmiştir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 93: Unvanlara göre “Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 94: Unvanlara göre “Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 95: Unvanlara göre “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 96: Unvanlara göre “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 97:Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz valilikle eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 98: Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 99. Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 100: Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 101: Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 102: Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz siyasi gelişmelerden etkilenmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 103: Unvanlara göre “Eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 104: Unvanlara göre “Eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 105: Unvanlara göre “Müdürlüğümüzde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 106: Unvanlara göre “Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 107: Unvanlara göre “Yöneticiler kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 108: Unvanlara göre “Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 109: Unvanlara göre “Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 110: Unvanlara göre “Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Çizelge 111: Unvanlara göre “Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur” ifadesinin dağılımı.

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Planın Dört Boyutu.

Şekil 2. Stratejik Yönetimin Gelişme Evreleri.

Şekil 3. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki.

Şekil 4. Stratejik Planlama- Makro Planlama İlişkisi.

BÖLÜM I

GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemine, amaçlarına, önemine, sınırlılıklarına ve tanımlarına yer verilmiştir.

Problem

Ülke ekonomisinin önemli bir kesimini etkileyecek ya da uzun dönemde sonuçlar yaratacak nitelikte ekonomik kararların alınması gerektiği zaman planlama yoluna gitmenin büyük yararlar sağlayabileceği gün geçtikçe daha iyi anlaşılmaktadır. İyi bir planlama, bir yandan içinde bulunulan koşulların doğru olarak yorumlanmasına, öte yandan ülkenin sahip olduğu seçeneklerin gerçekçi biçimde değerlendirilmesine ve her bir seçeneğin yaratabileceği sonuçların ortaya konulmasına yol açarak, en uygun ekonomik kararların alınmasına ve bu kararlar arasında uyum sağlanmasına geniş ölçüde yardımcı olabilmektedir. Bu nedenle günümüzde, sosyalist bir iktisat düzenine sahip bulunmadıkları halde, ekonomilerinde yapısal bir değişim yapma zorunluluğuyla karşılaşan ülkelerin hiç olmazsa kesimsel planlama yoluna başvurdukları sık sık görülmektedir.

Gerçekten, ekonomileri İkinci Dünya Savaşı'ndan en fazla zarar görmüş olan Batı Avrupa ülkelerinin bazıları, serbest piyasa düzenine bağlı kalmakla birlikte planlama yöntemini uygulayan ülkelerin öncüsü olmuşlardır. Bu arada, kesimsel planlamaya ilk başvuran ülkelerden biri olan İngiltere'de de planlamaya karşı duyulan ilgi, ekonominin uzun vadeli ve yapısal sorunlarının yoğunlaştığı oranda artmıştır. Öbür yandan, ekonomik kalkınmaları yapısal değişikliklere yakından bağlı olan az gelişmiş ülkelerde planlamaya gittikçe daha fazla başvurulmaktadır. Günümüzde, sosyalist ülkelerden başka, serbest piyasa düzenine sahip ülkelerin bazıları ile gelişmekte olan ülkelerin çoğu planlama yönteminden yararlanmaktadırlar. Bununla birlikte, plan kavramı, planlamanın biçimi, siyasal ve ekonomik önemi, gerek gelişme düzeyleri gerekse siyasal ve ekonomik düzenleri ayrı olan ülkelerde büyük farklar

göstermektedir. Bir ülkede egemen olan siyasal ve toplumsal koşullar ile ulaşılmış bulunan ekonomik gelişme düzeyi, planlamanın genel amaçlarını etkilemekle kalmamakta, uygulanacak ekonomi politikalarının seçiminde de rol oynamaktadır.

Ekonomik ve toplumsal kalkınma sürecinde insan kaynaklarının seferber edilmesinden ve değerlendirilmesinden oluşan tüm gönüllü ve örgütlenmiş kurumlar, hatta üretilen malların dengeli dağılımı toplumsal ve bireysel yaşamda, bireylerin ekonomik ilerlemesi oranında ya da daha fazla yarar sağlamalarına izin veren toplumsal ve kültürel dönüşümlere göre, toplumsal planların kapsamına girmektedir (Âdem, 2008, 50)

Klasik planlamanın değişim ve gelişmeleri karşılamada yetersiz kaldığı savıyla bu tür planlamanın değişmesi gerektiği ifade edilmiştir. Stratejik planlama ilk kez 1960'larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980'li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlama ile ilgili ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler'ın "Structure and Strategy" adlı kitabı olmuştur. Yazar kitabında, bir organizasyonun strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantıyı incelemektedir.

Son yıllarda, dünyada ekonomik sosyal, kültürel ve siyasal alanda meydana gelen gelişmelere, teknolojik yenilikler de eklenince bu gelişmelere örgütsel düzeyde ayak uydurma zorunluluğu gündeme gelmiştir. Bu uyumun sağlanmasını kolaylaştıracak bazı "sihirli kavramlar" araştırılmış ve bulunmuştur. "Strateji", "örgüt kültürü", "yerelleşme", "hizmette halka yakınlık" gibi kavramlar, son yıllarda çok yaygın olarak kullanılan bazı "sihirli kavramlar" arasında sayılabilir. Bu kavramlar arasında "strateji" kavramının özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Bu kavram kullanılarak, yeni bazı kavramlar türetilmektedir. "Stratejik yönetim", "stratejik planlama" bu kavramlardan bazılarıdır.

Gelecekte yaşanacak olası durumları kestirmek, geleceğin resmini yapabilmek için kurumun amaçlarını en iyi şekilde ortaya koyabilecek davranışları saptamak, stratejik planlama kavramının temelini oluşturmaktadır. Geleneksel planlama yaklaşımında ise gelecekle ilgili gelişmeler bugünün

devamı olarak düşünölmekte, olası değışiklikler dikkate alınmamaktadır (Akt. Nartgün, 1996).

Planlama anlayışının 1980’li yıllarla birlikte değışmesi, piyasa ekonomisinin ön plana çıkarılmasıyla kalkınma planlarının yetersiz kaldığı öne sürölmüş, daha etkin ve esnek yapıya sahip olan “stratejik planlama” kavramının yaşamımıza girmesi sağlanmışır. Piyasa ekonomisinin etkinliğinin artmasıyla birlikte kamu kurumlarının da işletme ilkeleriyle yönetilmesi gerektiği ileri sürölmüşür.

Kamu örgütlerinin toplumun kaynaklarını kullanırken özel işletmeler gibi etkin bir biçimde hizmet sunumunu gerçekleştirmeleri istenmektedir. Stratejik planlamanın içeriği saptanarak, planlama çalışmalarının iç ve dış müşterilerin memnuniyetini sağlayacak biçimde en alt birimlerden başlayarak en üst birime doğru biçimlendirilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama bakış açısına göre, üst birimlerden doğru yapılan planlamalar yetersiz kalmaktadır.

Kamu kurumlarının stratejik planlamayla kendilerine hedef belirlemeleri, bu hedeflere ulaşırken de açık, hesapverebilir ve saydam olma ilkelerine uymaları gerekmektedir. Bu kurumlarda üretilen malın (hizmetin) onu tüketenlerin istemine uygun olması, rekabet edebilir bir yapıya sahip olması, güçlü ve zayıf yönlerini saptayarak, fırsat ve tehditlerin ortaya konulması sağlanmalıdır.

Âdem’e, (1997) göre, kıt olan kaynakların eğitimsel gereksinimlerin giderilmesi amacıyla dengeli bir dağılımını yapmak, ancak iyi bir planlamayla gerçekleştirilebilir. Eğitim sistemini planlamadan, ülkenin kalkınmasını sağlamak olanaklı değildir Aksu, (2002) Bircan, (2002) ve Çalık’a (2003) göre, son yıllarda, stratejik planlamanın eğitime uygulanması çabalarının geleneksel planlamaya seçenek olarak ortaya çıktığı görölmektedir (Akt. Nartgün, 1996).

Stratejik planlamanın birçok özellikleri vardır. Tan (1990, s:121) bu özellikleri şöyle sıralamıştır (Akt. Nartgün, 1996) .

1. Durumsallık özelliği gösterir.
2. Sistem yaklaşımında kullanılabilir.
3. Bir süreçtir.

4. Süreklilik gösterir.
5. Dış çevre ile ilgilidir.
6. Geleceğe dönüktür.
7. Öncelikleri vardır.
8. Finansman kaynaklarını artırır.
9. Araştırmaya dayalıdır.
10. Bütçe ve uygulama ile bağlantılıdır.
11. Stratejik planlama değerlendirme olmazsa eksik sayılır.

Stratejik planlamanın aşamaları şu şekildedir (5018 sayılı yasa, 2003).

1. Durum Çözümlemesi. Dış çevre çözümlemesi, iç çevre çözümlemesi, SWOT çözümlemesi ve paydaşlar çözümlemesi.
2. Misyon, Vizyon ve İlkeler. Örgütün varoluş nedenleri, temel çalışma ilkeleri ve gelecekte ne yapacakları.
3. Stratejik istekler, Ana strateji ve hedefler. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ve ölçülebilir hedefler.
4. Etkinlikler ve projeler. Hedeflere ulaşma yöntemleri, iş planları, kaynak planları.
5. İzleme, ölçme ve değerlendirme. Raporlama, performans göstergeleri ve performans yönetimi.

Stratejik planlamanın ve stratejik yönetimin, kamu örgütleri ve işletmelerde değişime yön veren yöneticilerle etkin bir biçimde kullanılarak uluslararası gelişmelere duyarlı kalınabileceği ifade edilmektedir.

Örgütün gelecekte nasıl bir gelişme göstereceğini, nasıl bir yol izleyeceğini belirlemek için, önce örgütün nerede olduğunu bilmesi, sonra de nereye gitmek istediğini ve oraya nasıl ulaşacağını saptaması gerekir. Bunun sonucunda ortaya çıkan belge “stratejik plan”dır. Ne var ki, gelecek yıllarda durumun nasıl olacağı kesin olarak bilinemeyeceğinden, öngörülemeyen

koşulları dikkate almak için “stratejik plan”ın zaman zaman değiştirilmesi de örgütün varlığını sürdürmesi bakımından gereklidir (Eraslan, 2008, s,7).

Bir ülkenin eğitim sistemi, o ülkenin kendisini nasıl tanımladığının ve kendisine nasıl bir gelecek hazırladığının en önemli göstergesidir. Küreselleşmenin oluşturduğu yenedünya düzeninde; yeni arayışlar ve yapılanma süreci başlamıştır. Bu hızlı değişim ve gelişim sürecinin iş alanlarına ve mesleklere yansımalarının gereği olarak, eğitimdeki klasik anlayış yerini, yeni teknolojilere göre program belirleme yaklaşımına bırakmıştır. Bu nedenle, en gelişmiş ülkeler bile eğitim sistemlerini sürekli geliştirme ve eğitimde niteliği artırma arayışı içine girmişlerdir.

Bu bağlamda;

- Okulöncesi ve ilköğretim düzeylerini içine alan ve her insanın alması gereken temel eğitim,
- Bireye bir meslek edindirmeyi amaçlayan bir kısmı okulda, bir kısmı da işyerlerinde verilen meslekî ve teknik eğitim,
- Bireyleri ilgi ve yeteneklerine göre bir üst öğrenime hazırlayan ortaöğretim,
- Bilimsel araştırma yapan yükseköğretim,
- Bireyin evrendeki değişimin yanı sıra çok kısa aralıklarla büyük boyutlarda gelişen ya da değişen mesleklere uyumunu sağlayacak, hedef kitlesi tüm insanlar olan sürekli veya yaşam boyu eğitim, bugünkü çağdaş eğitimin en belirgin yaklaşımlarıdır.

Küreselleşme ve uluslararası aktörlerin yapısal uyum programı dayatmasıyla birlikte tüm kamu kurumlarının da yeniden yapılanması gündeme gelmiştir. Böylece 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı yasa ile kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik plan yapması zorunlu tutulmuş, bununla birlikte stratejik yönetim kavramı yaşamımıza girmiştir.

Kamu sektöründeki büyüme ve yaşanan ekonomik krizler kamunun kısıtlı kaynaklarını doğru kullanıp kullanamadığı sorusunu gündeme

getirmiştir. Kıt bütçe kaynaklarının vatandaşların ihtiyaç duyduğu kamu hizmetlerin üretilmesinde hangi öncelikler doğrultusunda kullanılması gerektiği ve kaynak kullanımında etkenliğin ve etkililiğin nasıl sağlanabileceği kamu mali yönetiminde temel tartışma konuları olmuştur. Bu tartışma çerçevesinde birçok gelişmiş ve gelişmekte olan ülkede kamu mali yönetimi reforma tabi tutulmuştur. Bu reformların çoğunda kaynakların stratejik önceliklere yönlendirilebilmesi için kullanılan temel araç stratejik planlama olmuştur (Erkan, 2008, 1).

Bu araştırmanın problemi, stratejik planlama uygulamalarının 24.12.2003 Tarihinde Resmi Gazetede yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin stratejik plan yapmaları gerekmektedir. İlgili yasada öngörülmesine karşın İl Milli Eğitim Müdürlükleri düzeyinde bir araştırma yapılmamış olmasıdır.

Stratejik planlama ve uygulanabilirliği ile ilgili çalışmalar şunlardır:

Nartgün (1996) tarafından yapılan “ Yükseköğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği” adlı çalışmada stratejik planlamanın yükseköğretim kurumlarında uygulanabilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Aytaç (1999) "Okul Merkezli Yönetim" adlı çalışmada, ortaöğretim kurumlarında okul merkezli yönetim yaklaşımının uygulanabilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Özdemir'in (1999), "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği" çalışmasında, kamu yönetiminde stratejik planlama ve stratejik yönetimin uygulanabilmesi için esneklik gerektiren stratejik yönetim uygulamasının, bugünkü yapısıyla kamu kesiminin, bu duruma uygun olmadığı sonucu bulunmuştur.

Ünsal (2000), “Stratejik Planlamanın Milli Eğitim Bakanlığı’nda Uygulanabilirliği Konusunda Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütü Yöneticilerinin Görüşleri” adlı yapılan çalışmada, Milli Eğitim Bakanlığı merkez örgütünde görev yapan genel müdür, genel müdür yardımcısı ve daire başkanlarının,

görüşleri saptanıp, stratejik planlamanın Milli Eğitim Bakanlığı'nda uygulanabilirliği ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Aksu (2002), "Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi" adlı çalışmada, stratejik yönetim, stratejik planlama ve okullarda toplam kalite yönetimi uygulamalarıyla ilgili birçok saptamada bulunmuştur.

Şehitoğlu, (2002), Ankara-Keçiören'de devlet okullarında stratejik planlamanın uygulama aşamasında yaşanan sorunları ortaya koymaktadır. Stratejik planlama için gerekli altyapının oluşturulması, okul çevresinin bilinçlendirilmesi, başarılı çalışmaların desteklenmesi ve tarafların gönüllü katılımlarının cesaretlendirilmesi bu sorunlardan birkaçı olarak ortaya konulmuştur.

Çalık (2003) tarafından yapılan "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi" adlı araştırmasını Ankara-Keçiören'de on devlet okulunda yapmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, okulların stratejik planlama uygulamasında başarısız olduğunu ortaya koymaktadır. Liselerin, ilköğretim okullarına göre stratejik planlamada daha az başarılı oldukları saptanmıştır.

Çalışkur (2003), "Müfredat Laboratuvar Okullarında Çalışan Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama, Misyon ve Vizyonla İlgili Görüşlerini" adlı araştırmasında, toplam kalite yönetimi anlayışının okullarda tam anlamıyla uygulanmadığı, yetersiz hedefler olduğu, istenilen düzeyde durum analizlerinin yapılamadığını, yetki ve sorumlulukların belirlenmediğini, gerekli değerlendirmelerin zamanında yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kanalan (2004), "Müfredat Laboratuvar İlköğretim Okullarında Planlı Okul Gelişimi Sürecinde Stratejik Plan Geliştirme Sorunları" adlı yüksek lisans tezinde, 147 İlköğretim Müfredat Laboratuvar Okulu 2003–2004 öğretim yılı OGYE üyeleriyle çalışmıştır. OGYE üyelerinin kişisel özellikleri ile stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar arasında anlamlı farklar olduğu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre saptanmıştır.

Demirkaya'nın (2005), "İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi" adlı yüksek lisans tezinde Stratejik plan

uygulamalarının değerlendirilmesinde karşılaşılan sorunlara çözüm önerileri geliştirilmesine yönelik bir çalışma yapmıştır.

Can'ın (2006), "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama" adlı yüksek lisans tezinde, stratejik planın uygulanabilirlik koşullarının uygun olup olmadığı incelenmiş, stratejik planlamanın uygulanmasında karşılaşılabilecek olası sorunlar ve bunları aşma yolları ortaya konulmuştur.

Bu araştırmanın problemi, stratejik yönetimin gereği olan stratejik planlama uygulamalarının, 5018 sayılı yasada öngörülmesine karşın Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde stratejik planlamanın uygulanabilirliğini ortaya koymaktır.

Amaç

Bu araştırmanın amacı, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde stratejik planlamanın uygulanabilirliği konusunda İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin ve çalışanlarının görüşlerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

1. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde yöneticilerin stratejik planlama ilkelerini uygulamaya ilişkin görüşleri nelerdir?
2. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin ve çalışanlarının stratejik planlama sürecine ilişkin görüşleri nelerdir? Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının stratejik planlama hedeflerine ulaşılabilirlik düzeyine ilişkin görüşleri nelerdir?
3. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin ve çalışanlarının stratejik planlamanın Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapılanmasına uygunluğu hakkında görüş ve düşünceleri nelerdir?
4. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ve çalışanlarının stratejik planlamayı uygulamaya yönelik görüşleri arasında unvan, yaş, cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?
5. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticileri ve çalışanlarının stratejik planlama sürecine ilişkin görüşleri arasında unvan, yaş, cinsiyet

değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

6. Ankara İli Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin ve çalışanlarının stratejik planlamanın Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapılanmasına uygunluğu hakkındaki görüşleri arasında unvan, yaş, cinsiyet değişkenlerine göre anlamlı bir fark var mıdır?

Önem

Eğitim dünyadaki ve ülkemizdeki değişimlerden etkilenmektedir. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişimlerin etkisi eğitime yansıyabilmektedir. Bu yansımaların etkisiyle eğitimin işleyişi de ekonomide olduğu gibi uluslararası alanda gelişmiş ülkelerin birbirleriyle rekabet etmesinde, gelişmiş olan ülkeye ulaşmak ve onu geçmek için hedeflerin saptanmasında piyasa ekonomisine yönelmektedir.

Stratejik yönetim, üst düzey bir yönetimin işlevidir, örgütü bir sistem olarak görür ve alt düzey yöneticilere kılavuzluk yapar. Stratejik yönetimde, yönetim süreçlerinin gerçekleştirilmesinde, genel yönetimden farklı olarak, varolan durumdan çok örgütün geleceğine yönelik bu süreçlerin yerine getirilmesi amaçlanır (Aykaç, 1999, 83).

Eğitim örgütlerinin ne kadarının yapısı stratejik plan uygulamaya uygundur? Bunun ortaya konulması gerektiği düşünülmektedir. Stratejik planlamanın, eğitim örgütlerinden biri olan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde uygulanabilirliğinin incelenmesi önem taşımaktadır.

Bu araştırmanın Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapılanmasına stratejik plan uygulanmasına uygun olup olmadığını saptamak, bu kurumların stratejik planlama sürecine hazırlanmaları açısından yararlı olacaktır. Elde edilecek sonuçların, kurumlarda hazırlanacak olan stratejik planlama çalışmalarına ve stratejik planlara katkısı açısından önem taşımaktadır.

Türkiye'de daha önce stratejik planlamanın farklı boyutlarıyla incelendiği görülmektedir. Ancak bir eğitim örgütü olan İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde stratejik planlamanın uygulanabilirliği ile ilgili bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Sınırlılıklar

Bu araştırmanın sınırlılıkları şunlardır:

1. Araştırma Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile sınırlıdır.
2. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki ilköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri, bölüm şefleri ve memurlarla sınırlıdır.
3. Bu araştırma 2008–2009 öğretim yılında Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde yapılan planlama ile sınırlıdır.

Tanımlar

Bu çalışmada kullanılan tanımlar şöyledir:

Plan: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ve Milli Eğitim Bakanlığı politikalarına göre oluşturulan genel hedefleri, ilkeleri ile belirli süreleri ele alan yazılı belgedir.

Planlama: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün amaçlarını gerçekleştirmesi için, gereken girdilerin sağlanma ve kullanma sürecidir.

Strateji: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün amaçlarının saptanması ve uygulama planının hazırlanması sürecidir.

Stratejik plan: Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plandır.

Ankara İli Milli Eğitim Müdürlüğü: Millî Eğitim Bakanlığının il ve ilçe düzeyindeki görevlerini plânlamak, programlamak, yönetmek, denetlemek, geliştirmek ve değerlendirmek üzere kurulan eğitim örgütleridir.(Tebliğler Dergisi, 13.2.1995/2424).

BÖLÜM II

KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde; planlama, stratejik planlama, stratejik yönetim kavramları, eğitimde stratejik planlama kavramları ve uygulamaları konularındaki kaynaklar taranarak kavramsal çerçeve hazırlanmıştır.

Planlama İlkeleri

Eğitim istem ve sunumunun dengelenmesi planlı bir durumu ifade eder. Burada amaç kişilerin yalnızca bir meslek kazanması değil, toplumsal bir bakış açısı kazanarak sorun çözme becerisi edinmesi ve nasıl öğreneceğini öğrenmesi hakkında yapılacak işlerin planlanmasının sağlanmasıdır.

İkinci Dünya Savaşını izleyen son yarım yüzyıldan beri planlamanın pek çok tanımı yapılmıştır. Anderson'a (1968, 10) göre planlama "bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreçtir." Anderson'un ifade ettiği bu sürecin içerdiği temel öğeler de şöyle sıralanmaktadır: (Akt. Nartgün, 1996).

1. Planlama geleceğe yönelik bir çalışmadır.
2. Planlama daha çok eylemle ilgilenen bir uygulamadır.
3. Hedef alınan bir amaç olduğuna göre, planlama tartışılmış bir çaba ister.
4. Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte getirir.
5. Planlama sınırlı kaynakların çeşitli programlar arasında dengeli bölünüşü, yani maliyetleri dikkate almak zorundadır

Alanyazında yer alan bazı planlama tanımları aşağıda verilmiştir:

Podol'a (1962, s: 111) göre planlama, ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmek ve saptamaktır. Başka bir ifade ile planlama, belirli bir amacın gerçekleşmesi için, önceden en uygun hareket biçimini saptamak (Larsen, 1957–1958, s: 2) ve ya bir örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesi için, gereken kaynakların sağlanması ve kullanılması yollarının saptanması süreci (Başaran, 1989, s: 235) olarak tanımlanmaktadır (Akt. Nartgün, 1996).

Planlama; kimi amaçlara ulaşmak için toplumun mal, para ve insan kaynaklarını daha etkili ve verimli kılmak amacıyla akılcı ve düzenli çözümleme tekniği kullanılarak gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreçtir (Akt. Âdem, 2001, 51).

Planlama, geleceğe ilişkin hedefler koymak ve bu hedeflere ulaşmak için bir yaklaşım geliştirmektir (Eraslan, 2008, 8).

Bursalıoğlu'na (1994, s: 100) göre, eskiden planlama, bir örgütü geliştirmek için kullanılan kurumsal ve uygulamalı yöntemler dizisi olarak düşünülürken, günümüzde modern planlama, sistemi araştırma ve özellikle yöneylem araştırması aracıyla yönetmek olarak tanımlanmaktadır (Akt. Nartgün, 1996).

Planlama, Anderson'a göre "bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamaktan oluşan bir süreçtir (1968, s: 10). Bu sürecin öğeleri şunlardır; (Akt. Nartgün, 1996).

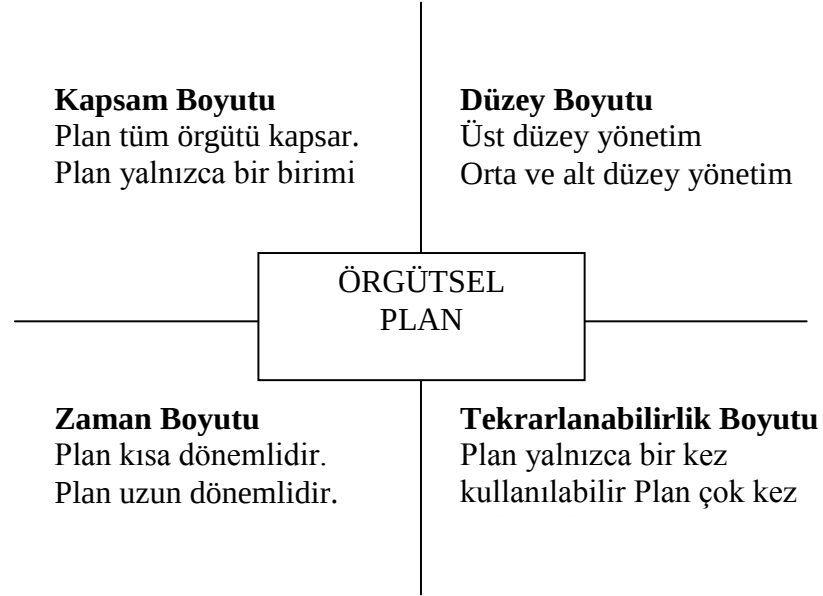
1. Planlama geleceğe yönelik bir çalışmadır.
2. Planlama daha çok eylemle ilgilenen bir uygulamadır.
3. Hedef alınan bir amaç olduğuna göre, planlama tartışılmış bir çaba ister.
4. Planlama birbirine bağlı bir dizi kararları birlikte getirir.
5. Planlama sınırlı kaynakların çeşitli programlar arasında dengeli bölünüşü, yani maliyetleri dikkate almak zorundadır

Çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konan planlamanın öğeleri, aşağıdaki maddeler altında toplanabilir (Genç, 1991, s: 82; Mannan, 1974, s: 154); (Akt. Nartgün, 1996).

1. Planın amaçlarının belirtilmesi,
2. Kaynakların gözden geçirilip, bilginin toplanması Hedeflerin açık bir şekilde saptanması
3. Kaynaklarla hedefler arasında uygunluk sağlanması,
4. Çözüm yollarının araştırılması,
5. Çözüm yollarının kararlaştırılması,
6. Planın uygulanması,
7. Sonuçlarının değerlendirilip gözden geçirilmesi,

Can, (1992, s: 86, 87).planlama öğelerini dört temel bölümde incelenmektedir; (Akt. Nartgün, 1996)

1. Mevcut Durumun Değerlendirilmesi: Örgüt ya da kurumun görevlerinin çözümlemesinin yapılması gerekir.
2. Zaman Etmeni: Planlamanın ne kadar bir süreyi kapsayacağı belirlenmelidir
3. Verilerin Toplanması Değerlendirilmesi: Verilerin niteliği ve niceliği planın etkili olup olmaması konusuylla ilgilidir. Planlamacı güvenilir bilgi kaynaklarını saptayarak bunları gerekli zamanda kullanmalıdır.
4. Planlar Sıra dizini: Planlar önem sırasına göre bir sıralama içinde bulunurlar. Bu düzen planların süreleri ve sorumluluk derecesine göre kurulur.Şekil1’de görüldüğü gibi



Şekil 1. Planın Dört Boyutu (Kaynak: Akt. Nartgün, 1996).

Şekil. 1 incelendiğinde planlamanın dört boyutu olduğu görülmektedir. Birinci boyut, kapsam yani plan yapılan birime ve örgüte göre kapsama alanına sahip olmalıdır. İkinci boyut, düzey boyutudur. Bu boyutta plan en alt düzeyden başlayarak en düzeye kadar olan yönetim anlamına gelmektedir.

Üçüncü boyutta, zaman boyutu yer almaktadır. Bu boyutta planın kısa ve uzun dönemli plan anlamına gelmektedir. Dördüncü boyut ise, tekrarlanabilirlik boyutudur. Bu boyutta ise plan bir kez değil birden çok kullanılabilir nitelikte olmalıdır.

Fayol'a (1949, s: 42–53) göre planlamanın üç önemli ilkesi vardır. Bunlar; (Akt. Nartgün, 1996).

1. Planın tekliği ilkesi: Örgütte ve kurumda belirli bir zaman boyutunda tek bir plan uygulanır. Çünkü plan örgütün ve kurumun yönünü belirler. Birden fazla plan örgütün ve kurumun bütünlüğünü zedeler.

2. Planın esnekliği ilkesi: Geleceği kestirmek her zaman olanaklı olmaz. Bu yüzden planların kapsadığı süre uzadıkça belirsizlikler artar. Bunlar göz önünde bulundurularak hazırlanacak planlar, gelecekte meydana gelebilecek değişiklikler kolayca uyarlanabilir, yani esnek olmalıdır.

3. Planın açıklığı ilkesi: Planın uygulayanların hepsi planlama sürecine katılmadığından, planlar açık, net, anlaşılır olmalıdır.

Bu temel sınıflamadan hareketle çeşitli planlama ilkeleri getirilmiştir.

Tortop'a göre planlamanın ilkeleri; (Akt. Nartgün, 1996)

1. Planın amaçları ve plandan neler beklendiği açık olarak belirtilmeli ve plan belirtilen amaçlara ve ölçülere dayanmalıdır.

2. Plan herkes tarafından anlaşılacak bir dil ile kaleme alınmalıdır.

3. Plan bir gereksinimden doğmalıdır.

4. Planın yürütülmesi için gerekli kaynaklar sağlanmalıdır. Bu kaynaklar ekonomik kullanılmalıdır.

5. Plan geçmişe ait bilgilerin incelenmesine dayanmalı ve geleceği planlamalıdır.

6. Plan hazırlamasında uygulayıcıların görüş ve düşünceleri alınmalıdır.

7. Plan hazırlamasına temel olan bilgilerin ve kaynakların güvenilir olmasına önem verilmelidir. Kaynak araştırmaları diğer bilgilerin toplanmasında sağlam ve bilimsel usullere dayanmalıdır.

8. Planların başarı ile uygulanmasını sağlamak için uygulayıcılara ve halka benimsetilmelidir.

9. Planların uygulamaları izlenerek aksaklıklar saptanmalı ve giderilmelidir.

10. Planların amaç olmadığı, amaçları gerçekleştirmek için bir teknik ve araç olduğu unutulmamalıdır.

Türkiye’de de kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi alanında uygulanan reformların temel araçlarından biri de stratejik planlamadır. Stratejik planlamanın kamu kuruluşlarında uygulanmasını sağlamaya yönelik bir dizi yasal düzenleme yapılmıştır. Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile yerel yönetimler kanunlarında stratejik planlama kamu yönetiminin temel araçlarından biri olarak yer almaktadır. Yine, kanunlaşmamış olmakla birlikte, yeni hazırlanan kuruluş kanunlarına ışık tutan Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun da stratejik planlamayı temel bir unsur olarak görmektedir (Erkan, 2008, 1).

Planlama Çeşitleri

Planlama, işletme, sektör, şehir, bölge ve ülke çapında (ulusal çapta) ya da uluslararası çapta olabilir. Bu çalışmada planlama ulusal ölçekteki örneğiyle ele alınmaktadır. Ulusal ölçekte planlamanın şehir-bölge planlamasıyla da, sektör-işletme (proje) planlamasıyla da sıkı bir ilişkisi vardır. Ulusal ölçekli bir planlama olmaksızın daha alt düzeylerde planlama yapılabilir, ancak tersi mümkün değildir. Bu iki düzey arasındaki fark, kısmi planlama ile bütünsel planlama farkına denk düşer.

Planlamanın iktisadi, mekânsal ve sosyal boyutları vardır. Bizim ilgilendiğimiz ulusal planlama esas olarak iktisadi niteliklidir. Sosyal yönünün ağırlığı dönem dönem artmış ve azalmıştır. Mekân boyutu ise ölçek boyutuyla

aynı anlamda ele alınabilir. Buradan da inceleme nesnemiz olan “ulusal iktisadi plan”ın sonuncu özelliğine geçebiliriz: Ulusal ölçekli iktisadi alan, merkezi bir odak etrafında tasarlanmaktadır. Aslında ulusallık ile iktisadiyatın bileşimi, yukarıda değindiğimiz gibi 20. yüzyılda *kalkınma* kavramıyla anlam kazanmakta ve cisimleşmektedir. Kalkınmanın öznesi ise kaçınılmaz bir şekilde örgütlü bir siyasi irade olmaktadır. Bu irade somut olarak merkezi idaredir. (1) Bilginin toplanması, (2) anlayış ve uygulamada tutarlılık, (3) hükümet sorumluluğu nedeniyle ulusal iktisadi planlama aynı zamanda merkezi de olmak zorundadır (Özşen, 1987, s: 6–7).

Türkiye’de Planlama

Türkiye’de planlama deneyimi, temel olarak üç süreçten oluşmaktadır: 1930’ların Sanayi Planları; 1960–1980 yılları arasındaki Kalkınma Plancılığı; 1980–2004 yılları Şirket Temelli Stratejik Plancılığa ve Üç Yıllık Ön Ulusal Kalkınma sistematiğine geçiş. Tüm bu süreçlerin içinde 1960’larla birlikte Türkiye’de yaşanan kalkınma plancılığı deneyimlerinin, 1930’ların sanayi planlaması mantığından farklı olduğu kabul edilmekle birlikte, bunun temel nedeninin 27 Mayıs 1960 ile yaşanan sürecin planlama konusunda bambaşka bir anlayış sergilemesi olduğu açıktır. Burada önemli bir ayırım noktasının da vurgulanması gerekmektedir. 1960 öncesinde uluslararası örgütlerin ve kuruluşların öngördükleri planlama türü, “sosyal hedefler” amaçlamazken, 1960 sonrasında iktisadi ve toplumsal sorunlar iç içe ele alınmış ve planlamanın her iki yönünün de içerilmesine karar verilmiştir (Karakütük, 2001).

Sonuçta 1930’ların hedeflerini 1960 sonrası hedeflerden farklılaştıran, “kalkınma” kavramı gibi görünmektedir. Çünkü kalkınma bir toplumun, ülkenin veya ulus-devletin toplumsal, iktisadi ve kültürel vb. gelişmesinin tümünü kapsayan geniş bir tanım ve süreçtir. Planlama, temelde birçok disiplinle birlikte ele alınması gereken bir süreçtir. Buna göre, iktisat, siyaset bilimi, idare hukuku ve anayasa, yönetim bilimi disiplinleri planlama süreci ve deneyimleriyle yakından ilişkilidir. Türkiye’de planlamanın ve planlı karma bir ekonomi yapısının kurulmasındaki temel amaç, siyasi kanallardan gelen

isteklerin bilimsel ve teknik bir süzgeçten geçirilerek plana yansıtılmasıdır. Ancak çok iyi niyetli gibi görünen bu çerçeve, dönemsel politik ve sosyal koşulların değişmesi ile farklılıklar göstermiştir (Karakütük, 2001).

Sosyalist Planlama / Kapitalist Planlama

Ulusal iktisadi kalkınma plancılığı, sınıfsal niteliği itibariyle iki farklı kuramsal ve pratik çerçevede ele alınabilir: Sosyalist planlama/ Kapitalist planlama. Bir ülkede sanayi malları, toprak, tabii kaynaklar gibi üretim araçlarının, özel mülkiyet mi kamu mülkiyeti mi altında olduğu toplumların sınıfsal niteliklerini belirler. Üretim araçlarının özel mülkiyet altında olduğu kapitalist toplumlar kaçınılmaz bir biçimde, sermaye birikim süreçlerinin merkezinde duran emperyalist ülkelere bağımlı ve kendi içlerinde eşitsizlikleri derinlemesine yaşayan toplumlardır. Üretim araçlarının kamu mülkiyeti altında olduğu sosyalist toplumlarda ise “toplumsal artık”, yani emek ürünlerinin toplam fazlası kapitalizmden kalan eşitsiz yapının dönüştürülmesi doğrultusunda *planlanarak* değerlendirilir (Sezen, 1999: 41).

Planlamaya dair baştaki tanım ve kullanılan temel kavramlar toparlanacak olursa, planlamanın 3 temel özelliği vardır (Sezen, 1999: 41).

- 1— Bütünlüklü bir bakış (iktisadi, siyasi ve sosyal olarak)
- 2— Toplum çapında düşünmek (toplumcu/kamucu bir yaklaşımla)
- 3— Kolektif bir akıl ve irade geliştirmek

Sosyalist planlamaya içsel olan bu unsurlar kapitalist planlama deneyimlerinde de kısmen görülmektedir. Burada kapitalist planlama ve Türkiye’deki deneyimi ele alınacaktır (<http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr>).

1917 Ekim Devrimi ile başlayan sosyalist devrimler süreci, 20. yüzyılda bir dizi sosyalist ve sosyalizme yakınlaşan ülke (Bağılantısızlar Hareketi, Kapitalist Olmayan Yolcular gibi ülke toplulukları) doğurmuştur. Planlama da Sovyet merkezli olarak geliştirilen, ancak başta Doğu Bloğu olmak üzere sosyalist dünya ülkelerinin tartışarak çeşitlendirdiği bir eşitlikçi model olarak

belirmiştir. Planlama uygulamalarının yarattığı toplumsal refah, başta Batı Avrupa ve ABD olmak üzere sosyalizmle mücadele halindeki kapitalist dünya ülkelerinde etkisini hissettirmiş, refah devletinin geliştirilmesi ve bizzat planlama fikir ve modellerinin kapitalist sisteme uyarlanması önemli bir etken olmuştur. Türkiye de bu uyarlama örneklerinden biridir (Kuruç, 1998).

İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra yaşama geçirilen Marshall yardımları ile birlikte dünyada hem ideolojik hem de iktisadi bir araç olarak kapitalist planlamanın hem Türkiye' de, hem de Avrupa'da örnekleri görülmektedir. 1947–1950 yıllarında Fransa'da uygulanan “Modernleşme ve Teşkilatlanma Planı” bunların en başında gelir (Sezen, 1999: 45). Gelişmiş kapitalist ülkelerin, kredi, borç ya da hibe halinde ihraç ettikleri sermayeyi kullandıkları ülkeler üzerindeki denetimlerinin aracı olarak planlama yaygın bir işlev üstlenmiştir (Soyak, 2003).

Planlama, azgelişmiş ülkelerin bağımsızlık ve kalkınma yönelimlerine hitap eden bir açılım olmakla birlikte, bu ülkelerin içinde bulunduğu iktisadi bağımlılık ilişkilerini “sürdürülebilir” kılmaya da hizmet etmiştir. Bir yandan, 1950'lerin sonlarına gelirken planlama, ulusal devletin kuruluşu ve kökleşebilmesi için önemli bir aygıt olmuştur (Kuruç, 1998, s:72). Öte yandan, örneğin İngiltere'nin sömürgelerine yönelik çıkardığı Sömürge Kalkınma ve Refah Yasası'nda, sömürge kalkınma planlamasının gerekli ve istenen bir şey olduğu ve koloni hükümetlerinin süratle kalkınma planları yayınlaması gerektiğinin altı çizilmektedir. Bu Yasayı çıkaran İngiltere 1960'lara kadar herhangi bir ulusal kalkınma planını kabul etmemiştir.” (Soyak, 2003: s: 170–171)

Azgelişmiş ülkelerin bazılarında hazırlanan planlar, emperyalist merkezlerce verilecek finansal yardımların gereklerini karşılayacak şekilde formüle edilmiştir.

Eğitim Planlaması

Bireyin, kişisel ve toplumsal yaşamında belirlediği amaçlara ulaşmada gereksinim duyduklarını düzene sokması gerekir. Bu işin sistematik bir yaklaşımla ele alınması planlama sürecini başlatır (Akt. Nartgün, 1996).

Eğitim planlaması; geleceğe ya da geleceğin sağlayacağı birçok seçeneği araştırmayı, hedefleri ve değişen sorumlulukları belirlemeyi, bazı sorunlar ya da dengesizlikler gösterecek alanlara dikkat çekmeyi ve ortaya çıkabilecek sorunlar için çözümler ön görmeyi hedeflemektedir. Eğitim planlaması; her şeyden önce eğitimcilerin öğrencilerin kafalarına zorla sokmaya çalıştıklarının, daha açık bir deyişle sorun çözmenin ussal ve bilimsel bir yaklaşımının eğitime uygulanmasıdır (Akt. Âdem, 1997, s: 33).

Âdem'e (1981,s.10–11) göre, planlamada önceliklerin saptanması gerekmektedir. Fakat bu eğitim kesimi için oldukça zor gözükmektedir. Çünkü eğitimin kendine özgü dört temel özelliği bulunmaktadır. (Akt. Nartgün, 1996).

1. Eğitimin bir tüketimin malı olmasına karşın bireye uzmanlık, beceri, kişilik kazandırması çağdaş, teknik ve toplu yaşama zorunluluğundan dolayı bir üretim etmeni de sayılır.

2. Eğitim bireyin niteliğini arttırmakta; insanın kendisini geliştirmesini sağlamakta, dünya görüşünü genişletmekte ve yeni olanaklar yaratmaktadır.

3. Eğitimin bir maliyeti vardır. Bu maliyeti verimliliği düşürmeden en iyi koşullarla en aza indirmeye çalışılmalıdır.

4. Eğitim kendi başına bir bütün olan kültürün bir parçasıdır.

Eğitim planlaması en geniş anlamda, eğitimi öğrencilerin ve toplumun gereksinimlerini karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla akılcı ve düzenli çözümleme tekniğinin eğitim sürecine uygulanmasıdır (Coombs, 1973, s: 1; Ensari, 1993, s: 66); (Akt. Nartgün, 1996).

Âdem (1971–1972), eğitim planlamasını, açıkça tanımlanmış hedeflere uygun olarak bireyin mevcut olanaklarını geliştirmek ve ülkenin sosyal, kültürel ve ekonomik kalkınmasına yardım edecek bir eğitim olanağını bütün nüfusa sağlamak için kamuoyunun katılması ve desteği ile kamu eğitim sektörü için olduğu kadar özel sektör için de geçerli olacak, sosyal araştırma yöntem ve ilkelerinin ve eğitimsel tekniklerin eşgüdümlü biçimde uygulanmasını içeren devamlı, düzenli, yönetsel, ekonomik ve mali bir süreç olarak açıklamaktadır (Akt. Nartgün, 1996).

Coombs'a (1973, s: 1) göre, işlevsel açıdan eğitim planlaması; eğitim düzeninin karmaşık iç ve dış ilişkilerini değişen koşullar altında ölçülü bir dengede en iyi nasıl tutabileceğini saptamakta, onları sürekli olarak gerekli doğrultuya yönlendirmektedir. (Akt. Nartgün, 1996).

Eğitim planlaması, önceden saptanmış hedeflere ulaşmak için kıt kaynakları en doğru şekilde kullanma ve toplumun eğitim gereksinimlerinin karşılanması süreci olarak tanımlanabilir. Eğitim planlamasının aşamalarını Bursalıoğlu (1994, s: 102) aşağıdaki biçimiyle belirtmektedir; (Akt. Nartgün, 1996).

1. Sistemin hedeflerinin saptanması: Bu yolla eğitim sisteminin ürünü için piyasa sağlanabilir. Üretim programları ve sayısı buna göre belirlenir.

2. Sistemin ürünü ve bunların değeri: Bu değerlendirmeyi en doğru yapacak organ önce istihdam piyasası, sonra da kamuoyudur.

3. Üretim teknikleri: Üretim sırasında programların uyumu ve sürekliliği öğrencilerin programlara göre seçimi, öğretmen yetiştirme ve yerleştirme, eğitim örgütlerinin tipleri dikkate alınmalıdır.

4. Kurulacak sistemin yapısı: Sistem yatırım programları, binalar, öğrenci akımları ile ilgilenir.

5. Sistemin verimini değerlendirme: Eğitimin bireye, topluma ve ekonomiye sağladığı yararların değerlendirilmesi, teknik ve ekonomik bilgi gerektirir.

Eğitim planlamasının amacı; yapılacak planın genel çerçevesini hazırlamak, bu çerçeveye dayalı olarak amaçları saptamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için yöntem belirlemektir (Aydın, 1991, s:132). Aydın (1991, s:133) eğitim planlamasının amacını yukarıdaki gibi açıklarken ilkelerini de üçe ayırmaktadır. Bunlar; (Akt. Nartgün, 1996).

1. Eşitlik: Herkese eğitimde fırsat eşitliği sağlanmalıdır.

2.Verimlilik: İki boyutta ele alınmaktadır, bunlar iç verimlilik ve dış verimliliğdir. Eğitimde iç verimlilik sistemin girdileri ile çıktıları arasındaki

ilişkinin ölçülmesi ve değerlendirilmesiyle olur, dış verimlilik de eğitimin, toplumun bugünkü ve gelecekte gereksinimlerini karşılama gücünü belirtir.

3.Etkililik: Zaman, insangücü ve kaynakları en az kullanarak en iyi sonuca ulaşma sürecine denir.

Planlamanın Gerekliliği

Planlama çeşitli nedenlerle yapılmaktadır. Genellikle gereksinimlerin sınırsız, kaynakların ise sınırlı olması ve bu iki gerçek arasında denge kurma gereksinimi planlamayı gerektirmiştir (Ülker, 1990, s: 65). Ülker'e (1990, s: 65–66) göre planlamanın yararlarından bazıları şunlardır; (Akt. Nartgün, 1996).

1. Yönetim sürecinde rastgele hareket edilmesine olanak vermez,
2. Yöneticiyi düşünmeye, olayların oluş biçimlerine karışmaya ve onları kendi amaçlarına uygun biçimde yönlendirmeye zorlar.
3. Akılcı ve ekonomik davranışı özendirir ve olanaklı kılar.
4. Zaman tasarrufu sağlar.
5. Kontrol sürecinin kolay işlemlerini sağlar.
6. Etkinliklerin uyumlu gerçekleşmesini sağlar.
7. İşlerin yürütülmesinde yeni yöntem ve araçların kullanılmasına ve kaynaklar arasında uyumlu bir bütünleşmenin sağlanmasına olanak verir.

Ülker'e (1990, 65) göre, planlama bir gereksinim olmakla beraber bütün sorunları ortadan kaldıracak sihirli bir değnek olarak görülmesi doğru sayılmaz. Çünkü planlamanın yararları yanında sakıncaları da vardır (Akt. Nartgün, 1996)

1. Sürelerin uzunluğu, günün değişen teknolojisine ve koşullarına ayak uyduramaması.
2. Gerekli esnekliğe sahip olmaması.

3. Planların kağıt üzerinde kalması (YÖK, 1994, s: 11).

Planlamanın sakıncaları olarak ortaya konmaktadır.

Strateji

Strateji, sözlük anlamı ile sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır (Tosun, 1974, s: 220). Strateji kavramları ilk önceleri yalnızca askeri terim olarak kullanılırken günümüzde yönetimde de adından söz edilir oldu (Eren, 1987, s: 3); (Akt. Nartgün, 1996).

Strateji kavramının köken bakımından iki ayrı kaynağa dayandığı belirtilmektedir. Kavramın temelini oluşturan birinci kaynak Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” sözcüğüdür (Tosun, 1974, s: 220).

İkinci kaynağın ise, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamına gelen strateji sözcüğünün eski Yunan generallerinden Strategos’un adıyla ilgili olduğu belirtilmektedir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır (Dinçer, 2003, s: 16).

Strateji kavramı genel olarak askeri alanda kullanılmaya başlanmış, daha sonra diğer alanlarda yerini bulmuştur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur (Eren, 1997, s: 1).

Modern yönetim bilminde strateji, “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır (Odabaş, 2004, s: 84).

Genel anlamda ise strateji, bir kurumun güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki önlemler ve her türlü aracın kullanılması olarak belirtilmektedir. Her türlü siyasi ve ekonomik etkinlikler toplumun gönencine, istemine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve yönetsel konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003, s: 66).

Strateji ile aslında belirtilmek istenen şey, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir. Günlük dilde bile insanların kendi gelecekleri ile ilgili özellikle bir sorunun çözümü konusunda izlenecek yol ve yöntemlerle ilgili bu sözcüğü kullandıkları görülmektedir. Stratejik kavramının içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yatmaktadır. Dolayısıyla stratejiden söz edildiğinde vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket yol ve yöntem ile belirlenmiş hedef ve amaçlardan söz edildiği anlaşılmaktadır (Çevik, 2001, s: 310).

Strateji kavramı, doğuşundan günümüze kadar çeşitli yazarlarca farklı anlamlarda tanımlanmıştır. Peter Drucker, stratejiyi mevcut durumun çözümlenmesi, eğer gerekiyorsa değiştirilmesi, ne tür kaynağa gereksinim olduğunun ve olacağının saptanması şeklinde tanımlarken (Yüzbaşıoğlu, 2004, s: 81), Mintzberg'e göre strateji; plandır, modeldir, görüştür, durumdur, planlanmış bir davranış biçimidir (Elma ve Demir, 2003, s: 281).

Chandler (1962, s:16) ise stratejiyi bir örgütün uzun dönemli amaçlarının, hedeflerinin belirlenmesi, bu amaçla bir dizi etkinliğin uyarlaması ve amaca ulaşabilmek için yeterli kaynağın dağıtılması olarak tanımlamıştır. Yani stratejinin ana öğeleri, uzun dönemli amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için etkinlikler gerçekleştirilmesi ve bu etkinlikleri yürütmek için kaynak aktarılmasıdır.

Aksu'ya (2002, s: 4) göre strateji, seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planıdır. Örgütün nasıl işletileceği ve çalıştırılacağını; yarış ve işlev alanına nasıl yaklaşacağını; örgütü arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunacağını gösterir.

Strateji, örgütün misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel güçler ışığında örgüt için amaçlar belirleme, örgütün amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve örgütün temel hedefleri ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir (Çalık, 2003, s: 253).

Günümüzde ise strateji askeri alanda kullanıldığı kadar tüm örgütler tarafından kullanılan, örgüt yaşantısı içerisinde önemli bir yer tutan kavram olarak yerini almıştır. Artık strateji kavramı örgütlerin amaçlarını ve misyonlarını gerçekleştirmelerini sağlayacak aşamaları tanımlamak için kullanılmaktadır. Strateji amaçları gerçekleştirmek, uygulanabilir seçenekleri değerlendirme, belirleme ve uygulanabilir olanları seçme işlemidir. Strateji örgütlerin çevrelerine verdikleri yanıtların bir modeli olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle strateji örgütlerin varoluş amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmanın yollarının ortaya konması ve böylece varlığını sürdürme ve geliştirme için izlenecek yoldur (Özdemir, 1999, s: 6–7).

Strateji, bir anlamda ayrıntılı bir yol haritası ve etkinlikleri yönetirken örgütün izlemeye çalıştığı doğrultudur (Aksu, 2002, s:3).

Strateji amaçlara ulaşabilmek için alınan önlemleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Strateji örgütün bütününe ilgilendiren koordinasyon sonucu geliştirilecek yöntemlerle rekabet üstünlüğünün uzun dönemde kendisine çevrilmesi üzerinde yoğunlaşır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. Her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alınan yönetsel bir araçtır. Stratejik etkinlik için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekir. Alınan bu kararlar ve seçimler örgütlerin dirik ve ilerici bir yöntemin içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini sağlayacaktır.

Stratejinin genel anlamda, ekonomide ve yönetimde tanımının verilmesinden sonra, ileride üzerinde durulacak olan stratejik planlama ve stratejik yönetim işlemlerinde sıkça kullanılacağından, stratejinin özellikleri özellikle yönetim açısından şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1997, s: 9):

- Strateji amaçlara bağlı bir ögedir. Stratejinin varoluş nedeni örgüt amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktır. Bu nedenle örgütün elinde bulunan

kaynakların bu amaca ulaşmada en verimli olarak ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi strateji oluşturmanın temel nedenlerindendir.

- Strateji, kurumun dış çevresi ile iç çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyici bir mekanizmadır. Strateji dış çevrenin özelliklerini belirleyerek orada oluşan değişimleri, yeni olguları kavramak ve bu kavrayışa iç çevresini uyarlama misyonunu üstlenmiştir. Başka bir deyişle kurumun dış çevresinde oluşan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, bunların örgüt içine aktarılması, fırsatların değerlendirilerek tehditlerin oluşturabileceği zararı engellemek özelliğine sahiptir.

- Strateji uzun vadelidir. Bu özelliği ile rutin karar ve işlemlerden ayrılır.

- Strateji bir çözümleme sanatıdır (Çoban, 1997, s: 92). Çevresel koşulların belirlenerek çeşitli koşullar arasındaki ilişkinin ortaya konulması, buradan elde edilen sonuçlara dayanarak karar verme ve kararları engelleyen öğelerin ortadan kaldırılmasıdır.

- Strateji örgütün kaynaklarını uyum içinde yönetir. Bu özelliği ile alınacak kararlarda rehber özelliği taşımaktadır. Kararlar alınırken örgütün belirlenmesi stratejilerine uyumlu olmak zorundadır. Alınacak kararlar için ölçüt oluşturuıcı özelliğinin olması stratejiye örgüt içi çatışmayı önleyici bir özellik kazandırmaktadır.

- Hızlı bir değişim süreci yaşayan dünyamızda bu değişim çerçevesinde ortaya çıkan yeni alandan hangisinde etkinlik göstermesi gerektiği konusunda strateji, örgütlere yön veren bir dümen gibidir. Örgütün elinde bulunan kaynakları ve gücünü göz önüne alarak artan rekabet ortamında hangi konularda etkinlik göstermesi gerektiğini belirleyerek varlığını sürdürebilme ve geliştirebilme açısından örgüte yol gösterici bir özelliğe sahiptir.

- Çevresel belirsizliğin ve dinamizmin yarattığı karmaşıklık çoğu zaman çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Stratejinin gelecekle ilgili belirsizliği azaltarak, çalışanları cesaretlendirici ve güdüleyici net bir vizyon oluşturabilme özelliği de vardır.

Strateji oluşturma birçok eyi gerektirir. Bunlar; stratejinin içeriği, strateji oluşturma sureci, stratejinin içinde biçimlendiği ereve, genel durumdur. ereve veya genel durum hem iç hem de dış çevreyi kapsar. Stratejinin içeriği biçimsel olmayan (informal) sureler, kültür, gelenekler kadar biçimsel (formal) yapıyı da kapsar. Strateji oluşturmayı tam olarak anlamak için bu üç enin ve aralarındaki ilişkilerin araştırılması gerekir (Pettigrew, 1980, Hardy, 1987); (Akt. Nartgün, 1996).

Strateji karar ve eylemleri erk dağılımı, eşgüdümleme mekanizması ve değişim etkilenecektir. Bu nedenle stratejiler çeşitli adlar veya türler altında ele alınırlar. Bunlardan en çok bilinenler şunlardır; (Akt. Nartgün, 1996)

Taahhüde Dayalı (entrepreneurial) Strateji: Önderin vizyonunda yer alır. Stratejiler düşünülmüştür. Fakat bir bireyden çıktığı için çabuk değişebilir, ortadan kalkabilir.

İdeolojik Strateji: Tüm rol alanların ortak vizyonları olarak ortaya çıkar. Paylaşılmış inançlar ve sosyalizasyon ile kontrol yüzünden değişmeleri çok zordur. İdeolojiler bağlamında dşnlmş stratejidir. Chaffee, (1985)'nin yorumlamalı strateji kavramına uyar.

şemsiye Strateji: Lider tarafından genel amaçlarının tanımlanması olarak bilinir ancak diğer üyelere bunlara nasıl ulaşacağı kararını verme fırsatı sağlar. Amaçlar iyi dşnlmş, ancak stratejiler bunlara nasıl ulaşılacağı konusunda düzenlemeye bırakılmıştır.

Süreç Stratejileri: Liderin içe alma, komite üyelerini saptama gibi süreç yönlerini kontrol ettiği durumlarda ortaya çıkan stratejilerdir (Hardy, 1983).

Bağımsız Stratejiler: Örgütün farklı birimlerinde oluşur ve örgütsel stratejilerin hiçbir kavrayış ile ilişkisi yoktur. Bu tür stratejiler bireysel birimlerde dşnlmş olabilirler.

Anlaşma Stratejileri: Üyeler arasında tartışılmış veya üyeler arasında karşılıklı uyum yoluyla biçimlenmiştir. Ancak bu stratejiler merkezi direktiflerin olmadığı durumlarda geçerlidir.

Hızlı değişim süreci örgütleri bütünüyle etkilemekte ve örgütler ayakta kalabilmek için değişime uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Örgütler değişime uyum sağlamada yeni stratejiler belirlemek durumundadırlar. Stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin temeli hedef belirlemek olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir örgüt, hedeflerini saptayamaz, bu belirleme için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlere öncü gelişmelerden yoksun kalır (Nartgün, 1996).

Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, belirsiz koşullar altında etkili kararlar verebilme yollarını gösterme nitelik ve nicelik olarak bilgiyi örgütleme girişimidir. Stratejik yönetim, iç çatışmaların giderilmesini ve kaynakların akılcı kullanılmasını sağlar (Nartgün, 1996).

Stratejik Yönetim, 1970'li yıllardan itibaren "Nasıl daha iyi bir hizmet sunabilirim?" ve "Nasıl daha iyi bir hizmet alabilirim?" sorularının cevabını değişen ve gelişen koşullar çerçevesinde arayarak modern yönetim kavramları arasında bir yöntem olarak yerini almıştır. Stratejik yönetim kavramı; stratejik yönetim ile stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını hâlbuki stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçlarının kontrol edilmesi konuları ile de ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir (Eren, 1987, s: 15).

Drucker,(1974:611), 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. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John. M.Bryson stratejik yönetimi, "Bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir." şeklinde tanımlarken yönetim

bilimi alanında çalışmalar yapan başka bir araştırmacı W. Barry ise stratejik yönetimi “Bir örgütün gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılabileceğini gösteren süreci çözümler.” şeklinde tanımlamaktadır (www.kaliteofisi.com).

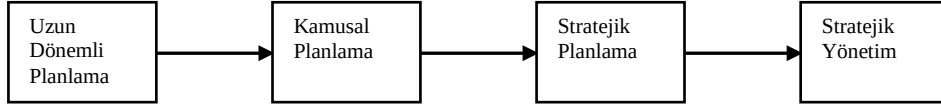
Balcı ise, stratejik yönetimi, örgütün bütün stratejilerini, varolan hedeflerini ve gelecekte ulaşmak istediği hedeflere göre örgütün gelişmesi ve değişmesi olarak tanımlar. Stratejik yönetimi oluşturan altı önemli görev tanımı yer almaktadır (Schendal ve Hofer 1979, Akt; Balcı, 1995, s: 171).

Stratejik yönetimle ilgili diğer bir tanımlama ise şöyledir; stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve etkinlikler bütünüdür (Dinçer, 2003, s: 35).

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) etkinlik gösteren tüm örgütlerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin saptanmasına olanak sağlayan bir yönetim tekniğidir (Çevik, 2001, s: 132). Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu belirtir. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ile öncelikleri belirtecek şekilde hazırlanmasını, kaynakların bu önceliklere göre ayrılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir (DPT, 2003, s: 7).

Stratejik yönetim, genel anlamda yönetim kavramının bütün özelliklerini taşıması gereken bir yönetim yaklaşımıdır. Bu açıdan bakıldığında, stratejik yönetimde de, genel yönetimin işlevleri olarak bilinen; planlama, yöneltme, eşgüdümleme, denetim ve geliştirme işlevlerinin gereğini tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi söz konusudur. Ancak, bu işlevler yerine getirilirken genel yönetimden farklı olarak geçmişteki başarılar veya mevcut durumdan çok örgütün geleceğine yönelik olarak bu işlevlerin yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim,

proje yönetimi, işlevsel yönetim ve modern yönetim teknikleri olarak bilinen diğer yaklaşımlardan farklı bir özellik taşımaktadır (Birdal İlker, Aydemir, 1992, s: 96).



Şekil 2. Stratejik Yönetimin Gelişme Evreleri

Kaynak: Ülgen, H., Mirze, S. Kadri. (2004) İşletmelerde Stratejik Yönetim. (İstanbul) Literatür Yayınları. s: 36

Stratejik yönetim, örgütsel özgörevin (misyon) yerine getirildiği bir ortamda, örgütün kaynaklarının yönetilmesine ilişkin bir karar sürecidir. Stratejik yönetimle ilgili kişiler, öncelikle yönetim kurulu, örgütün plancıları ile kıdemli ve üst düzeyde olan yöneticilerdir. Stratejik yönetim, aslında örgütün başarı sorumluluğunu taşıyan kişilerin işidir. Stratejik yönetim, örgütü çevresinin meydan okumalarına uyarlayabilmek için, sürekli ve yinelenen çabaları anlatan bir kavramdır. Çevre, en azından yılda bir, stratejik planlama sürecini gerektiren değişimi olmadığı bir durumdadır. Stratejik yönetim, örgütün geleceği yetkinleştirecek eylemlerde bulunma yeteneğini geliştirmek amacıyla tasarlanır. Stratejik yönetim, stratejiler ile işlemleri birbirine bağlar. Yönetim kararları, stratejik planın bir sonucu olarak ve plana göre verilir. Bu kararlar stratejik plan ve öğelerinin, işgörenin günlük işlemlerini etkileme derecesine koşut bir etki yaratır. Birim daima, planlama ve uygulamada eş zamanlı bir süreç içinde olmalıdır. Stratejik yönetim sonuçlara odaklanır. Stratejik yöneticiler, bu yapabilmek için değişen iç ve dış çevreye tepki gösterirler (Aksu, 2002, s: 7).

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün örgütün hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır (Çalık, 2003, s: 71).

Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi

Önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmalı ve yorumlanmaya başlanan stratejik yönetim, her şeyden önce sürekli değişen, belirsizleşen ve riski artan bir çevrede örgüte belirli bir yön ve görüş açısı kazandıracaktır. Örgütlerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir; çünkü belirsizlik ve yoğun rekabet koşullarında uygun stratejilerin etkili kullanımı olmadığı takdirde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Akyüz, 2001, s: 113).

Stratejik yönetim örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir ve uzun vadeli geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Stratejik yönetim temel bir öge ve esas olarak örgüt bütçesinin planda ortaya konulan amaç ve hedefleri belirtecek şekilde hazırlanmasına, kaynakların ayrılmasının önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna kılavuzluk eder.

Çalışanlara nereye nasıl gideceklerini göstererek onları güdüleyen, çevreye karşı duyarlılığı ile değişimleri daha önceden ortaya koyan, alternatif stratejiler oluşturarak örgütün ufkunu genişleten çağdaş bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetim program yöneticilerine mükemmellik ölçümlerini belirlemek ve bir ortak değerler kültürü yaratmak için araçlar sağlar. İlerleme göstergesi ya da ölçümlerinin kullanılması eylemlerin kontrol ve değerlendirilmesini ve izlemenin kaydedilip kaydedilmediğinin izlenmesini kolaylaştırır. Bu stratejiler inisiyatif ve programların işlerlik ve etkin uyarlanmasını sağlar (Koteen, 1991, s: 25).

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, işlevsel bölümlerinde, etkinlik gösterdiği bütün iş alanlarında sahip olduğu yönetim becerilerini, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan yönetsel sistemlerin hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle olanaklıdır. Yönetim becerilerini geliştirmiş olan örgütler stratejik yönetimin koşullarını yerine getirmek suretiyle kısa dönemli kârlılıkla uzun dönemli gelişme arasındaki çelişkileri ve sorunları

özme fırsatı bulurlar. Bu kuruluşlarda stratejik yönetim örgütün her düzeyine nüfuz ettiği ve görevler bu kavramın ışığında belirlendiği için stratejiler ile uygulamalar birbiri ile çelişmez; tam tersine bütünleşir. Stratejik yönetimdeki stratejik bakış açısı ve davranış bütün örgüte etki eder (Akyüz, 2001: 118). Stratejik yönetim örgüte becerilerini geliştirmesi için bir çerçeve, program ve değişimle belirsizlikle baş edebilmek için kabiliyet kazandırır. Üst yönetime ise esas işlevlerini yerine getirecek bakış açısını öğretir. Kendi noktasından dünyaya bakar, gelişmelerin onu yönetmesinden çok o gelişmeler, gelişmeden onları yönetmeye başlar (Yüzbaşıoğlu, 2004, s: 96).

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek yani kendi geleceğine sahip olmak örgütün hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri ancak stratejik olarak yönetilmelerine bağlıdır. Bu sayede örgütteki kaynaklar etkin ve verimli kullanılır, etkin stratejilerle elde edilebilecek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik şansla, farkına varmadan geçiştirilir (Akyüz, 2001, s: 119).

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği kestirme olanağı verir. Bu nedenle örgüt nasıl davranacağı ve ne gibi önlemler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme olanağı yakalar. Stratejik yönetim, eşgüdüm sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, örgütün alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması durumunda bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Güçlü, 2003, s: 74).

Stratejik yönetim, örgütün dış ve iç çevresini değerlendirmeye olanak veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin amacı, örgütün gelecekteki ediminin (performansının) artırılması, kârlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim, örgütün kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin çözümlenmesine ve örgütün diğer örgütler karşısındaki durumunu saptamaya olanak sağlar. Örgütün dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler saptanmaya çalışılarak, örgütün daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Özetle, stratejik yönetim ile örgütün sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve

zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler saptanır ve çözümlenir (Güçlü, 2003, s: 74).

Stratejik Yönetim Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik planlamayla, stratejik yönetimin çoğu kez iç içe ve birbirinin yerine kullanıldığı görülür. Bu durum belki de stratejik planlama ile stratejik yönetimin paylaştıkları ortak özden kaynaklanmaktadır. Bu karmaşıklık durumu, birçok örgütte stratejik planlama sisteminin stratejik yönetim sürecinin bir manifestosu gibi sunulmasıyla daha karmaşıklılaşmaktadır. Stratejik planlamadan stratejik yönetime geçiş, sanki etkinlik veya harekete yönelmeyi çağrıştırmaktadır (Yüzbaşıoğlu, 2004, s: 97).

Stratejik planlama stratejik yönetimin zorunlu tamamlayıcısı ve en önemli yapı taşıdır. Yönetim uzmanları “stratejik planlama” ile “stratejik yönetim” in aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu belirtmektedirler. Yönetim stratejisinin belirlenmesi, stratejik yönetimin yerine getirmesi gereken zorunlu bir görevdir. Bunun yapılması ise stratejik planlama ile yakından ilişkilidir. Stratejik planlama yapılmasının amacı, çok hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde örgütün değişikliklerden ve belirsizliklerden olumsuz yönde etkilenmemesini veya bunu daha aza indirmesi için olanaklı olan bütün çabaların gösterilmesini sağlamaktır. Başka bir ifadeyle stratejik planlama, örgütsel değişim hızı ile toplumsal değişim hızı arasında bir denge kurulması, örgütün toplumsal değişim hızına ayak uydurmasından öte ona yön vermesi, bunların başarısız olması halinde en azından toplumsal değişim hızının gerisinde kalınmaması amacına yöneliktir. Böylelikle stratejik planlamanın neden stratejik yönetime yakınlaştığı daha açık bir şekilde görülür (Akyüz, 2001, s: 114).

Gerçekten de, bir örgütte amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim

kavramından ayırmak gerekir. Stratejik yönetim stratejik planlamaya oranla daha kapsayıcı bir yaklaşımdır. İkisi arasındaki bazı farklılıklar ise aşağıdadır:

Stratejik planlama, örgütün dışsal bağıyla, stratejik yönetim ise örgütün içsel düzenlemeleri ile ilgilidir.

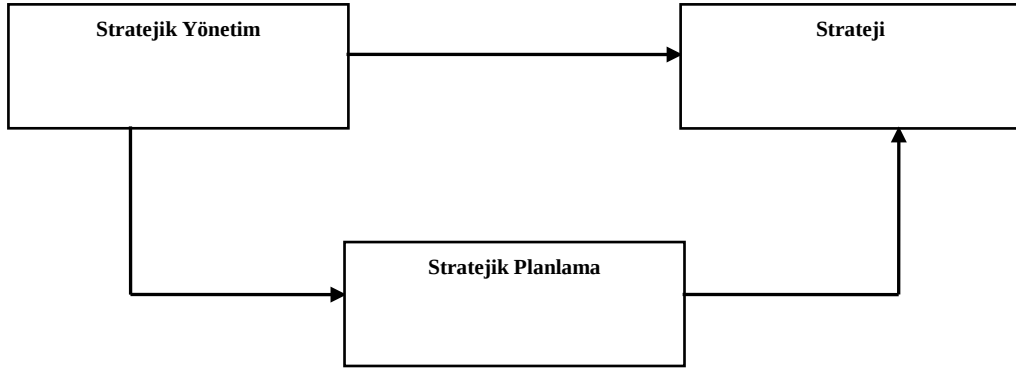
Stratejik planlama, strateji biçimlendirilmesine bir sorun çözme aracı olarak yaklaşırken, stratejik yönetim bunun yanında uygulama ve kontrol problemleriyle ilgilenir.

Stratejik planlama, strateji kurmanın, teknolojik, ekonomik ve iletişim yönlerine yoğunlaşırken, stratejik yönetim organizasyonun içinde ve dışında sosyal politik etmenlerle ilgilenmeyi benimser (Ansoff, .Declerck, Hayes, 1976, s:1–14).

Stratejik planlama, dışsal çevrelerdeki değişmelerle başa çıkması için örgütlerin yürüttüğü süreli (periyodik) etkinlikleri betimler. Stratejik yönetim ise, değişen çevresiyle örgütün uygun ve olanaklar ölçüsünde en fazla üstünlüğe sahip olan girişimleri içeren sürekli bir süreçtir. Ayrıca örgütün kendisinin içsel değişmeler yoluyla dışsal çevreye uymasını sağlar.

Stratejik yönetim gerektiğinde stratejik kararlar üzerinde odaklanır. Stratejik planlama ise, bunları uygulamaya koymaya yoğunlaşır (Aksu, 2002, s: 27).

Son olarak da, stratejik planlama, strateji seçeneklerini oluşturma ve değerlendirme, stratejiyi seçmek ve uygulamaya koymak için ayrıntılı bir plan geliştirmeyi kapsar. Stratejik yönetim ise, tam tersine en düşük düzeyde stratejik planlama ve stratejik denetim sağlamaktadır. Çünkü yönetsel ve stratejik herhangi bir plana, etkili denetim olmaksızın ulaşılamaz. Stratejik denetim, seçilen stratejinin doğru uygulanmasını ve arzulanan sonuçları yaratmasını sağlamaktır. Etkili denetim altında bulunmaya planlar, mürettebatsız bir gemi gibidir. Kaptan A noktasından B noktasına seyir planı yapabilir, fakat sefer süreci olan denetleme, onu oraya gerçekten neyin götürdüğüne ilişkindir. Gerçekte denetim, planlanmış durumlarla gerçek durumları karşılaştırma, farklılığı çözümleme ve gerekli değişiklikleri yapma sürecidir (Aksu, 2002, s: 27).



Şekil 3. Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki
(Kaynak: Çoban, (1997, s: 125.).

Stratejik yönetim ile kamu örgütlerinde uzun dönemli stratejiler geliştirilerek bakış açısı oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylece stratejik planların nasıl uygulanacağı ve hedeflere ulaşmak için yapılması gerekenler stratejik yönetimin temel konusu olmaktadır.

Örgütler, stratejilerini belirlemekle değişim doğrultusunda bir yön belirlemiş olacaklar ve bu yön doğrultusunda yeni hedeflerini belirleyeceklerdir. Bu bağlamda ele alındığında stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Stratejik yönetim, hem çevrede hem de örgüt içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezmeyi içerir. Örgütün yarışmacı geleceğini yaratma ve oluşturma kadar geleceğin anlaşılmasına da yardım eder. Stratejik yönetimin amacı örgütlerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir (Güçlü, 2003, s: 74).

Stratejik Planlama

Stratejik planlama, var olan durumu iyi çözümleyen ve eleştirel bakabilen bir güce sahiptir. Örgütü ve çevresini sarmalayan siyasi, ekonomik ve toplumsal değişimleri özümseyerek çözen ve buna göre hareket eden ve de etkilenen kesimleri karara katan açık bir model ya da dirik bir işleyiş olarak görülebilir (Tural, 2000, s: 79).

Planlamaya karar verilmiş olması tek başına yeterli değildir. Uygun insangücü, yer, ortam ve uygun zaman bulunması gerekir. Tüm bu yapılanlara da planlama stratejisi denir. Örgütü etkileyen bütün iç ve dış değişkenlerin stratejik planlama sürecinde yer alması gerekir. Stratejik planda sürekli değişim ve gelişmelere ayak uydurup, gerekli düzeltmeleri yapmak zorundayız. Üst düzey planlar stratejiye yönelik olurken alt düzey planlar bu stratejileri gerçekleştirecek taktiklerle uğraşır (Can, 1992, s: 91). Kademelere göre planlama tipleri çizelge 1’de gösterilmiştir (Akt. Nartgün, 1996)

Çizelge 1. Kademelere Göre Planlama Tipleri

Kademeler	Planlama Tipleri
Üst Yönetim	Amaçlar, siyasetler, uzun dönemli planlar.
Orta Kademe Yönetim	Programlar, tamamlayıcı amaçlar, siyasetler.
İlk Kademe Yönetim	Projeler, kısa dönemli amaçlar, çalışmaya tamamlayıcı siyasetlere ilişkin planlar.

(Kaynak: Akt. Nartgün, 1996).

Stratejik amaçları, olayların tahmin edilmezliğini ve belirsizliğini göz önünde bulundurur ve çevresindeki diğer kuruluşların özellikle rakiplerin mevcut ve olası davranışlarını dikkate alır (Can, 1992, s: 91); (Akt. Nartgün, 1996).

Birbirine çok yakın gibi gözükmeyle birlikte birbirinden farklı olan iki planlama vardır. Bunlar; stratejik planlama ve taktiksel planlamalardır. Stratejik planlama ile taktiksel planlama arasındaki farklar ise Çizelge 2 ‘de gösterilmiştir (Akt. Nartgün, 1996).

Çizelge 2. Stratejik Planlama ile Taktiksel Planlama Arasındaki Farklar

Farklılık Alanı	Stratejik Planlama	Taktiksel Planlama
Katılan bireyler	Temel olarak üst düzeyce geliştirilir.	Daha alt düzey yönetimce gerçekleştirilir.
Planlamaya temel olacak gerçekler	Gerçeklerin bir araya getirilmesi güçtür.	Gerçekler görece olarak daha kolay toplanır.
Plandaki ayrıntılar	Geneldir, çok az ayrıntıya değinir.	Temelde ayrıntılara ağırlık verir.
Planın kapsadığı süre	Uzun dönemlidir.	Kısa dönemlidir.

Kaynak: (Akt. Nartgün, 1996).

Geleneksel planlama yaklaşımı, genellikle dış çevreyi incelemeyen, mevcut amaç ve hedeflerin saptanmasında dayanak noktası olarak iç çevreyi temel alan bir planlama yaklaşımıdır. Stratejik planlama etkin ve uygulanabilir bir stratejinin geliştirilmesine ilişkin etkinlikler ve kararlar dizinidir (Budak ve Budak, 1995, s: 43). Strateji, sonuçlar elde etmek için kullanılan araç, stratejik planlama ise sonuçlar ve araçlar arasında lojik ilişkiyi kuran etkinliktir (Akt. Nartgün, 1996).

Stratejik Planlama ve Çevre

Genel olarak çevre, canlı organizmaların ve insanların ekinlikleri üzerinde belli bir dönem içerisinde, derhal veya sonradan, doğrudan veya dolaylı bir şekilde etki yaratabilecek, fiziksel, kimyasal, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik etmenlerin tümü olarak nitelendirilebilir (Bingöl, 2003, s: 50). Çevre olgusu bir organizma grubunun gelişmesini etkileyen ve çevreleyen tüm koşulları, durumları ve etkileri içerir.

Toplumun dinamik bir parçası olan örgütler, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Günümüzde dış çevre hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Mevcut teknolojiler hem gelişiyor, hem karmaşılaşıyor, örgütlerin kapsamı ve etki alanı artarak genişlemekte ve yaşamın her alanına, aşamasına yayılarak, toplumu örgütler toplumu durumuna getirmekte, kaynakları değişmekte, belirli sanayi dallarında tüketici istemleri farklılaşmakta ve tüketicilerin işletmeler üzerinde baskıları artmaktadır. Bütün bu değişiklikler örgütlerin yapı ve tarzlarını uzun dönemde yetersiz duruma getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin yaşamda kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejik planlar yapmaya bağlı kalmaktadır.

Çevre durağan olduğunda örgütler çabalarını günlük etkinlikler ve verimlilik üzerinde yoğunlaştırabilirler. Bu durumlarda gelecekteki istemler değişmeyeceğinden planlama ve öngörü kolaydır. Hareketli çevrede etkinlik gösteren örgütlerde ayrı bir planlama bölümü gerekli olmaktadır. Çevresel hareketlilik ve karmaşıklık arttıkça, planlama çok pahalı olabilir ve çevresel olanaklar için değişik düzenlemeler gerektirebilir (Can, 2003, s: 59).

Örgütlerin yaşamını sürdürmüş olduğu sosyo-kültürel ortamdaki gelişmeler, onun ekonomik etkinliklerini önemli ölçüde etkileyen çevresel faktörlerden birini oluşturur. Yalnız ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkeler de bu tür ilerlemelerin sunduğu birtakım olanaklar mevcuttur. Bunların başında nüfus miktarındaki artış, eğitim düzeyinin hızla yükselmesi, şehirleşme, değerler sisteminde ve ideolojilerdeki değişimler gelmektedir. Bu değişimler sonucu, nüfusun satın alma gücü artmakta, müşterilerin zevkleri çeşitlenmekte, şehirleşmeler ve kapalı ekonomi biçiminden kopmaları pazar olanakları doğmaktadır.

Örgütler ekonomik ve teknolojik bir baskı ögesi olan rekabet çevresini de dikkate almak zorundadır. İşletme kendisiyle aynı ekonomik etkinliği yapan işletmelerin durumunu, gelişmelerini, teknolojilerini dikkate almak zorundadır. Aksi halde yeni pazarlardaki payının azalması yanında egemen olduğu eski pazar güçlerinin de elinden çıkarmasına neden olacaktır. İşletmeler rekabet

alanında etkili olabilmek için birtakım fırsatlar meydana getirmek zorundadır. Bu yaratıcı fırsatların başında, yenilik yapma gelmektedir (Can, 2003, s: 59).

Stratejik Planlamanın Yasal Dayanakları

Kamunun içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri gittikçe daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede kamu kuruluşlarının inisiyatif almaları ve aktif katılımı zorunlu görülmektedir. Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde “stratejik planlama” temel bir araç olarak gündeme gelmektedir.

Makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler ve kalkınma planları çerçevesinde kuruluşlarca hazırlanacak olan stratejik planlar, yıllık programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişim planları ile birlikte genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır.

24.07.2003 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan “Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programının Uygulanması, Eşgüdümü ve İzlenmesine Dair Karar”da aşırı merkeziyetçi bir yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşlarının genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale geldikleri tespiti yapılmış ve kamu idaresi düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda idarelerin varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecekleri, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecekleri, performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecekleri belirtilmiştir. Katılımcı bir anlayışla hazırlanacak olan bu stratejik planlarda dış (yurttaşlar) ve iç (çalışanlar) müşteri memnuniyeti esas alınacak, planlama sürecine ilgili tüm tarafların dahil edileceği açıklanmıştır. Kamu idareleri stratejik planlarının hazırlanması sonrasında idare bütçeleri bu planlara dayalı olarak oluşturulacağı, stratejik planların idare bütçelerine temel oluşturacağı belirtilmiştir.

Kamu mali yönetim sisteminde köklü değişiklikler getiren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu tüm yönleriyle 01. 01. 2006 tarihi itibarıyla yürürlüğe girmiş ve uygulanmaya başlamıştır. Kanunun gerekçesinde son yıllarda hızla uygulama alanı bulan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme anlayışının hesap verebilirlik ve kamu kaynaklarının kullanımında etkinlik ve verimliliğin sağlanması açısından önemli bir aşama olan stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme anlayışının uygulamaya konulması amaçlandığı belirtilmiştir.

5018 sayılı Kanun'un "Tanımlar" başlıklı 3 üncü 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 tanımlanmıştır.

Stratejik planlar, misyon ve vizyon belirlemesi ve bunlara uygun olarak stratejik hedeflerin ulusal ve bölgesel planlara uygunluğunun sağlanması ve strateji ve planların sürekli gözden geçirilerek yenilenmesi aşamalarını ifade etmektedir.

Kamu idareleri tarafından hazırlanacak olan stratejik plan; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandıracaktır.

Bütçesel sürecin etkinliğini artırmak amacıyla, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek stratejik planlamada temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır.

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (5018 sayılı yasa).

Bu çerçevede stratejik planlamanın özellikleri ve yöneldiği hedefler;

1. Girdilerin değil, sonuçların planlamasıdır.

2. Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya yönelik, değişimi destekleyen ve geleceği yönlendirebilen ve dinamik bir yaklaşıma sahiptir. Stratejik planlamanın bu işlevi yerine getirebilmesi düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyarlamasına bağlıdır.

3. Gerçekçi bir yaklaşımla arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği planlar.

4. Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesine olanak veren kaliteli bir yönetim aracıdır.

5. Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturarak hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesine ve gelişmesine katkı sağlar.

6. Kuruluşun en üst düzey yetkilisi de dahil olmak üzere diğer yetkili ve idarecilerin ve kuruluştaki görev alan her düzey çalışanın katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın stratejik hedeflere ulaşmanın mümkün olmadığı, takım ruhu çalışmasına esas katılımcı bir yaklaşımdır.

7.Stratejik planlama, kısa vadeli amaçlara yönelik değil uzun vadeli hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik bir yaklaşımdır.

8.Stratejik planlama, kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir yönetim aracıdır. Bütün kuruluşlarda şablon halinde uygulanamaz.

9.Stratejik planın, sadece bir belge olarak ortaya konulması yeterli olmayıp, planın sahiplenilmesi ve plan doğrultusunda çalışmaların yürütülmesi gerekir.

10.Stratejik planın hazırlanma sürecinde kamu idarelerinin kaynak yapısı ve durumu dikkate alınmakla beraber bütçeye bağlı değildir. Dolayısıyla stratejik plan hazırlanma sürecinde bütçe ve kaynak taleplerinin planı

şekillendirmemesi, aksine hazırlanmış olan stratejik planın bütçeyi şekillendirmesi gerekir.

Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez bir koşuludur. Stratejik planlama ekibi, üst yönetimle iletişim içinde gerekli çalışmaları yürütecek ve raporlayacaktır. Stratejik planlama sürecinde ulaşılmak istenen amaca yönelik hedefler ortaya konulmakta ve hedeflere ulaşmada gerçekleştirilecek yani her bir hedefe ulaşılmasını sağlayacak etkinlikler belirlenmektedir. Hedeflere ulaşılmasını sağlayacak faaliyetler bütçe ile ilişkilendirilmektedir. Ancak faaliyet bütçe ilişkisinin kurulmasında, kamu idaresinin kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konulması sağlanarak öncelik verilecek harcama kalemleri ve faaliyetler, hedefler ile amaçların maliyetlerinin ortaya konulmasıdır. Stratejik planların yıllık uygulama dilimleri (performans programları) belirlenecek ve raporlanacaktır. Stratejik planlar ve bütçeler arasındaki ilişki bu belgeler aracılığı ile açıklık kazanacaktır. Böylelikle bütçelerin performans uygulamasını destekleyen bir yapıya sahip olması sağlanmış olacaktır (Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu, 2006).

Stratejik planların çok yıllık olması nedeniyle, planların yıllık olarak uygulanmasına olanak veren performans programlarının bütçe ile ilişkisinin kurularak uygulanması sonucunda ortaya çıkacak sonuçların elde edilmesi, raporlanması ve değerlendirilmesi aşaması stratejik planlama uygulamasını son aşamasını oluşturmaktadır.

Bu aşama, 5018 sayılı kanun uygulamasında, izleme ve değerlendirme faaliyeti neticesinde hazırlanacak, faaliyet raporları ile gerçekleştirilmektedir. İzleme stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanması işlemidir. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. Kısaca bu bölümde, önceden belirlenmiş performans ölçütlerinin sonuçlarla değerlendirilmesi ile stratejik planın başarısı ortaya konulacak ve plan gözden geçirilmiş olacaktır.

Stratejik planın gözden geçirilmesi, hedeflenen ve ulaşılan sonuçların karşılaştırılmasını içerir. Plan gerçekleştirmeleri, zamanlama ve hedeflere uygunluk bakımından incelenir. Değerlendirme faaliyetleri kapsamında esas olarak uygulama sonuçlarının belirlenmiş stratejik amaç ve hedeflerin ne kadarının gerçekleştirildiğinin ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Performans ölçümü, performans göstergeleri kullanılarak uygulama sonuçlarının ölçülmesidir (Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu, 2006).

Performans göstergeleri, stratejik planın başarısının ve özellikle uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Performans göstergeleri, kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin yerine getirilmesinde ulaşılan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek için kullanılırlar ve performans denetimine temel oluştururlar. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir (Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu, 2006).

Performans programı, bir mali yılda kamu idaresinin stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren, idare bütçesinin ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına dayanak oluşturan program olarak tanımlanmaktadır.

Performans programının hazırlanma aşamasında, kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerden mali yıl için en öncelikli olanlar belirlenir. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere yürütülmesi gereken alternatif faaliyet ve projeler, değerlendirme süreci sonunda belirlenir. Maliyetler, çıktılar, riskler ve belirsizlikler; analiz yöntemleri kullanılarak değerlendirmeye alınarak alternatif faaliyet ve projeler arasından yürütülmesi gerekli olanlar seçilir (Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu, 2006).

Stratejik Planlamanın Olumsuzlukları

Kamu yönetiminde stratejik planlama ve performans yönetimi çerçevesinde kamu yönetiminde ve yerel yönetimlerde özel sektörde uygulanan yeni istihdam tekniklerinin uygulanması gündeme gelmiştir. Söz konusu planın

daha önceden bilinen geleneksel sınıflararası uzlaşma yerine sermayenin etkisine doğrudan açık olarak yönetişimci bir biçimde hazırlanması bu anlamda da daha önceki plan türlerinden ayırt edilebilmesi için “stratejik” olarak tanımlanmasıdır. Aynı zamanda bütçenin çıktı temelli hazırlanması söz konusu olduğundan koşullara göre esnek istihdam yapısını sağlamak amacıyla performans yönetimi kapsamında yerel yönetimlerde ve bağlı şirketlerinde performans ücrete dayalı yeni istihdam biçimlerini gündeme getirmektedir.

Kamuda ve yerel yönetimlerde bütçe sistemine yönelik asıl önemli değişiklik 24 Aralık 2003 tarihli 25326 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gündeme gelmiştir. Yasayla birlikte stratejik plan ve performans esaslı bütçeleme, performans denetimi ve performans yönetimi mevzuata girmiştir. Yasanın hükümleri yerel yönetimleri de kapsamaktadır. Bu doğrultuda yasanın 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 tanımlanmıştır. Yasada stratejik planın tanımıyla kamu ekonomisinin hacminin orta ve uzun vadeli sınırlarının çizilmesi öngörülerek liberal minimal devletin çerçevesi çizilirken daha önceki yaklaşımlardan farklı olarak kamu hizmetinin temel ilkeleri ortadan kaldırılmaktadır.

Kamu hizmetlerinin karşılanmasında ölçülebilirliğe ilişkin ölçütlerin getirilmesi öngörülmektedir. Bu ölçülebilirlik ölçütleri doğrultusunda bütçe süreci içinde kaynak ayrılabilir olacaktır. O zaman stratejik plan kapsamında ölçülemeyen ama toplumun kendini sürdürebilmesi için önemli olan kamu hizmetleri karşılanmayacak mıdır sorusu akla gelmektedir. Bir başka deyişle gereken nokta stratejik planın idareye getirdiği esnekliktir. Yasa idareye çok önemli bir araç sunmaktadır. Ancak bu aracın kullanımı emek sermaye çelişkisinde idarenin “görece özerkliğini” sağlamamaktadır. Yasada yer alan stratejik planların “katılımcı” bir modelle hazırlanacak olması aslında küresel sermayenin günümüzde oluşturduğu “yeni siyasal iktidar modelinin” bir başka deyişle “yönetişim” modelinin bir temsil biçimidir. Bu nedenle stratejik

plan aslında sermayenin bütçe dağılımlarına yönelik müdahalesini meşrulaştıran bir süreçte tanımlanmaktadır.

Eğitimde Stratejik Planlama

Demokratik toplumlarda, eğitim planlamasının ilk amacı eğitim hizmeti sunulurken, herkese fırsat ve olanak eşitliği sağlamaktır. İkinci amaç, ülkenin gereksinim duyacağı insan gücünü esas alarak eğitim öğretimi buna göre yönlendirmek ve gerçekleştirmektir (Başkan, 1993, s: 373); (Akt. Nartgün, 1996).

Eğitime olan istem (talep) ve sunumun (arzın) içeriği değiştikçe, ister merkezi olsun, ister olmasın ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Gerçekten geleneksel okul eğitiminde belirleyici rol oynamak isteyen planlamanın hem anlamı hem de kapsamı değişmiştir. Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir. Bunlar, artık önceden olduğu gibi sistematik, kurama tutunan, tahmin edilebilir özelliklere sahip olmayıp, değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini taşımaktadır. O nedenle, eğitim planlaması artık geçmişte olduğu gibi tümdengelen, kuramsal, analitik ve sonuç çıkaran modellere dayanmamaktadır (Kabadayı, 1999, s: 148).

Okullar toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki değişimler teknolojik değişimler eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan okullar bulunduğu çevrenin, toplumun değişimine katkıda da bulunurlar (Çelik, 1994, s: 28). Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi stratejik planlama ile olanaklıdır. Milli Eğitim Bakanlığı ve üniversitelerde stratejik planlama ve uygulama yapabilecek kadrolar bulunmaktadır. Fakat ne var ki, yetişmiş bu beyin gücünden sistemin çok az yararlandığı görülmektedir (Aksu, 2002, 33).

Değişimin bütün etkileriyle birlikte yaşandığı eğitim örgütlerinde stratejik planlama etkili bir yaklaşım olarak görülebilir. Eğitim, uzun vadeli planlamayı gerektirir. Stratejik planlama uzun vadeli planlama temeline dayandığından

eğitim örgütlerinin doğasına uygun olabilir. Türkiye’de siyasal iktidarlar kendi politikaları doğrultusunda eğitim politikası oluşturduğundan zaman kaybı yaşanmaktadır. Her kurulan yeni yönetim kendi kadrosu ile eğitim uygulamalarını değiştirmekte ve tek adam politikası uygulanarak eğitim geriletilmektedir. Stratejik planlama, okulu sistem yaklaşımıyla inceler. Stratejik planlama evresinde okulun örgütsel kültürü, okulun birimleri arasındaki ilişkiler, örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller ile okul-çevre ilişkileri çözümlenir. Daha sonra çevresel yapıya en uygun strateji saptanmaya çalışılır. Sonuç olarak stratejik planlama evresinde okulun nerede olduğu ve nereye gitmek istediğı saptanır (Nartgün, 1996).

Eğitimde stratejik planlama, okul ve çevresiyle arasında var olan ilişkiler ağını çözümleyerek yön veren, amaçları belirleyen ve bu amaçlara ulaşmak üzere etkinlik ve eylem planlarının yapılması ve bu bağlamda eğitimsel kaynakların etkin ve dengeli dağılımını sağlar. Stratejik planlama ile eğitim sistemi ve okulların, çevresindeki değişmelerden kendisine yarayacak tarafları olarak amaçlara ulaşmada kullanmasına olanak sağlar (Tural, 2000, s: 79).

BÖLÜM III

YÖNTEM

Bu bölümde, araştırmanın modeli, evren örneklem, veri toplama aracının geliştirilmesi, verilerin çözümlemesi ve çalışma planı başlıkları yer almıştır.

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modeli, geçmişte ya da günümüzde var olan bir durumu olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan birey, olay ya da nesneler bulundukları koşullar içinde tanımlanmaya çalışılır (Karasar, 2003).

Bu araştırmada, stratejik planlamanın Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde uygulanabilirliği ile ilgili olarak yönetici ve çalışanların görüşleri iki boyutta ele alınmıştır. Nicel ve nitel boyutla durum saptanmıştır. Araştırmanın nicel boyutunda çalışma evrenine ulaşılarak anket uygulanmış ikinci boyutunda ise il milli eğitim müdürlüğü yöneticileriyle görüşme planlanmıştır. Ancak bir müdür yardımcısı ile görüşme yapılabilmektedir. Bu haliyle araştırma betimsel bir nitelik göstermektedir.

Çalışma Evreni

Bu araştırmanın evreni Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki Milli Eğitim Müdür yardımcıları, şube müdürleri, şefler ve memurlar oluşturmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde 713 çalışan olup 516 anket geriye dönmüştür.

Araştırmada örneklem alma yoluna gidilmeyerek evrene ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ndeki Milli Eğitim Müdür yardımcıları, şube müdürleri, şefler ve memurların dağılımı çizelge 3'te sunulmuştur.

Çizelge 3. Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışan Dağılımı

Cinsiyet		İlköğretim Müfettişi	Müdür Yardımcısı	Şube Müdürü	Şef	Memur	Toplam
Kadın	N	19	2	1	74	180	276
Erkek	N	188	14	21	42	172	437
Toplam	N	207	16	22	116	352	713

Kaynak: MEB İsis 2009

Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nde 207 ilköğretim müfettişi, 16 müdür yardımcısı, 22 şube müdürü, 116 şef ve 352 adet memur olmak üzere, toplamda 713 çalışan bulunmaktadır.

Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmada verilerin toplanmasında Stratejik planlamanın Ankara İli Milli Eğitim Müdürlüğü'nde uygulanabilirliği konusunda yönetici ve çalışanların görüşleri ile ilgili olarak Milli Eğitim Bakanlığı (MEB) tarafından yayınlanan “Stratejik Plan Hazırlık Programı” (2006) ve Devlet Planlama Teşkilatı(DPT) tarafından yayınlanan “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” (2006) yararlanılarak hazırlanan anket kullanılmıştır. Anket, dört ayrı bölümde düzenlenmiştir. Birinci bölümde kimlik bilgileri, ikinci bölümde stratejik planlamanın öğelerinin Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğünde hangi sıklıkta yapıldığına ilişkin sorular, üçüncü bölümde stratejik planlamada hedef belirlemeye yönelik sorular, dördüncü bölümde ise milli eğitim müdürlüğünün çalışma sistemi ve yapısına ilişkin sorular geliştirilmiştir.

Oluşturulan taslak veri toplama aracında 36 madde bulunmaktaydı. Öncelikle yöneticilere ve çalışanlara uygulanarak anlaşılıp anlaşılmadığı test edilmiştir. Bunun sonucunda anketin güvenilirlik hesaplaması yapılmış,

Çalışanlara uygulanan anketin güvenirlik katsayısı $\alpha = 0,89$ olarak bulunmuştur. Bu da bize anketin yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

Geliştirilmiş anketin kapsam geçerliliği için uzman görüşü alınmıştır. Uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda tekrar düzenlenen veri toplama aracı 42 maddeye çıkartılarak uygulamaya hazır duruma getirilmiştir. Görüşü alınan uzmanlar; Prof. Dr. Işıl nal, Prof. Dr Nejla Kurul, Doç. Dr Hasan Hüseyin Aksoy, Doç. Dr Yasemin Kepenekçi, Yrd. Doç. Dr şakir Çinkır'dır. Uzmanlardan alınan görüşler doğrultusunda tekrar düzenlenen veri toplama aracı uygulamaya hazır duruma getirilmiştir.

Verilerin zmlemesi

Veri toplama aracı ile elde edilen verilerin çözümlenmesinde SPSS istatistik paket program kullanılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticiler ve personelin kişisel nitelikleriyle ilgili bilgilerle, cevapların değerlendirilmesinde ve çözümlenmesinde frekans, yüzde, istatistiksel teknikler kullanılmıştır.

Diğer üç bölümde ise unvan, yaş, cinsiyet değişkenlerine Kay-kare testi uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde araştırmaya ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, araştırmanın alt problemlerine ilişkin bulgular ve yorumlar yer almıştır. Bulgular yüzde (%) olarak yorumlanmıştır.

Çizelge 4.Araştırmaya katılanların cinsiyete göre dağılımı

<i>Cinsiyet</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
Kadın	206	39,9
Erkek	310	60,1
Toplam	516	100,0
		.0

Çizelge 4’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların % 39,9’u kadın, % 60,1’i erkeklerden oluşmaktadır.

Çizelge 5.Araştırmaya katılanların yaşa göre dağılımı

<i>Yaş</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
21-30	17	3,3
31-40	124	24,0
41-50	143	27,7
51-60	176	34,1
61 ve üst	56	10,9
Toplam	516	100,0

Araştırmaya katılanların % 3,3’ü 21–30, % 24’ü 31–40, % 27,7’si 41–50, % 34,1’i 51–60 ve % 10,9’u 61 ve üstü yaş grubunda bulunmaktadır. Çizelge 5’e göre 31–60 yaş arası çalışanların yoğunlaştığı görülmektedir.

Çizelge 6. Araştırmaya katılanların unvanlarına göre dağılımı

<i>Unvan</i>	<i>N</i>	<i>%</i>
İlköğretim Müfettişi	125	24,2
İl Milli Eğitim Müdür yardımcısı	13	2,5
Şube müdürü	17	3,3
Şef	101	19,6
Memur	260	50,4
Toplam	516	100,0

Çizelge 6'da araştırmaya katılanların unvanlarına göre dağılımına baktığımızda % 24,2'si ilköğretim müfettişi. % 2,5'i müdür yardımcısı, % 3,3'ü şube müdürü, % 19,6'sı şef, % 50,4 'ü memur olduğu görülmektedir.

Alt Problemlere İlişkin Bulgular

Aşağıda araştırmaya ait alt problemlere ilişkin bulgular yer almaktadır.

Çizelge 7. Cinsiyete göre “Planlama yapmak için ön çalışma yapılır.” İfadesinin dağılımı

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	40	21	64	36	45	206
	%	19,4	10,2	31,1	17,5	21,8	39,9
Erkek	N	90	50	62	69	37	308
	%	29,2	16,2	20,1	22,4	12,0	60,1
Toplam	N	130	71	126	105	82	514
	%	25,3	13,8	24,5	20,4	16,0	100,0

Çizelge 7'de “Çalıştığınız bölümde planlama yapmak için ön çalışma yapılır” maddesine hiç ve az seçeneğine kadınların % 29,6'sı erkeklerin % 45,4'ü, orta seçeneğine kadınların %16'sı erkeklerin % 18,4'ü, çok ve tam seçeneğine kadınların % 46,1'i erkeklerin % 42,3'ü, yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar planlama yapmak için ön çalışma yapıldığı, erkeklere ise planlama yapmak için ön çalışma yapılmadığı kanısında oldukları görülmektedir ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 8. Cinsiyete göre “Planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılır.” İfadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	38	42	33	57	38	206
	%	17,5	20,4	16,0	27,7	18,4	39,9
Erkek	N	60	62	57	92	39	310
	%	19,4	20,0	18,4	29,7	12,6	60,1
Toplam	N	98	104	90	149	77	516
	%	18,6	20,2	17,4	28,9	14,9	100,0

Çizelge 8’de “Çalıştığınız bölümde planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılır” maddesine hiç ve az seçeneğine kadınların % 37,9’u erkeklerin % 39,4’ü, orta seçeneğine kadınların % 31,1’i erkeklerin % 20,1’i, çok ve tam seçeneğine kadınların % 39,3’ü erkeklerin % 36,4’ü, yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar erkeklere göre planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılmadığını fikrine % 1,5 oranında daha az katılmaktadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 9. Cinsiyete göre “Planlama yapılırken personelin görevleri tanımlanır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	35	41	29	61	40	206
	%	17,0	19,9	14,1	29,6	19,4	39,9
Erkek	N	54	46	53	108	49	310
	%	17,4	14,8	17,1	34,8	15,8	60,1
Toplam	N	89	87	82	169	89	516
	%	17,2	16,9	15,9	32,8	17,2	100,0

Çizelge 9’da “Planlama yapılırken personelin görevleri tanımlanır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 36,9’u erkeklerin % 32,2’si, orta seçeneğine kadınların % 14,1’i erkeklerin % 17,1’i, çok ve tam seçeneğine kadınların % 49’u erkeklerin % 50,6’sı yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar erkeklere göre Planlama yapılırken personelin görevlerinin tanımlandığına % 1,6 daha az katılmaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 10 Cinsiyete göre “Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır.” İfadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	51	26	60	25	44	206
	%	24,9	12,6	29,1	12,1	21,4	39,9
Erkek	N	64	53	42	91	60	310
	%	20,6	17,1	13,5	29,4	19,4	60,1
Toplam	N	115	79	102	116	104	516
	%	22,3	15,3	19,8	19,8	20,2	100,0

Çizelge 10’da “Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 37,5’i erkeklerin % 37,7’si, orta seçeneğine kadınların % 29,1’i erkeklerin % 13,5’i, çok ve tam seçeneğine kadınların % 33,5’i erkeklerin % 48,8’i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar planlarda ast ve üst düzey personelin sorumluluklarının tanımlanmadığını, erkekler ise planlarda ast ve üst düzey personelin sorumluluklarının tanımlandığını, düşünmektedirler ($p= 000, p<.05$).

Çizelge 11. Cinsiyete göre “Planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir” ifadesinin dağılımı

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	72	42	35	29	28	206
	%	35,0	20,4	17,0	14,1	13,6	39,9
Erkek	N	86	54	74	76	20	310
	%	27,7	17,4	23,9	24,5	6,5	60,1
Toplam	N	158	96	109	105	48	516
	%	30,6	18,6	21,1	20,3	9,3	100,0

Çizelge 11’de “Planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 55,4’ü erkeklerin % 45,1’i, orta seçeneğine kadınların % 17’si erkeklerin % 23,9’u, çok ve tam seçeneğine kadınların % 27,7’si erkeklerin % 31’i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar

erkeklerle göre planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilmediği kanısına %10,3 daha fazla katıldığı görülmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 12. Cinsiyete göre “Planlamada birimin görev tanımları açıktır” ifadensin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	47	18	44	44	53	206
	%	22,8	8,7	21,4	21,4	25,7	39,9
Erkek	N	67	55	54	88	46	310
	%	21,6	17,7	17,4	28,4	14,8	60,1
Toplam	N	114	73	99	132	99	516
	%	22,1	14,1	19,0	25,6	19,2	100,0

Çizelge 12’de “Planlamada birimin görev tanımları açıktır” maddesine kadınların % 31,5’i erkeklerin % 39,3’ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine kadınların % 21,4’ü erkeklerin % 17,4’ü, çok ve tam seçeneğine kadınların % 47,1’i erkeklerin % 43,2’si yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar erkeklerle göre planlamada birimin görev tanımlarının açık olduğuna % 3,9 oranında daha fazla katıldıkları görülmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 13. Cinsiyete göre “Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	76	29	40	37	24	206
	%	36,9	14,1	19,4	18,0	11,6	39,9
Erkek	N	86	91	26	72	35	310
	%	27,7	29,4	8,4	23,2	11,3	60,1
Toplam	N	162	120	66	109	59	516
	%	31,4	23,3	12,8	21,1	11,4	100,0

Çizelge 13’te “Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 51’i, erkeklerin % 57,1’i, orta seçeneğine kadınların % 19,4’ü erkeklerin % 8,4’ü, çok ve tam seçeneğine kadınların % 29,6’sı erkeklerin % 34,5’i, yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Erkeklerin kadınlara göre % 6,1

oranında stratejik planlamayı uzman bir ekibin hazırlamadığı düşüncesinde oldukları görülmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 14. Cinsiyete göre “Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	67	21	74	32	12	206
	%	32,5	10,2	35,9	15,5	5,8	39,9
Erkek	N	109	68	43	72	18	310
	%	35,2	21,9	13,9	23,2	5,8	60,1
Toplam	N	176	89	117	104	30	516
	%	34,1	17,2	22,7	20,2	5,8	100,0

Çizelge 14’te “Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 42,7’si, erkeklerin % 57,1’i, orta seçeneğine kadınların % 35,9’u erkeklerin % 13,9’u, çok ve tam seçeneğine kadınların % 21,3’ü erkeklerin % 29’u yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Erkekler kadınlara göre %14,4 oranında daha fazla eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler var olmadığı kanısında oldukları görülmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 15. Cinsiyete göre “Memurlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	72	51	47	31	5	206
	%	35	24,8	22,8	15,0	2,4	39,9
Erkek	N	53	72	113	58	14	310
	%	17,1	23,2	36,5	18,7	4,5	60,1
Toplam	N	12	123	160	89	19	516
	%	24,2	23,8	31,0	17,2	3,7	100,0

Çizelge 15’te Stratejik planlama hazırlama sürecine ilişkin görüşler bölümünde “Memurlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 59,8’i, erkeklerin % 40,3’ü, orta seçeneğine kadınların % 22,8’i erkeklerin % 36,5’i, çok ve tam seçeneğine kadınların % 17,4’ü erkeklerin ise % 23,2’si, yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile

erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar erkeklere göre % 19,5 oranında daha fazla çalışanlara düşen ortalama işyükü dikkate alınmadığını düşündükleri görülmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 16. Cinsiyete göre “Çalışanlardan gelen istekler dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	20	53	103	15	15	206
	%	9,7	25,7	50,0	7,3	7,3	39,9
Erkek	N	59	59	123	38	31	310
	%	19,0	19,0	39,7	12,3	10,0	60,1
Toplam	N	79	112	226	53	46	516
	%	15,3	21,7	43,8	10,3	8,9	100,0

Çizelge 16’da “Çalışanlardan gelen istekler dikkate alınır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 35,4’ü erkeklerin % 38’i, orta seçeneğine kadınların % 50’si erkeklerin % 39,7’si, çok ve tam seçeneğine kadınların % 14,6’sı erkeklerin % 22,3’ü, yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Erkekler kadınlara göre, % 2,6 daha fazla çalışanlardan gelen isteklerin dikkate alınmadığı sonucunu çıkarmaktadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 17 Cinsiyete göre “Kurumda saygı ve güven mevcuttur” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	26	50	83	42	5	206
	%	12,6	24,3	40,3	20,4	2,4	39,9
Erkek	N	30	66	140	60	14	310
	%	9,7	21,3	45,2	19,4	4,5	60,1
Toplam	N	56	116	223	102	19	516
	%	10,9	22,5	43,2	19,8	3,7	100,0

Çizelge 17’de “Kurumda saygı ve güven mevcuttur” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 36,9’u erkeklerin % 31’i, orta seçeneğine kadınların % 40,3’ü erkeklerin % 45,2’si, çok ve tam seçeneğine kadınların % 22,8’i erkeklerin % 23,9’u yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin

görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar 40,3 oranında erkekler ise 45,2 oranında kurumda saygı ve güven mevcuttur düşüncesine orta düzeyde katılmaktadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 18 Cinsiyete göre “Kurumun misyonu çalışanlarının katılımlarıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	66	68	46	14	12	206
	%	32,0	33,0	22,3	6,8	5,8	39,9
Erkek	N	78	58	98	65	11	310
	%	25,8	18,7	31,6	21,0	3,5	60,1
Toplam	N	144	126	144	79	23	516
	%	27,8	24,4	27,9	15,3	4,6	100,0

Çizelge 18’de “Kurumun misyonu çalışanlarının katılımlarıyla hazırlanmıştır” maddesinde kadınların % 65’i erkeklerin % 44,5’i, hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine kadınların % 22,3’ü erkeklerin % 31,6’sı, çok ve tam seçeneğine kadınların % 12,6’sı erkeklerin % 24,5’i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar erkeklere göre % 20,5 oranında daha fazla kurumun misyonunun çalışanlarının katılımıyla hazırlanmadığı düşüncesindedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 19. Cinsiyete göre “Kurumun vizyonu açık şekilde tanımlanmıştır” iadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	45	60	44	48	9	206
	%	21,8	29,1	21,4	23,3	4,4	39,9
Erkek	N	26	92	86	86	20	310
	%	8,4	29,7	27,7	27,7	6,5	60,1
Toplam	N	71	152	130	134	29	516
	%	13,8	29,5	25,2	26,0	5,6	100,0

Çizelge 19’da “Kurumun vizyonu açık şekilde tanımlanmıştır” maddesine kadınların % 50,9’u erkeklerin % 38,1’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine kadınların % 21,4’ü erkeklerin % 27,7’si, çok ve tam seçeneğine kadınların % 27,7’si erkeklerin % 34,2’si yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar erkeklere göre %

12,8 oranında daha fazla kurumun vizyonunun açık şekilde tanımlanmadığı kanısındadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 20 Cinsiyete göre “Kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır.” İfadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	34	91	62	19	0	206
	%	16,5	44,2	30,1	9,2	,0	39,9
Erkek	N	62	100,0	102	40	6	310
	%	20,0	32,3	32,9	12,9	1,9	60,1
Toplam	N	96	191	164	59	6	516
	%	18,6	37,0	31,8	11,4	1,2	100,0

Çizelge 20’de “Kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 60,7’si, erkeklerin % 52,3’ü, orta seçeneğine kadınların % 30,1’i erkeklerin % 32,9’u, çok ve tam seçeneğine kadınların % 9,2’si erkeklerin % 14,8’i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Kadınlar erkeklere göre % 8,4 oranında daha fazla kurumun vizyonunun çalışanların katılımıyla hazırlanmadığını düşünmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 21: Cinsiyete göre “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı..

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	44	45	82	22	13	206
	%	21,4	21,8	39,8	10,7	6,3	39,9
Erkek	N	63	106	98	35	8	310
	%	20,3	34,2	31,6	11,3	2,6	60,1
Toplam	N	107	151	180	57	21	516
	%	20,7	29,3	34,9	11,0	4,1	100,0

Çizelge 21’de “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 43,2’si, erkeklerin % 54,7’si, orta seçeneğine kadınların % 39,8’i erkeklerin % 31,6’sı, çok ve tam seçeneğine kadınların % 17’si erkeklerin % 13,9’u yanıt vermiştir.

Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan erkekler kadınlara göre % 11,5 oranında daha fazla kurumun vizyonunun, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmadığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 22. Cinsiyete göre “Stratejilere uygun politika geliştirilmiştir” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	38	66	86	14	4	206
	%	17,5	32,0	41,7	6,8	1,9	39,9
Erkek	N	60	59	144	43	4	310
	%	19,4	19,0	46,5	13,9	1,3	60,1
Toplam	N	98	125	230	57	8	516
	%	18,6	24,2	44,6	11,6	1,6	100,0

Çizelge 22’de “Stratejilere uygun politika geliştirilmiştir” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 49,5’i, erkeklerin % 38,4’ü, orta seçeneğine kadınların % 41,7’si erkeklerin % 46,5’i, çok ve tam seçeneğine kadınların % 8,7’si erkeklerin % 15,2’si yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar % 49,5 oranında stratejilere uygun politika geliştirilmediğini, erkekler ise stratejilere uygun politika geliştirilir ifadesine orta düzeyde katılmaktadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 23. Cinsiyete göre “Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	12	69	72	42	11	206
	%	5,8	33,5	35,0	20,4	5,3	39,9
Erkek	N	39	83	149	29	10	310
	%	12,6	26,8	48,1	9,4	3,2	60,1
Toplam	N	51	152	221	71	21	516
	%	9,9	29,5	42,8	13,8	4,1	100,0

Çizelge 23’te “Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir.” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 39,3’ü erkeklerin % 39,4’ü, orta seçeneğine kadınların % 35’i

erkeklerin % 42,8'ı, çok ve tam seçeneğine kadınların % 25,7'si erkeklerin % 12,6'sı yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmiyor ve değerlendirilmiyor erkekler ise stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmiyor ve değerlendirilir ifadesine orta düzeyde katılmaktadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 24. Cinsiyete göre “Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	35	33	82	28	28	206
	%	17,0	16,0	39,8	13,6	13,6	39,9
Erkek	N	23	105	125	45	12	310
	%	7,4	33,9	40,3	14,5	3,9	60,1
Toplam	N	58	138	207	73	40	516
	%	11,2	26,7	40,1	14,1	7,8	100,0

Çizelge 24'te “Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır.” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 33 'ü erkeklerin % 41,3'ü, orta seçeneğine kadınların % 39,8'i erkeklerin % 40,3'ü, çok ve tam seçeneğine kadınların % 27,2'si, erkeklerin % 18,4'ü yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan erkekler yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmadığını kadınlar ise yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılır ifadesine orta düzeyde katılmaktadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 25. Cinsiyete göre “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	44	38	58	32	34	206
	%	21,4	18,4	28,2	15,5	16,5	39,9
Erkek	N	91	47	116	43	13	310
	%	29,4	15,2	37,4	13,9	4,2	60,1
Toplam	N	135	85	174	75	47	516
	%	26,2	16,5	33,7	14,5	9,1	100,0

Çizelge 25'te "Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir." maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 39,8'i erkeklerin % 44,6'sı, orta seçeneğine kadınların % 28,2'si erkeklerin % 37,4'ü, çok ve tam seçeneğine kadınların % 32'si, erkeklerin % 18,1'i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan erkekler kadınlara göre % 4,8 oranında daha fazla bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak verilmediği kanısındadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 26. Cinsiyete göre "Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır" ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	44	42	79	22	19	206
	%	21,4	20,4	38,3	10,7	9,2	39,9
Erkek	N	48	72	114	67	9	310
	%	15,5	23,2	36,8	21,6	2,9	60,1
Toplam	N	92	114	193	89	28	516
	%	17,8	22,1	37,4	17,2	5,4	100,0

Çizelge 26'da "Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır." maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 41,8', erkeklerin % 38,7'si, orta seçeneğine kadınların % 38,3'ü erkeklerin % 36,8'i, çok ve tam seçeneğine kadınların % 19,9'u erkeklerin % 24,5'i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar erkeklere göre % 2,4 daha fazla bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak harcanmadığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 27. Cinsiyete göre "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz valilikle eşgüdüm içinde çalışmaktadır" ifadesinin dağılımı

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	9	74	57	42	24	206
	%	4,4	35,9	27,7	20,4	11,7	39,9
Erkek	N	17	73	84	79	57	310
	%	5,5	23,5	27,1	25,5	18,4	60,1
Toplam	N	26	147	141	121	81	516
	%	5,0	28,5	27,3	23,4	15,7	100,0

Çizelge 27’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz valilikle eşgüdüm içinde çalışmaktadır.” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 40,3’ü erkeklerin % 29’u, orta seçeneğine kadınların % 27,7’si erkeklerin % 27,1’i, çok ve tam seçeneğine kadınların % 32,1’i erkeklerin % 43,9’u yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün valilikle eşgüdüm içinde çalışmadığını erkekler ise stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün valilikle eşgüdüm içinde çalıştığını düşünmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 28. Cinsiyete göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	6	65	63	41	31	206
	%	2,9	31,6	30,6	19,9	15,0	39,9
Erkek	N	1	72	88	69	80	310
	%	0,3	23,2	28,4	22,3	25,8	60,1
Toplam	N	7	137	151	110	111	516
	%	1,4	26,6	29,3	21,3	21,5	100,0

Çizelge 28’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır.” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 34,5’i, erkeklerin % 23,5’i, orta seçeneğine kadınların % 30,6’sı erkeklerin % 28,4’ü çok ve tam seçeneğine kadınların % 34,9’u erkeklerin % 48,1’i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan erkekler kadınlara göre % 13,3 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün MEB ile eşgüdüm içinde çalıştığını düşünmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 29 Cinsiyete göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	13	51	66	59	17	206
	%	6,3	24,8	32,0	28,6	8,3	39,9
Erkek	N	51	50	108	71	30	310
	%	16,5	16,1	34,8	22,9	9,7	60,1
Toplam	N	64	101	174	130	47	516
	%	12,4	19,6	33,7	25,2	8,1	100,0

Çizelge 29'da "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır." maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 31,1'i erkeklerin % 32,6'sı, orta seçeneğine kadınların % 32'si erkeklerin % 34,8'i çok ve tam seçeneğine kadınların % 36,9'u erkeklerin % 32,6'sı yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün DPT ile eşgüdüm içinde çalıştığını, erkekler ise stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün DPT ile eşgüdüm içinde çalışır ifadesine orta düzeyde katılmaktadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 30. Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	14	78	73	19	22	206
	%	6,8	37,3	35,4	9,2	10,7	39,9
Erkek	N	33	110	97	49	21	310
	%	10,6	35,5	31,3	15,8	6,8	60,1
Toplam	N	47	188	170	68	43	516
	%	9,1	36,4	32,9	13,2	8,3	100,0

Çizelge 30'da "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır." maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 44,1'i, erkeklerin % 46,1'i, orta seçeneğine kadınların % 35,4'ü erkeklerin % 31,3'ü çok ve tam seçeneğine kadınların %19,9'u erkeklerin % 22,6'sı yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan erkekler kadınlara göre % 2 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmadığını düşünmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 31. Cinsiyete göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	24	69	82	16	15	206
	%	11,7	33,0	39,6	7,8	7,3	39,9
Erkek	N	64	96	103	25	22	310
	%	20,6	31,0	33,2	8,1	7,1	60,1
Toplam	N	88	165	185	41	37	516
	%	17,	32,0	35,9	7,9	7,2	100,0

Çizelge 31’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır.” Maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 44,7’si erkeklerin % 51,6’sı, orta seçeneğine kadınların % 39,6’sı erkeklerin % 33,2’si çok ve tam seçeneğine kadınların % 15,1’i erkeklerin % 15,2’si yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan erkekler kadınlara göre % 6,9 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmadığını düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 32. Cinsiyete göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz siyasi gelişmelerden etkilenmektedir” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	37	71	30	41	27	206
	%	18,0	34,5	14,6	19,9	13,1	39,9
Erkek	N	22	83	58	84	63	310
	%	7,1	26,8	18,7	27,1	20,3	60,1
Toplam	N	59	154	88	125	90	516
	%	11,4	29,8	17,1	24,2	17,4	100,0

Çizelge 32’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz siyasi gelişmelerden etkilenmektedir.”maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 52,5’i erkeklerin % 33,9’u, orta seçeneğine kadınların % 14,6’sı erkeklerin % 18,7’si çok ve tam seçeneğine kadınların % 33’ü erkeklerin % 47,4’ü yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün siyasi gelişmelerden etkilenmediğini, erkekler ise siyasi gelişmelerden etkilendiğini düşünmektedir ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 33. Cinsiyete göre “Eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	41	75	82	6	2	206
	%	19,9	36,4	39,8	2,9	1,0	39,9
Erkek	N	59	107	96	40	8	310
	%	19,0	34,5	31,0	12,9	2,6	60,1
Toplam	N	100,0	182	178	46	10	510
	%	19,4	35,3	34,5	8,9	1,9	100,0

Çizelge 33’te “Eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır.” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 56,3’ü erkeklerin % 53,5’i, orta seçeneğine kadınların % 39,8’i erkeklerin % 31’i çok ve tam seçeneğine kadınların % 3,9’u erkeklerin % 15,5’i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar erkeklere göre 2,8 daha fazla eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmadığını, düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 34. Cinsiyete göre “Eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	9	35	65	54	40	203
	%	4,4	17,0	31,6	26,2	19,4	39,9
Erkek	N	8	33	83	127	56	307
	%	2,6	10,6	26,8	41,0	18,1	60,1
Toplam	N	17	68	148	181	96	510
	%	3,3	13,2	28,7	35,1	18,6	100,0

Çizelge 34’te “Eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 21,4’ü erkeklerin % 13,2’si, orta seçeneğine kadınların % 31,6’sı erkeklerin % 26,8’i çok ve tam seçeneğine kadınların % 45,6’sı erkeklerin % 59,1’i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan erkekler kadınlara göre % 13,5 daha fazla eğitim planlarının, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlandığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 35. Cinsiyete göre “Müdürlüğümüzde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmekte” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	44	58	46	58	0	206
	%	21,4	28,2	22,3	28,2	0	39,9
Erkek	N	50	101	96	62	1	310
	%	16,1	32,6	31,0	20,0	0,3	60,1
Toplam	N	99	159	142	120	1	510
	%	18,2	30,8	27,5	23,3	0,2	100,0

Çizelge 35’te “Müdürlüğümüzde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmektedir” maddesinde kadınların % 49,6’sı erkeklerin % 48,7’si, orta seçeneğine kadınların % 22,3’ü erkeklerin % 31’i çok ve tam seçeneğine

kadınların % 28,2'si erkeklerin % 20,3'ü yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar erkeklere göre % 0,9 daha fazla il milli eğitim müdürlüğünde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmediğini düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 36. Cinsiyete göre “Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	48	41	52	53	12	206
	%	23,3	19,9	25,2	25,7	5,8	39,9
Erkek	N	61	80	92	60	17	310
	%	19,7	25,8	29,7	19,4	5,5	60,1
Toplam	N	109	121	144	113	29	510
	%	21,1	23,4	27,9	21,9	5,6	100,0

Çizelge 36'da “Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 43,2'si erkeklerin % 45,5'i, orta seçeneğine kadınların % 25,2'si erkeklerin % 29,7'si çok ve tam seçeneğine kadınların % 31,5'i erkeklerin % 24,9'u yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan erkekler kadınlara göre % 2,3 daha fazla stratejik planların uygulama ve izleme raporlarının yetkili makamlarca değerlendirilmediğini düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 37. Cinsiyete göre “Yöneticiler kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	24	70	87	21	4	206
	%	11,7	34,0	42,2	10,2	1,9	39,9
Erkek	N	43	79	144	43	1	310
	%	13,9	25,5	46,5	13,9	0,3	60,1
Toplam	N	67	149	231	64	5	510
	%	13,0	28,9	44,8	12,4	1,0	100,0

Çizelge 37’de ”Yöneticiler kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 45,7’si erkeklerin % 39,4’ü, orta seçeneğine kadınların % 42,2’si erkeklerin % 46,5’i çok ve tam seçeneğine kadınların % 12,1’i erkeklerin % 14,2’si yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadın yöneticilerin kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmediklerini, erkekler ise yöneticilerin kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul eder ifadesine orta düzeyde katıldıkları görülmektedir ($p = .000$ $p < .05$).

Çizelge 38. Cinsiyete göre “Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	36	5	86	25	5	206
	%	17,5	26,2	41,7	12,1	2,4	39,9
Erkek	N	56	69	129	48	8	310
	%	18,1	22,3	41,6	15,5	2,6	60,1
Toplam	N	92	123	215	73	13	510
	%	17,8	23,8	41,7	14,1	2,5	100,0

Çizelge 38’de ”Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 43,7’si erkeklerin % 40,4’ü, orta seçeneğine kadınların % 41,7’si erkeklerin % 41,6’sı çok ve tam seçeneğine kadınların % 14,5’i erkeklerin % 18,1’i yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan erkekler kadınlara göre % 0,1 daha fazla yöneticilerin çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmadıklarını düşünmektedirler ($p = .000$, $p < .05$).

Çizelge 39. Cinsiyete göre “Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	16	32	107	28	23	206
	%	7,8	15,5	51,9	13,6	11,2	39,9
Erkek	N	25	40	137	47	61	310
	%	8,1	12,9	44,2	15,2	19,7	60,1
Toplam	N	41	72	244	75	84	510
	%	7,9	14,0	47,3	14,5	16,3	100,0

Çizelge 39’da “Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 23,3’ü erkeklerin % 21’i, orta seçeneğine kadınların % 51,9’u erkeklerin % 44,2’si çok seçeneğine kadınların % 24,8’i erkeklerin % 34,9’u yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar erkeklere göre % 7,7 daha fazla stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılır ifadesine orta düzeyde katılmaktadır ($p=0,000$, $p<0,05$).

Çizelge 40. Cinsiyete göre “Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	16	90	65	24	11	206
	%	7,8	43,7	31,6	11,7	5,3	39,9
Erkek	N	22	92	136	29	31	310
	%	7,1	29,7	43,9	9,4	10,0	60,1
Toplam	N	38	182	201	53	42	510
	%	7,4	35,3	39,0	10,3	8,1	100,0

Çizelge 40’ta “Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 51,7’si erkeklerin % 36,8’i, orta seçeneğine kadınların % 31,6’sı erkeklerin % 43,9’u çok ve tam seçeneğine kadınların % 17’si erkeklerin % 19,4’ü yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya

katılan kadınlar hazırlanan stratejik planların aynen uygulanmadıkları, erkekler ise hazırlanan stratejik planların aynen uygulandıkları ifadesine orta düzeyde katılmaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 41. Cinsiyete göre “Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur” ifadesinin dağılımı.

Cinsiyet		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
Kadın	N	33	74	36	41	22	206
	%	16,0	35,9	17,5	19,9	10,7	39,9
Erkek	N	39	102	78	43	48	310
	%	12,6	32,9	25,2	13,9	15,5	60,1
Toplam	N	72	176	114	84	70	510
	%	14,0	34,1	22,1	16,3	13,6	100,0

Çizelge 41’de ”Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur” maddesinde hiç ve az seçeneğine kadınların % 51,9’u erkeklerin % 44,5’i, orta seçeneğine kadınların % 17,5’i erkeklerin % 25,2’si çok ve tam seçeneğine kadınların % 30,6’sı erkeklerin % 29,4’ü yanıt vermiştir. Buna göre kadınlar ile erkeklerin görüşleri arasındaki bu fark anlamlıdır. Araştırmaya katılan kadınlar erkeklere göre % 7,4 daha fazla stratejik planların, kalkınma planları ile uyumlu olmadıklarını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 42. Hizmet süresine göre “Planlama yapmak için ön çalışma yapılır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	9	29	11	28	4	81
	%	11,1	35,8	13,6	34,6	4,9	15,7
4–6	N	26	23	0	14	16	79
	%	32,9	29,1	,0	17,7	20,3	15,3
7–9	N	11	4	16	25	3	59
	%	18,6	6,8	27,1	42,4	5,1	11,4
10 ve üstü	N	50	48	63	82	54	297
	%	16,8	16,2	21,2	27,6	18,2	57,6
Toplam	N	96	104	90	149	77	516
	%	18,6	20,2	17,4	28,9	14,9	100,0

Çizelge 42'de "Çalıştığınız bölümde planlama yapmak için ön çalışma yapılır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 46,9'u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 62'si, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 33'ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 11'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 0'ı, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,1'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 21,2'si, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39,5'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 38'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 47,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,8'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4–6 hizmet süresine sahip olanlar 1–3 yıla göre % 15,1, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre % 29 daha fazla çalıştığı bölümde planlama yapmak için ön çalışma yapılmadığı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanlar ise çalıştığı bölümde planlama yapmak için ön çalışma yapıldığı kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 43. Hizmet süresine göre "Planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılır" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	38	0	37	1	5	81
	%	46,9	,0	45,7	1,2	6,2	15,7
4–6	N	24	43	0	5	7	79
	%	30,4	54,4	,0	6,3	8,9	15,3
7–9	N	14	1	33	0	11	59
	%	23,7	1,7	55,9	,0	18,6	11,4
10 ve üstü	N	54	27	56	99	59	297
	%	18,3	9,2	19,0	33,6	20,0	57,6
Toplam	N	130	71	126	105	82	516
	%	25,3	13,8	24,5	20,4	16,0	100,0

Çizelge 43'te "Çalıştığınız bölümde planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 46,9'u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip

olanların % 84,8'i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,5'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,7'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 0'ı, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 55,9'u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 19'u, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların %7,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 15,2'si, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların %18,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 53,6'sı, yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3, yıl himet süresine sahip olanlar 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanlardan % 37,9 daha fazla çalıştıkları bölümde planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılmadığı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanlar çalıştıkları bölümde planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanıldığına orta düzeyde 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ise planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanıldığı kanısını taşımaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 44. Hizmet süresine göre “Planlama yapılırken personelin görevleri tanımlanır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	2	33	6	28	12	81
	%	2,5	40,7	7,4	34,6	14,8	15,7
4–6	N	31	4	25	10	9	79
	%	39,2	5,1	31,6	12,7	11,4	15,3
7–9	N	10	5	12	21	11	59
	%	1,9	8,5	20,	35,6	18,6	11,4
10 ve üstü	N	46	45	39	110	57	297
	%	15,5	15,2	13,1	37,0	19,2	57,6
Toplam	N	89	87	82	169	89	516
	%	17,2	16,9	15,9	32,6	17,2	100,0

Çizelge 44'te “Planlama yapılırken personelin görevleri tanımlanır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 43,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 44,3'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların

% 10,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,7'si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 7,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 31,6'sı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 20'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 13,1'i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 49,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 24,1'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 54,2'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 56,2'si yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3 yıl hizmet süresi olanlara göre, 7–9 yıl hizmet süresi olanlar % 4,8, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre ise %6,8 daha fazla planlama yapılırken personelin görevlerinin tanımlandığı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise planlama yapılırken personelin görevlerinin tanımlanmadığı kanısını taşımaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 45. Hizmet süresine göre “Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	21	11	10	28	11	81
	%	25,9	13,6	12,3	34,6	13,6	15,7
4–6	N	24	10	25	9	11	79
	%	30,4	12,7	31,6	11,4	13,9	15,3
7–9	N	19	13	12	9	6	59
	%	32,2	22,0	20,3	15,3	10,2	11,4
10 ve üstü	N	51	45	56	70	76	297
	%	17,2	15,2	18,5	23,6	25,	57,6
Toplam	N	115	79	102	110	104	516
	%	22,3	15,3	19,8	22,5	20,2	100,0

Çizelge 45'te “Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39,5'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 43,1'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 54,2'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 32,4'ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 12,3'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 31,6'sı, 7-9 yıl hizmet

süresine sahip olanların % 20,3'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,5'i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 48,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,3'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 48,6'sı yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanlar % 11,1 daha fazla planlarda ast ve üst düzey personelin sorumluluklarının tanımlanmadığı, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 10 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 0,4 daha fazla planlarda ast ve üst düzey personelin sorumluluklarının tanımlandığı kanısındadırlar ($p=0,000$, $p<0,05$).

Çizelge 46. Hizmet süresine göre “Planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	38	8	34	1	0	81
	%	46,9	9,9	4,0	1,2	,0	15,7
4–6	N	34	17	0	14	14	79
	%	43,0	21,5	,0	17,7	17,7	15,3
7–9	N	30	8	16	0	5	59
	%	50,8	13,6	27,1	,0	8,5	11,4
10 ve üstü	N	56	63	59	90	29	297
	%	18,9	21,2	19,9	30,3	9,8	57,6
Toplam	N	158	96	109	105	48	516
	%	30,6	18,6	21,1	20,3	9,3	100,0

Çizelge 46'da “Planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 56,8'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 64,5'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 64,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,1'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 0'ı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,1'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 19,9'u, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 1,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 35,4'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip

olanların % 8,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,1'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanlar, 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanlara göre %7,7, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanlara göre ise % 0,1 daha fazla, planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilmediği, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ise, planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirildiği kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 47. Hizmet süresine göre “Planlamada birimin görev tanımları açıktır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	20	11	14	28	8	81
	%	24,7	13,6	17,3	34,6	9,9	15,7
4–6	N	26	13	18	11	11	79
	%	32,9	16,5	22,8	13,9	13,9	15,3
7–9	N	14	1	24	12	8	59
	%	23,7	1,7	40,7	20,3	13,6	11,4
10 ve üstü	N	54	48	42	81	72	297
	%	18,2	16,2	14,1	27,3	24,2	57,6
Toplam	N	114	73	98	132	99	516
	%	22,1	14,1	19,0	25,6	19,2	100,0

Çizelge 47’de “Planlamada birimin görev tanımları açıktır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 38,3’ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 49,4’ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,4’ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 34,4’ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 17,3’ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,8’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,7’si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 14,1’i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,5’i, 4–6 yıl hizmet

süresine sahip olanların % 27,8'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,9'u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 51,5'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar planlamada birimin görev tanımlarının açık olmadığı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar orta düzeyde 1-3 yıl hizmet süresi olan çalışanlara göre 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar % 6 daha fazla planlamada birimin görev tanımlarının açık olduğu kanısını taşımaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 48. Hizmet süresine göre “Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	33	46	1	0	1	81
	%	40,7	56,8	1,2	,0	1,2	15,7
4–6	N	43	12	4	14	6	79
	%	54,4	15,2	5,1	17,7	7,6	15,3
7–9	N	26	2	8	20	3	59
	%	44,1	3,4	13,6	33,9	5,1	11,4
10 ve üstü	N	60	60	53	75	49	297
	%	20,2	20,2	17,8	25,3	16,5	57,6
Toplam	N	162	120	66	109	59	516
	%	31,4	23,3	12,8	21,1	1,4	100,0

Çizelge 48’de “Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 97,5’i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 69,6’sı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 47,5’i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,4’ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların %1,2’si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların %5,1’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların

%13,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların %17,8'i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların %1,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,3'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39'u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 41,8'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 7–9 yıl hizmet süresine göre 4-6 yıl hizmet süresine sahip olan çalışanlar % 27,9, 1-3 yıl hizmet süresine sahip olan çalışanlara göre % 50 daha fazla stratejik planlamayı uzman bir ekibin hazırlamadığı, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar, stratejik planlamayı uzman bir ekibin hazırladığı kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 49. Hizmet süresine göre “Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	49	9	22	0	1	81
	%	60,5	11,1	27,2	,0	1,2	15,7
4–6	N	40	8	6	20	5	79
	%	50,6	10,1	7,6	25,3	6,3	15,3
7–9	N	23	6	20	7	3	59
	%	39,0	10,2	33,9	11,9	5,1	11,4
10 ve üstü	N	64	66	69	77	21	297
	%	21,5	22,2	23,2	25,9	7,1	57,6
Toplam	N	176	89	117	104	30	516
	%	34,1	17,2	22,	20,2	5,8	100,0

Çizelge 49'da “Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 71,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 60,7'si, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 49,2'si 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 43,7'si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 7,6'sı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip

olanların % 33,9'u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 23,2'si, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların %1,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 31,6'sı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 17'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 33'ü yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre, 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 5,5, 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 17, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 28,1 daha fazla eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişilerin varolmadığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 50. Hizmet süresine göre “Memurlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	11	17	47	5	1	81
	%	13,6	21,0	58,0	6,2	1,2	15,7
4–6	N	29	22	17	6	5	79
	%	36,7	27,8	21,5	7,6	6,3	15,3
7–9	N	9	10	24	13	3	59
	%	15,3	16,9	40,7	22,0	5,1	11,4
10 ve üstü	N	76	74	72	65	10	297
	%	5,6	24,9	24,2	21,9	3,4	57,6
Toplam	N	125	123	160	89	19	516
	%	24,2	23,8	23,8	17,2	3,7	100,0

Çizelge 50'de “Stratejik planlama hazırlama sürecine ilişkin görüşler bölümünde “Memurlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 34,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 64,5'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 32,2'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,5'i hiç ve az seçeneğine, orta

seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 58'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 21,5'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,7'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 24,2'si, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 7,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 13,9'u, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,1'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,3'ü yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan, 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 17,3 oranında daha fazla orta düzeyde çalışanlara düşen ortalama işyükünün dikkate alındığı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olan çalışanlara göre 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanlar % 34,5 daha fazla çalışanlara düşen ortalama işyükünün dikkate alınmadığı kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 51 Hizmet süresine göre “Memur ve şeflerden gelen istekler dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	2	14	52	12	1	81
	%	2,5	17,3	64,2	14,8	1,2	15,7
4–6	N	12	27	22	1	17	79
	%	15,2	34,2	27,8	1,3	21,5	15,3
7–9	N	1	9	38	8	3	59
	%	1,7	15,3	64,4	13,6	5,1	11,4
10 ve üstü	N	64	62	114	32	25	297
	%	21,5	20,	38,4	10,8	8,4	57,6
Toplam	N	79	112	226	53	46	516
	%	15,3	21,7	43,8	10,3	8,9	100,0

Çizelge 51’de “Memur ve şeflerden gelen istekler dikkate alınır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 19,8'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 49,4'ü, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların %17'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 41,5'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların %64,2'si,

4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,8'i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 64,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 38,4'ü, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 16'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,8'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,7'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların %19,2'si yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre % 7,9 daha fazla çalışanlardan gelen istekler dikkate alınmadığı, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 0,2 daha fazla çalışanlardan gelen istekler dikkate alındığı ifadesine orta düzeyde katılmaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 52. Hizmet süresine göre “Kurumda saygı ve güven mevcuttur” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	7	11	55	8	0	81
	%	8,6	13,6	67,9	9,9	,0	15,7
4–6	N	14	4	46	10	5	79
	%	17,7	5,1	58,2	12,7	6,3	15,3
7–9	N	12	5	22	20	0	59
	%	20,3	8,5	37,3	33,9	,0	11,4
10 ve üstü	N	23	96	100,0	64	14	297
	%	7,7	32,3	33,7	21,5	4,7	57,6
Toplam	N	56	116	223	102	19	516
	%	10,9	22,5	43,2	19,8	3,7	100,0

Çizelge 52'de “Kurumda saygı ve güven mevcuttur” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,8'i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 28,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 40'ı hiç ve az seçeneğine, orta

seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 67,9'u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 58,2'si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 37,3'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,7'si, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 9,9'u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 19'u, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,9'u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 26,2'si yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 24,5, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 34,2 daha fazla kurumda saygı ve güven mevcut olduğu ifadesine orta düzeyde, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar, kurumda saygı ve güvenin mevcut olmadığı düşüncesine katılmaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 53. Hizmet süresine göre “Kurumun misyonu çalışanlarının katılımlarıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	16	24	6	28	7	81
	%	19,8	29,6	7,4	34,6	8,6	15,7
4–6	N	35	17	13	6	8	79
	%	44,3	21,5	16,5	7,6	10,1	15,3
7–9	N	21	5	25	8	0	59
	%	35,6	8,5	42,4	13,6	,0	11,4
10 ve üstü	N	72	80	100,0	37	8	297
	%	24,2	26,9	33,7	12,5	2,7	57,6
Toplam	N	144	126	144	79	23	516
	%	27,9	24,4	27,9	15,3	4,5	100,0

Çizelge 53'te “Kurumun misyonu çalışanlarının katılımlarıyla hazırlanmıştır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 49,4'ü,

4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 65,8'i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 44,1'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 51,1'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 7,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 16,5'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 42,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,7'si, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 43,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 17,7'si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 13,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 15,2'si yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 5,3, 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 21,7 ve 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 7 oranında daha fazla, kurumun misyonunun çalışanlarının katılımıyla hazırlanmadığı kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 54. Hizmet süresine göre “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	10	15	18	34	4	81
	%	12,3	18,5	22,2	42,0	4,9	15,7
4–6	N	14	28	18	14	5	79
	%	17,7	35,4	22,8	17,7	6,3	15,3
7–9	N	5	18	27	9	0	59
	%	8,5	30,5	45,8	15,3	,0	11,4
10 ve üstü	N	42	91	67	77	20	297
	%	14,1	30,6	22,6	25,9	6,7	57,6
Toplam	N	71	152	130	134	29	516
	%	13,8	29,5	25,2	26,0	5,6	100,0

Çizelge 54'te “Kurumun vizyonu açık şekilde tanımlanmıştır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,8'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip

olanların % 53,1'i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39'u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 44,7'si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,8'i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,6'sı, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 46,9'u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 24'ü, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 15,3'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 32,6'sı yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar, kurumun vizyonunun açık şekilde tanımlandığı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanların ifadeye ora düzeyde katıldığı, 4-6 ve 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ise kurumun vizyonunun açık şekilde tanımlanmadığı, görüşündedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 55. Hizmet süresine göre “Kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	6	22	47	6	0	81
	%	7,4	27,2	58,0	7,4	,0	15,7
4–6	N	25	44	4	6	0	79
	%	31,6	55,7	5,1	7,6	,0	15,3
7–9	N	0	27	21	11	0	59
	%	,0	45,8	35,6	18,6	,0	11,4
10 ve üstü	N	65	98	92	36	6	297
	%	21,9	33,0	31,0	12,1	2,0	57,6
Toplam	N	96	191	164	59	6	516
	%	18,6	37,0	31,8	11,4	1,2	100,0

Çizelge 55'te “Kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 34,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 87,3'ü, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların

% 45,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 54,9'u hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 58'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 5,1'i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 35,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 31'i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 7,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 7,6'sı, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 14,1'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ifadeye orta düzeyde katılmaktadır, 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 10 yıl ve üstü hizmet süresine sahip çalışanlar % 9,1, 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 41,5 daha fazla kurumun vizyonunun çalışanların katılımıyla hazırlanmadığı kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 56. Hizmet süresine göre “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	6	38	26	11	0	81
	%	7,4	46,9	32,1	13,6	,0	15,7
4–6	N	21	40	12	5	1	79
	%	26,6	50,6	15,2	6,3	1,3	15,3
7–9	N	9	13	29	5	3	59
	%	15,3	22,0	49,2	8,5	5,1	11,4
10 ve üstü	N	71	60	113	36	17	297
	%	23,9	2,2	38,0	12,1	5,7	57,6
Toplam	N	107	151	180	57	21	516
	%	20,7	29,3	34,9	11,0	4,1	100,0

Çizelge 56'da “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 54,3'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 77,2'si, 7–9 yıl hizmet

süresine sahip olanların % 37,3'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 26,1'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 32,1'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 15,2'si, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 49,2'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 38'i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların %13,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 7,6'sı, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 13,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 17,8'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre, 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 22,9 daha fazla kurumun vizyonunun amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmadığı, 7-9 yıl ve 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ise ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 57. Hizmet süresine göre “Stratejilere uygun politika geliştirilmiştir” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	1	21	58	0	1	81
	%	1,2	25,9	71,6	,0	1,2	15,7
4–6	N	18	22	33	5	1	79
	%	22,8	27,8	41,8	8,8	1,3	15,3
7–9	N	21	14	18	0	6	59
	%	35,6	23,7	30,5	,0	10,2	11,4
10 ve üstü	N	56	68	121	52	0	297
	%	18,9	22,9	40,7	17,5	,0	57,6
Toplam	N	96	125	230	57	8	516
	%	18,6	24,2	44,6	11,0	1,6	100,0

Çizelge 57’de “Stratejilere uygun politika geliştirilmiştir” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,1’i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 50,6’sı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 59,3’ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 41,8’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 71,6’sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 41,8’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,5’i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,7’si, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 1,2’si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 10,1’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 10,2’si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 17,5’i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3,yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ifadeye orta düzeyde katılmakta, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 8,8, 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar, ise % 18,5 daha fazla stratejilere uygun politika geliştirilmediği düşüncesindedirler ($p= 000, p<.05$).

Çizelge 58. Hizmet süresine göre “Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	1	16	56	0	8	81
	%	1,2	19,8	69,1	,0	9,9	15,7
4–6	N	10	21	32	15	1	79
	%	12,7	26,6	40,5	19,0	1,3	15,3
7–9	N	9	13	14	17	6	59
	%	15,3	22,0	23,7	28,8	1<0,2	11,4
10 ve üstü	N	31	102	119	39	6	297
	%	19,4	34,3	40,1	13,1	2,0	57,6
Toplam	N	51	152	221	71	21	516
	%	9,9	29,5	42,8	13,8	4,1	100,0

Çizelge 58’de “Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 21’i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39,3’ü, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 37,3’ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 53,7’si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 69,1’i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,5’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 23,7’si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,1’i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 9,9’u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 20,3’ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39’u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların %15,1’i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3, 4–6 ve 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ifadeye orta düzeyde katılıkları, 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise stratejik planların, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlendiği ve değerlendirildiği düşüncesindedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge.59.Hizmet süresine göre “Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	0	17	52	11	1	81
	%	,0	21,0	64,2	13,6	1,2	15,7
4–6	N	23	19	22	9	6	79
	%	29,1	24,1	27,8	11,4	7,6	15,3
7–9	N	0	27	9	0	23	59
	%	,0	45,8	15,3	,0	39,0	11,4
10 ve üstü	N	35	75	124	53	10	297
	%	11,8	25,3	41,8	17,8	3,4	57,6
Toplam	N	58	138	207	73	40	516
	%	11,2	26,7	40,1	14,1	7,8	100,0

Çizelge 59'da "Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 21'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 53,2'si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 37,1'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 64,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,8'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 15,3'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 41,8'i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 14,8'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 19'u, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39'u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 21,2'si yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3 yıl ve 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ifadeye orta düzeyde katılmakta, 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 7,4 oranında daha fazla yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesinin zamanında yapılmadığı düşüncesindedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 60. Hizmet süresine göre "Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	28	0	45	7	1	81
	%	34,6	,0	55,6	8,6	1,2	15,7
4–6	N	42	0	12	10	15	79
	%	53,2	,0	15,2	12,7	19,0	15,3
7–9	N	1	17	18	0	23	59
	%	1,7	28,8	30,5	,0	39,0	11,4
10 ve üstü	N	64	68	99	58	8	297
	%	21,5	22,9	33,3	19,5	2,7	57,6
Toplam	N	135	85	174	75	47	516
	%	26,2	16,5	33,7	14,5	9,1	100,0

Çizelge 60'ta "Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 34,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 53,2'si, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 44,4'ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 55,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 15,2'si, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,3'ü, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 9,8'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 31,7'si, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39'u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 21,2'si yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ifadeye orta düzeyde katılmakta, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 7,8 daha fazla, bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmediği, 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verildiği düşüncesindedirler ($p = 000$, $p < .05$).

Çizelge 61. Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	1	0	44	35	1	81
	%	1,2	,0	54,3	43,2	1,2	15,7
4–6	N	23	23	18	4	11	79
	%	29,1	29,1	22,8	5,1	13,9	15,3
7–9	N	0	18	30	0	11	59
	%	,0	30,5	50,8	,0	18,6	11,4
10 ve üstü	N	68	73	101	50	5	297
	%	22,9	24,6	34,0	16,8	1,7	57,6
Toplam	N	92	114	193	89	28	516
	%	17,8	22,1	37,4	17,2	5,4	100,0

Çizelge 61’de ”Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır“ maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 1,2’si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 58,2’si, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,5’i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 47,5’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 54,3’ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,8’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 50,8’i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 34’ü, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 44,4’ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 19’u, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,6’sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,5’i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3 yıl ve 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ifadeye orta düzeyde katılmakta 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 10,7 daha fazla ödeneklerin stratejik planlara uygun olarak harcanmadığı düşüncesindedirler ($p=0,000$, $p<0,05$).

Çizelge 62. Hizmet süresine göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz valilikle eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	1	10	30	8	32	81
	%	1,2	12,3	37,0	9,9	39,5	15,7
4–6	N	3	28	24	13	11	79
	%	3,8	35,4	30,4	16,5	13,9	15,3
7–9	N	1	30	17	0	11	59
	%	1,7	50,8	28,8	,0	18,6	11,4
10 ve üstü	N	21	79	70	100,0	27	297
	%	7,1	26,6	23,6	33,7	9,1	57,6
Toplam	N	26	147	141	121	81	516
	%	5,0	28,5	27,3	23,4	15,7	100,0

Çizelge 62’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz valilikle eşgüdüm içinde çalışmaktadır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine

sahip olanların % 13,5'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39,2'si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 52,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,7'si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 37'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,4'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 28,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 23,6'sı, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 49,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,4'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 42,8'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4-6 yıl hizmet aralığı süreye sahip çalışanlara göre 7-9 yıl hizmet aralığı süreye sahip çalışanlar % 13,3 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün valilikle eşgüdüm içinde çalışmadığı, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 1-3 yıl hizmet aralığı süreye sahip çalışanlar ise % 6,6 daha fazla, stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün valilikle eşgüdüm içinde çalıştığı düşüncesindedirler ($p=.000$ $p<.05$).

Çizelge 63: Hizmet süresine göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	0	1	39	2	39	81
	%	,0	1,2	48,1	2,5	48,1	15,7
4–6	N	0	35	20	13	11	79
	%	,0	44,3	25,3	16,5	13,9	15,3
7–9	N	0	31	17	0	11	59
	%	,0	52,5	28,8	,0	18,6	11,4
10 ve üstü	N	7	70	75	95	50	297
	%	2,4	23,6	25,3	32,0	16,8	57,6
Toplam	N	7	137	151	110	111	516
	%	1,4	26,6	29,3	21,3	21,5	100,0

Çizelge 63'te "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 1,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 44,3'ü, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 52,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 26'sı hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 48,1'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,3'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 28,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,3'ü, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 50,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,4'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 48,8'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 1,8 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün MEB ile eşgüdüm içinde çalışmakta olduğu. 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 8,2 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün MEB ile eşgüdüm içinde çalışmadığı düşüncesindedirler ($p=.000$ $p<.05$).

Çizelge 64. Hizmet süresine göre "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	1	14	2	12	12	81
	%	1,2	17,3	51,0	14,8	14,8	15,7
4–6	N	25	11	17	21	5	79
	%	31,6	13,9	21,5	26,6	6,3	15,3
7–9	N	12	18	13	8	8	59
	%	20,3	30,5	22,0	13,6	13,6	11,4
10 ve üstü	N	26	58	102	89	22	297
	%	8,8	19,5	34,3	30,0	7,4	57,6
Toplam	N	64	101	174	130	47	516
	%	12,4	19,6	33,7	25,2	9,1	100,0

Çizelge 64'te "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,5'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,5'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 50,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 28,3'ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 51'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 21,5'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 34,3'ü, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 28,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 32,9'u, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,2'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 37,4'ü yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ifadeye orta düzeyde katıldıkları görülmekte olup, 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre, 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 5,3 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün DPT ile eşgüdüm içinde çalışmadığı, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ise stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün DPT ile eşgüdüm içinde çalıştığı düşüncesindedirler ($p=.000$ $p<.05$).

Çizelge 65. Hizmet süresine göre "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	1	56	11	2	11	81
	%	1,2	69,1	13,6	2,5	13,6	15,7
4–6	N	15	26	20	8	10	79
	%	19,0	32,9	25,3	10,1	12,7	15,3
7–9	N	12	26	16	0	5	59
	%	20,3	44,1	27,1	,0	8,5	11,4
10 ve üstü	N	19	80	123	58	17	297
	%	6,4	26,9	41,4	19,5	5,7	57,6
Toplam	N	47	188	170	68	43	516
	%	9,1	36,4	32,9	13,2	8,3	100,0

Çizelge 65'te "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 70,3'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 51,9'u, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 64,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,3'ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 13,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,3'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,1'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 41,4'ü, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 16,1'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,8'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 8,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,2'si yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre, 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 12,5, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 18,4 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmadığı, 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ise ifadeye orta düzeyde katıldıkları düşüncesindedirler (p= 000, p<.05).

Çizelge 66. Hizmet süresine göre "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	20	33	24	0	4	81
	%	24,7	40,7	29,6	,0	4,9	15,7
4–6	N	16	33	20	0	10	79
	%	20,3	41,8	25,3	,0	12,7	15,3
7–9	N	25	25	4	0	5	59
	%	42,4	42,4	6,8	,0	8,5	11,4
10 ve üstü	N	27	74	137	41	18	297
	%	9,1	24,9	46,1	13,8	6,1	57,6
Toplam	N	88	165	185	41	37	516
	%	17,1	32,0	35,9	7,9	7,2	100,0

Çizelge 66'da "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 65,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 62,1'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 84,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 34'ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 29,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,3'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 6,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 46,1'i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 4,9'u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 12,7'si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 8,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 19,9'u yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 3,3, 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 22,7 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmadığı 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ise ifadeye orta düzeyde katıldıkları düşüncesindedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 67. Hizmet süresine göre "Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz siyasi gelişmelerden etkilenmektedir" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	0	61	10	6	4	81
	%	,0	75,3	12,3	7,4	4,9	15,7
4–6	N	21	26	9	6	17	79
	%	26,6	32,9	11,4	7,6	21,5	15,3
7–9	N	18	27	0	13	1	59
	%	30,5	45,8	,0	22,0	1,7	11,4
10 ve üstü	N	20	40	69	100,0	68	297
	%	6,7	13,5	23,2	33,7	22,9	57,6
Toplam	N	59	154	88	125	90	516
	%	11,4	29,8	17,1	24,2	17,4	100,0

Çizelge 67’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz siyasi gelişmelerden etkilenmektedir.” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 75,3’ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 59,5’i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 76,3’ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 20,2’si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 12,3’ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 11,4’ü, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 0’ı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 23,2’si, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 12,3’ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 29,1’i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22’si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 56,6’sı yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar% 15,8, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olan çalışanlar ise % 16,8 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün siyasi gelişmelerden etkilenmediği 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar ise stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün siyasi gelişmelerden etkilendiği düşüncesindedirler (p= 000, p<.05).

Çizelge 68: Hizmet süresine göre “Eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	0	13	36	13	19	81
	%	,0	16,0	44,4	16,0	23,5	15,7
4–6	N	2	13	12	35	14	79
	%	2,5	16,5	15,2	44,3	17,7	15,3
7–9	N	0	13	20	9	17	59
	%	0	22,0	33,9	15,3	28,8	11,4
10 ve üstü	N	15	29	80	124	46	297
	%	5,1	9,8	26,9	41,8	15,5	57,6
Toplam	N	17	68	148	181	96	516
	%	3,3	13,2	28,7	35,1	18,6	100,0

Çizelge 68’de “Eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 16’sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 19’u, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22’si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 14,9’u hiç ve az seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 16’sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların %16,5’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22’si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 9,8’i, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 44,4’ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 15,2’si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,9’u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 26,9’u, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39,5’i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 62’si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 49,2’si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 57,3’ü yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmamaktadır, 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar % 8,1, 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 12,8 daha fazla yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır düşüncesindedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 69: Hizmet süresine göre “Eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	11	46	24	0	0	81
	%	13,6	56,8	29,6	,0	,0	15,7
4–6	N	31	20	23	5	0	79
	%	39,2	25,3	29,1	6,3	,0	15,3
7–9	N	14	24	21	0	0	59
	%	23,7	40,7	35,6	,0	,0	11,4
10 ve üstü	N	44	92	110	41	10	297
	%	14,8	31,0	37,0	13,8	3,4	57,6
Toplam	N	100,0	182	178	46	10	516
	%	19,4	35,3	34,5	8,9	1,9	100,0

Çizelge 69'da "Eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 70,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 64,5'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 64,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,8'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 29,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 29,1'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 35,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 37'si, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 0'ı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 6,3'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 0'ı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların %17,2'si yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 18,6, 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 18,7 oranında daha fazla eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmadığı düşüncesindedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 70: Hizmet süresine göre "Müdürlüğümüzde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmektedir" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	11	39	23	8	0	81
	%	13,6	48,1	28,4	9,9	,0	15,7
4–6	N	29	17	21	12	0	79
	%	36,7	21,5	26,6	15,2	,0	15,3
7–9	N	5	18	18	18	0	59
	%	8,5	30,5	30,5	30,5	,0	11,4
10 ve üstü	N	49	85	80	82	1	297
	%	16,5	28,6	26,9	27,6	,3	57,6
Toplam	N	94	159	142	120	1	516
	%	18,2	30,8	27,5	23,3	,2	100,0

Çizelge 70'te "Müdürlüğümüzde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmektedir" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 61,7'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 58,2'si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 39'u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,1'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 28,4'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 26,6'sı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 26,9'u, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 9,9'u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 15,2'si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,9'u yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar % 6,1, 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 19,2, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 22,7 oranında daha fazla il milli eğitim müdürlüğünde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmemektedir düşüncesindedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 71: Hizmet süresine göre "Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	14	32	26	7	2	81
	%	17,3	39,5	32,1	8,6	2,5	15,7
4–6	N	28	15	13	19	4	79
	%	35,4	19,0	16,5	24,1	5,1	15,3
7–9	N	6	14	21	16	2	59
	%	10,2	23,7	35,6	27,1	3,4	11,4
10 ve üstü	N	61	60	84	71	21	297
	%	20,5	20,2	28,3	23,9	7,1	57,6
Toplam	N	109	121	144	113	29	516
	%	21,1	23,4	27,9	21,9	5,6	100,0

Çizelge 71’de “Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 56,8’i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 54’ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,9’u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,7’si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 32,1’i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 16,5’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 35,6’sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 28,3’ü, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 11,1’i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 29,2’si, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,5’i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 31’i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ifadeye orta düzeyde katıldıkları 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 13,3, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 16,1 daha fazla stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmemektedir kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 72: Hizmet süresine göre “Yöneticiler kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler” ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	12	13	48	8	0	81
	%	14,8	16,0	59,3	9,9	,0	15,7
4–6	N	18	32	22	5	2	79
	%	22,8	40,5	27,8	6,3	2,5	15,3
7–9	N	2	18	34	3	2	59
	%	3,4	30,5	57,6	5,1	3,4	11,4
10 ve üstü	N	35	86	127	48	1	297
	%	11,8	29,0	42,8	16,2	0,3	57,6
Toplam	N	67	149	231	64	5	516
	%	13,0	28,9	44,8	12,4	1,0	100,0

Çizelge 72’de ”Yöneticiler kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler” maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,8’i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 63,3’ü, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 33,9’u, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 40,8’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 59,3’ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,8’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 57,6’sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 42,8’i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 9,9’u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 8,8’i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 8,5’i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların %16,5’i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 14,8, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 17,3 daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmakta olup, 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise yöneticilerin kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmediği kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 73: Hizmet süresine göre “Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır” ifadesinin dağılımı

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	21	10	29	20	1	81
	%	25,9	12,3	35,8	24,7	1,2	15,7
4–6	N	24	29	20	6	0	79
	%	30,4	36,7	25,3	7,6	,0	15,3
7–9	N	2	17	28	8	4	59
	%	3,4	28,8	47,5	13,6	6,8	11,4
10 ve üstü	N	45	67	138	39	8	297
	%	15,2	22,6	46,5	13,1	2,7	57,6
Toplam	N	92	123	215	73	13	516
	%	17,8	23,8	41,7	14,1	2,5	100,0

Çizelge 73'te "Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 38,2'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 67,1'i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 32,2'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 37,8'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 35,8'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,3'ü, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 47,5'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 46,5'i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 25,9'u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 7,6'sı, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 20,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 15,8'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 1 daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmakta olup, 1-3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 4-6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 28,9 daha fazla yöneticilerin çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmadıkları kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 74: Hizmet süresine göre "Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	7	6	31	9	28	81
	%	8,6	7,4	38,3	11,1	34,6	15,7
4–6	N	9	13	33	15	9	79
	%	11,4	16,5	41,8	19,0	11,4	15,3
7–9	N	3	9	37	2	8	59
	%	5,1	15,3	62,7	3,4	13,6	11,4
10 ve üstü	N	22	44	143	49	39	297
	%	7,4	14,8	48,1	16,5	13,1	57,6
Toplam	N	41	72	244	75	84	516
	%	7,9	14,0	47,3	14,5	16,3	100,0

Çizelge 74'te "Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 16'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,9'u, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 20,4'ü, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 22,2'si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 38,3'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 41,8'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 62,7'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 48,1'i, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,7'si, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,4'ü, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 17'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 29,6'sı yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar % 3,9, 7-9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 21,9 daha fazla oranda ifadeye orta düzeyde katılmakta olup, 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapıldığı kanısındadırlar($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 75: Hizmet süresine göre "Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	8	23	26	6	18	81
	%	9,9	28,4	32,1	7,4	22,2	15,7
4–6	N	8	29	37	5	0	79
	%	10,1	36,7	46,8	6,3	,0	15,3
7–9	N	3	18	27	6	5	59
	%	5,1	30,5	45,8	10,2	8,5	11,4
10 ve üstü	N	19	112	111	36	19	297
	%	6,4	37,7	37,4	12,1	6,4	57,6
Toplam	N	38	182	201	53	42	516
	%	7,4	35,3	39,0	10,3	8,1	100,0

Çizelge 75'te "Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 38,3'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 46,8'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 35,6'sı, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 44,1'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların %32,1'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 46,8'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 37,4'ü, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 29,6'sı, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 6,3'ü 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,7'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 18,5'i yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 7–9 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ifadeye orta düzeyde katılmakta olup, 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlara göre 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlar % 5,8, 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 8,5 daha fazla hazırlanan stratejik planların aynen uygulanmadığı kanısındadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 76: Hizmet süresine göre "Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur" ifadesinin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
1–3	N	12	30	14	5	20	81
	%	14,8	37,0	17,3	6,2	24,7	15,7
4–6	N	19	24	22	13	1	79
	%	24,1	30,4	27,8	16,5	1,3	15,3
7–9	N	5	22	13	14	5	59
	%	8,5	37,3	22,0	23,7	8,5	11,4
10 ve üstü	N	36	100,0	65	52	44	297
	%	12,1	33,7	21,9	17,5	14,8	57,6
Toplam	N	72	176	114	84	70	516
	%	14,0	34,1	22,1	16,3	13,6	100,0

Çizelge 76'da "Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur" maddesine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 51,8'i, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 54,5'i, 7–9 yıl hizmet süresine sahip olanların

% 45,8'i, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 45,8'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 17,3'ü, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 27,8'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 22'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 21,9'u, çok ve tam seçeneğine 1–3 yıl hizmet süresine sahip olanların % 30,9'u, 4–6 yıl hizmet süresine sahip olanların % 17,8'i, 7-9 yıl hizmet süresine sahip olanların % 32,2'si, 10 ve üstü yıl hizmet süresine sahip olanların % 32,3'ü yanıt vermiştir. Buna göre hizmet süresi aralıkları arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan 7–9ve 10 yıl üstü hizmet süresine sahip çalışanlara göre 1–3 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar % 6, 4–6 yıl hizmet süresine sahip çalışanlar ise % 8,7 oranında daha fazla stratejik planların, kalkınma planları ile uyumlu olmadığı kanısındadırlar. ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 77. Unvanlara göre “Çalıştığınız bölümde planlama yapmak için ön çalışma yapılır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	25	4	30	39	27	125
	%	20,0	3,2	24,0	31,2	21,6	24,2
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	7	0	6	0	13
	%	,0	53,8	,0	46,2	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	2	2	12	1	17
	%	,0	11,8	11,8	70,6	5,9	3,3
Şef	N	4	17	25	51	4	101
	%	4,0	16,8	24,8	50,5	4,0	19,6
Memur	N	67	74	33	41	45	260
	%	25,8	28,5	12,7	15,8	17,3	50,4
Toplam	N	96	104	90	149	77	516
	%	18,6	20,2	17,4	28,9	14,9	100,0

Çizelge 77’de “Çalıştığınız bölümde planlama yapmak için ön çalışma yapılır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 23,2’si Müdür Yardımcılarının % 53,8’i, Şube Müdürlerinin % 11,8’i, Şeflerin % 20,8’i, Memurların % 52,3’ü

hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 24'ü Müdür Yardımcılarının % 0'ı, Şube Müdürlerinin % 11,8'i, Şeflerin % 24,8'i, Memurların % 12,7'si, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 52,8'i Müdür Yardımcılarının % 46,2'si, Şube Müdürlerinin % 76,5'i, Şeflerin % 54,5'i, Memurların % 33,1'i, yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan İlköğretim Müfettişlerine göre Şube Müdürleri % 23,7, Şefler ise % 1,7 daha fazla planlama yapmak için ön çalışma yapıldığını, İl Millî Eğitim Müdür Yardımcıları, memurlara göre % 1,5 daha fazla planlama yapmak için ön çalışma yapılmadığını düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 78. Unvanlara göre “Çalıştığınız bölümde planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	21	7	16	53	26	125
	%	17,1	5,7	13,0	43,1	21,1	24,2
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	4	4	5	0	0	13
	%	30,8	30,8	38,5	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	7	8	1	17
	%	,0	5,9	41,2	47,1	5,9	3,3
Şef	N	14	17	44	18	8	101
	%	13,9	16,8	43,6	17,8	7,9	19,6
Memur	N	91	42	54	26	47	260
	%	35,0	16,2	20,8	10,0	18,1	50,4
Toplam	N	130	71	126	105	82	516
	%	25,3	13,8	24,5	20,4	16,0	100,0

Çizelge 78'de “Çalıştığınız bölümde planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 22,8'i Müdür Yardımcılarının % 61,6'sı, Şube Müdürlerinin % 5,9'u, Şeflerin % 30,7'si, Memurların % 51,2'si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 13'ü Müdür

Yardımcılarının % 38,5'i, Şube Müdürlerinin % 41,2'si, Şeflerin % 43,6'sı, Memurların % 20,8'i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 64,2'si Müdür Yardımcılarının % 0'ı, Şube Müdürlerinin % 53'ü, Şeflerin % 25,7'si, Memurların % 28,1'i yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan İlköğretim Müfettişleri Şube Müdürlerine göre % 11,2 daha fazla planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanıldığını, şeflerin ifadeye orta düzeyde katıldığı, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcıları memurlara göre % 10,4 daha fazla planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılmadığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 79. Unvanlara göre “ Planlama yapılırken personelin görevleri tanımlanır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	20	12	12	57	24	125
	%	16,0	9,6	9,6	45,6	19,2	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	4	4	5	0	13
	%	,0	30,8	30,8	38,5	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	1	14	1	17
	%	,0	5,9	5,9	82,4	5,9	3,3
Şef	N	0	14	19	51	17	101
	%	,0	13,9	18,8	50,5	16,8	19,6
Memur	N	69	56	46	42	47	260
	%	26,5	21,5	17,7	16,2	18,1	50,4
Toplam	N	89	87	82	169	89	516
	%	17,2	16,9	15,9	32,8	17,2	100,0

Çizelge 79'da "Planlama yapılırken personelin görevleri tanımlanır" maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 25,6'sı, Müdür Yardımcılarının % 30,8'i, Şube Müdürlerinin % 5,9'u, Şeflerin % 13,9'u, memurların % 48'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 9,6'sı Müdür Yardımcılarının % 30,8'i, Şube Müdürlerinin % 5,9'u Şeflerin %16,8'i, Memurların % 17,7'si, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin %

64,8'i Müdür Yardımcılarının % 38,5'i, Şube Müdürlerinin % 88,3'ü, Şeflerin % 67,3'ü, memurların % 34,3'ü yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan İl Milli Eğitim Müdür Yardımcılarına göre İlköğretim Müfettişleri % 26,3, Şube Müdürleri ise % 49,8, Şefler ise % 28,8 daha fazla planlama yapılırken personelin görevlerinin tanımlandığını, memurlar ise planlama yapılırken personelin görevlerinin tanımlanmadığını düşünmektedirler ($p=000$, $p<0.05$).

Çizelge 80. Unvanlara göre “Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	16	12	29	22	46	125
	%	12,8	9,6	23,2	17,6	36,8	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	4	3	1	5	0	13
	%	30,8	23,1	7,7	38,5	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	1	14	1	17
	%	,0	5,9	5,9	82,4	5,9	3,3
Şef	N	8	22	23	35	13	101
	%	7,9	21,8	22,8	34,7	12,9	19,6
Memur	N	87	41	48	40	44	260
	%	33,5	15,8	18,5	15,4	16,9	50,4
Toplam	N	115	79	102	116	104	516
	%	22,3	15,3	19,8	22,5	20,2	100,0

Çizelge 80’de “Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 22,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 53,9’u, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 29,7’si, memurların % 50,3’ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 23,2’si Müdür Yardımcılarının % 7,7’si, Şube Müdürlerinin % 5,9’u Şeflerin % 22,8’i, Memurların % 18,5’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 54,4’ü Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 88,3’ü, Şeflerin % 47,6’sı, Memurların % 32,3’ü yanıt vermiştir.

Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şeflere göre İlköğretim Müfettişleri % 6,8, Şube Müdürleri % 40,7 daha fazla planlarda ast ve üst düzey personelin sorumluluklarının tanımlandığını, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcılarına göre memurlar % 3,6 oranında daha fazla planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanmadığını düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 81. Unvanlara göre “Planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	16	18	32	41	18	125
	%	12,8	14,4	25,6	32,8	14,4	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	4	3	5	1	0	13
	%	30,8	23,1	38,5	7,7	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	9	7	0	17
	%	,0	5,9	52,9	41,2	,0	3,3
Şef	N	34	17	23	20	7	101
	%	33,7	16,8	22,8	19,8	6,9	19,6
Memur	N	104	57	40	36	23	260
	%	40,0	21,9	15,4	13,8	8,8	50,4
Toplam	N	158	96	109	105	48	516
	%	30,6	18,6	21,1	20,3	9,3	100,0

Çizelge 81’de “Planda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 27,2’si, Müdür Yardımcılarının % 53,9’u, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 50,5’i, Memurların % 61,9’u hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 25,6’sı Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 52,9’u Şeflerin % 22,8’i, Memurların %15,4’ü, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 47,2’si, Müdür Yardımcılarının % 7,7’si, Şube Müdürlerinin % 41,2’si, Şeflerin % 26,7’si, Memurların % 22,6’sı, yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şube müdürleri

ifadeye orta düzeyde katılmakta olup, İlköğretim Müfettişleri, planda geleceğe dönük varsayımların geliştirildiğini, şeflere göre İl Milli Eğitim Müdür Yardımcıları % 3,4, memurlar ise % 11,4 oranında daha fazla planda geleceğe dönük varsayımların geliştirilmediğini düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 82. Unvanlara göre “Planlamada birimin görev tanımları açıktır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	19	11	20	32	43	125
	%	15,2	8,8	16,0	25,6	34,4	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	4	4	0	5	0	13
	%	30,8	30,8	,0	38,5	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	1	14	1	17
	%	,0	5,9	5,9	82,4	5,9	3,3
Şef	N	8	14	30	39	10	101
	%	7,9	13,9	29,7	38,6	9,9	19,6
Memur	N	83	43	47	42	45	260
	%	31,9	16,5	18,1	16,2	17,3	50,4
Toplam	N	114	73	98	132	99	516
	%	22,1	14,1	19,0	25,6	19,2	100,0

Çizelge 82’de “Planlamada birimin görev tanımları açıktır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 24’ü, Müdür Yardımcılarının % 61,6’sı, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 21,8’i, Memurların % 48,4’ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 16’sı Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 5,9’u Şeflerin % 29,7’si, Memurların %18,1’i, çok seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 60’ı, Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 88,3’ü, Şeflerin % 48,5’i, Memurların % 33,5’i yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şeflere göre İlköğretim Müfettişleri % 11,5, Şube Müdürleri ise % 39,8 oranında daha fazla planlamada birimin görev tanımlarının açık olduğunu, İl Milli Eğitim Müdür Yardımcıları memurlara göre % 13,2 oranında daha fazla planlamada birimin görev tanımlarının açık olmadığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 83. Unvanlara göre “Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar” ifadensin dağılımı.

Hizmet Süresi		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	12	30	29	19	35	81
	%	9,6	24,0	23,2	15,2	28,0	15,7
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	2	11	0	0	0	79
	%	15,4	84,6	,0	,0	,0	15,3
Şube Müdürü	N	0	8	1	8	0	59
	%	,0	47,1	5,9	47,1	,0	11,4
Şef	N	36	4	15	42	4	297
	%	35,6	4,0	14,9	41,6	4,0	57,6
Memur	N	112	67	21	40	20	260
	%	43,1	25,8	8,1	15,4	7,7	50,4
Toplam	N	162	120	66	109	59	516
	%	31,4	23,3	12,8	21,1	11,4	100,0

Çizelge 83'te “Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 33,6'sı, Müdür Yardımcılarının % 100,0'ü, Şube Müdürlerinin % 47,1'i, Şeflerin % 39,6'sı, Memurların % 68,9'u hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 23,2'ii Müdür Yardımcılarının % 0'ı, Şube Müdürlerinin % 5,9'u Şeflerin % 14,9'u, Memurların % 8,1'i, çok seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 43,2'si, Müdür Yardımcılarının % 0'ı, Şube Müdürlerinin % 47,1'i, Şeflerin % 45,6'sı, Memurların % 23,1'i yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine göre şube müdürleri % 3,9, şefler % 0,5 daha fazla stratejik planlamayı uzman bir ekibin hazırladığını il millî eğitim müdür yardımcıları, memurlara göre % 31,1 daha fazla stratejik planlamayı uzman bir ekibin hazırlamadığını düşünmektedirler ($p=000$, $p<0.05$).

Çizelge 84. Unvanlara göre “Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	18	28	31	31	17	125
	%	14,4	22,4	24,8	24,8	13,6	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	5	3	4	1	0	13
	%	38,5	23,1	30,8	7,7	,0	2,5
Şube Müdürü	N	7	2	0	8	0	17
	%	41,2	11,8	,0	47,1	,0	3,3
Şef	N	43	11	32	11	4	101
	%	42,6	10,9	31,7	10,9	4,0	19,6
Memur	N	103	45	50	53	9	260
	%	39,6	17,3	19,2	20,4	3,5	50,4
Toplam	N	176	89	117	104	30	516
	%	34,1	17,2	22,7	20,2	5,8	100,0

Çizelge 84’te “Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 36,8’i, Müdür Yardımcılarının % 61,6’sı, Şube Müdürlerinin % 53’ü, Şeflerin % 53,5’i, Memurların % 56,9’u hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 24,8’i Müdür Yardımcılarının % 30,8’i, Şube Müdürlerinin % 0’ı Şeflerin % 31,7’si, Memurların % 19,2’si, çok seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 38,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 7,7’si, Şube Müdürlerinin % 47,1’i, Şeflerin % 14,9’u, Memurların % 23,9’u yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişilerin varolduğunu şube müdürlerine göre il milli eğitim müdür yardımcıları % 8,6, şefler % 8,1 memurlar % 4,7 daha fazla eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişilerin varolmadığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 85. Unvanlara göre “Çalışanlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	13	56	13	30	13	125
	%	10,4	44,8	10,4	24,0	10,4	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	0	13	0	0	13
	%	,0	,0	100,0	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	14	2	0	17
	%	,0	5,9	82,4	11,8	,0	3,3
Şef	N	24	30	30	17	0	101
	%	23,8	29,7	29,7	16,8	,0	19,6
Memur	N	88	36	90	40	6	260
	%	33,8	13,8	34,6	15,4	2,3	50,4
Toplam	N	125	123	160	89	19	516
	%	24,2	23,8	31,0	17,2	3,7	100,0

Çizelge 85’te “Stratejik planlama hazırlama sürecine ilişkin görüşler bölümünde “Memurlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 55,2’si, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 53,5’i, Memurların % 47,6’sı hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin %10,4’ü Müdür Yardımcılarının %100,0’ü, Şube Müdürlerinin % 82,4’ü Şeflerin % 29,7’si, Memurların % 34,6’sı, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 34,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 11,6’sı, Şeflerin % 16,8’i, Memurların % 17,7’si yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan memurlara göre şefler % 5,9 ilköğretim müfettişleri % 7,6 daha fazla çalışanlara düşen ortalama işyükünün dikkate alınmadığını düşünmektedirler. il milli eğitim müdür yardımcısı, şube müdürlerine göre % 27,6 daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 86. Unvanlara göre “Çalışanlardan gelen istekler dikkate alınır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	10	21	69	18	7	125
	%	8,0	16,8	55,2	14,4	5,6	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	3	10	0	0	13
	%	,0	23,1	76,9	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	1	0	11	3	2	17
	%	5,9	,0	64,7	17,6	11,8	3,3
Şef	N	0	43	36	14	8	101
	%	,0	42,6	35,6	13,9	7,9	19,6
Memur	N	68	45	100,0	18	29	260
	%	26,2	17,3	38,5	6,9	11,2	50,4
Toplam	N	79	112	226	53	46	516
	%	15,3	21,7	43,8	10,3	8,9	100,0

Çizelge 86’da.”Memur ve şeflerden gelen istekler dikkate alınır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 24,8’i, Müdür Yardımcılarının % 23,1’i, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 42,6’sı, Memurların % 43,5’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 55,2’si, Müdür Yardımcılarının % 76,9’u, Şube Müdürlerinin % 64,7’si Şeflerin % 35,6’sı, Memurların % 38,5’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 20’si, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 29,4’ü, Şeflerin % 21,8’i, Memurların % 18,1’i yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şeflere göre memurlar % 0,9 daha fazla çalışanlardan gelen isteklerin dikkate alınmadığını düşünmektedirler. İlköğretim müfettişlerine göre, il milli eğitim müdür yardımcıları % 21,7, şube müdürleri ise % 9,5 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 87. Unvanlara göre “Kurumda saygı ve güven mevcuttur” ifadesinin dağılımı

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	19	34	46	26	0	125
	%	15,2	27,2	36,8	20,8	,0	24,2
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	3	2	8	0	0	13
	%	23,1	15,4	61,5	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	2	8	7	0	17
	%	,0	11,8	47,1	41,2	,0	3,3
Şef	N	8	10	45	24	14	101
	%	7,9	9,9	44,6	23,8	13,9	19,6
Memur	N	26	68	116	45	5	260
	%	10,0	26,2	44,6	17,3	1,9	50,4
Toplam	N	56	116	223	102	19	516
	%	10,9	22,5	43,2	19,8	3,7	100,0

Çizelge 87’de “Kurumda saygı ve güven mevcuttur” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 42,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 11,8’i, Şeflerin % 17,8’i, Memurların % 36,2’si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 36,8’i, Müdür Yardımcılarının % 61,5’i, Şube Müdürlerinin % 47,1’i Şeflerin % 44,6’sı, Memurların % 44,6’sı, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 20,8’i, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 41,2’si, Şeflerin % 37,7’si, Memurların % 19,2’si yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri kurumda saygı ve güvenin olmadığını düşünmektedirler. Şefler ve memurlara göre, il millî eğitim müdür yardımcıları % 26,9, şube müdürleri % 2,5 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadır ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 88. Unvanlara göre “Kurumun misyonu çalışanlarının katılımlarıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	25	42	38	20	0	125
	%	20,0	33,6	30,4	16,0	,0	24,2
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	2	5	1	5	0	13
	%	15,4	38,5	7,7	38,5	,0	2,5
Şube Müdürü	N	1	2	0	14	0	17
	%	5,9	11,8	,0	82,4	,0	3,3
Şef	N	16	28	38	4	15	101
	%	15,8	27,7	37,6	4,0	14,9	19,6
Memur	N	100,0	49	67	36	8	260
	%	38,5	18,8	25,8	13,8	3,1	50,4
Toplam	N	144	126	144	79	23	516
	%	27,9	24,4	27,9	15,3	4,5	100,0

Çizelge 88’de “Kurumun misyonu çalışanlarının katılımlarıyla hazırlanmıştır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 53,6’sı, Müdür Yardımcılarının % 53,9’u, Şube Müdürlerinin % 17,7’si, Şeflerin % 43,5’i, Memurların % 57,3’ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 30,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 7,7’si, Şube Müdürlerinin % 0’ı, Şeflerin % 37,6’sı, Memurların % 25,8’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 16’sı, Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 82,4’ü, Şeflerin % 18,9’u, Memurların % 16,9’u yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şeflere göre, ilköğretim müfettişleri % 10,1, il millî eğitim müdür yardımcıları %10,4 memurlar % 13,8 oranında daha fazla kurumun misyonunun çalışanların katılımlarıyla hazırlanmadığını, şube müdürleri ise kurumun misyonunun çalışanların katılımlarıyla hazırlandığını düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 89. Unvanlara göre “Kurumun vizyonu açık şekilde tanımlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	5	44	30	40	6	125
	%	4,0	35,2	24,0	32,0	4,8	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	2	5	0	6	0	13
	%	15,4	38,6	,0	46,2	,0	2,5
Şube Müdürü	N	1	2	0	14	0	17
	%	5,9	11,8	,0	82,4	,0	3,3
Şef	N	4	20	44	15	18	101
	%	4,0	19,8	43,6	14,9	17,8	19,6
Memur	N	59	81	56	59	5	260
	%	22,7	31,2	21,5	22,7	1,9	50,4
Toplam	N	71	152	130	134	29	516
	%	13,8	29,5	25,2	26,0	5,6	100,0

Çizelge 89’da “Kurumun vizyonu açık şekilde tanımlanmıştır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 39,2’si, Müdür Yardımcılarının % 54’ü, Şube Müdürlerinin % 17,7’si, Şeflerin % 23,8’i, Memurların % 53,9’u hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 24’ü, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 0’ı, Şeflerin % 43,6’sı, Memurların % 21,5’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 36,8’i, Müdür Yardımcılarının % 46,2’si, Şube Müdürlerinin % 82,4’ü, Şeflerin % 32,7’si, Memurların % 24,6’sı yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine göre il milli eğitim müdür yardımcıları % 14,8, memurlar % 14,7 daha fazla kurumun vizyonunun açık şekilde tanımlanmadığını, şefler ifadeye orta düzeyde katıldıkları, şube müdürleri ise kurumun vizyonunun açık şekilde tanımlandığını düşünmektedirler ($p = 000$, $p < .05$).

Çizelge 90. Unvanlara göre “Kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	9	53	42	15	6	125
	%	7,2	42,4	33,6	12,0	4,8	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	1	5	7	0	0	13
	%	7,7	38,5	53,8	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	1	2	9	5	0	17
	%	5,9	11,8	52,9	29,4	,0	3,3
Şef	N	8	46	31	16	0	101
	%	7,9	45,5	30,7	15,8	,0	19,6
Memur	N	77	85	75	23	0	260
	%	29,6	32,7	28,8	8,8	,0	50,4
Toplam	N	96	191	164	59	6	516
	%	18,6	37,0	31,8	11,4	1,2	100,0

Çizelge 90’da “Kurumun vizyonu çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 49,6’sı, Müdür Yardımcılarının % 46,2’si, Şube Müdürlerinin % 17,7’si, Şeflerin % 53,4’ü, Memurların % 62,3’ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 33,6’sı, Müdür Yardımcılarının % 53,6’sı, Şube Müdürlerinin % 52,9’u, Şeflerin % 30,7’si, Memurların % 28,8’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 16,8’i, Müdür Yardımcılarının % 0’i, Şube Müdürlerinin % 29,4’ü, Şeflerin % 15,8’i, Memurların % 8,8’i, yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine göre, şefler % 3,8, memurlar % 12,7 oranında daha fazla kurumun vizyonunun çalışanların katılımıyla hazırlanmadığını düşünmektedirler. İl milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürlerine göre % 0,7 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 91. Unvanlara göre “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	23	24	60	16	2	125
	%	18,4	19,2	48,0	12,8	1,6	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	11	2	0	0	13
	%	,0	84,6	15,4	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	1	9	2	5	0	17
	%	5,9	52,9	11,8	29,4	,0	3,3
Şef	N	4	25	52	12	8	101
	%	4,0	24,8	51,5	11,9	7,9	19,6
Memur	N	79	82	64	24	11	260
	%	30,4	31,5	24,6	9,2	4,2	50,4
Toplam	N	107	151	180	57	21	516
	%	20,7	29,3	34,9	11,0	4,1	100,0

Çizelge 91’de “Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 37,6’sı, Müdür Yardımcılarının % 84,6’sı, Şube Müdürlerinin % 58,8’i, Şeflerin % 28,8’i, Memurların % 61,9’u hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 48’i, Müdür Yardımcılarının % 15,4’ü, Şube Müdürlerinin % 11,8’i, Şeflerin % 51,5’i, Memurların % 24,6’sı, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 14,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 0’i, Şube Müdürlerinin % 29,4’ü, Şeflerin % 19,8’i, Memurların % 13,4’ü yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine göre şefler % 3,5 daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. Şube müdürlerine göre il milli eğitim müdür yardımcısı % 15,8 memurlar % 3,1 daha fazla kurumun vizyonunun, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmadığını düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 92. Unvanlara göre “Stratejilere uygun politika geliştirilmiştir” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	18	30	52	22	3	125
	%	14,4	24,0	41,6	17,6	2,4	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	5	8	0	0	13
	%	,0	38,5	61,5	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	11	5	0	17
	%	,0	5,9	64,7	29,4	,0	3,3
Şef	N	12	35	34	20	0	101
	%	11,9	34,7	33,7	19,8	,0	19,6
Memur	N	66	54	125	10	5	260
	%	25,4	20,8	48,1	3,8	1,9	50,4
Toplam	N	96	125	230	57	8	516
	%	18,6	24,2	44,6	11,0	1,6	100,0

Çizelge 92’de “Stratejilere uygun politika geliştirilmiştir” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 38,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 46,6’sı, Memurların % 46,2’si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 41,6’sı, Müdür Yardımcılarının % 61,5’i, Şube Müdürlerinin % 64,7’si, Şeflerin % 33,7’si, Memurların % 48,1’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 20’si, Müdür Yardımcılarının % 0’i, Şube Müdürlerinin % 29,4’ü, Şeflerin % 19,8’i, Memurların % 5,7’si yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine göre il milli eğitim müdür yardımcısı % 19,9, şube müdürleri % 23,1, memurlar % 6,5 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Şefler stratejilere uygun politika geliştirilmediğini düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 93. Unvanlara göre “Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	10	33	63	10	9	125
	%	8,0	26,4	50,4	8,0	7,2	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	5	8	0	0	13
	%	,0	38,5	61,5	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	1	0	11	5	0	17
	%	5,9	,0	64,7	29,4	,0	3,3
Şef	N	0	22	51	28	0	101
	%	,0	21,8	50,5	27,7	,0	19,6
Memur	N	40	92	88	28	12	260
	%	15,4	35,4	33,8	10,8	4,6	50,4
Toplam	N	51	152	221	71	21	516
	%	9,9	29,5	42,8	13,8	4,1	100,0

Çizelge 93'te “Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 34,4'ü, Müdür Yardımcılarının % 38,5'i, Şube Müdürlerinin % 5,9'u, Şeflerin % 21,8'i, Memurların % 50,8'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 50,4'ü, Müdür Yardımcılarının % 61,5'i, Şube Müdürlerinin % 64,7'si, Şeflerin % 50,5'i, Memurların % 33,8'i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 15,2'si, Müdür Yardımcılarının % 0'ı, Şube Müdürlerinin % 29,4'ü, Şeflerin % 27,7'si, Memurların % 15,4'ü yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine göre il milli eğitim müdür yardımcıları % 11,1, şube müdürleri % 14,3, şefler % 0,1 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Memurlar ise stratejik planların yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmediği ve değerlendirilmediğini düşünmektedirler (p= 000, p<.05).

Çizelge 94. Unvanlara göre “Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	1	47	59	13	5	125
	%	0,8	37,6	47,2	10,4	4,0	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	6	7	0	0	13
	%	,0	46,2	53,8	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	1	0	9	7	0	17
	%	5,9	,0	52,9	41,2	,0	3,3
Şef	N	4	18	43	12	24	101
	%	4,0	17,8	42,6	11,9	23,8	19,6
Memur	N	52	67	89	41	11	260
	%	20,0	25,8	34,2	15,8	4,2	50,4
Toplam	N	58	138	207	73	40	516
	%	11,2	26,7	40,1	14,1	7,8	100,0

Çizelge 94’te “Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 38,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 46,2’si, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 21,8’i, Memurların % 45,8’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 47,2’si, Müdür Yardımcılarının % 53,8’i, Şube Müdürlerinin % 52,9’u, Şeflerin % 42,6’sı, Memurların % 34,2’si, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 14,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 41,2’si, Şeflerin % 35,7’si, Memurların % 20’si yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şeflere göre ilköğretim müfettişleri % 4,6, il milli eğitim müdür yardımcıları % 11,2, şube müdürleri % 10,3 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. Memurlar ise yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesinin zamanında yapılmadığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 95. Unvanlara göre “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	15	24	55	20	11	125
	%	12,0	19,2	44,0	16,0	8,8	24,2
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	6	3	4	0	0	13
	%	46,2	23,1	30,8	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	8	1	1	7	0	17
	%	47,1	5,9	5,9	41,2	,0	3,3
Şef	N	4	25	32	24	16	101
	%	4,0	24,8	31,7	23,8	15,8	19,6
Memur	N	102	32	82	24	20	260
	%	39,2	12,3	31,5	9,2	7,7	50,4
Toplam	N	135	85	174	75	47	516
	%	26,2	16,5	33,7	14,5	9,1	100,0

Çizelge 95'te “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 31,2'si, Müdür Yardımcılarının % 69,3'ü, Şube Müdürlerinin % 53'ü, Şeflerin % 28,8'i, Memurların % 51,5'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 44'ü, Müdür Yardımcılarının % 30,8'i, Şube Müdürlerinin % 5,9'u, Şeflerin % 31,7'si, Memurların % 31,5'i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 24,8'i, Müdür Yardımcılarının % 0'i, Şube Müdürlerinin % 41,2'si, Şeflerin % 39,6'sı, Memurların % 16,9'u yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. Memurlara göre il milli eğitim müdür yardımcısı % 17,8, şube müdürleri % 1,5 oranında daha fazla bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak verilmediğini, şefler ise bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak verildiğini düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 96. Unvanlara göre “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	19	33	53	17	3	125
	%	15,2	26,4	42,4	13,6	2,4	24,2
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	1	7	5	0	13
	%	,0	7,7	53,8	38,5	,0	2,5
Şube Müdürü	N	1	2	3	9	2	17
	%	5,9	11,8	17,6	52,9	11,8	3,3
Şef	N	0	29	48	20	4	101
	%	,0	28,7	47,5	19,8	4,0	19,6
Memur	N	72	49	82	38	19	260
	%	27,7	18,8	31,5	14,6	7,3	50,4
Toplam	N	92	114	193	89	28	516
	%	17,8	22,1	37,4	17,2	5,4	100,0

Çizelge 96’da “Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 41,6’sı, Müdür Yardımcılarının % 7,7’si, Şube Müdürlerinin % 17,7’si Şeflerin % 28,7’si, Memurların % 46,5’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 42,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 53,8’i, Şube Müdürlerinin % 17,6’sı, Şeflerin % 47,5’i, Memurların % 31,5’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 16’sı, Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 64,7’si, Şeflerin % 23,8’i, Memurların % 21,9’u yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine göre il milli eğitim müdür yardımcıları % 11,5, şefler % 5,1 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. memurlar bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak harcanmadığını, şube müdürleri ise bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak harcandığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 97. Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz valilikle eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	4	40	31	45	5	125
	%	3,2	32,0	24,8	36,0	4,0	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	0	8	0	5	13
	%	,0	,0	61,5	,0	38,5	2,5
Şube Müdürü	N	0	0	2	6	9	17
	%	,0	,0	11,8	35,3	52,9	3,3
Şef	N	0	33	27	25	16	101
	%	,0	32,7	26,7	24,8	15,8	19,6
Memur	N	22	74	73	45	46	260
	%	8,5	28,5	28,1	17,3	17,7	50,4
Toplam	N	26	147	141	121	81	516
	%	5,0	28,5	27,3	23,4	15,7	100,0

Çizelge 97’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz valilikle eşgüdüm içinde çalışmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 35,2’si, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 0’ı Şeflerin % 32,7’si, Memurların % 37’si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 24,8’i, Müdür Yardımcılarının % 61,5’i, Şube Müdürlerinin %11,8’i, Şeflerin % 26,7’si, Memurların % 28,1’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 40’ı, Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 88,2’si, Şeflerin % 40,6’sı, Memurların % 35’i, yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan il milli eğitim müdür yardımcıları ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. İlköğretim müfettişlerine göre şube müdürleri % 48,2, şefler % 0,6 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün valilikle eşgüdüm içinde çalıştığını, memurlar ise stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün valilikle eşgüdüm içinde çalışmadığını düşünmektedirler ($p=0,000$, $p<0,05$).

Çizelge 98. Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	1	35	26	46	17	125
	%	0,8	28,0	20,8	36,8	13,6	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	0	8	0	5	13
	%	,0	,0	61,5	,0	38,5	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	0	6	10	17
	%	,0	5,9	,0	35,3	58,8	3,3
Şef	N	0	33	27	19	22	101
	%	,0	32,7	26,7	18,8	21,8	19,6
Memur	N	6	68	90	39	57	260
	%	2,3	26,2	34,6	15,0	21,9	50,4
Toplam	N	7	137	151	110	111	516
	%	1,4	26,6	29,3	21,3	21,5	100,0

Çizelge 98’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 28,8’i, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 5,9’u Şeflerin % 32,7’si, Memurların % 28,5’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 20,8’i, Müdür Yardımcılarının % 61,5’i, Şube Müdürlerinin % 0’ı, Şeflerin % 26,7’si, Memurların % 34,6’sı, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 50,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 94,1’i, Şeflerin % 40,6’sı, Memurların % 36,9’u yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan il milli eğitim müdür yardımcıları ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Memurlara göre şefler % 3,7, ilköğretim müfettişleri % 13,5, şube müdürleri ise % 57,2 oranında daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün MEB ile eşgüdüm içinde çalıştığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 99. Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	12	29	40	41	3	125
	%	9,6	23,2	32,0	32,8	2,4	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	6	5	2	0	13
	%	,0	46,2	38,5	15,4	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	10	3	3	17
	%	,0	5,9	58,8	17,6	17,6	3,3
Şef	N	8	25	23	33	12	101
	%	7,9	24,8	22,8	32,7	11,9	19,6
Memur	N	44	40	96	51	29	260
	%	16,9	15,4	36,9	19,6	11,2	50,4
Toplam	N	64	101	174	130	47	516
	%	12,4	19,6	33,7	25,2	9,1	100,0

Çizelge 99’da “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 32,8’i, Müdür Yardımcılarının % 46,2’si, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 32,7’si, Memurların % 32,3’ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 32’si, Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 58,8’i, Şeflerin % 22,8’i, Memurların % 36,9’u, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 35,2’si, Müdür Yardımcılarının % 15,4’ü, Şube Müdürlerinin % 35,2’si, Şeflerin % 44,6’sı, Memurların % 30,8’i yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şube müdürleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. Memurlara göre il milli eğitim müdür yardımcısı % 13,9 oranında daha fazla bütçe stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün DPT ile eşgüdüm içinde çalışmadığını, ilköğretim müfettişlerine göre şefler % 9,4 oranında daha fazla bütçe stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün DPT ile eşgüdüm içinde çalıştığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 100: Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	16	39	49	21	0	125
	%	12,8	31,2	39,2	16,8	,0	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	10	3	0	0	13
	%	,0	76,9	23,1	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	9	4	2	2	17
	%	,0	52,9	23,5	11,8	0,4	3,3
Şef	N	8	20	42	15	16	101
	%	7,9	19,8	41,6	14,9	3,1	19,6
Memur	N	23	110	72	30	25	260
	%	8,8	42,3	27,7	11,5	4,8	50,4
Toplam	N	47	188	170	68	43	516
	%	9,1	36,4	32,9	13,2	8,3	100,0

Çizelge 100,0’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 44’ü, Müdür Yardımcılarının % 76,9’u, Şube Müdürlerinin % 52,9’u Şeflerin % 27,7’si, Memurların % 51,1’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 39,2’si, Müdür Yardımcılarının % 23,1’i, Şube Müdürlerinin % 23,5’i, Şeflerin % 41,6’sı, Memurların % 37,7’si, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin %16,8’i, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 12,2’si, Şeflerin % 18’i, Memurların % 16,3’ü yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şefler ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. İlköğretim müfettişlerine göre il milli eğitim müdür yardımcısı % 32,9, şube müdürleri % 8,9, memurlar ise % 7,1 oranında daha fazla bütçe Stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmadığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 101. Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	25	28	54	17	1	125
	%	20,0	22,4	43,2	13,6	,8	24,2
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	4	9	0	0	0	13
	%	30,8	69,2	,0	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	10	3	2	2	17
	%	,0	58,8	17,6	11,8	11,8	3,3
Şef	N	8	32	37	8	16	101
	%	7,9	31,7	36,6	7,9	15,8	19,6
Memur	N	51	86	91	14	18	260
	%	19,6	33,1	35,0	5,4	6,9	50,4
Toplam	N	88	165	185	41	37	516
	%	17,1	32,0	35,9	7,9	7,2	100,0

Çizelge 101’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 42,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 100,0’ü, Şube Müdürlerinin % 58,8’i Şeflerin % 39,6’sı, Memurların % 52,7’si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 43,2’si, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 17,6’sı, Şeflerin % 36,6’sı, Memurların % 35’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 14,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 23,6’sı, Şeflerin % 23,7’si, Memurların % 12,3’ü yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Şeflere göre il millî eğitim müdür yardımcıları % 60,4, şube müdürleri % 19,2, memurlar ise % 10,3 oranında daha fazla bütçe Stratejik eğitim planları yapılırken il millî eğitim müdürlüğünün Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmadığını düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 102. Unvanlara göre “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz siyasi gelişmelerden etkilenmektedir” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim	N	19	17	14	42	33	125
Müfettişi	%	15,2	13,6	11,2	33,6	26,4	24,2
İl Millî Eğitim	N	0	9	1	3	0	13
Müdür Yardımcısı	%	,0	69,2	7,7	23,1	,0	2,5
Şube Müdürü	N	1	10	1	0	5	17
	%	5,9	58,8	5,9	,0	29,4	3,3
Şef	N	0	40	4	41	16	101
	%	,0	39,6	4,0	40,6	15,8	19,6
Memur	N	39	78	68	39	36	260
	%	15,0	30,0	26,2	15,0	13,8	50,4
Toplam	N	59	154	88	125	90	516
	%	11,4	29,8	17,1	24,2	17,4	100,0

Çizelge 102’de “Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz siyasi gelişmelerden etkilenmektedir” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 28,8’i, Müdür Yardımcılarının % 69,2’si, Şube Müdürlerinin % 64,7’si Şeflerin % 39,6’sı, Memurların % 45’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 11,2’si, Müdür Yardımcılarının % 7,7’si, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 4’ü, Memurların % 26,2’si, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 60’ı, Müdür Yardımcılarının % 23,1’i, Şube Müdürlerinin % 29,4’ü, Şeflerin % 56,4’ü, Memurların % 28,8’i yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri şeflere göre % 3,6 daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il millî eğitim müdürlüğünün siyasi gelişmelerden etkilendiğini, memurlara göre il millî eğitim müdür yardımcısı % 24,2, şube müdürleri % 19,7 oranında daha fazla stratejik eğitim planları yapılırken il millî eğitim müdürlüğünün siyasi gelişmelerden etkilenmediğini düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 103. Unvanlara göre “Eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	6	29	39	32	19	125
	%	4,8	23,2	31,2	25,6	15,2	24,2
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	1	7	4	1	13
	%	,0	7,7	53,8	30,8	7,7	2,5
Şube Müdürü	N	0	0	2	8	7	17
	%	,0	,0	11,8	47,1	41,2	3,3
Şef	N	4	23	23	33	18	101
	%	4,0	22,8	22,8	32,7	17,8	19,6
Memur	N	7	15	77	104	51	260
	%	2,7	5,8	29,6	40,0	19,6	50,4
Toplam	N	17	68	148	181	96	516
	%	3,3	13,2	28,7	35,1	18,6	100,0

Çizelge 103'te “Eğitim planları, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 28'i, Müdür Yardımcılarının % 7,7'si, Şube Müdürlerinin % 0'ı Şeflerin % 26,8'i, Memurların % 8,5'i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 31,2'si, Müdür Yardımcılarının % 53,8'i, Şube Müdürlerinin %11,8'i, Şeflerin % 22,8'i, Memurların % 29,6'si, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 40,8'i, Müdür Yardımcılarının % 38,5'i, Şube Müdürlerinin % 88,3'ü, Şeflerin % 50,5'i, Memurların % 59,6'sı yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan il millî eğitim müdür yardımcıları ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. İlköğretim müfettişlerine göre şube müdürleri % 47,5, şefler % 9,7 ve memurlar %18,8 oranında daha fazla eğitim planlarının, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlandığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 104. Unvanlara göre “Eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	21	35	53	14	2	125
	%	16,8	28,0	42,4	11,2	1,6	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	0	10	3	0	0	13
	%	,0	76,9	23,1	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	9	1	7	0	17
	%	,0	52,9	5,9	41,2	,0	3,3
Şef	N	18	29	34	12	8	101
	%	17,8	28,7	33,7	11,9	7,9	19,6
Memur	N	61	99	87	13	0	260
	%	23,5	38,1	33,5	5,0	,0	50,4
Toplam	N	100,0	182	178	46	10	516
	%	19,4	35,3	34,5	8,9	1,9	100,0

Çizelge 104’te “Eğitim planları, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 44,8’i, Müdür Yardımcılarının % 76,9’u, Şube Müdürlerinin % 52,9’u Şeflerin % 46,5’i, Memurların % 61,6’sı hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 42,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 23,1’i, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 33,7’si, Memurların % 33,5’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 12,8’i, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 41,2’si, Şeflerin % 19,8’i, Memurların % 38,5’i yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine göre il milli eğitim müdür yardımcıları % 22,1, şube müdürleri % 8,1, şefler % 1,7 memurlar ise % 16,8 oranında daha fazla eğitim planlarının, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmadığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 105. Unvanlara göre “Müdürlüğümüzde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmektedir” ifadesinin dağılımı

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	13	34	31	47	0	125
	%	10,4	27,1	24,8	37,7	,0	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	5	3	5	0	0	13
	%	38,5	23,1	38,5	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	10	2	5	0	17
	%	,0	58,8	11,8	29,4	,0	3,3
Şef	N	10	32	26	32	1	101
	%	9,9	31,7	25,7	31,7	1,0	19,6
Memur	N	66	80	78	36	0	260
	%	25,4	30,8	30,0	13,8	,0	50,4
Toplam	N	94	159	142	120	1	516
	%	18,2	30,8	27,5	23,3	,2	100,0

Çizelge 105'te “Müdürlüğümüzde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmektedir” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 37,5'ı, Müdür Yardımcılarının % 71,6'sı, Şube Müdürlerinin % 58,8'i Şeflerin % 41,6'sı, Memurların % 56,2'si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 24,8'i, Müdür Yardımcılarının % 38,5'i, Şube Müdürlerinin % 11,8'i, Şeflerin % 25,7'si, Memurların % 30'u, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 37,7'si, Müdür Yardımcılarının % 0'ı, Şube Müdürlerinin % 29,4'ü, Şeflerin % 32,7'si, Memurların % 13,8'i yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şeflere göre il milli eğitim müdür yardımcıları % 30, şube müdürleri % 17,1, memurlar % 14,6 oranında daha fazla il milli eğiti müdürlüğünde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütlerini kullanılarak analiz edilmediğini, ilköğretim müfettişleri ise il milli eğiti müdürlüğünde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütlerini kullanılarak analiz edildiğini düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 106. Unvanlara göre “Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	15	29	36	35	10	125
	%	12,0	23,2	28,8	28,0	8,0	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	5	6	1	1	0	13
	%	38,5	46,2	7,7	7,7	,0	2,5
Şube Müdürü	N	2	8	1	5	1	17
	%	11,8	47,1	5,9	29,4	5,9	3,3
Şef	N	14	21	28	29	9	101
	%	13,9	20,8	27,7	28,7	8,9	19,6
Memur	N	73	57	78	43	9	260
	%	28,1	21,9	30,0	16,5	3,5	50,4
Toplam	N	109	121	144	113	29	516
	%	21,1	23,4	27,9	21,9	5,6	100,0

Çizelge 106’da “Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 35,2’si, Müdür Yardımcılarının % 84,7’si, Şube Müdürlerinin % 58,9’u, Şeflerin % 34,7’si, Memurların % 50’si hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 28,8’i, Müdür Yardımcılarının % 7,7’si, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 27,7’si, Memurların % 30’u, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 36’sı, Müdür Yardımcılarının % 7,7’si, Şube Müdürlerinin % 35,3’ü, Şeflerin % 37,6’sı, Memurların % 20’si yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan memurlara göre il milli eğitim müdür yardımcıları % 34,7, şube müdürleri % 8,9 oranında daha fazla il milli eğiti müdürlüğünde bölümlerin stratejik planların uygulama ve izleme raporlarını yetkili makamların değerlendirmedini, ilköğretim müfettişlerine göre şeflerin % 1,6 oranında daha fazla il milli eğiti müdürlüğünde bölümlerin stratejik planların uygulama ve izleme raporlarını yetkili makamların değerlendirildiğini düşünmektedirler ($p=000$, $p<0.05$).

Çizelge 107. Unvanlara göre “Yöneticiler kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	11	24	71	19	0	125
	%	8,8	19,2	56,8	15,2	,0	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	3	4	6	0	0	13
	%	23,1	30,8	46,2	,0	,0	2,5
Şube Müdürü	N	0	5	8	4	0	17
	%	,0	29,4	47,1	23,5	,0	3,3
Şef	N	6	35	41	14	5	101
	%	5,9	34,8	40,5	13,9	5,0	19,6
Memur	N	47	81	105	27	0	260
	%	18,1	31,2	40,4	10,4	,0	50,4
Toplam	N	67	149	231	64	5	516
	%	13,0	28,9	44,8	12,4	1,0	100,0

Çizelge 107’de “Yöneticiler kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 28’i, Müdür Yardımcılarının % 53,9’u, Şube Müdürlerinin % 29,4’ü, Şeflerin % 40,7’si, Memurların % 49,3’ü hiç e az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 56,8’i, Müdür Yardımcılarının % 46,2’si, Şube Müdürlerinin % 47,1’i, Şeflerin % 40,5’i, Memurların % 31,2’si, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 15,2’si, Müdür Yardımcılarının % 0’ı, Şube Müdürlerinin % 23,5’i, Şeflerin % 18,9’u, Memurların % 10,4’ü vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişleri, şube müdürlerine göre % 7,9 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Şeflere göre memurlar % 8,6 il milli eğitim müdür yardımcıları ise % 13,2 oranında daha fazla yöneticilerin kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığının kabul edilmediğini düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 108. Unvanlara göre “Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	17	18	74	12	4	125
	%	13,6	14,4	59,2	9,6	3,2	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	5	4	2	2	0	13
	%	38,5	30,8	15,4	15,4	,0	2,5
Şube Müdürü	N	2	4	1	9	1	17
	%	11,8	23,5	5,9	52,9	5,9	3,3
Şef	N	11	28	40	15	7	101
	%	10,9	27,7	39,6	14,9	6,9	19,6
Memur	N	57	69	98	35	1	260
	%	21,9	26,5	37,7	13,5	0,4	50,4
Toplam	N	92	123	215	73	13	516
	%	17,8	23,8	41,7	14,1	2,5	100,0

Çizelge 108’de “Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 28’i, Müdür Yardımcılarının % 69,3’ü, Şube Müdürlerinin % 35,3’ü, Şeflerin % 38,6’sı, Memurların % 48,4’ü hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 59,2’si, Müdür Yardımcılarının % 15,4’ü, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 39,6’sı, Memurların % 37,7’si, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 12,8’i, Müdür Yardımcılarının % 15,4’ü, Şube Müdürlerinin % 58,8’i, Şeflerin % 21,8’i Memurların % 13,9’u yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan şeflere göre ilköğretim müfettişleri % 19,6 oranında daha fazla ifade orta düzeyde katılmaktadırlar. Memurlara göre il milli eğitim müdür yardımcıları % 20,9 oranında daha fazla yöneticilerin çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmadıklarını, şube müdürleri ise yöneticilerin çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı baktıklarını, düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 109. Unvanlara göre “Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	4	17	65	15	24	125
	%	3,2	13,6	52,0	12,0	19,2	24,2
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	N	2	2	5	2	2	13
	%	15,4	15,4	38,5	15,4	15,4	2,5
Şube Müdürü	N	0	1	5	2	9	17
	%	,0	5,9	29,4	11,8	52,9	3,3
Şef	N	2	10	54	15	20	101
	%	2,0	9,9	53,5	14,9	19,8	19,6
Memur	N	33	42	115	41	29	260
	%	12,7	16,2	44,2	15,8	11,2	50,4
Toplam	N	41	72	244	75	84	516
	%	7,9	14,0	47,3	14,5	16,3	100,0

Çizelge 109’da “Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 16,8’i, Müdür Yardımcılarının % 30,8’i, Şube Müdürlerinin % 5,9’u, Şeflerin % 11,9’u, Memurların % 28,9’u hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 52’si, Müdür Yardımcılarının % 38,5’i, Şube Müdürlerinin % 29,4’ü, Şeflerin % 53,5’i, Memurların % 44,2’si, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 31,2’si, Müdür Yardımcılarının % 30,8’i, Şube Müdürlerinin % 64,7’si, Şeflerin % 34,7’si, Memurların % 27’si yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan il millî eğitim müdür yardımcılarına göre ilköğretim müfettişleri % 13,5, şefler % 15, memurlar ise % 6,2 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Şube müdürleri stratejik planlamanın genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapıldığını düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Çizelge 110. Unvanlara göre “Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	11	37	58	14	5	125
	%	8,8	29,6	46,4	11,2	4,0	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	1	7	3	0	2	13
	%	7,7	53,8	23,1	,0	15,4	2,5
Şube Müdürü	N	0	5	3	2	7	17
	%	,0	29,4	17,6	11,8	41,2	3,3
Şef	N	3	23	54	11	10	101
	%	3,0	22,8	53,5	10,9	9,9	19,6
Memur	N	23	110	83	26	18	260
	%	8,8	42,3	31,9	10,0	6,9	50,4
Toplam	N	38	182	201	53	42	516
	%	7,4	35,3	39,0	10,3	8,1	100,0

Çizelge 110’da “Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır”. maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 38,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 61,5’i, Şube Müdürlerinin % 29,4’ü, Şeflerin % 25,8’i, Memurların % 51,1’i hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 46,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 23,1’i, Şube Müdürlerinin %17,6’sı, Şeflerin % 53,5’i, Memurların % 31,9’, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 15,2’si, Müdür Yardımcılarının % 15,4’ü, Şube Müdürlerinin % 53’ü, Şeflerin % 20,8’i, Memurların %16,9’u yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan ilköğretim müfettişlerine göre şeflerin % 7,1 oranında daha fazla ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Memurlara göre il milli eğitim müdür yardımcıları % 10,4 oranında daha fazla, hazırlanan stratejik planların aynen uygulanmadığını, şube müdürleri ise hazırlanan stratejik planların aynen uygulandığını düşünmektedirler ($p= 000$, $p<.05$).

Çizelge 111. Unvanlara göre “Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur” ifadesinin dağılımı.

Unvan		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam	Toplam
İlköğretim Müfettişi	N	15	33	31	31	15	125
	%	12,0	26,4	24,8	24,8	12,0	24,2
İl Milli Eğitim Müdür Yardımcısı	N	3	64	2	0	2	13
	%	23,1	16,2	15,4	,0	15,4	2,5
Şube Müdürü	N	1	4	3	2	7	17
	%	5,9	23,5	17,6	11,8	41,2	3,3
Şef	N	5	28	30	22	16	101
	%	5,0	27,7	29,7	21,8	15,8	19,6
Memur	N	48	105	48	29	30	260
	%	18,5	40,4	18,5	11,2	11,5	50,4
Toplam	N	72	176	114	84	70	516
	%	14,0	34,1	22,1	16,3	13,6	100,0

Çizelge 111’de “Stratejik planlar, kalkınma planları ile uyumludur” maddesine İlköğretim Müfettişlerinin % 38,4’ü, Müdür Yardımcılarının % 39,3’ü, Şube Müdürlerinin % 29,4’ü, Şeflerin % 33,7’si, Memurların % 58,9’u hiç ve az seçeneğine, orta seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin % 24,8’i, Müdür Yardımcılarının % 15,4’ü, Şube Müdürlerinin % 17,6’sı, Şeflerin % 29,7’si, Memurların %18,5’i, çok ve tam seçeneğine İlköğretim Müfettişlerinin %36,8’i, Müdür Yardımcılarının % 15,4’ü, Şube Müdürlerinin % 53’ü, Şeflerin % 37,6’sı, Memurların % 22,7’si, yanıt vermiştir. Buna göre unvanlar arasında görüşlerde anlamlı fark vardır. Araştırmaya katılan il milli eğitim müdür yardımcılarına göre memurlar % 19,6 oranında daha fazla stratejik planların, kalkınma planları ile uyumlu olmadığını, ilköğretim müfettişlerine göre şube müdürleri % 16,2, şefler ise % 0,8 oranında daha fazla stratejik planların, kalkınma planları ile uyumlu olduğunu düşünmektedirler ($p=000$, $p<.05$).

Stratejik planlama bölümünün görevleri nelerdir? Sorusuna ilgili müdür yardımcısı; Milli Eğitim Müdürlüğü'nün orta ve uzun vadeli politikalarını belirlemek amacına yönelik algılama ölçümlerini (çalışan, hizmet alan ve topluma vb. yönelik) anketler uygulayarak gerçekleştirmek, anketlerin geliştirilmesini sağlamak ve anketleri değerlendirerek sonuçlarının planlamaya yansıtılmasını gerçekleştirmek,

Ekip çalışmalarını yaygınlaştırılmasına yönelik tedbirlerle, eğitim öğretime yönelik sorunların çözümüne ve öneri sisteminin çalıştırılmasına temel teşkil etmesini sağlamak,

Toplam Kalite Yönetiminin eğitim sistemine bütünleşmesi için gerekli araştırma-geliştirme çalışmalarına katkıda bulunmak

İstatistikî bilgilerin toplanmasını sağlamak, raporlamak ve bölüm faaliyet raporu hazırlamak, İl Milli Eğitim Müdürünün verdiği alanla ilgili diğer görevleri yapmak.

TKY uygulama sürecinde, her türlü eğitim, danışmanlık ve araştırma hizmetleri için üniversiteler- araştırma kurumları- sivil toplum örgütleriyle işbirliği yapılmak, eğitimde kalitenin artırılmasına çalışılır.

Stratejik planlama çalışmalarını yürütürken ne tür sorunlarla karşılaştınız? Sorusuna ilgili müdür yardımcısı; Planlama aşamasında en çok iyi bir ekibe gereksinim duyuluyor, planlamayı bilen ekip kurma konusunda sıkıntı yaşanıyor. Kurulan ekiplerde öğretmenler de yer alıyor. Ancak her dönem öğretmenleri görevlendirmek kolay olmuyor. Bu yüzden ekip elemanlarında devamlılık olmayabiliyor, bu da bize yeni katılanlara her şeyi en baştan anlatmamızı gerektiriyor. Bölümlerden stratejik planlarını hazırlamasını istediğimizde, yasada yada Milli Eğitim Bakanlığının stratejik plan uygulama esaslarına uygun hedefler ve amaçlar gelmiyor. Resmi yazışmalar süreci uzatıyor. Müdürlüğümüzün tüm bölümleriyle yüz yüze görüşerek uygulama esaslarını anlatarak hedef ve amaç saptaması yaptırılması gerekiyor.

Okullarda Performans ve Kalite Yönetim Sisteminin oluşumuna katkı sağlayarak; performans-kalite ölçütleri geliştirmek-izlemek-değerlendirmek-sürekli gelişim önerilerinde bulunmak, bu kapsamda eğitim verilmesi gerekiyor, eğitim verecek ayrı bir ekip oluşturmak kolay olmuyor.

Stratejik planlama ekibi ne tür özellikler taşmalıdır? Sorusuna ilgili müdür yardımcısı; Kuruluşun ana hizmet birimleri yeterince temsil edilmelidir, farklı kademelerdeki yöneticiler bulunmalıdır, farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalıdır, çalışma süresince üyeler değiştirilmemelidir.

Milli eğitim müdürlüğünün stratejik planında performans göstergelerini tanımladınız mı? Sorusuna ilgili müdür yardımcısı; Stratejik planlar birer niyet belgesi değildir, performans esaslı bütçelemeye esas teşkil edecek planlardır. Kanunun 9. maddesine göre “kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak” hazırlamakla yükümlüdürler. Milli eğitim müdürlüğünün stratejik planında, faaliyetler ve performans göstergeleri yer almaktadır. Performans denetimlerinin gerçekleştirilebilmesi için hedeflerin ya da performans göstergelerinin ölçülebilir olarak tanımlanmaya çalışılmıştır.

BÖLÜM V

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu bölümde araştırmanın sonuçları ve önerilere yer verilmiştir.

Sonuçlar

İl milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin stratejik planlama ilkelerini uygulamaya ilişkin görüşleri;

1. İlköğretim müfettişleri, şube müdürleri, şefler planlama yapmak için ön çalışma yapıldığını, il milli eğitim müdür yardımcıları, memurlar daha fazla planlama yapmak için ön çalışma yapılmadığını düşünmektedirler.
2. İlköğretim müfettişleri, şube müdürleri planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanıldığını, şeflerin ifadeye orta düzeyde katıldığı, İl milli eğitim müdür yardımcıları, memurlar planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini saptamak için zaman çizelgesi kullanılmadığını düşünmektedirler.
3. İl milli eğitim müdür yardımcıları, ilköğretim müfettişleri, şube müdürleri, şefler daha fazla planlama yapılırken personelin görevlerinin tanımlandığını, memurlar ise planlama yapılırken personelin görevlerinin tanımlanmadığını düşünmektedirler.
4. Şefler, ilköğretim müfettişleri, şube müdürleri planlarda ast ve üst düzey personelin sorumluluklarının tanımlandığını, il milli eğitim müdür yardımcıları, memurlar planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanmadığını düşünmektedirler.
5. Şube müdürleri ifadeye orta düzeyde katılmakta olup, ilköğretim müfettişleri, planda geleceğe dönük varsayımların geliştirildiğini, şefler, il milli eğitim müdür yardımcıları, memurlar planda geleceğe dönük varsayımların geliştirilmediğini düşünmektedirler.

6. Şefler, ilköğretim müfettişleri, şube müdürleri planlamada birimin görev tanımlarının açık olduğunu, il milli eğitim müdür yardımcıları, memurlar oranında daha fazla planlamada birimin görev tanımlarının açık olmadığını düşünmektedirler.
7. İlköğretim müfettişleri, şube müdürleri, şefler stratejik planlamayı uzman bir ekibin hazırladığını il milli eğitim müdür yardımcıları, memurlar stratejik planlamayı uzman bir ekibin hazırlamadığını düşünmektedirler.

İl milli eğitim müdürlüğü yöneticilerinin ve çalışanlarının stratejik planlama sürecine ilişkin görüş ve düşünceleri;

1. İlköğretim müfettişleri, eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişilerin var olduğunu, şube müdürleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şefler, memurlar eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişilerin var olmadığını düşünmektedirler.
2. Memurlar, şefler, ilköğretim müfettişleri daha fazla çalışanlara düşen ortalama işyükünün dikkate alınmadığını düşünmektedirler. İl milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar.
3. Şefler, memurlar çalışanlardan gelen isteklerin dikkate alınmadığını düşünmektedirler. İlköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar.
4. İlköğretim müfettişleri kurumda saygı ve güvenin olmadığını düşünmektedirler. Şefler ve memurlar, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadır.
5. Şefler, ilköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, memurlar kurumun misyonunun çalışanların katılımlarıyla hazırlanmadığını, şube müdürleri ise kurumun misyonunun çalışanların katılımlarıyla hazırlandığını düşünmektedirler.
6. İlköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, memurlar kurumun vizyonunun açık şekilde tanımlanmadığını, şefler ifadeye orta düzeyde katıldıkları, şube müdürleri ise kurumun vizyonunun açık şekilde tanımlandığını düşünmektedirler.

7. İlköğretim müfettişleri, şefler, memurlar kurumun vizyonunun çalışanların katılımıyla hazırlanmadığını düşünmektedirler. İl milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar.
8. İlköğretim müfettişleri, şefler ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. Şube müdürleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, memurlar kurumun vizyonunun, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmadığını düşünmektedirler.
9. İlköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri, memurlar ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Şefler stratejilere uygun politika geliştirilmediğini düşünmektedirler.
10. İlköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri, şefler ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Memurlar ise stratejik planların yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmediği ve değerlendirilmediğini düşünmektedirler.
11. Şefler, ilköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. Memurlar ise yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesinin zamanında yapılmadığını düşünmektedirler.
12. İlköğretim müfettişleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. Memurlar, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak verilmediğini, şefler ise bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak verildiğini düşünmektedirler.
13. İlköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şefler ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Memurlar bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak harcanmadığını, şube müdürleri ise bütçe ödeneklerinin stratejik planlara uygun olarak harcandığını düşünmektedirler.
14. İlköğretim müfettişleri, şube müdürleri, şefler stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün valilikle eşgüdüm içinde çalıştığını, memurlar ise stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün valilikle eşgüdüm içinde çalışmadığını düşünmektedirler.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının stratejik planlama hedeflerine ulaşılabilirlik düzeyine ilişkin görüşleri;

1. İl milli eğitim müdür yardımcıları ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Memurlar, şefler, ilköğretim müfettişleri, şube müdürleri stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün MEB ile eşgüdüm içinde çalıştığını düşünmektedirler.
2. Şube müdürleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. Memurlar, il milli eğitim müdür yardımcıları bütçe stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün DPT ile eşgüdüm içinde çalışmadığını, ilköğretim müfettişleri, şefler bütçe stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün DPT ile eşgüdüm içinde çalıştığını düşünmektedirler,
3. Şefler ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. İlköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri, memurlar bütçe stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmadığını düşünmektedirler.
4. İlköğretim müfettişleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Şefler, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri, memurlar fazla bütçe stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmadığını düşünmektedirler.
5. İlköğretim müfettişleri, şefler stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün siyasi gelişmelerden etkilendiğini, memurlar, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri stratejik eğitim planları yapılırken il milli eğitim müdürlüğünün siyasi gelişmelerden etkilenmediğini düşünmektedirler.
6. İl milli eğitim müdür yardımcıları ifadeye orta düzeyde katılmaktadır. İlköğretim müfettişleri, şube müdürleri, şefler, memurlar eğitim planlarının, yüksek düzeyde insan gücü yetiştirecek şekilde hazırlandığını düşünmektedirler.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü yöneticilerinin ve çalışanlarının stratejik planlamanın Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapılmasına uygunluğu hakkında görüş ve düşünceleri;

1. İlköğretim müfettişleri, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri, şefler, memurlar eğitim planlarının, kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmadığını düşünmektedirler.
2. Şefler, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri, memurlar il milli eğiti müdürlüğünde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütlerini kullanılarak analiz edilmediğini, ilköğretim müfettişleri ise il milli eğiti müdürlüğünde bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütlerini kullanılarak analiz edildiğini düşünmektedirler.
3. Memurlar, il milli eğitim müdür yardımcıları, şube müdürleri il milli eğiti müdürlüğünde bölümlerin stratejik planların uygulama ve izleme raporlarını yetkili makamların değerlendirmedeğini, ilköğretim müfettişleri, şefler il milli eğiti müdürlüğünde bölümlerin stratejik planların uygulama ve izleme raporlarını yetkili makamların değerlendirildiğini düşünmektedirler.
4. İlköğretim müfettişleri, şube müdürleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Şefler, memurlar, İl milli eğitim müdür yardımcıları yöneticilerin kurum ve çevre arasındaki sıkı bir etkileşimin varlığının kabul edilmediğini düşünmektedirler.
5. Şefler, ilköğretim müfettişleri ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Memurlar, il milli eğitim müdür yardımcıları yöneticilerin çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmadıklarını, şube müdürleri ise yöneticilerin çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı baktıklarını, düşünmektedirler.
6. İl milli eğitim müdür yardımcıları, ilköğretim müfettişleri, şefler, memurlar ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Şube müdürleri stratejik planlamanın genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapıldığını düşünmektedirler.

7. İlköğretim müfettişleri, şefler ifadeye orta düzeyde katılmaktadırlar. Memurlar, il milli eğitim müdür yardımcıları hazırlanan stratejik planların aynen uygulanmadığını, şube müdürleri ise hazırlanan stratejik planların aynen uygulandığını düşünmektedirler.
8. İl milli eğitim müdür yardımcılarının, memurlar stratejik planların, kalkınma planları ile uyumlu olmadığını, ilköğretim müfettişleri, şube müdürleri, şefler stratejik planların, kalkınma planları ile uyumlu olduğunu düşünmektedirler.

Öneriler

1. Kurumun hedefleri, planları, politikası ve stratejisi ile ilgili bir sistem geliştirilerek, tehditlerin ve fırsatların tanımlanması için gerekli olan çevresel analizin aralıklarla yapılması gerekmektedir.
2. Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez bir koşulu olduğundan buna her seviyedeki yönetici grubunun destek vermesi gerekmektedir.
3. Toplumsal gelişme ve değişmelere anında ayak uydurabilen modern bir stratejik yönetim politikası tasarlanarak, kurumsal amaçların saptanması ve ne ölçüde gerçekleştiğinin araştırılması sağlanmalıdır.
4. Stratejik planlamanın sonuçlarına yönelik izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir.
5. Milli eğitim müdürlüğü finansal kaynakların dağıtımında ve yönetilmesinde saydam olmalı, yöneticilere daha fazla yetki tanınmalıdır.
6. Eğitimde hedefler saptanırken gelişmiş ülkelerdeki sayısal veriler esas alınmalı, bu hedeflere ulaşabilmek için en kısa sürede en az maliyetle, en nitelikli hizmetin nasıl verilebileceği göz ardı edilmeden planlanmalıdır.
7. Değişebilecek olası durumlar iyi analiz edilmeli, gerçek gereksinimlere yanıt verebilecek bir planlama yapılmalıdır.

8. Kentin farklı bölgelerindeki eşitsizlikler göz önünde bulundurularak planlama yapılmalıdır.

9.Stratejik plan hazırlanırken eğitimin bir insan hakkı olduğu unutulmamalıdır. Toplumun tüm kesimlerine eşit olarak sunulması planlarda yer almalıdır.

KAYNAKÇA

Âdem, M. (1997). **Eğitim Planlaması**. İkinci Basım, Ankara: Ankara Üniversitesi EFAM Yayın No: 1.

Âdem, M. (2008). **Eğitim Planlaması**. Ankara: Siyasal Basım Yayım.

Aksu, M. (2002). **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Aykaç, B. (1999). **İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Ansoff, H. Igor, Robert P.Declerck, and Robert L.Hayes, (eds.) (1976). **From Strategic Planning to Strategic Management**. New York: John Wiley and Sons.

Aypay, A. ve Işık, H., (2004). **Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme**. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3.

Başaran, İ, E. (1989). **Türkiye Eğitim Sistemi**. Ankara: Gül Yayınevi.

Baskan, G, A, (1993). “Yükseköğretimde Stratejik Planlama”, **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt:26, Sayı: 2.

Bircan, İ. (1993). **İnsan Kaynakları** (Yayınlanmamış Ders Notları) Eskişehir.

Boratav, K. (1982), **Sosyalist Planlamada Gelişmeler**, Ankara: Savaş Yayınları

Boz, H, (1990). “Planlama, Büyüme, Kalkınma ve Yaygın Eğitim”. **Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt: 22, Sayı: 2.

Bryson, J.M.(1990). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achivement**. San Francisco: Oxford Jossey-Bass Publishers.

Bulut, M. (2004), “**Türkiye’de Stratejik Planlama Yapılıyor mu?**”, http://www.competitiveturkey.org/trial/melih_bulu_yazi/StratejiNedir.pdf

Bursalıoğlu, Z. (1994). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. Ankara: PEGEM Yayınevi.

Cafoğlu, Z. (1996). "Değişen Eğitim Sistemindeki Değişmezlik." **Yeni Türkiye Dergisi**. Ankara. No: 3. Sayı: 7.

Chaffee, E.E, (1984). **Successful Strategic Management in Small Private Colleges**, Journal of Educational Administration. s: 55

Coombs, P. H (Çev. Cemal Mihçioğlu) (1973), **Eğitim Planlaması Nedir?** İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

Çalık, T., (2003). Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi. **Kastamonu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 11, No: 2.

Çelik, V. (1994)." Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim". **Eğitim ve Bilim**. Sayı: 13. s. 28–34

Çevik, H.H, (2001). **Türk Kamu Yönetimi Sorunları**. Ankara. Seçkin Yayınları.

Çoban, H, (1997). **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İstanbul. İnkılâp Kitapevi

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (2006). **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Başbakanlık Yayınları, Ankara.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ,(2002). **Planlama Dergisi**. Özel Sayı. Ankara. s:15.

Dyson, R. G. (1990). **Strategic Planning: Models and Analytical Techniques**. London: John Wiley and Sons.

Elma, C. ve Demir, K. (2003). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Eraslan, S. (2008). **Kurumsal Stratejik Planlama**. Ankara. Tuna Matbaacılık.

Erdoğan, İ. (2004). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. Ankara: Pegema Yayıncılık.

Eren, E. (2000). **İşletmelerde Stratejik Planlama**. İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Ereş, F. (2004). “Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama.” **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**. Sayı: 15, s. 21–29.

Gardner, J.R., .(1986). **Rachlin and Sweeney Hand Book of Strategic Planning**. New York.

Glueck, W.F. (1980). **Strategic Management and Business Policy**. Mcgraw- Hill

Güçlü, N, (2003). Stratejik Yönetim. Ankara: **Gazi Üniversitesi, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 2 s: 61.

Güler, B.A. (1996), **Yeni Sağ ve Devletin Değişimi**, Ankara: TODAİE.

Günçe, E. (1981), “Türkiye’de Planlamanın Dünü-Bugünü-Yarını”, **ODTÜ Gelişme Dergisi**, 1981 Özel Sayı, s. 117-132

Kabadayı, R. (1999). **Stratejik Planlama ve Eğitim**. Verimlilik Dergisi. Sayı: 2.s.143–154.

Karakütük, K, (2001). **Lisansüstü Öğretimin Planlanması**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Keçecioğlu, T. (2003). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kuruç, B. (1998), “1961 Anayasası ve Planlı Ekonomi”, Kili, S. (ed.) (1998) **27 Mayıs 1960 Devrimi, Kurucu Meclis ve 1961 Anayasası**, İstanbul: Boyut Kitapları içinde, s.71-84.

Kuruç, B. (2000), **Planlamanın Dünü, Yarını**, Ankara: DPT 40. Yıl Konferanslar Dizisi-6

Kurul, N, (2002). **Eğitimin Finansmanı**. Ankara: Anı Yayıncılık.

Küçük, Y. (1978), **Planlama, Kalkınma ve Türkiye**, İstanbul: Tekin Yayınevi

Lawrance R. Jouch, William F. Glueck, (1989). **Strategic Management and Business Policy** New York:. McGraw-Hill Book Comp.

Milli Eğitim Bakanlığı (MEB), (2006). **Stratejik Plan Hazırlık Programı**, Ankara: MEB Yayınları.

MEB., (1995). **Tebliğler Dergisi**, Sayı: 2424, 13.2.1995. Ankara: MEB Yayınlar Dairesi Başkanlığı.

Nartgün, Ş.S, (1996). **Yükseköğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği**. İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu.

Neufeld, B, (1992). **Educational Planning**, London: Blackwell Inc. Oxford

Özalp, İ, (1989). "İşletmelerde Stratejik Planlama." **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Cilt:2 , Sayı:33.

Özdemir, B, (1999). **Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği**. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü , Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Özşen, T. (1987), **Planlama Yönetimi**, Ankara: İçişleri Bakanlığı

Podol, R, (1993). **Sevk ve İdarenin Esasları**, Ankara: AİD Yayınları

Saruhan, Ş, C. (1994). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama." **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**. Cilt:1, Sayı:1

Sezen, S. (1999), **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama**, Ankara: TODAİE

Soyak, A. (2003) "Türkiye’de İktisadi Planlama: DPT’ye İhtiyaç Var mı?", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4 (2), Temmuz 2003, s.167-182.

Tan, D. L. (1990). **Strategic Planning in Higer Education: Varying Definitions, Key Characteristics, Benefits, Pitfalls, and Good Approaches**. Tucson: Southwest Society for College and University Planning.

Tekeli, İ., İlkin, S. (1981), **Savaş Sonrası Ortamında 1947 İktisadi Kalkınma Planı**, Ankara: ODTÜ-Türkiye Belgesel İktisat Tarihi

Tortop, N, (1975). **Yönetim Bilimi**, Ankara: Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları.

Tortop, N, Eyüp, G ve Aykaç B, (1993). **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınları.

Tümer, S, (1993). “ Neden Stratejik Yönetim?” **Verimlilik Dergisi**. Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.

Vassal, L, (1971) Aktaran Âdem, M. **Eğitim Planlaması** Ankara İkinci Basım, Ankara: Ankara Üniversitesi EFAM Yayın No:1.

Yılmaz, K, (2003). “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. “**Sayıştay Dergisi**. 50–51 (Temmuz-Aralık). s: 8 Ankara:

Ülgen, H. Mirze, S.Kadri. (2004) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları.

Yüzbaşıoğlu, N, (2004). **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**. Konya: Çizgi Kitapevi.

<http://yonetimbilimi.politics.ankara.edu.tr/files/2013/09/planlama-tartisma-metni.pdf>

EKLER:

Değerli Eğitim Çalışanları /Yöneticileri

Bu ölçek, Ankara İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün yapılanma sistemi bakımından stratejik planlamanın uygulanabilirlik düzeyinin Müdürlüğümüz yönetici ve çalışanlarının görüş ve düşünceleriyle saptanmasına yönelik bir araştırmaya temel alınacak veri toplama aracı olarak geliştirilmiştir. Lütfen maddeleri başlarındaki açıklamalara uygun olarak yanıtlayınız.

Bu ölçekle sizlerden toplanacak veriler, birleştirilerek değerlendirilecektir. Bu yüzden de ölçeklere **adınızı yazmanız gerekmektedir**. Sizlerden toplanacak verilerin araştırma dışında kullanılmayacağından, hiçbir kimse ya da kuruma açık olmayacağından emin olunuz. Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşmasının, seçenekleri samimi ve tam olarak yanıtlamanıza bağlı olduğunu da lütfen unutmayınız. Şimdiden katkılarınız için teşekkür eder saygılarımı sunarım.

Arslan Bayram
Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi ve Politikası Anabilim dalı
Eğitim Ekonomisi ve Planlaması Bilim dalı
aslanbayram@meb.gov.tr
Tel: 0505 687 44 55

BÖLÜM I KİŞİSEL BİLGİLER

Açıklama: Bu bölümde sizinle ilgili kişisel bilgiler yer almakta ve size uygun olan seçeneğe, başında bulunan karenin içine “X” işareti koymanız beklenmektedir.

1. Cinsiyetiniz	☐	Kadın	☐	Erkek							
2. Yaşınız	☐	21–30	☐	31- 40	☐	41–50	☐	51–60	☐	61 ve üstü	
3. Mesleki kıdeminiz	☐	1–5 yıl	☐	6–10 yıl	☐	11–15 yıl	☐	16–20 yıl	☐	21 ve üstü	
4. Bu kurumdaki hizmet süreniz	☐	1–3 yıl	☐	4–6 yıl	☐	7–9 yıl	☐	10 ve üstü			
5. Unvanınız	☐	Milli Eğitim Müdür Yardımcısı			☐	Şube Müdürü		☐	Şef	☐	Memur

BÖLÜM II

STRATEJİK PLANLAMA ÖĞELERİ

Açıklama: Bu bölümde, stratejik planlamanın en yüksek yönetim düzeylerinde örgütün ulaşmayı düşündüğü ana amaçlarının ve amaçlara ulaşmak, örgüt kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesi için öğelerin kurumunuzda hangi sıklıkta yapıldığına ilişkin sorulardan oluşmaktadır. Sizin görev yaptığınız kurumda planlama öğeleri ne kadar sıklıkta yapılıyorsa bu sıklığa karşılık gelen kutucuğa “X” işareti koyarak yanıtlamanız beklenmektedir.

Katılma düzeyi. (1) Hiç, (2) Çok Nadir, (3) Arasıra, (4) Çoğu Zaman, (5) Her Zaman

		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
	ÇALIŞTIĞIM BİRİMDE					
1.	Planlama yapmak için ön çalışma yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Planlama çalışmalarının başlama ve bitiş tarihlerini belirlemek için zaman çizelgeleri düzenlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Planlama yaparken personelin görevleri tanımlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Planlarda ast ve üst düzey personelin sorumlulukları tanımlanır.	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Planlarda geleceğe dönük varsayımlar geliştirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Planlamada birimin görev tanımları açıktır..	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Stratejik planlamayı uzman bir ekip hazırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Eğitim araştırmalarını yapacak kişi veya kişiler vardır.	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM III

STRATEJİK PLANLAMA HAZIRLAMA SÜRECİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Açıklama: Bu bölümde stratejik planlamada hedef saptamaya ilişkin sorular yer almaktadır. Aşağıdaki ifadelere katılma durumunuzu, karşılarındaki kutucuklarda size uygun gelen seçeneği işaretleyerek belirtiniz. Planlama yaparken aşağıda belirlenen konular kurumunuzda ne kadar dikkate alınır?

Katılma düzeyi: (1)Hiç, (2)Az, (3) Orta, (4) Çok, (5) Tam

	STRATEJİK PLANLAMA HAZIRLAMA SÜRECİNDE	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1.	Memurlara düşen ortalama işyükü dikkate alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Şeflere düşen ortalama işyükü dikkate alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Şube Müdürüne düşen ortalama işyükü dikkate alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Müdür Yardımcısına düşen ortalama işyükü dikkate alınır	☐	☐	☐	☐	☐
5.	Memur ve şeflerden gelen istekler dikkate alınır	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Müdür yardımcısı ve şube müdüründen gelen istekler dikkate alınır	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Çalışanlara düşen bilgisayar sayısı yeterlidir	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Kurumda saygı ve güven mevcuttur	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Kurumun misyonu belirlenmiştir	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Kurumun misyonu, çalışanlarının katılımıyla hazırlanmıştır	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Kurumun vizyonu belirlenmiştir	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Kurumun vizyonu açık şekilde tanımlanmıştır	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Kurumun vizyonu, çalışanların katılımıyla hazırlanmıştır	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Kurumun vizyonu, amaçlara ulaşmada rehberlik edecek şekilde hazırlanmıştır	☐	☐	☐	☐	☐

BÖLÜM IV EĞİTİM SİSTEMİNE VE YAPISINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER

Açıklama: Aşağıdaki ifadeler katılma durumunuzu, karşısındaki kutucuklarda size uygun gelen seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

Katılma düzeyi: (1) Hiç, (2) Az, (3) Orta, (4) Çok, (5) Tam

		Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
1	Stratejilere Uygun Politikalar Geliştirilmiştir	☐	☐	☐	☐	☐
2.	Stratejik planlar, yönetim kademelerinin her düzeyinde izlenmekte ve değerlendirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
3.	Yapılan planın uygulanmasında karşılaşılan eksikliklerin düzeltilmesi zamanında yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
4.	Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak verilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Bütçe ödenekleri stratejik planlara uygun olarak harcanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
6.	Stratejik eğitim planları yapılırken müdürlüğümüz					
a)	MEB ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
b)	DPT ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
c)	Maliye Bakanlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
ç)	Hazine Müsteşarlığı ile eşgüdüm içinde çalışmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
d)	Siyasi gelişmelerden etkilenmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
7.	Eğitim planları yüksek düzeyde insangücü yetiştirecek şekilde hazırlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
8.	Eğitim planları kent içinde bölgesel farklılıkları ortadan kaldıracak şekilde hazırlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
9.	Müdürlüğümüzde; bölümlerin zaman içinde gelişimi, diğer bölümlerle karşılaştırmalı olarak performans ölçütleri kullanılarak analiz edilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
10.	Stratejik planların uygulama ve izleme raporları, yetkili makamlarca değerlendirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
11.	Yöneticiler kurum ve çevre arasında sıkı bir etkileşimin varlığını kabul etmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
12.	Yöneticiler çevredeki değişmelere karşı daha duyarlı, kurumsal planlamaya daha sıcak ve geniş açılı bakmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Stratejik planlama, genel olarak yasal zorunlulukları yerine getirmek için yapılmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13.	Hazırlanan stratejik planlar aynen uygulanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
14.	Stratejik planlar kalkınma planları ile uyumludur.	☐	☐	☐	☐	☐

GÖRÜŞME SORULARI

1. Stratejik planlama bölümünün görevleri nelerdir?
2. Stratejik planlama çalışmalarını yürütürken ne tür sorunlarla karşılaştınız?
3. Milli eğitim müdürlüğünün stratejik planında performans göstergelerini tanımladınız mı?