

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLK VE ORTAOKULLARDA YÖNETİCİLER ve
ÖĞRETMENLERİN STRATEJİK PLAN
ALGILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

JÜLİDE SİBEL YILDIRIM

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL

İstanbul, Ocak 2015

T. C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI

İLK VE ORTAOKULLARDA YÖNETİCİLER ve
ÖĞRETMENLERİN STRATEJİK PLAN
ALGILARI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

JÜLİDE SİBEL YILDIRIM

Tez Danışmanı

Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL

İstanbul, Ocak 2015

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

20.02.2015 tarihinde tezinin savunmasını yapan Julide Sibel YILDIRIM'a ait "İlk ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Algıları" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak **Oy Birliği/Oy Çokluğuyla** Kabul Edilmiştir.



Prof. Dr. Münevver ÇETİN
(Başkan)



Yrd. Doç. Dr. Mürşide ÖZGELDİ
(Üye)



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

ÖNSÖZ

Eğitimi insanlarda kalıcı davranış değişikliği yaratma süreci olarak tanımlıyorsak, bu kalıcılığın sağlanması iyi bir planlama ile mümkün olabilir. Eğitimde belirlenen hedeflere doğru ve sağlam bir şekilde ulaşmak ve başarmak istiyorsak, planlama ile yol haritamızı sağlam bir şekilde belirlemeliyiz. Eğitim insan ve insan özellikleri üzerine olduğundan çok farklı boyutlarla karşı karşıya kalmak durumundayız. Bu nedenle iyi bir planlama yapmanın gerekliliği ortaya çıkacaktır.

Yapacağımız planlamanın başarıya ulaşması planlarımızın ne derece uygulanabilir olduğu ile ilgilidir. Planlarımızı derinlemesine düşünüp neyi, nerede, ne zaman yapabileceğimizi doğru bir şekilde belirlemeliyiz. Planlamanın eğitim için önemini düşündüğümüzde planın başarıya ulaşabilmesi için doğru stratejiler belirlenmelidir. Doğru stratejiler bize planın uygulanması noktasında yol haritası olacaktır. Eğitim gibi planlamanın önemli olduğu bir konuda, stratejik planlama önemini daha da arttıracaktır.

Ülkemizde ki eğitim kademeleri içinde önemli bir yer tutan ilk ve ortaokul bölümünde bu stratejik plan uygulamalarının önemi büyüktür. Stratejik planlamanın ilkokul ve ortaokul için öneminin artmasının etkisiyle bu çalışma stratejik planlamanın ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algıları üzerine odaklanmıştır. Stratejik planlamanın literatürdeki tanımı ve basamaklarından yola çıkarak, eğitim için gerekliliği ve eğitime katkılarının neler olduğu, Stratejik planlamanın ilkokul ve ortaokullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle ne derece uygulanabilir olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Tez çalışmamı hazırlama sürecinde benden her anlamda desteğini esirgemeyen, beni bilgilendiren, her zaman doğruya yönlendiren danışmanım Yrd. Doç. Dr. ALİ TEMEL hocama teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca her an yanımda olan varlığıyla güç veren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, ilkokul ve ortaokullarda çalışan yöneticilerin strateji plana algılarını tespit etmektedir. Yöneticilerin stratejik plan algılarını tespit etmek amacıyla geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Örneklem gurubunu 281 yönetici ve öğretmen oluşturmaktadır. İstanbul'un Sarıyer, Kadıköy, Üsküdar İlçelerinde bulunan resmi ve özel ilkokul ve ortaokullarında çalışan öğretmenlerin oluşturmuş olduğu evrende belirlenen örneklem gurubuna uygulanan ölçekle elde edilen verilerle araştırmamız yürütülmüştür. Araştırmamızın evrenini 2614 öğret ve yönetici oluşturmaktadır. Örneklem için seçilen 350 ölçek dağıtılmış olup sınıf öğretmeninden 281 kişiden gelen verilerle araştırma sonuçlarına ulaşılmıştır.

Verilerin güvenlik analizi için Cronbach Alfa katsayısı, örneklem analizi için frekans ve yüzde analizi,T.testi ,One Way ANOVA testi ve Post Hoc Scheffe testi SSPS(Statistical Package for Socail Sciences) versiyon 17.0 paket programı kullanılarak incelenmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına bakıldığında stratejik plan algılarının farklılıklar arz ettiği görülmüştür.

Anahtar sözcükler: Stratejik Plan, Öğretmen, Yönetici, Algı

ABSTRACT

The aim of this study is to identify primary and secondary school administrators working in the perception of the strategic plan . Scale is used to determine the strategic plan developed perception of managers. The sample group consisted of all personnel of 281 administrators and teachers . Sariyer Istanbul , Kadıköy, Üsküdar district in our public and private elementary and secondary schools located in the teachers working in the universe that has formed the group applied to the scale of sampling data obtained in the research was conducted . 2614 The universe of our research is to teach and administrator. 350 classroom teachers from the selected scale is distributed to a sample survey results have been achieved with data from 281 people.

Cronbach's alpha coefficient for the data security analysis, sample analysis for frequency and percentage analysis was T.tes , One Way ANOVA and post hoc Scheffe test SSPS (Statistical Package for socail Sciences) were analyzed using version 17.0 software package.

When the results of the study differences were observed supply on the perception of the strategic plan.

Keywords: Strategic Plan , Teacher, Administrator , Perception

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
İÇİNDEKİLER	IV
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VII
TABLolar LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX

I. BÖLÜM

GİRİŞ	1
1.1. Strateji.....	2
1.1.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı.....	1
1.1.2. Strateji İle İlişkili Bazı Kavramlar.....	9
1.1.2.1 Strateji ve Politika	10
1.1.2.2 Strateji ve Taktik	11
1.1.2.3.Strateji ve Program.....	11
1.1.2.4.Strateji ve Plan	12
1.1.2.5.Strateji ve Yöntem.....	12
1.1.2.6 Strateji ve Eğitim.....	12
1.2. Planlama	13
1.2.1. Plan ve Planlama Kavramı.....	14
1.2.2. Planlamanın Önemi ve Süreci	20
1.2.3. Eğitimde Planlama.....	24
1.3. Stratejik Planlama	26
1.3.1. Stratejik Planlama Kavramı	26
1.3.2. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi	30
1.3.3. Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri	31
1.3.4. Stratejik Planlamanın Yararları	33
1.3.5. Stratejik Planlama Yaklaşımları	35
1.3.6. Stratejik Planlama Modelleri	37
1.3.7. Stratejik Planlamayı Diğer Planlamalardan Ayıran Farklar	40
1.3.8. Eğitimde stratejik planlama	42
1.3.9. Eğitimde Stratejik Planlama İhtiyacı	44
1.4. Türk Eğitim Sisteminde Stratejik Planlama Modeli	50
1.5. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci	53
1.5.1. Hazırlık Dönemi ve Program.....	55
1.5.1.1. Çalışmaların Başlatılması.....	56
1.5.1.2. Stratejik Plan Anlayışının Sahiplenilmesi.....	56
1.5.1.3. Stratejik Planlama Sürecinin Yönetilmesi	56
1.5.1.4. İhtiyaçların Tespiti	58
1.5.1.5. Zaman Planlaması	59
1.5.2. Mevcut Durum Tespitinin Yapılması	59

1.5.2.1 Tarihsel Gelişim	60
1.5.2.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi	60
1.5.2.3. Paydaş Analizi	61
1.5.2.4. İç Çevre Analizi	61
1.5.2.5. Dış Çevre Analizi	62
1.5.2.6. Swot Analizi	62
1.5.3. Geleceğe Bakış	64
1.5.3.1. Misyon	65
1.5.3.2. Vizyon	67
1.5.3.3. Temel Değerler	70
1.5.3.4. Stratejik Amaçlar	72
1.5.3.5. Stratejik Hedefler	74
1.5.3.6. Stratejik Faaliyetler	75
1.5.3.7. Eylem Planları	76
1.5.3.8. Performans Göstergeleri	77
1.5.4. Maliyetlendirme	78
1.5.5. İzleme ve Değerlendirme	79
1.6. Stratejik Planlamada Yönetici ve Öğretmenlerin Rolü	80
1.7. Problem	82
1.6. Araştırmanın Amacı	82
1.7. Araştırmanın Önemi	83
1.8. Varsayımlar	84
1.9. Sınırlılıklar	84
1.11. İlgili Araştırmalar	84
1.11.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar	84
1.11.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar	86
1.11.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi	87
II. BÖLÜM	
YÖNTEM	
2.1. Araştırmanın Modeli	88
2.2. Evren ve Örneklem	88
2.3. Veriler ve Toplanması	89
2.4. Verileri Çözümleme Yöntemleri	89
III. BÖLÜM	
BULGULAR	
3.1. Yöneticilerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	91
3.2. Yöneticilerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	94
3.3. Yöneticilerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	96
3.4. Öğretmenlerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	99
3.5. Öğretmenlerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları	108
3.6. Öğretmenlerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	109
IV. BÖLÜM	
SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	
4.1. Sonuç	113

4.2. Tartışma	115
4.3.Öneriler	116
4.3.1. Uygulayıcılara Öneriler	116
4.3.2. Araştırmacılara Öneriler	117
4.3.3. Milli Eğitim Bakanlığına Öneriler.....	117
KAYNAKÇA	118
EKLER.....	128

KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADASO	: Adana Sanayi Odası
ANOVA	: Tek Yönlü Varyans Analizi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EARGED	: Eğitimi Araştırma Geliştirme Dairesi Başkanlığı
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
ODTÜ	: Ortadoğu Teknik Üniversitesi
OGYE	: Okul Gelişim Yönetim Ekibi
OSPAÖ	: Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği.
OSPUDÖ	: Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği.
PEST Analizi	: Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik Analizi
SETA	: Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı
SGB	: Strateji Geliştirme Başkanlığı
SPSS	: İstatistik Analizi yapan bilgisayar programı
SWOT (GZFT) Analizi	: Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit Analizi
TDK	: Türk Dil Kurumu

TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No
Tablo 1.1. Stratejik Planlama Süreci.....	28
Tablo 1.2. GZFT Analizi.....	63
Tablo 1.3. Misyon ve Vizyon Karşılaştırması	70
Tablo 3.1. Öğretmen ve Yöneticilerin Görev Dağılımı	90
Tablo 3.2. Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türüne Göre Dağılımı.....	90
Tablo 3.3. Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı	90
Tablo 3.4. Öğretmen ve Yöneticilerin Çalışma Süreleri Dağılımı	91
Tablo3.5. Okul Türü Değişkeni ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları	92
Tablo3.6. Cinsiyet Değişkeni ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları	95
Tablo 3.7. Çalışma Süresi ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	97
Tablo3.8.Yöneticilerin Stratejik Planlama Algılama Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre“ Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar ” Maddesi İçin Scheffe Testi sonuçları	99
Tablo3.9. Okul Türü Değişkeni ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları	100
Tablo3.10.Cinsiyet Değişkeni ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları	108
Tablo 3.11.Çalışma Süresi ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	110

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 1.1. Kavramlar Arası İlişki Tablosu.....	10
Şekil 1.2. Planlama Süreci	22
Şekil 1.3. Planlamanın çevresel süreci	24
Şekil 1.4. Türk Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Modeli	52

I.BÖLÜM

GİRİŞ

Stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve kurumlar tarafından organizasyonun işinin daha iyi yapmasına yardımcı olmak, çalışanlarının aynı amaç için çalışıyor olmalarını sağlamak, faaliyette bulunduğu ortamın çevresindeki değişikliklere göre yönünü belirleyip o yöne doğru gitmesini sağlamak için kullanılır. Kısaca stratejik planlama bir örgütün ne olduğunu, ne yaptığını ve neden yaptığını şekillendiren ve ona bu konularda rehberlik eden temel kararları ve eylemleri geleceğe odaklı olarak üreten sistemli çabadır. Stratejik planlamanın önemi ve başarısının altındaki temel unsurları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Stratejik plan çerçevesinde hareket etmek, örgütün hedeflerinin ne olduğu konusunda net olmak, örgütün kaynaklarından haberdar olmak ve bunların dinamik bir çevreye karşı bilinçli olarak tepki verebilme konusunda birleştirebilmek anlamına gelmektedir.
- Stratejik planlama ile belirlenmiş bir gelecek zaman için hedef belirlenerek ve bu hedeflere nasıl ulaşacağı konusunda nasıl bir yol izleneceği önceden ön görülebilir.
- Stratejik planlama ile gerçekleştirilen uygulamalarda, odağı kaybetmeden, belirli bir düzen ve sıra takip edilerek üretken olmak mümkündür.
- Mevcut stratejik planların uygulanmasından elde edilen deneyimleri incelemek, yapılan tahminleri test etmek, mevcut şartlar hakkında bilgi toplamak ve bu bilgileri birleştirmek, gelecekte örgütün faaliyet göstereceği ortamdaki değişecek çevresel faktörler hakkında tahminlerde bulunmak için planlamacılara önemli bir veri kaynağı teşkil ederler.

Gelişen dünya şartları eğitim kurumlarının da sürekli gelişmesi ve yenilenmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu sebeple okulların stratejik planın yapılması okul yönetici ve öğretmenlerinin işini kolaylaştırmaktadır. Yönetici ve öğretmenlerin tüm okul personeliyle birlikte aynı amaç ve doğrultusunda çalışmasını gerektirmektedir. Bu ise ancak ortak algı düzeyi doğrultusunda gerçekleşebilir. Uyum için stratejik planın yorumlanması esnasında yönetici ve öğretmenlerin benzer algı düzeylerinde olmaları gerekmektedir.

1.1. Strateji

Bu bölümde strateji tanımı ve strateji ile ilgili bazı kavramlara yer verilecektir.

1.1.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı

Askeri bir terim olan strateji, tarih boyunca orduların savunma ve hücum yönünden askeri amaçlarını, en etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilmesi olarak ifade edilmiştir. Bugünkü tanımıyla orduların yapmış oldukları taktiksel hareketlere strateji denilmektedir.

Strateji kelimesi Latince kökenli olup, etimolojik köken olarak eski Yunancada Stratus/Stratum (tabaka, seviye, düzlem) kelimesinden gelmektedir. Bir savaş dehası olan Osmanlılarda ise bu kelime "sevkulceyş" olarak ifade edilmiştir (Ünaldı, 2010, S.32). Stratejinin Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde iki anlamı bulunmaktadır. Birincisi, "Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol" dur. İkinci anlamı ise, "Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı" dır (TDK, 2012).

Strateji kavramı içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yatmaktadır. (Özer, 2008, S.481)

Strateji kavramını geleneksel ve modern olmak üzere iki anlamda inceleyebiliriz. Geleneksel anlamda strateji, savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve uygulanması bilimidir. V. Neuman ve O. Morgenstern tarafından ilk olarak ele alınan modern strateji ise, "Rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları" şeklinde ifade ederek stratejiyi sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır (Çam, 2002, S.52).

Yazılı kaynaklarda strateji kavramıyla ilk olarak dördüncü yüzyılda Sun-Tzu'nun yazmış olduğu savaş sanatı adlı eserinde karşılaşılmaktadır. Sun-Tzu, kavramı yalnızca askeri alandaki anlamıyla değil geniş bir perspektifte ele almıştır. Bugün bile okunan bu eser sadece orduları yöneten komutanlar için değil şirketleri yöneten yöneticiler içinde yol göstermektedir. Sun Tzu strateji ile ilgili olarak: "Stratejik etkenlerin çoğunu elinde bulunduran kimse daha savaşa girmeden karargahta kazanmış, bunların azını elinde tutan kimse ise daha savaşa girmeden kaybetmiş" demektedir (Ünaldı, 2007, S.79). Sun-Tzu başka bir ifadesinde "Savaşmaksızın başkalarının ordularını alt etmek hünerlerin en iyisidir." demektedir. Bu sözlerden anlaşılacağı üzere Sun-Tzu stratejik etkenleri elde bulundurmanın bir üstünlük olduğunu ifade ederken, diploması gibi silahsız araçları silahlı araçlardan üstün görmektedir (Karabulut, 2005, S.16).

Sun-Tzu'nun M.Ö. 500 yılında yazmış olduğu strateji "Savaş Sanatı" isimli kitap strateji hakkında bilinen ilk yazılı eserdir. Bundan sonra strateji hakkında yazılan ve bilinen en eski eser Romalı devlet adamı ve komutan Gaius Jullius Cesar'ın M.Ö. 51 yılında yazmış olduğu 240 sayfadan oluşan "Gallia Savaşı" isimli kitaptır (Çelik, 1994, S.26).

Günümüze yaklaşırken, strateji modern düşüncedeki temellerini oluşturan stratejistlerden biri Baron de Jomini'dir. Jomini'nin 1838 yılında yazdığı iki ciltten oluşan "Precis de L'art de la Guerre" adlı eseri strateji hakkında yazdığı en büyük eserdir (Karabulut, 2005, S.16). Jomini bir savaşı kazanabilmek için zekânın ve doğru düşünmenin yanında cesaret ve inisiyatifin de önemli olduğunu altını çizmiştir. Ancak zekânın strateji konusunda önemli olduğunu ve strateji ile ilgili genel prensiplerin olduğunu belirtmiştir. Askeri bilimden bu prensiplere

dayanmaktadır. Jomini'ye göre bu prensipler strateji, yer taktikleri, lojistik, farklı orduların taktikleri ve mühendislik sanatıdır. Jomini strateji oluşturulurken yoğunlaşılması gerekenin savaşın nerede ve kiminle yapılacağı ve savaş haritalar üzerinde planlanması olduğunu açıklamıştır (Adem, 1997, S.20-21).

Carl Von Clausewitz 19. Yüzyılda yaptığı çalışmaları ile strateji üzerine modern düşüncelerini ortaya koyan bir diğer isimdir (Karabulut, 2005, S.16). Clausewitz "Savaş Üzerine" isimli sekiz kitaptan oluşan başyapıtıyla strateji kavramını gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. Eserinde stratejiyi şu şekilde tanımlamıştır "Strateji, muharebenin savaşın amaçlarına hizmet edecek şekilde kullanılmasıdır" . Ayrıca Clausewitz strateji askeri kararlar ile politik hedeflerin birbirine bağlı olduğunu belirtmiştir (Can, 2002, S.155-157).

Clausewitz ve Jomini modern strateji anlayışının temel düşüncelerini ortaya koyan isimlerdir. 19 yüzyılda ve birinci dünya savaşı arasında strateji kavramının gelişimine katkıda bulunan önemli düşünürler Prusya ekolünden Moltke ve Fransız ekolünden DuPicq'dir. Moltke, Clausewitz'in öğrencisidir ve düşünceleri Clausewitz'inkilere daha yakındır. Jomini'nin düşüncelerinin tersini savunmaktadır. Moltke stratejinin bir bilim olmadığını ve strateji ile ilgili genel prensiplerini olmayacağını savunmuştur. Her olayın kendi içinde tanımlanması gerektiği ve sahip olunan eğitim ve bilginin cesaret ve öngörü ile birleştirilerek sonuca ulaştırılması gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca Moltke stratejinin tarihteki olaylardan yararlanmasını faydalı olacağını belirtmiştir. Moltke stratejiyi şu şekilde tanımlamıştır; "Bir komutanın ermine verilen imkânların, öngörülen hedefin elde edilmesini sağlayacak biçimde uygulama alanında kullanmasıdır" (Budak, 2005, S.28).

Strateji ile ilgili önemli düşünceler ortaya koyan Du Pick'in düşünceleri Moltke'ye benzemektedir. O da Jomini'nin tersine strateji ile ilgili genel prensiplerin olamayacağını savunmuştur. Askeri problemlere bilimsel bir bakış açısıyla yaklaşılmasını savunmuştur. Savaşın merkezinde düşmanla çarpışma vardır. Soyut kavramlar ve genel prensipler oluşturmak yerine, strateji oluşturmak için savaş merkezi olan çarpışmaya odaklanılmalıdır. Birinci Dünya Savaş'ından günümüze kadar olan dönemde strateji kavramı ile ilgili çalışmalar yapmış önemli düşünürler Ludendorff, Trotsky ve Liddell Hart'tır. Birinci ve İkinci Dünya savaşları tarafların

gerek savaş meydanlarında gerek meydan dışındaki mücadeleleri stratejinin önemini ve farkındalığını arttırmış, konu ile ilgili çalışmaları genişletmiştir (Karaman, 2007, S.15).

General olan Ludendorff askeri alanda topyekûn savaş teorisi ile ilgili fikirler geliştirmiştir. Ludendorff'a göre topyekûn savaş beş temel unsura dayanmaktadır. Bunlardan ilki, savaş topyekûndur yani savaş sadece savaşılan alanı değil o ülkenin tüm topraklarını kapsamaktadır. Böylece tüm halk savaş dâhil olur. İkinci unsur ekonomik şartların savaşın şartlarına göre uyarlanması gerekir. Üçüncü unsur ülke kendi halkının moralini yüksek tutmasını ve düşman ülkenin zayıflamasını sağlayacak propagandalar yapmalıdır. Dördüncü olarak savaş alanında çarpışmalar başlamadan önce hazırlıklar tamamlanmalıdır. Son olarak, etkili bir savaş için tüm yönetimin bir başkomutanın idaresi altında olması gerekmektedir. Bu unsurlardan da anlaşılacağı gibi Ludendorff'un savaş teorisine yaptığı en büyük katkı, sadece fiziksel savaşın nasıl olması gerektiği değil, aynı zamanda psikolojik savaşın nasıl olması gerektiği ile ilgili çalışmalarıdır (Hatipoğlu, 1986, S.43).

Trotsky strateji kavramı Marksist bir bakış açısı ile değerlendirmiştir. Bu yüzden topyekûn stratejiyi "sınıfların mücadelesini yönetme bilimi" olarak açıklamıştır. Marksist- Leninist bakış açısına göre ise strateji "siyasal savaş örgütlemek amacı güden uygulama önlemlerinin tümüdür". Liddle Hart ise Amerikan askeri literatüründe önemli bir yeri olan isimdir. Hart en başarılı stratejinin sonuca savaşla değil, olumlu tutum ile ulaştırabilen olduğunu savunmuştur (Çoban, 1996, S.28).

Tüm bu düşünürler ve askerler strateji kavramını farklı açılardan ele almış ve kavramın gelişmesine birçok katkıda bulunmuşlardır. Strateji kavramı 1970'li yıllarda sosyal bilimler alanlarında kullanılmaya başlanmıştır. Özellikle iş dünyasında ve yönetim alanında yaygınlaştı. Yükseköğrenim kurumlarında strateji ve stratejik yönetim ile ilgili bölümler açılmaya başlandı (Johnson, Langley, Melin ve Whittington, 2007, S. 5).

Yönetim biliminde ise strateji "bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamında kullanılmaktadır. (Çoban ve Karakaya, 2010, S.343). Diğer bir

deyişle stratejiler bir örgütün uzun dönemli hedeflerine nasıl ulaşacağını, bu hedefleri nasıl gerçeğe taşıyabileceklerinin cevabıdır (Arabacı, 2010, S.39). Hatipoğlu, stratejinin amacını "örgütteki fonksiyonel ve icracı bölümleri, örgütün temel amacına yöneltmektedir" olarak açıklamıştır (Hatipoğlu, 1986, S.43).

Strateji konusunda çalışmış birçok bilim adamı ve düşünürün konu ile ilgili farklı tanımları ve yorumları bulunmaktadır. Merih stratejiyi askeri kökenli bir terim olarak planlama, yönetme ve sonuç alma süreci olarak değerlendirmektedir. Merih (2002)'e göre strateji;

"Strateji, bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmektir.

Strateji, bir değişim gereğini görecektir sezgi, sağduyu ve vizyona ve bunu gerçekleştirecek irade gücüne sahip olmaktır.

Strateji, uyuşuma ve uzlaşmaya zorlayan çevre güçlerine direnebilmektir.

Strateji, ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmaktır.

Strateji, bugüne, geleceğin kavram, kuram ve kurumları açısından bakabilmektir.

Strateji, Ortodoks olmayan düşünce formlarını kullanabilmektir.

Strateji, başkaları tarafından algılanamayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.

Strateji, riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayıp hesaplayabilmektir.

Strateji, bireysel ve kurumsal güç ve zaafı net bir şekilde görebilmek ve gerçekçi bir tavır alabilmektir.

Strateji, amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için fırsatları ve tehditleri, güçleri ve zaafı bir kaldıraç olarak kullanabilmektir.

Strateji, geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmektir. Strateji, engellerden yılmamak, bunları fırsat olarak değerlendirebilmektir. Strateji, felaketlerde yıkılmamak, başarılarında kendinden geçmemektir. Strateji, dostlar ve destekler yaratmak ve düşmanlar ve engelleyicilerden kaçınabilmektir.

Strateji, düşman ve engelleyicilerden dahi amaçlar doğrultusunda yararlanabilmektir".

Kırım ise stratejiyi daha iyi olmak yerine, daha farklı olabilmek olarak değerlendirmiştir. Farklı olabilmek içinse, olaylara ve etrafa farklı hatta radikal bir

gözle bakabilmek gerekmektedir. Böylece farklı bir strateji oluşturulabilir ve farklı liderlik yapılabilir (Kırım, 2005, S.28).

Dinçer ise strateji beş farklı yaklaşım ile ele almaktadır. Bu yaklaşımlar bir plan olarak strateji, bir taktikler bütünü olarak strateji, bir model olarak strateji, çevre içinde konumlama olarak strateji ve bakış açısı olarak stratejidir. Bir plan olarak strateji, istenilen bir durumu gerçekleştirmek için planlanan faaliyet dizesini oluşturan bir rehberdir. Bir taktikler bütünü olarak strateji, bir örgütün rakibinin cesaretini kırmak amacıyla yaptığı ve bu yolla üretim kapasitesini artırdığı taktiklerdir. Bir model olarak strateji, sadece bir plan ibaret değildir. Planın uygulandığı ve sonuca ulaştığı faaliyetler modelidir. Bir konum olarak strateji, içinde bulunduğu çevredeki konumunu belirtir. Strateji örgüt ve çevresi arasındaki köprüyü kuran yapıdır. Bir bakış açısı olarak strateji, örgütün içine yoğunlaşır. Örgütün algılanma şeklini belirler ve davranışlarını düzenlemek için model oluşturur (Dinçer, 2007, S.20-21).

1950'lerde rekabetin artması ile iş dünyası tarafından benimsenerek yaygın olarak kullanılmaya başlayan strateji kavramı literatürde değişik şekillerde tanımlanmıştır (Hussey, 1998, S.4).

Strateji, İşletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir değerler sistemidir (İlğan vd.,2008, S.72-92).

Strateji, işletme veya kurumlarda ortaya çıkması muhtemel olaylar karşısında, karşı hareket alternatiflerinin belirlenmesidir (Ertürk, 2011, S.114).

Strateji, bir işletmeye ait kaynakların tümünün, olabildiğince kârlı ve sürekli bir büyümeyi hedefleyecek şekilde tasarlanmasıdır. Şirketlerin kâr yönetimi politikaları, uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi, faaliyetlerinin bu hedeflere göre adapte edilmesi ve gerekli kaynakların dağıtılması gibi süreçler, şirketin stratejisini oluşturur. Strateji, sadece yöneticilerin sorumluluğunda değil, tüm örgütü kapsamaktadır (Aksoy, 2012, S.54).

Strateji; geniş bir görüş, ayrıntıya inmeden genel bir bakış, bir istikâmettir. Stratejiden söz edildiğinde, açık vizyon, geleceğe yönelme, planlanmış hareket ve yöntemler, önceden belirlenmiş hedef ve amaçlar akla gelmektedir. Yönetim bilimi alanında strateji, özel veya kamu sektörü örgütlerinin, hedeflerine ulaşmak için izleyeceği yol ve yöntemlerdir (Özgür, 2004, S.209).

Başka bir ifade ile yönetim biliminde strateji, "Bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamında kullanılmaktadır (Aktan, 2006, S.167).

Strateji ile anlatılan belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılarak izlenecek yol ve yöntemler tarif edilmektedir. Günlük dilde bile insanlar kendi gelecekleri ile ilgili bir sorunun çözümünde izleyecekleri yol ve yöntemin ifade edilmesinde bu sözcüğü kullandıkları görülmektedir. Strateji kavramının içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yattığından dolayı stratejiden söz edildiğinde vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket ve yöntem ile belirlenmiş hedef ve amaçlardan söz edildiği anlaşılmaktadır (Çevik, 2007, S.310).

Mintzberg (1996, S.10) farklı bakış açılarından stratejinin anlamını beş farklı kategoride ele almaktadır. Strateji, bilinçli olarak ortaya konulmuş niyetleri içerdiği için bir plandır. Ancak bu plan genel olabileceği gibi spesifik de olabilir. Rakiplere üstün gelebilmek için yapılan manevralar da strateji olarak nitelendirilebilir. Diğer yandan, ortaya konulmuş belli bir plan olmasa da firmanın benzer durumlarda benzer davranışlar sergilemesi strateji olarak algılanır. Başka bir ifade ile, firmanın göstermiş olduğu davranış kalıbı da strateji olarak değerlendirilebilir. Strateji aynı zamanda konumlanmadır. Örgütün kendisini dış çevre içinde nerede gördüğü ya da görmek istediğidir. Son olarak strateji, örgütün bütünü tarafından paylaşılan bir bakış açısıdır.

Strateji kavramı her geçen yüz yıl önemini giderek artırarak etki ve kullanım alanını genişletmiştir. Geçen yüzyılın sonlarına kadar, bütün dünyada, arz talep dengesi arz lehine iken, son zamanlarda hemen hemen bütün sektörlerde arz talebin üzerine çıkmıştır. Bunun doğal sonucu olarak da, şirket ve kurumlar daha yoğun bir rekabet ortamında yaşamak zorunda kalmışlardır (Ünaldı, 2010, S.32).

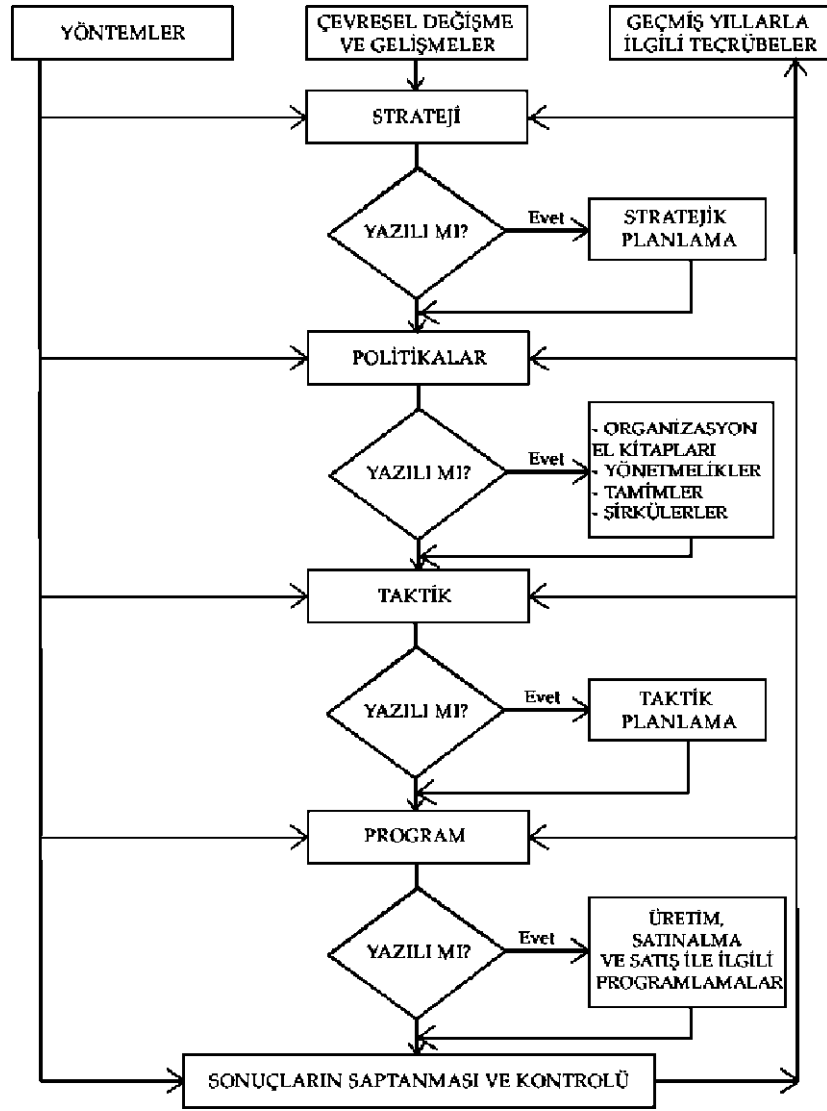
Bütün bu değişimler iş dünyasının yanı sıra dernekleri, sivil toplum örgütlerini, siyasi partileri, kamu kuruluşlarını ve ülkeleri de stratejiler geliştirmeye zorlamaktadır. Kamu sektörü üzerine yapılan bu çalışmada strateji kavramını kamu yönetimi açısından ifade edecek olursak, devletin bütün kritik aktivitelerini ve fonksiyonlarını kapsayan ve bunlara birlik, yön ve amaç duygusu sunan ve çevre faktörleri tarafından uyarılan değişiklikleri sağlayan veya kolaylaştıran çok boyutlu bir kavram olarak görülebilir (Barca ve Balcı, 2006, S.2).

Strateji, eğitim kurumlarında dış çevre tarafından yaratılan fırsatları, riskleri, tehditleri ve sahip olduğu kaynakları karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji eğitim kurumunun, neyi başarmak istediğini ifade eden ve faaliyetlerine rehber olacak politikalar üretmesine yardımcı olacak anahtar bir hat olarak görülebilir (Aksu, 2002, S.32). Politika ifadesine değinilmişken yapılan hatalardan biri de strateji kavramı ile politika kavramlarının birbiriyle karıştırılmasıdır. Bu konuya açıklık getirecek olursak politika ile strateji arasındaki en önemli fark; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir (Dinçer, 1998, S.16).

1.1.2. Strateji İle İlişkili Bazı Kavramlar

Strateji kavramıyla temel benzerlikleri olan ve benzer yönlerinin yanında farklı anlamlar da içeren; politika, taktik, program, yöntem ve plan kavramlarının strateji ile yakın ilişkileri bulunmaktadır. Bazen bu kavramların literatürde birbirlerinin yerine kullanıldığı görülmektedir (Çakır, 2008, S.8).

Şekil1.1.'de görüldüğü gibi Eren (1998, S.15) birbirinin yerine kullanılan bu kavramları bir tablo haline getirmiştir.



Şekil1.1. Kavramlar Arası İlişki Tablosu

Kaynak: Eren, 1998, S.15

1.1.2.1 Strateji ve Politika

Yönetim biliminde strateji ve politika kavramları, birbirinin yerine kullanılan ve en çok karıştırılan terimlerdir. Aslında bu iki kavramı birbirinden kesin çizgilerle ayırt etmek zordur (Kempner, 1976, S.145-146). Politika, yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plan olarak tanımlanmaktadır. (Akgemci ve Güleş, 2009, S.3).

Politika örgütsel yaşamın bir gerçeği olup örgütte var olan kaynakların dağıtımı ve paylaşımında önemli rol oynayabilir. Politika yöneticilere, kurumda bir

durumla karşılaşıldığında X veya Y şeklinde değil de Z şeklinde davranması gibi bir tercih sunmaktadır (Serdar, 2001, S.39). Politikalar, her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ve sık sık değişmeyen olaylarla ilgilidir. Genelde politikalar kararlı ortamda bir defaya mahsus olarak belirlenmektedir (Oluç, 1969, S.328).

1.1.2.2 Strateji ve Taktik

Taktik, kurumun kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmeleri için değişen duruma uygun olarak aldıkları kısa dönemli kararlardır (Dinçer, 1998, S.25). Taktik başka bir ifade ile İstenen sonuca ulaşmak amacıyla izlenen yol ve kullanılan yöntemlerin tümüdür. Taktik belirli bir birim içerisinde başarı için eldeki kaynakların kullanım yöntemleri üzerinde odaklanmaktadır (Barca ve Balcı, 2006, S.13-15).

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Taktik bir kurumdaki bölümler ve fonksiyonlar için geçerli kararları ifade etmektedir. Strateji amaçların gerçekleştirilmesi için sahip olunan kaynakların ve eldeki güçlerin dağıtım planı ile ilgili genel kararlardır. Dolayısıyla taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içermektedir (Eren, 2002, S.16). Taktik harekete geçme ve uygulama safhasıdır. Strateji üst yönetim kademelerinde kullanılırken, taktik alt kademeler tarafından kullanılmaktadır. Bu bağlamda strateji genel amaçken, taktik bu amaca ulaşmadaki araç olarak ifade edilebilir (Akgemci ve Güleş, 2009, S.4).

1.1.2.3 Strateji ve Program

Program, faaliyetlerin sürelerini, yerlerini ve zamanını belirleyerek ayrıntılı bir şekilde kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Programlar kısa süreli olarak tasarlanmaktadır (Güçlü, 2003, S.69). Başka bir ifade ile program, yer, zaman, şahıs ve usul gösteren kısa süreli uygulama planlarıdır. Programlar kurumda veya işletmede yer alan alt kademelerin uyguladığı bir fonksiyondur ve bir defa kullanılan plan niteliği taşımaktadır (Dinçer, 1998, S.25).

1.1.2.4 Strateji ve Plan

Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Planda stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır (Eren, 2002, S.24-37). Planda belirlenen hedeflere ulaşmanın kesinliğinden hiçbir zaman söz edilemez.

Plan bugünden gelecekte nereye ulaşılacak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır (Ensari, 2005, S.11). Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve genel olarak neyin nasıl yapılacağının saptanmasıdır (Dinçer, 2004, S.27).

1.1.2.5 Strateji ve Yöntem

Yöntem bir amaca erişmek için izlenen, yol, usul, sistem olarak ifade edilmektedir. Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikaya benzemektedir. Politika ve strateji geniş bir alanı ya da temel bir sorunu ele almasına karşın, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir (Güçlü, 2003, S.69). Yöntem, işletmenin her kademesinde kullanılmaktadır. Özellikle daha çok alt kademelerde kullanılmaktadır. Yöntemler, faaliyetler icra edilirken faaliyetlere rehberlik ederler ve o faaliyetlerin yürütülmesinde içinden geçilecek safhaların ayrıntılarını açıklarlar (Dinçer, 1998, S.26). Yöntemler çeşitli sorunların çözümünde kullanılan usullerden ibarettir. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir (Güçlü, 2003, S.69).

1.1.2.6 Strateji ve Eğitim

Yeni dönemin belirleyicisi olan bilim ve teknolojiye tam olarak yararlanabilmek için, kurumsal yapılarda değişikliğe gidildiği gibi yetiştirilen insan modelinde de değişikliğe gidilmiştir. Kale (1998) ve Memduhoğlu (2010) günümüz nitelikli insan modelini tarif ederken: 21. yüzyıl insanı bilimsellik ile hareket eden ve sadece pasif bir şekilde kendine verilen görevleri yerine getiren değil, bilgiyi ne

zaman ve nasıl kullanacağını bilen, sorgulayan, araştıran, hoşgörölü, hümanist, katılımcı ve çoğulcu özelliklere sahip bir birey olarak ifade etmektedirler.

Bu kapsamda uygulamalı bir sosyal bilim dalı olarak eğitim, bilginin gerek edinilmesi gerekse yayılmasıyla hemen her alanda yapılması gereken değişme ve gelişmelerin temel aracıdır (Genç ve Eryaman, 2008, S.89-102). Başka bir ifade ile eğitim, insanlarda belli amaçlara göre davranışları planlı olarak değiştirme ve geliştirme sürecidir. Tanımlardan da ifade edildiği gibi insanlarda kişisel ve davranışsal gelişimin sağlıklı ve nitelikli olabilmesi için uzun dönemli eğitim stratejilerinin çok iyi planlanması gerekmektedir (Kale, 1998, S.109-118).

Eğitim örgütlerini diğer örgütlerden ayıran temel özelliklerin başında, değişimi başlatma sorumluluğunun bulunmasıdır (Bursalıoğlu, 1994, S.81). Bir kurum olarak Milli Eğitim sahip olduğu örgütsel yapı ile modern dünyada karşımıza çıkan en karmaşık yapılardan birisidir. Bu örgütün iyi yönetilmesi ve hedeflenen vizyona ulaşılabilmesi için stratejilerin makul ve uygulanabilir nitelikte olması gerekmektedir.

Bu noktalardan hareketle eğitim ve stratejiyi bir tanımla birleştirmek gerekirse, "Eğitim kurumunun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir Eğitim kurumu olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler" olarak tanımlanabilir (Ereş, 2004, S.129).

1.2. Planlama

Plan safhasında alınan kararların zaman çizelgesine yerleştirilmesi ve her adımın süresinin belirlenmesi sürecine planlama denmektedir. Planlama geleceğe dönüktür. Bundan dolayı planlama ile kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerin seçimine, amaçlara ulaştırıcı politika ve yöntemlerin geliştirilmesine, denetim için gerekli olacak yürütme ölçütlerinin saptanmasına, değişen koşulların etkisi ile planların gözden geçirilmesine ilişkin kararların alınmasını gerektirir (Şahin ve Aslan, 2008, S.172-189).

1.2.1. Plan ve Planlama Kavramı

Hızlı gelişen ve değişen bir dünyada değişim ve yenilikler hayatın bir parçası haline gelmiştir. Gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi, karşılaşılabilecek sorunların minimize edilmesi adına yapılacak çalışmalar ya da atılacak adımlar plan yapma zorunluluğunu getirmektedir. Karar verme yükümlülüğü altına girmiş bireylerin plan ve planlama yapmadan yola çıkmaları, işlerini tesadüfe bırakmaları ömürlerinin fazla olmayacağını göstermektedir.

Planı belirleyecek bireylerin, işletme ya da kurumda örgütsel amaçları belirledikten sonra yapacakları ilk işlem, amaçların nasıl başarılabileceğini belirleyen planı geliştirmektir. Amaçları başaracak çeşitli yollar vardır. İşte planlar bu yolları değerlendirerek amaçların nasıl başarılabileceğini ortaya koyarlar. (<http://www.muhasabedersleri.com>, 2012)

Plan, neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunları uygun şekilde yerine getirmeyi arzu ettiğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına alır (Ülgen ve Mirze, 2004, S.33).

Kıt kaynakları kullanan kurumlar nereye gideceklerini açık olarak belirlemeli ve bir yol haritası çizmelidirler. Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi şeklinde tanımlanır (Ertürk, 2011, S.112). Plan, Neyi, niçin, ne zaman, nerede, nasıl, hangi araç gereçlerle ve hangi stratejik yöntemlerle yapılarak hangi düzeye gelineceğini gösteren yazılı tasarıdır (Tan ve Erdoğan, 2001, S.3).

Plan için başlangıçta bir amacın belirlenmiş olması gerekmektedir. Amaç belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için birbirinden farklı yolların mevcut olduğu görülür. Bunlardan hangisinin iyi olduğu konusunda seçenekler arasında araştırma yapılarak tespit edilir (Ertürk, 2011, S.112).

En çok bilinen tanımı ile planlama ise, "neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılacağıının önceden belirlenmesidir." (Genç, 2005, S.92). Başka bir ifade ile de; Planlama, bazı hedeflere ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi araçları hazırlamaktan oluşan bir süreç olarak ifade edilir (Tan ve Erdoğan, 2001, S.3).

Bu süreç yönetimin bilgi toplama sürecidir. Çünkü bu işleyle, işletmenin veya kurumun amaçlarını ve politikalarını belirleyen bunlara ilişkin strateji ve taktiklerin neler olacağını kararlaştırmaya yardımcı olan bilgiler toplanır. Toplanan bu bilgiler ile planlama sürecine geçiş yapılır.

Öğretimde planlama ise belirli eğitim hedeflerine ulaşmak için öğretim konusu olan etkinliklerden, hangilerinin seçileceğini, bunların öğrencilere niçin ve nasıl yaptırılacağını, ne gibi yardımcı ve tamamlayıcı kaynak ve araçların kullanılacağını, elde edilen başarının nasıl değerlendirileceğini önceden tasarlayıp kâğıt üzerinde belirlemektir (Tan ve Erdoğan, 2001, S.3).

Planlama resmi ve gayri resmi olarak yapılabilir. Bütün yöneticiler planlamayla ilgilenirler, fakat bu gayri resmi bir şekilde olur. Gayri resmi planlarda yazılı bir şey yoktur ve hedeflerin belirlenmesinde kurumdaki diğer çalışanlarla fikir alışverişi olmaz ya da çok az olur. Resmi planlamada belirli hedefler vardır. Hedefler yazılmıştır ve kurumda çalışanlara açıktır. Planlar periyodik yılları kapsar, bu hedeflere ulaşmak için belli uygulama programları vardır. Yani, yönetimin kurum için yaptığı planlarla, bulunulan yerden varılmak istenen yere gidilecek yol açıkça tanımlanmıştır.

Planlama olayına biraz daha yakından bakıldığında, bunun sadece belirli teknik veya metotları kullanmaktan çok farklı bir şey olduğu, bir nevi düşünce tarzı ve yaşam tarzı olduğu görülür (Koçel, 2010, S.155).

Plan ve planlama kavramalarına genel bir çerçeveden bakıldığında; Plan bir kararlar toplamıdır. Planlama ise bir planı gerçekleştirmek için sarf edilen gayretleri ve bir süreci ifade eder. Yani plan bir sonuç, planlama ise bir süreçtir (Genç, 2005, S.91-92).

Planlamada risk ve belirsizlik bulunmaktadır. Bu nedenle de güçlü bir planlama yetki devrini destekler. Devamlı gelişen bir ortamda bulunan kuruluşlar değişime ayak uydurmak zorundadır. Seçilmiş olan yol üzerinde geleceğe yönelik gerçekçi olan sonuçların modelini belirleyerek, kuruluşu iç ve dış tehditlerden koruyucu bir strateji oluşturmak gerekir. (Yaşamak Gülşen, 2013, S.28)

Planlamaya kurumlar açısından bakıldığında, yönetim ve her kademedeki çalışanlar arasında iletişimi sağlar. Planlama uygulama aşamasında, gerçekten motive edicidir. Planlar geniş kapsamlı araştırmayı ve tartışmayı gerekli kılar. Çünkü planlama ile tüm alternatifler değerlendirilir ve en uygun alternatifi bulma yöntemidir. (Yaşamak Gülşen, 2013, S.29)

Etkin ve verimli bir plan yapmada hedef ölçülebilir olmalıdır. Hedef gerçeklerden uzak olmamalı zaman periyodu içermeli, özgün ödülleriyle ilişkilendirilmeli. Plan kavramı geniş anlamda strateji, politika gibi bütün kavramları bünyesinde bulundurmaktadır. Plan işletmenin genel çevresiyle ve genel çevresindeki her türlü gelişim ve değişimle sıkı sıkıya bağlantılıdır. Planın bu yönü strateji ile birbirine daha da yakın olmasını sağlar. Plan amaçların tespit edilmesi ve söz konusu hedeflere ulaştıracak yöntemlerin maksimum düzeyde kullanılması ile ilgilidir. (Yaşamak Gülşen, 2013, S.29)

Değişimi kimse yönetemez ama değişimin önünde gidilebilir. Örneğin, 15 yıl öncesine gittiğimiz zaman kimin aklına cep telefonu geliyordu, o zaman cep telefonuna ihtiyacımız var mıydı? Elbette vardı, ama tüketici olarak bunun farkında değildik. Motorola bizim bilmediğimiz bu ihtiyacımızı anladı ve piyasaya cep telefonu sürdü. Tabi ki burada birtakım teknolojik gelişmelerin olgunlaşması da söz konusuydu. Önemli olan bu teknolojik gelişmelerle birlikte, değişimin yönelimini yakalamak ve ona göre davranmaktı ki Motorola bunu yaptı, değişimi yönetmedi onun önüne geçti (Drucker; 1996, S.54).

Yapılan planlamanın etkin ve verimli bir planlama olabilmesi için birtakım ilkelerin önemi vurgulanmalıdır. Bununla birlikte en önemlisi de planlama günü kurtarmaya yönelik değildir. Kaliteli yönetimin aracıdır. Yöneticilerin ve yönetim

pozisyonunda bulunan tüm yönetim kadrolarının planlamanın yapılmasına tamamen istekli olmaları gerekir. Böylece yöneticiler kendi aralarında planlama yaparak, söz konusu planı uygulamak konusunda kesin bir şekilde görüş ve işbirliği sağlamalarını gerektirir. (Yaşamak Gülşen, 2013, S.30)

İşletmede planlamadan sorumlu yöneticinin kendi bölümünü tanıması ve varsa eksikliklerini tamamlaması gerekir. Gelişen rekabet ortamında planlamanın etkin ve etkili olması için rakiplerin de ne tür bir süreç içinde oldukları bilinmelidir. Planlama değişimin ve sonuçların planlamasıdır. Planlama süreci içinde gelecekte oluşabilecek olan belirsizlikleri ve riskleri planlama aşamasında olabildiğince esnek olarak değerlendirme yapılmasının sağlanması gereklidir. Planlama gerçekçi olmalıdır ve hesap verebilme sorumluluğunun temelini oluşturmalıdır. Katılımcı bir yaklaşım olup asla bir şablon gibi algılanmamalıdır. Bütçeye dönük olmadığından, bütçenin planı değil, planın bütçeyi yönlendirmesi gerekir. (Yaşamak Gülşen, 2013, S.30)

Hızlı değişimin her alanda yaşandığı günümüzde, nüfus artışı, çarpık kentleşme, çevre kirliliği, eğitim ve sağlık alanında gerçekleştirilecek reformlar ile savunma gibi konularda gelecekteki belirsizliklerin ortadan kaldırılmadan ve ileri görüşlü olunmadan düşüncesizce ve plansızca alınacak kararlar kuruluşun geleceğini tehlikeye sokmaktadır. Bazı gruplar tarafından gelecekle plan ve program yapılmadan karşılaşılmalarının daha faydalı olacağı yaklaşımı savunulmaktadır. Gelecek üzerinde plan tarafından birtakım değerlerin belirlendiğini ileri süren karşıt görüşlü kişiler, geleceğe plansız ilerlemenin daha kötü sonuçlar doğurabileceğini gözden kaçırdıklarını fark etmemektedirler Oysaki geleceğe plansız ilerlemek başarı şansını yok edecektir (Akt: Yaşamak Gülşen, 2013, S.30).

Strateji hakkındaki pek çok kaynakta da geçtiği gibi; eğer nereye gidilmek istenildiği bilinmiyorsa planlama yapılırken her adımın kontrol altında tutulması gerekir. Bu da her karar alma sürecinin kayıt altında tutulması ile mümkün olabilir. Yönetim kademeleri için de en önemli konu yine planlamadır. Plan yapılmayan bir girişimin her yol sizin için makbuldür" sözü planlamanın yaşamdaki önemini ifade eder. (Yaşamak Gülşen, 2013, S.31)

Planlama, yapılacak bir işin önceden tasarlanmasıdır; neyi ne zaman niçin ve nasıl yapacağımızı bize gösteren bir taslaktır. Tanımdan da anlaşılacağı gibi plan bir kararlar toplamıdır.

Planlama ise planı ortaya çıkarmak için sarfedilen gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan bir sonuçtur; planlama bir süreçtir. Planlama, herhangi bir konu ile ilgili olarak; Ne?, Ne zaman?, Nasıl?, Nerede?, Kim tarafından?, Neden?, Hangi maliyetle? Ve Hangi sürede? Sorularına cevap vermeye çalışmayı ifade eder (Koçel, 1998, S.59).

Stratejik yönetim; kuruma ait kültürün belirlenmesini, kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflerin oluşturulmasını, kuruluşun amaçlamakta olduğu geleceğe götürecek olan stratejilerin seçilmesini, kuruluşun genel yapısının seçilmiş olan stratejilere göre geliştirilmesini, kuruluş stratejilerinin hayata geçirilerek belirlenmiş olan amaç ve hedeflerine ulaşılmasının sağlanmasını, stratejilerin hayata geçiş verimliliğinin değerlendirilmesi ve kuruluşun sürekli olarak gelişim göstermesinin sağlanmasını amaçlamaktadır (Dinçer, 2009, S.21).

Bu nedenle stratejik yönetim, geleceğe yöneliktir. Kurumun bulunduğu nokta ile olmak istediği nokta arasında yapılacaklardır. Stratejik yönetimde kuruluşların üst yöneticilerinin birebir olarak ilgilenmesi zorunluluktur. (Yaşamak Gülşen, 2013, S.31)

Stratejik yönetim yaklaşımına göre üst yöneticilerin kuruluştaki sorumlulukları şu şekilde belirlenebilir (DPT, 2006, S.17 - 19):

- ❖ *İç ve dış çevre analizinin yapılması.*
- ❖ *Analiz sonuçlarına göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlenmesi.*
- ❖ *Belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edilmesi.*

Özellikleri belirlenmiş olan stratejiye ait tutum ve davranışlara imkan tanınması, bu uygulamanın ne ölçüde gerçekleştirildiğinin denetim yoluyla ölçümlerin yapılması olarak tanımlanmaktadır (Aktan, 1999, S.56).

Stratejik Planlamanın dört ilkesinden bahsedebiliriz (ADASO, 2010, S.4):

- ❖ *Sonuçların planlanması,*
- ❖ *Değişimin planlanması,*
- ❖ *Gerçekçilik,*
- ❖ *Kaliteli yönetimin aracı olması.*

Kuruluşu başarıya götürmek için plan tek başına yeterli olmadığından eyleme geçmek gerekmektedir. Plan, eylemleri hedeflere yönlendirirerek, hedeflere ulaşılacak biçimde yoğunlaştırır. Stratejik planlama ile kaynakları etkin, verimli ve ekonomik kullanmak amaçlanmaktadır (<http://erp.karmabilgi.net/uretim-planlama-ve-teknikleri>).

Planlamanın üstünlüğü ilkesi; planlamanın başarıyla yürütülmesi, yürütülebilir planların açıklanmasıdır. Tüm yönetim kadrolarının planlamaya sahip çıkmaları gerekmektedir. Yönetici olan herkesin kuruluşa ait örgütlenme ilkelerinden oluşan sorumluluğu, yetkisi ve bu yetkiye sınır koyan bir yönetim alanı vardır (<http://erp.karmabilgi.net/uretim-planlama-ve-teknikleri>).

Planlara yönelik olan etkinlik ilkesi ise; çalışanların faaliyetlerinde işbirliği sağlayan ve bu işbirliğini yönetim sistemi içinde, etkinlik kavramıyla birlikte uygulanabilir bir şekle getirilmesidir. Bu ilke son yıllarda yoğun çalışmalar yapılmaktadır. Etkin ve verimli planlama yapmak uygun bir şekilde zamanlama yapmayı gerekli kılar. Planlama aşamaları da yapılan uygun zamanlama süresi içinde yer alırlar (<http://erp.karmabilgi.net/uretim-planlama-ve-teknikleri>).

Planlama, hedeflerin belirlenip ve bu hedeflere ulaşacak alternatif seçeneklerin belirlenmesidir. Plan, kurumun nereye gideceğini ve gitmekte olduğunu belirler. Eğer gidilecek yol belirli değil ise, yani plan yoksa her yol doğru olur. Oysa kaynakları yetersiz olan kurumların nereye gideceklerini açık olarak belirlemeleri gereklidir. Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltıp, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Ayrıca planlama beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma işidir. Yöneticiler planlama tarafından ileri bakmaya, değişiklikleri tahmin etmeye, bu değişikliklerin etkisini göz önünde

bulundurarak uygun hareket yolları geliştirmeye zorlanırlar. Planlama, hedeflere nasıl ulaşılabileceğini belirlediği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak için de kullanılan bir araçtır. Bu tanımlar çerçevesinde planlama, ulaşmak istenen hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmak için en uygun yol ve yöntemlerin belirlenmesi işlemidir (Serdar, 2001, S.39).

Planlama mevcut kaynakların hangi yöntemlerle birleştirilerek amaca ulaşılabileceğini ortaya konması ile bir entegrasyon aracıdır. Rehberlik özelliği de olan planlama neyin, ne zaman, nasıl ve kiminle yapılacağı sorularına yanıt verir, yol gösterir. Ulaşmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Planlama geleceğin önceden tahmin edilmesi başka bir deyişle belirli bir hareketi yürütme sırasında değil önceden kararlaştırmaktır. Çevrede oluşan ve oluşması beklenen değişiklikleri hesap eden ve bunlara önceden çözüm bulmaya çalışan planlama ile çalışanlar için belirsizlik ve amaçsızlık durumu azalır veya tamamen ortadan kalkar. Planlama bu yönü ile çalışanlar üzerinde olumlu bir motivasyon aracıdır (Stephan, 1984, S.97).

Planlama yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını engeller (William, 1979, S.129). Planlama, hedefleri, stratejileri, resmi yapıyı, sorumluluk belirlemeyi ve faaliyetleri programlamayı kapsar. Politikaları ve organizasyonel konuları planlamayı içeren stratejik planlama, ayrıntılı faaliyet planları geliştirmeyi içeren operasyonel planlama gibi birden çok planlama tipi vardır. Planlama ve organizasyonun gayesi, iç üniteleri için etkinliğini ve etkililiğini, örgütün diğer bölümleriyle dış koordinasyonunu ve dış çevreye uyumunu garanti etmektir. Planlama, bilgiyi analiz yapmayı ve karar vermeyi içeren geniş bir süreçtir (Gary ve Yukl, 1990, S.82).

1.2.2. Planlamanın Önemi ve Süreci

Planlama yönetim fonksiyonlarının en temel özelliğidir. Planlama olayının iki temel faktörü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi planlamanın, geleceğe dönük bir düşünme, değerlendirme, araştırma ve inceleme işi olmasıdır. İkincisi ise planlama ile risk, amaç ve varsayımlar arasındaki ilişkilerin olmasıdır (Koçel, 2010, S.156-158).

Planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir (Robbins, 1984, S.117). Kuruluşların çoğu açık amaçlara ve planlama sürecine sahip değildirler. Amaçlar genellikle yöneticilerin beynindedir. Bu tip uygulamayı benimseyen yöneticilerin bakış açılarına göre planlama; Kuruluşlar için mali bir yük getirmekte, zaman almakta ve yöneticinin yetkisini azaltmaktadır (Eren, 2003, S.173).

Planlamanın önemine inanan yöneticiler ise dört temel nedenle planlama yapmaktadırlar (Robbins ve Decenzo, 2001, S.81). Bunlar; Planlama düzenli bir haberleşme ve koordinasyon sağlamakta, çalışanlar arasında motivasyon sağlamakta, tasarruf sağlamakta, denetimi ve yönetimi kolaylaştırmaktadır.

Değişim ne kadar hızlı olursa planlamaya duyulan ihtiyaç o kadar artmaktadır (Ataman, 2002, S.214). Planlamanın genel özelliklerine ve faydalarına bakıldığında; Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma yoludur. Planlama ile hedefler belirlendiğinden hedeflere nasıl ulaşılabileceği belirlendiği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak da mümkündür.

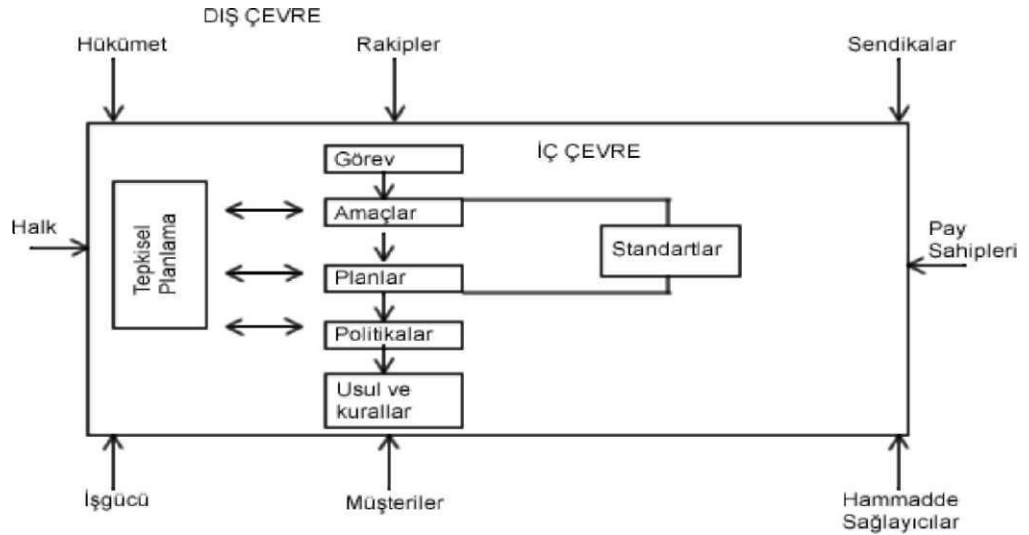
Planlamada kullanılan yöntemlerin sayısı oldukça fazladır. Bu yöntemlerin bazıları stratejik planlamada bazıları da operasyonel planlamalarda kullanılmaktadır. Planlamanın çeşitli safhalarında kullanılan yöntemler en basitten en çapraşık şekliyle aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2010, S.157);

- Başparmak İlkesi
- Sezgiler
- İş akış diyagramları
- GANNT şemaları
- Başabaş analizleri
- Nakit Bütçesi
- Muhasebe hesap Planı
- Bütçeleme
- Bugünkü değer analizleri
- Korelasyon analizi

- Zaman serileri analizi
- CPM
- PERT
- Karar ağacı
- İstatistik karar verme teknikleri
- Simülasyon
- Delphi tekniği
- Senaryo yazma
- Stratejik düşünce

Planlama olayına daha yakından bakıldığında, bunun sadece belirli teknik veya metotların kullanılmasından çok farklı olduğu aslında planlamanın bir yaşam tarzı, bir dünya görüşü, değer ve inançlar toplamı olduğu görülmektedir (Koçel, 2010, S.155).

Planlama süreci ise bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşır. Şekil 1.2.'de planlama sürecinde planlamayı yapan kişi iç ve dış çevreyi göz önünde bulundurmak zorundadır (Efil, 2002, S.97).



Şekil 1.2. Planlama Süreci

Kaynak: Can, 2002, S.68

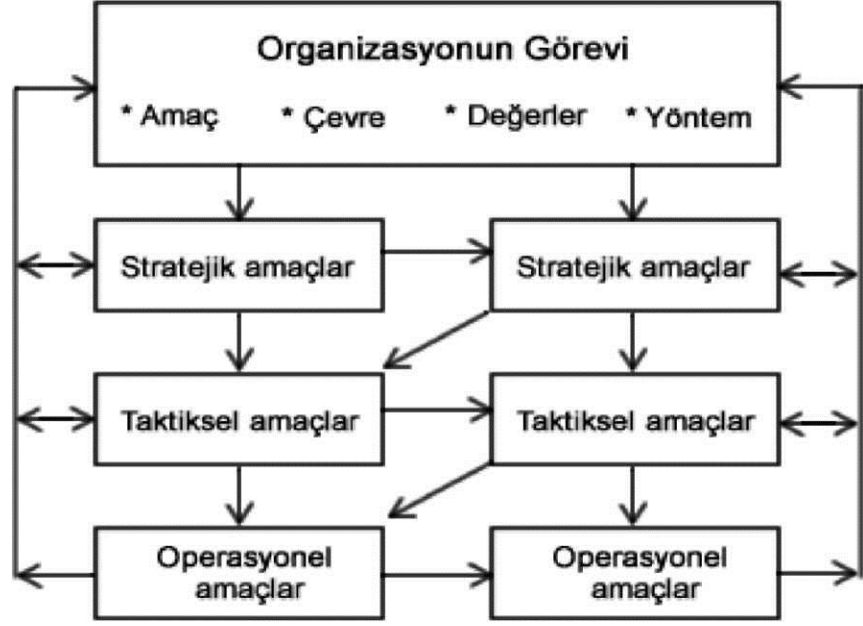
Planlama sürecinde yöneticinin çevresinde, yararlanabileceği birtakım fırsatlar olabileceği veya kendisini zora sokabilecek birtakım olayların gelişmekte olabileceği düşüncesine sahip olabilmesi gerekmektedir (Koçel, 2010, S.158). İşletme ya da kurum, belirlediği vizyonuna ulaşmak için görev tanımlarını belirledikten sonra amaçlarını iyi belirlemesi gerekmektedir. Politikalar ise planın uygulanmasında yol gösterici niteliktedir.

Efil (2002) planlama sürecini 4 temel başlık halinde belirlemiştir. Bunlar;

1. Ana ve alt amaçlar
2. Amaçlara ulaştıracak yolların belirlenmesi
3. Alternatiflerin karşılaştırılması
4. En uygun alternatifin seçilmesi

Planlama sürecini Ertürk (2011) ise aşağıdaki gibi sıralamıştır;

- Amaçların Belirlenmesi
- Amaçlara ulaştıracak varsayımların belirlenmesi
- Alternatiflerin belirlenmesi
- Alternatiflerin karşılaştırılması
- Alt planların yapılması
- Hazırlanan planların uygulamaya konması ve uygulamaya devam edilmesi
- Alternatifler arasında en uygun olanının seçilmesi



Şekil 1.3. Planlamanın çevresel süreci

Kaynak: Griffin, 2011, S.197

- *Görev*: Bir kuruluşun temel amacı
- *Stratejik amaçlar*: Örgütün üst yönetimi tarafından belirlenen hedef
- *Taktiksel Amaç*: Kuruluşun orta kademe yöneticileri tarafından belirlenen hedef
- *Operasyonel Amaç*: Örgütün alt kademe yöneticileri tarafından belirlenen hedef

Planlama süreci bir çevre içerisinde yer alır. Yöneticiler, kurumun misyonunu belirlemek ve bu bağlamda stratejik, taktik ve operasyonel hedefleri ve planları geliştirmek için tam ve eksiksiz bir anlayış geliştirmelidir.

1.2.3. Eğitimde Planlama

Yönetimin temel bir fonksiyonu olan planlama işlemi devletlerin geleceklerini şekillendirmede sıkça kullandıkları bir yöntemdir. Bu yöntem yeni ve yüzyılımıza özgü bir özellik değildir. Antik dönemden bugüne kadar var olan devletler, sahip oldukları kaynakları, yerleşim yerlerini ve geleceklerini belirli ölçülerde planlamışlardır (Leblebici ve Erkul, 2008, S.269-285).

Devletler geleceklerini planlarken toplumu da planlama mecburiyetindedirler gelecekte hayal ettikleri yere ulaşabilmek için bireylerini o istikamette eğitmeleri gerekmektedir. Bu anlayış eğitimde planlama kavramını gündeme getirmiştir. 20. Yüzyılda teknolojinin hızlı ilerlemesi ve bilginin büyük bir üstünlük aracı haline gelmesi ülkeleri daha sistematik bir eğitim sistemine mecbur hale getirmiştir. Planlamanın temelinde amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem yatmaktadır. Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsuru olan okullar, toplumların küresel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişimine yön vermekte etkin olabilmeleri için, stratejik öneme sahip kurumlar olarak en başta gelirler. Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamanın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır (Çalık, 2003, S.251-258).

Eğitim planlaması, nitel ve nicel olarak ulaşmayı hedeflediğimiz nokta ve düzeylerle, aynı zamanda sahip olunan kaynakların eğitim için kullanılma düzeniyle ilgilidir (Nartgün, 2003, S.277).

Geniş anlamda eğitim planlaması, gelecekte ortaya çıkabilecek birçok seçeneği araştırmak, eğitim sisteminin hedefleri ve değişen sorumluluklarını belirlemek, bazı sorunlara dikkati çekmek ve ortaya çıkabilecek sorunlar için çözümler öngörmektir (Adem, 1981, S.26).

Eğitim planlamasının temel görevi, ekonomik ve toplumsal kalkınmanın gerektirdiği insan gücünü hazırlamaktır. Başka bir ifade ile kalkınma planının başarıya ulaşabilmesi için gerekli sayıda ve nitelikte insan gücünü, istenilen zamanda kalkınma çabasına katma işidir.

Adem (1997) eğitim planlamasında göz önünde bulundurulması gereken dört temel unsuru şu şekilde sıralamıştır.

1. Eğitim, bireye kazandırdığı kişilik, beceri ve uzmanlaşma ile toplu yaşama zorunluluğundan dolayı bir üretim unsuru sayılabilir.
2. Eğitim, bireye farklı özellikler kazandırarak dünyayı doğru okumasını sağlayarak çeşitli fırsatlar sunmaktadır.

3. Eğitimin bir maliyeti vardır. Ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişmesine göre eğitimin verimliliği önemlidir. Bireylerin yetenek ve bilgilerinden tam olarak yararlanamayan, yeterince örgütlenmemiş bir toplumda eğitimin verimliliği düşük olabilir.

4. Eğitim kendi başına bir bütün olarak kültürün kopmaz bir parçasıdır. Bu nedenle verimin rakamlarla ölçülmesi son derece güç hatta bazen imkansızdır (Adem, 1997, S.26-27).

1.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, tek bir kez yapılması gerekli olan bir işlem değildir. Karşılaşılan fırsat ve tehditlere göre tekrarlanması gereken bir süreçtir. Bu nedenle stratejik planlamayı tek başına yapmak yeterli olmaz. Plan yaparken, yöneticilerin ve diğer çalışanların stratejik düşünceleri ile birlikte misyon ve vizyonlarının da güçlendirilmesi gerekmektedir (MEB, 2009b, S.188).

1.3.1. Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik planlamanın kökleri, II. Dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanmaya başlayan uzun dönemli planlama uygulamalarına kadar uzanır (Ülgen ve Mirze, 2004, S.36). Stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve bu araç yönetimin ana fonksiyonları arasındadır (Genç, 2009, S.47).

Stratejik planlama en genel tanımı ile kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif etmektedir. Stratejik planlama üzerine yapılan başka tanımlara bakıldığında;

Stratejik planlama, işletmenin veya kurumun ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş çaba olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 1995, S.4).

Stratejik planlama bir örgütün günlük faaliyetlerine yön vererek örgüte bir anlam katarken, örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu

faktörleri örgütün arzulanan gelecek durumu ile ilişkilendirmektedir (Gürer, 2006, S.91-105). Stratejik planlama çalışmaları farklı donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kurum genelinde sahiplenmeyi ve katılımcılığı ön plana çıkaran zaman alıcı bir süreçtir (Tümer, 1993, S.90).

Stratejik planlama kurumun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı olanaklı kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Her yönetim aracında olduğu gibi stratejik planlamada da temel amaç kurumda ya da işletmede daha iyi işler yapmaktır. Stratejik planlama uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı sergilemektir. Kurumu gelecekte şekillendirirken alınacak kararların üretilmesi, hangi kararın ne için ve neden alındığının ortaya konulması ve gelecekte hangi konuların üzerinde durulacağını kararının planlanmasıdır.

Stratejik planlama bir defaya mahsus yapılan bir işlem değildir. Süreklilik arz etmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için mümkün olan yöntemlerin hepsi sıra ile denenmelidir. Yöntemlerin hangisinin öncelikli olarak uygulanacağı ile ilgili belirleme işlemi yine stratejik planlama sürecinde belirlenir.

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Stratejik planlama bir kuruluş için 4 temel sorunun cevaplanmasında yardımcı olur (DPT,2006, S.5).

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

Bu sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturmaktadır.

Tablo1.1. Stratejik Planlama Süreci

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

Kaynak: DPT, 2006, S.5.

Stratejik planlama sürecinde sorulan sorulara verilen cevaplar bizim stratejik planımızın omurgasını çıkarmamıza yardımcı olacaktır.

Yönetim sürecinde ilk olarak "Neredeyiz?" sorusuna cevap aranmaktadır. Cevabı bulabilmek için durum analizi yapılmalıdır. Durum analizi yapılırken kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış etkenlerin kapsamlı bir biçimde incelenmeli ve değerlendirilmelidir.

İkinci olarak "Nereye gitmek istiyoruz?" sorusuna cevap aranır. Kuruluşun varolma sebebini ortaya koyan misyon; gelecekte olmayı arzu ettiğimiz nokta olan

vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; amaçlar, hedefler ve stratejiler burada tanımlanmaktadır.

Üçüncü olarak "gitmek istediğiniz yere nasıl ulaşırsınız?" sorusu kapsamında; ulaşılacak istenen amaçları gerçekleştirmek için hedeflerin belirlenmesi ve bu doğrultuda temel faaliyetlerin ve projelerin ortaya konulması gerekmektedir.

Son olarak da "başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?" sorusuna yönelik olarak da verilen cevap stratejik planda alınan kararların işleyişi ve değerlendirmesinin düzenli bir şekilde yürütülmesini ortaya koymaktadır (DPT, 2006, S.5-6).

Stratejik planlama kuruluşunuzun mali olarak sağlamlığının ve kaynaklarının korunmasının güvence altına alınmasından çok daha fazlasıdır - kuruluşunuzun beş, on veya on beş yıl sonra nerede olması gerektiğinin ve oraya nasıl varacağının öngörülmesidir.

Kuruluşun hali hazırdaki durumunu, misyonu, gelecek için vizyonu, işleyiş değerleri, ihtiyaçları (gücü, zayıflıkları, olanakları ve karşı karşıya olduğu tehditler), hedefleri, öncelikli eylem ve stratejileri, eylem planları ve denetim planlarını saptayan çeşitli aşamalardan oluşan bir sistematik planlama sürecidir.

Stratejik planlama, kuruluşun her gün yaptığı faaliyetlerine yön verip anlam kazandıran bir araçtır. Kuruluşun var olan durumuna göre çevresindeki faktörlerini de değerlendirerek kuruluşun gelecekte olması istenilen durumu ile ilişki kurmasını sağlar. Stratejik planlama kendine göre metodları olan ve aşamalarının sırasıyla birbirini takip ettiği bir yapıya sahiptir. Yani sistemli bir yapıya sahiptir (Can, 1996, S.8).

Stratejik planlamanın en dikkat çekici önemi bizi sistematik ve planlı düşünmeye sevk etmesidir. Günlük kararlar alınarak faaliyetini sürdüren kuruluşlar, olumsuz herhangi bir durumda yok olma tehlikesine maruz kalırlar. Oysaki stratejik planlama yapan kuruluşlar her türlü yeniliğe ve ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz değişime karşı kendilerini hazırladıklarından bu tür etkilerden zarar

görmezler. Stratejik planlama, kuruluşun halen bulunmakta olduğu konumdan ileride bulunmayı istediği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaç ve hedefleri ile bu amaç ve hedeflere ulaşması aşamasında gerekli olacak olan yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Yani, uzun vadede işleyen ve gelecek odaklı bir bakış açısı taşır (MEB, 2009a, S.11, 205).

1.3.2. Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

II. Dünya Savaşı'ndan sonra ekonominin büyümesi, işletmelerin yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içinde kendi paylarını göstermede yetersiz kalması ve dış çevredeki hızlı değişiklikler nedeniyle geleceği tahmin etme ihtiyacının değişmesi, daha uzun vadeli planlama gereğini ortaya çıkarmıştır (Erdoğan, 2004, S.21-22).

Askeri kökenli olan stratejik planlama, özel sektör kuruluşlarının kullanımına uygun olarak ilk kez 1920'lerde Harvard İş Okulunda geliştirilmiştir (Blackerby, 1994, S.23-24). 1950'li yıllardan itibaren özel sektör alanında verimliliği artırmak için uygulanmaya başlanmıştır (Genç, 2007, S.49).

1960'larda Ansoff örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirerek olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye başlandı. Analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlandı. Öncelikle, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başladı. Yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsendi. Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresi daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı (Ülgen ve Mirze, 2004, S.36). Bu yıllarda stratejik planlama önceden tahmin edilemeyen ve kontrol edilemeyen çevre koşulları ile başa çıkabilmenin bir yolu olarak gündeme geldi (Ekiz ve Somel, 2005, S.63).

1960 ve 1970'li yıllarda stratejik planlamanın kullanımı giderek artmış, 1970 yıllarda geleceği belirlemenin ve hedefe ulaşmanın kolay olmadığı anlaşılmıştır. 1950'lerde kurum içi analiz perspektifi sağlayan uzun vadeli planlar ön planda iken 1970 ve sonrasında dış çevre üzerinde odaklanan stratejik planlama anlayışına geçiş

yapıldı. Bunun yerine ise yön çizmenin daha önemli olduğu benimsenmiş ve böylece resmen stratejik planlama döneminin başladığı söylenebilir (İlğan vd.,2008, S.72-92).

1980'lerin başlarında Henry Mintzberg stratejik planlama teriminin muğlak olduğunu ve bu terimin açık bir şekilde anlaşılmasına ihtiyaç olduğunu savundu (Mintzberg, 1981). 80'ler stratejik planlamanın eleştirildiği yıllar olmuş, toplam kalite yönetimi, dengeli kartlar yöntemi gibi modeller geliştirilerek stratejik planlama modelinin alternatifleri geliştirilmiş olmakla birlikte stratejik planlama en yaygın yönetim modeli olmayı sürdürmeyi başarmıştır (Arslan, 2009, S.39). Stratejik planlamanın 1980'ler ve sonrasında kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda da yaygın olarak uygulanmaya başlanmıştır (Joyce ve Woods, 2001, S.7).

Stratejik planlamada dünyada bu değişimler olurken Türkiye'de planlama süreci, temel olarak üç aşamada incelenebilir:

- 1930'ların Sanayii Planları
- 1960-1980 yılları arasındaki Kalkınma Plancılığı
- 1990-2011 yılları Şirket Temelli Stratejik Plancılık ve Üç Yıllık Ön Ulusal Kalkınma Sistematiğine Geçiş Planı (Ekiz ve Somel, 2005, S.61).

Sonuç olarak gerek dünyada gerekse Türkiye'de stratejik planlama anlayışına bakıldığında yönetimin dört temel işlevinden biri olan planlamaya stratejik boyut getirilmiş. Gelecek şekillendirilmeye çalışılmıştır (Ülgen ve Mirze, 2004, S.37). Yıllar ilerledikçe şartlar değiştikçe stratejik planlama anlayışı da değişmiştir. Stratejik planlama kavramı artık stratejik yönetim ve stratejik görüş şeklinde kendini yenilemektedir (Gürer, 2006, S.91-105).

1.3.3. Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri

Planlama yönetimin ayrılmaz unsurlarındandır. Kamuda veya özel sektörde belirli hedeflere ulaşmak için planlamalar yapılmaktadır. Bu planlamaların bazıları kısa vadeli, bazıları orta vadeli, bazıları da uzun vadeli olmaktadır. Planlama kavramının yanında önemli bir kavramda stratejidir. Strateji sürekli değişen, belirsiz

ve dolayısıyla riskli olan çevrede örgüte bir yön kazandıracaktır (İlğan vd., 2008, S.72- 92).

Stratejik planlamayı diğer planlardan ayırt eden özellikler zaman, veri yapısı, veri sayısı ve organizasyon düzeyi olarak sıralanabilir (Eren, 2002, S.50). Stratejik planlamanın diğer planlamalara göre tercih edilmesinin sebebi ise planlamada daha esnek yaklaşımların uygulanmasının sağlanmasıdır (Genç, 2007, S.68).

Kaufman ve Jacobs (1987); stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayırt eden özellikleri şu şekilde ortaya koymaktadır:

Stratejik planlama;

- Daha çok eyleme, sonuçlara ve uygulamaya yöneliktir,
- Planlama sürecinde daha çeşitli katılımı öngörür,
- Yarışmacı bir davranış benimser,
- Bir topluluğun, dış çerçeve içinde anlaşılmasına daha fazla vurgu yapar, çevreye dair bir taramadan sonra fırsatları ve tehditleri belirlemeye çalışır,
- Bir topluluğun, güçlü ve zayıf yönlerinin fırsatlar ve tehditler bağlamında değerlendirilmesine vurgu yapar (Kaufman ve Jacobs,1987).

Stratejik planlamayla günümüzde bir kurumun veya işletmenin kaynaklarını ve kabiliyetlerini en verimli şekilde kullanarak örgütleri rekabet edebilir hale getirmek amaçlanmaktadır. Stratejik planlamayı temelde önemli kılan 2 önemli unsur vardır. Birincisi kaynak ve yeteneklerin etkili kullanılması ve ikincisi ise yönetimde etkinliktir (İlğan vd., 2008, S.72- 92).

Stratejik planlama yaklaşımı son yirmi yılda pek çok ülkede kamu yönetimi reformları kapsamında uygulanmaya başlanmış ve kamu örgütleri için önemli bir araç haline gelmiştir (Bell, 2000, S.75). Berman ve West (1998) "stratejik planlamanın kâr amacı gütmeyen kurumlar ile belediyelerde en yoğun olarak kullanılan verimlilik artırma aracı olduğunu vurgulamışlardır".

Kamu yöneticileri stratejik planlamayı kıt kaynaklarla kurumlarını daha iyi yönetme aracı olarak kabul etmekte (Berry, 1994, S.322 ; Flynn, 1996, S.32) ve

kamu kurumları için önerilebilir ve uygulanabilir ir yöntem olarak görmektedirler (Wiseman, 1993: 145). Ayrıca, kamu kurumları stratejik planlamayı performanslarını ve hesap verilebilirliği artırmak için uyguladıklarını belirtmektedirler (Kim, 2002, S.231).

Stratejik planlamada önceki bölümlerde yapılan tanımlamalar ışığında stratejik planın temel özelliklerini şu şekilde özetleyebiliriz.

- Stratejik planlama girdilere değil, sonuçlara odaklıdır.
- Değişimi destekler ve değişimin gerçekleşmesi noktasında çaba sarf eder.
- Sürekli olarak izlenmesi ve takip edilmesi gereken bir süreçtir.
- Durağan değil dinamik bir süreçtir.
- Hedeflenen vizyona ulaşmak için gerekli yol haritasını ortaya koyar.
- Kurumun kendini tanımlama, gücünü ortaya koyma ve gelecekte neleri başarmak istediğini yansıtan bir yönetim aracıdır.
- Kurum yönetici ve çalışanlarının belirlenen hedefleri hangi oranda ve nasıl gerçekleştirdiği ile ilgili hesap verebilme bilincinin geliştirir.
- Kurumun en alt çalışanından en üstte yer alan yöneticisine kadar bütün çalışanlarının katılımını esas alır. Katılımcı bir planlamadır.
- Uzun dönemli hareket etmeyi benimser. Günlük planlar içerisine ve çabasına girmez.
- Sabit bir şablon değildir. Kurumun durumuna ve çevre şartlarına göre değişim gösterebilen esnek bir planlamadır.
- Stratejik planlama bir defaya mahsus hazırlanan sadece okuma amaçlı bir belge değildir.
- Stratejik planlama sadece bütçeye odaklı değildir (Şahin ve Aslan, 2008, S.172-189).

1.3.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Kurumların stratejik planlamayı yaşam felsefesi haline getirmeleri, kurumda sistemli ve planlı hareket etmeyi, kişilere bağlı sistemden çıkmayı ve kaynakların israfının önüne geçerek etkili kullanılmasını sağlamaktadır.

Stratejik planlamanın yararlarını Aksu (2002, S.34) şu şekilde ifade etmektedir;

- Stratejik planlama stratejik düşünce ve eylemi geliştirmektedir.
- Kurumun karşılaştıkları sorunlarla başa çıkmaları için karar verme sisteminin gelişmesini sağlamaktadır.
- Stratejik planlama kurumları problem çözme ve hızlı değişen durumlara karşı etkili önlemler alınmasını sağlamaktadır.
- Kurum çalışanlarının ve yararlanıcıların stratejik planlamadan doğrudan yararlanmasını sağlamaktadır.
- Stratejik planlamanın kuruma, çalışanlara ve yöneticilere bakan yararlarını şu şekilde sınıflandırılabilir.
 - Kuruma bakan taraflarıyla stratejik planlamanın yararları;
 - Kurum içinde haberleşme ve ahenkleştirme sisteminin kurulmasını sağlar.
 - Emek sermaye ve zaman gibi kaynakların daha rasyonel kullanımını sağlayarak tasarruf edilmesini sağlar.
 - Faaliyetlerin daha iyi koordinasyonunu sağlar.
 - Etkili bir denetim için gerekli olan standartları sağlar.
 - Hızla değişen çevresel şartlara kurumun uyum sağlamasında yardımcı olmaktadır.
 - Yöneticilere bakan tarafıyla stratejik planlamanın yararları;
 - Yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar.
 - Yöneticiye uzun süreli düşünme alışkanlığı kazandırır ve ileriye görme yeteneğini geliştirir.
 - Ani değişikliklere karşı hazırlıklı olma imkânı verir.
 - Yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamasını önler.
 - Planlamaya katılan çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin sorumluluklarına canlılık kazandırır.
 - Çalışanlara bakan tarafıyla stratejik planlamanın yararları;
 - Çalışanların sistemin içerisine katılımını sağlar.
 - Çalışanların motivasyonunun artırılmasını sağlar.
 - Çalışanların çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirir.
 - Stratejik planlama takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik eder.

Stratejik planlama yukarıda ifade edilen yararları sağlaya bileceği gibi sağlama garantisi de bulunmamaktadır. Herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devresinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir (Gürer, 2008, S.96). Stratejik planlamanın başarı anahtarı temelde üst yönetimin süreci sahiplenmesi ve bunu alt kademelere hissettirmesine bağlıdır.

1.3.5. Stratejik Planlama Yaklaşımları

Stratejik planlama, geleneksel geniş kapsamlı planlamanın karşısında, daha esnek, aktörleri sürecin içine alan, katılımı her aşamada ön plana çıkaran, hedefe yönelik ve eylem odaklı, müzakereci bir yapıya sahiptir (Castells ve Borja, 1997, S.).

Literatür taramalarında stratejik planlama yaklaşımı temelde üç başlık altında toplansa da dört başlık altında toplayan çalışmalarda bulunmaktadır. Bu başlıklar Klasik stratejik planlama yaklaşımı, Neo Klasik stratejik planlama yaklaşımı, Modern stratejik planlama yaklaşımı, Neo Modern stratejik planlama yaklaşımı olarak sınıflandırılmaktadır.

Klasik stratejik planlama yaklaşımı, geleneksel planlama anlayışının günümüz ihtiyaçlarını karşılayamaması ve stratejik planlama anlayışının doğması diyebileceğimiz bu ilk dönem kuruluşların ilgisini ve dikkatini çekmiştir. İlk olarak Amerika Birleşik Devletlerinde gelişen bu yaklaşım daha sonra büyük bir kesim tarafından ilgi görmüştür. Planlama süreci örgütle ilgili stratejik kararların alınması ve örgütün çevre ile uyum içerisinde bulunmasını temel amaç olarak kabul eder. Klasik stratejik planlama sürecinde ilk olarak kurumun iç ve dış çevresiyle amaçları arasında değerlendirme yapılır. Daha sonra çeşitli analiz yöntemleri kullanılarak olası tehlikeler, avantajlar, teknolojiler, alternatifler değerlendirilir ve sonunda stratejik kararlar alınır.

Klasik stratejik planlama yöntemi genel olarak ekonomik alanda faaliyet gösteren örgütlere hitap ettiği için diğer örgütler tarafından benimsenmesi kısıtlı kalmıştır (Aykaç, 1999, S.125-130).

Neo Klasik stratejik planlama yaklaşımı, yenilenmiş klasik stratejik planlama olarak da bilinmektedir. Klasik stratejik planlama anlayışında insan kaynaklarına verilen önemin yetersiz olduğu vurgulanmakta ve stratejik planın başarıya ulaşabilmesi için mutlaka merkezde insan kaynaklı hareketin esas alınması gerektiği savunulmaktadır. Bu görüşler doğrultusunda insan kaynağının planlamasını merkeze alan bu bakış açısı neo klasik stratejik planlama yaklaşımını ortaya çıkarmıştır (Aykaç, 1999, S.125-130).

Modern stratejik planlama yaklaşımı, modern yönetim anlayışında her yerde ve her zaman geçerli örgüt ilkelerinin olmadığını ifade etmektedir. Örgütün içinde bulunduğu koşullar ve durumlar örgüt ilkelerinin en idealinin tespit edilmesinde esas teşkil etmektedir (Özer, 2008, S.508- 512).

Modern stratejik planlama yaklaşımı, örgütün iç ve dış çevre analizinin insan kaynaklı gerçekleştirilmesini sağlarken, ekonomik, teknolojik ve sosyal boyutunun da göz önünde bulundurulması gerektiğini öngörmektedir. Doğum, ölüm, işsizlik oranları ve yaş gruplandırılmaları bu yaklaşımda önemli değerlerdir (Aykaç, 1999, S.125-130).

Stratejik planlama yaklaşımının 4 başlık altında toplayan çalışmalarda ilk 3 madde yukarıda belirtildiği gibidir. 4. madde ise şu şekillerdedir:

Keşfe Yönelik Stratejik planlama yaklaşımı, öğrenmeye bir disiplin kazandıran ve yöneticilerin neyi bilmediklerini ifade etmeye zorlayan keşfe yönelik yaklaşım, belirsizlik içeren teknolojik gelişimleri, yeni ürünleri ve stratejik ortaklıkların getireceği başarı ya da kayıpları görme olanağı sağlamaktadır. Yöneticilerin bu belirsizlik ortamından kolaylıkla çıkabilmesine yardımcı olmaktadır (Özer, 2008, S.509).

Neo Modern stratejik planlama yaklaşımı, Bu planlama türü insan boyutunu ön plana çıkarmaktadır. Günümüzde önemi giderek artan teknolojik gelişmeler bu yaklaşımda yeterince önemsenmediği için planlamanın uygulama safhasında bazı güçlüklerin çıkmasına neden olabilir (Aykaç, 1999, S.125-130).

1.3.6. Stratejik Planlama Modelleri

Stratejik planlama dört değişik açıdan ele alınabilir. Birincisi şıandaki kararların geleceği belirlemesi, ikincisi devamlılık arz eden bir işlem olması, üçüncüsü bir yönetim tarzı olması ve son olarak da birbiri ile ilişkili planlar setini oluşturan bir yapıya sahip olmasıdır (Steiner, 1979, S.13). Bu 4 farklı açıyı bir plan üzerinde tasarlarırken mutlaka bir modelin kullanılması gerekmektedir. Modelin seçiminde dikkate alınması gereken konu stratejik plan yapılacak kurumun tanımlanmasıdır. Tanımlamaya göre planlama şeklinde ve kullanılan modelde farklılıklar oluşacaktır.

Stratejik planlamada amaç bağımlı ve bağımsız parametrelere dayalı modeller geliştirerek, gelecekte olması düşünöleni ve mevcut durumu ortaya koymaktır (Bütöner, 2005, S.11).

Herhangi bir konu ile ilgili model geliştirilebilir. Model geliştirirken amacımız ele alınan bir konunun;

- Neyin üstüne inşa edildiği,
- Etkilenmesine sebep olan değişkenlerin tanımlanması,
- Etkilenmesini sağlayan değişkenlerin öncelikleri ve büyüklükleri,
- Değişkenleri arasındaki etkileşimler ve bunların bütünü nasıl etkilediğinin

analiz edilmesi,

- Konunun görönen ile gerçekte olan durumu arasındaki farklarını ortaya koyulabilmesidir (Gözlökaya, 2007, S.51).

Stratejik planlama hakkında geliştirilen farklı modeller bulunmaktadır. Araştırmanın bu kısmında geliştirilen bazı modeller hakkında bilgi verilmiştir.

Olsen ve Edaie Modeli: Stratejik planlama alanında geliştirilen ilk modellerden olan bu model Olsen ve Edaie (1982) tarafından geliştirildiği için bu iki kişinin ismiyle anılmaktadır. Kamu sektörü için geliştirilen bu modelle özel sektördeki stratejik planlama modeli arasında oldukça önemli benzerlikler bulunmaktadır. Erken dönemde geliştirilmiş özel sektör modelleriyle

karşılaştırıldığında iş stratejik planlama modeli ile daha çok ortak nokta görülmektedir (Hughes, 2003, S.137-138).

Barry Modeli: Brian B. Barry "Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar İçin Stratejik Planlama Çalışma Kitabı"nda stratejik planlama modelini geliştirmiştir (FCAR, 2001, S.4-5). Barry Modeli 5 adımdan oluşmakta olup Fidler (1996) bu modele bir adım daha ilave ederek modeli 6 adıma çıkarmıştır.

1. Adım: Nasıl Organize Olunacağına Karar vermek
2. Adım: Analiz Yapmak
3. Adım: Nasıl bir strateji seçileceğine karar vermek
4. Adım: Stratejiler geliştirme ve seçme
5. Adım: Planın yapısına ve uygulamasına karar vermek
6. Adım: Plan ve uygulama (Fidler, 1996, S.57)

Nutt ve Backoff Modeli: Nutt ve Backoff tarafından geliştirilen model sık atıf almakta, kamu örgütleri için oldukça kullanışlı ve yararlı bulunmaktadır (Nutt ve Backoff, 1992, S.152)

Nutt ve Backoffun önerdiği modelde ilk aşama oldukça önemlidir. Stratejik planlama ekibinden "özel öneme sahip kurumun tarihinin boyutlarını yeniden inşa etmeleri" istenir. Bu durumda "eğilimler, olaylar ve yönelimler" gözden geçirilir ve geçmişte nasıl değiştiği, gelecekte de nasıl değişebileceği not edilir. Kurumlar bir kültüre ve tarihe sahiptirler; stratejinin formüle edilmesinde göz önüne alınması gereken faktörlerdir. İkinci, üçüncü ve dördüncü aşamalar bir stratejik planlama modelinde bulunan aşamalara benzerdir. Bu modelde çevre taramasına daha çok yer verilmektedir; ama bu bir model farklılığından çok vurgu farklılığıdır. Stratejik konular ve seçenekler stratejik planlama modeline benzerdir ama asıl farklılık paydaşların stratejik planlama sürecine ve uygulanmasına katılmasıdır (Hughes, 2003, S.143).

Karşılaştırılabilir ekonomik, sosyal ve siyasal boyutları belirlenebilen, karşılaştırılabilen varlıkları tanımlanan ve portföy analizine dayanan kararları alan ve

uygulayabilen bir ekibin varlığı durumunda kamu kurumlarında yararlı olacaktır (Perry,1996, S.484).

Boal ve Bryson Modeli: Bryson özel sektör esinli, kar amacı gütmeyen örgütler ve kamu kurumları için stratejik planlama yaklaşımı geliştirmiştir. Bryson tarafından geliştirilen stratejik planlama modeli kamu sektörüne uygulanması açısından daha çok seçenek önermektedir. Bryson'a göre, "en iyi durumda stratejik planlama geniş ölçekli bilgi toplama, alternatiflerin belirlenmesi ve verili kararların gelecek uygulamalarına vurguyu gerektirir." Stratejik planlama, iletişimi ve katılımcılığı artırır, farklı değerleri ve çıkarları uzlaştırır. Ayrıca başarılı uygulamayı ve düzenli karar almayı geliştirir. Stratejik planlama, siyasal sürece, bir takım sınırlılıklarıyla birlikte, tamamlayıcı olarak kabul edilmelidir. Bu sınırlılıklar özel sektöre göre daha fazla olabilir fakat sürecin değerini azaltmaz (Hughes, 2003, S.141). Bryson' un stratejik planlama modelinin temel yararı esnek yapıya sahip olmasıdır. Kamu kurum ve kuruluşlarının örgütsel yetkinlik açısından hangi aşamada olurlarsa olsunlar planlama sürecine dahil olmalarına izin vermektedir. Stratejik planlama süreci büyük ve küçük kurumlar için kolayca uygulanabilir. Kurumun her düzeyde uygulayacağı planın geliştirilmesine katkı sağlar.

Azami paydaş katılımını öngörür ve paydaşların ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesine önem verir.

Ramanujam ve Venkatraman Modeli: Boal ve Bryson'un modeline çok benzeyen Ramanujam ve Venkatraman Modelinde boyutların birbiriyle etkileşimi üzerinde durulmamış, etkileşimin karmaşık bir nitelik taşıdığı belirtilmiştir. Ramanujam ve Venkatraman bağlam boyutunda stratejik planlamada kaynakları ve planlamaya olan direnci bir değişken olarak almıştır. Sistem tasarım boyutunda kurumun oluşturduğu iç kapasite, geçmiş performansı gibi kurum içi değişkenler; ekonomik koşullar, teknolojik gelişmeler, yasal düzenlemeler gibi dışsal değişkenler dikkate alınmıştır.

Stratejik planlamanın etkililiğinin ölçülmesi için ise örgütün stratejiyi kullanma yeteneği, uzun ve kısa vadeli hedeflerine ulaşp ulaşmadığı ve rekabetçi üstünlük sağlayıp sağlayamadığı değerlendirilmiştir (Erkan, 2007, S.121-122).

DPT Modeli: DPT tarafından hazırlanan stratejik planlama süreci modeli Türkiye'de yerel yönetimler tarafından yapılan stratejik planlama çalışmalarında kullanılan temel model olarak öne çıkmaktadır.

Geliştirilen tüm stratejik planlama modellerinin safhalarını incelediğimizde genel olarak 6 farklı aşamadan oluştuğu görülmektedir. Bunlar sıra ile;

- Örgüt fonksiyonlarının tanımlanması
- Örgüt yapısının tanımlanması
- Değişkenlerin ve kritik işlemlerin analizi
- Model kurgusu ve duyarlılık analizi
- Performans kriterlerinin belirlenmesi
- Uygulama ve performans analizi (Bütüner, 2005, S.511).
-

Kurumlar, yukarıda belirtilen modeller ya da belirtilmeyen birbirine benzeyen çok sayıda model arasından kendi örgütsel yapı ve ölçeklerine en uygun stratejik planlama modelini seçerek stratejik planlarını hazırlamalıdır.

1.3.7. Stratejik Planlamayı Diğer Planlamalardan Ayıran Farklar

Kurumlar kendilerini geliştirme ve bir sistem içerisinde hareket etmek için planlama yaparlar. Planlama ile amaçlarına ulaşmaya çalışırlar. Araştırmamızın konusunu oluşturan stratejik planlama, diğer tüm planlama türlerinden birçok yönden farklılıklar içermektedir.

Armstrong'a (1993, S.47) göre stratejik planlama iç ve dış çevreyi bir bütün olarak ele alan sistematik, analitik bir yaklaşımdır. Stratejik planlamanın iki önemli özelliği bulunmaktadır. Birincisi kurumun izlemek istediği programı tutarlı, düzenli tamamlayıcı olarak geliştirmek, ikincisi kurumun çevresel değişime olan uyumunu hızlandırmaktır. Stratejik planın amacı, kurumun hedefleri ve kaynakları ile çevresel olanakları arasında uygulanabilir bir ilişki kurmaktır (Nartgün, 2003, S.289-290).

Eren (1999, S.57) stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden farklılaştığı yönleri 4 maddede ifade ederken Birdal ve Aydemir (1992) üç ana başlık

altında özetlemiştir. Eren veri sayısını ve niteliğini ayrı başlıklarda ele alırken Birdal ve Aydemir aynı başlıkta ele almıştır.

Zaman: Stratejik planlama uzun vadeli bir planlama çeşidi olup diğer tüm uzun vadeli planlara yol gösterir niteliktedir. Bu özelliği onu diğer planlardan ayırmaktadır.

Verilerin sayısı ve niteliği: Stratejik planlar kurumların optimizasyonu ile ilgili olduklarından, diğer planlara nazaran daha fazla sayıda ve daha karmaşık nitelikte veriler içerirler.

Örgüt seviyesi: Stratejik planlamada kurumun ulaşacağı hedefler ile ilgili kararlar alındığından ve büyük sorumluluk getirdiğinden, stratejik kararlar üst yönetim tarafından alınır.

Stratejik planlamanın taktiksel ve geleneksel planlamadan ayrılan özellikleri şu şekilde belirtilebilir,

- Stratejik planlama kurumun anayasası hükmündedir, diğer planlar da bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar olarak ifade edilebilir.
- Geleneksel planlama genellikle dış çevreyi incelemeyen amaçlarını belirlerken iç çevreyi göz önünde bulundurmaktadır. Stratejik planlama ise dış ve iç çevreyi göz önünde bulundurmaktadır (Nartgün, 2003, S.288).
- Stratejik planlamanın diğer planlamalara göre yeniliklere ve beklenmeyen durumlara uyum sağlaması daha kolaydır. Bu özelliği ona daha esnek olma özelliğini kazandırmaktadır.
- Stratejik planlama diğer bütün planlara göre daha fazla eyleme yöneliktir.
- Stratejik Planlama geneldir, çok az ayrıntıya girmektedir. Taktiksel planlama ise temelde ayrıntılara önem vermektedir.
- Çevresel şartlarda olabilecek değişiklikleri önceden göz önünde bulundurduğu için bu değişimlere karşı tepkilerini ve alternatif tedbirlerini önceden hazırlamıştır. Bu yönüyle stratejik planlama proaktiftir. Diğer plan türleri ise reaktiftir.

- Stratejik planlama temel olarak üst düzeyce geliştirilir. Fakat taktiksel planlama daha alt düzey yönetimce gerçekleştirilir (Nartgün, 2003, S.288).
- Stratejik planlama vizyon oluşturma özelliği ile de diğer planlara göre daha güçlü bir yapıdadır. Çalışanlar üzerinde daha motive edici bir etkiye sahiptir.
- Bu farklılıklarından başka stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla diğer planlama türlerinden ayrılır. Ancak her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir (Gürer, 2006, S.98).

Stratejik planlamanın, uzun süreyi kapsaması da onu diğer planlama türlerinden ayıran bir başka özelliğidir. Ancak her uzun süreli planlamaya da stratejik planlama demek doğru olmaz. Her kısa süreli plan stratejik plan olarak kabul edilemeyeceği gibi her uzun süreli plan da stratejik plan olarak kabul edilmeyecektir. Stratejik planlar özellikleri itibariyle tüm planlama türlerine yol göstericidir bu nedenle de onlardan daha uzun süreli olamaz (Eren, 1999, S.40 - 41).

Stratejik planlama, ayrıntılar yerine sonuca odaklı olma, değişimi yönetmeye çalışma, kavramsal ve niteliksel değerlere önem verme ve esneklik özellikleriyle geleneksel planlama türlerinden ayrılmaktadır.

1.3.8. Eğitimde stratejik planlama

Eğitimde (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) stratejik planlamanın kullanılması stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Kurumları stratejik olarak planlamak ile stratejik planlamanın eğitime (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) uygulanması arasında temel farklılıklar vardır. Okullar özel işletmeler gibi yönetilemez. Bu yüzden özel işletmelerde üst düzey yöneticiler ve ortaklıkta en çok hisseye sahip olan hissedarlar stratejik planlama faaliyetlerine etkin bir şekilde katılırken ve elde edilen stratejik planın örgütün tüm faaliyetlerini yönlendirme imkanına sahip iken, bir kamu hizmeti sunan okullar için aynı durum söz konusu değildir.

Yukarıda belirtildiği gibi yalnızca üst düzey yöneticilerin katılımıyla bir okul sistemi için yapılan stratejik planın başarılı olacağı beklenmemelidir. Stratejik planlamanın bir ilçedeki tüm okulları kapsayacak düzeyde uygulanabileceği bazı

yazarlar tarafından belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkan veren kurumlar için bir yarar sağlayabilir.

Eğitimde stratejik planlamanın önemi toplum kesimlerinin konsensüsünü ön plana çıkarmasıdır. Sny stratejik planlamayı eğitim sistemi açısından şöyle tanımlamaktadır. Stratejik planlama “gelecek olaylarla ilgili olarak önceden toplum kesimlerinin konsensüsüne dayalı olarak karar vermedir” Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir. Plandan etkilenecek kesimleri temsil etmeyen bir planlama komitesinin yapacağı planın stratejik olamayacağı açıktır. Cook, stratejik planlama komitesinin karakteristikleri olarak dört unsur üzerinde durmuştur.

Bu unsurlar:

1. Planlama komitesi üyeleri kurumun farklı düzeylerinde çalışan bireyleri içermelidir.
2. Planlama komitesi üyeleri okulun içinde bulunduğu toplum kesimlerinin tümünü temsil etmelidir.
3. Planlama komitesinin büyüklüğü yönetilebilir olmalıdır.
4. Planlama komitesi üyeleri temsil ettikleri grubun çıkarlarını, kendilerinin kişisel çıkarlarını, okulun ve öğrencilerin çıkarlarını kollayacak iradede olmalıdır.

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

- Stratejik örgütler özerk olmalıdır.
- Stratejik örgütler kendi kimliğini kendi ortaya koyabilmeli ve gerçekleştirmekte olduğu faaliyetler kimliğine uygun olmalıdır.
- Stratejik örgütler sahip oldukları kaynakları istediği yönde kullanabilme hak ve sorumluluğuna sahip olmalıdır.

- Stratejik örgütler kendileri için vizyon geliştirme ve liderlerini belirleme yetkisine sahip olmalıdır.
- Stratejik örgütler uzun dönemli planlara sahip olmalıdır.

Bütün bunlardan dolayıdır ki, örneğin A.B.D.' de, binlerce mahalli okul bölgesi stratejik planlamanın nimetlerinden yararlanmaktadır. Stratejik planlama, stratejik örgüt gibi stratejik liderlik kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Stratejik planın başarısı için bu bahsedilen unsurların bir arada bulunması gerekir.

Stratejik planlama, bir örgütün kendisi için belirlenmiş olan yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araçtır. Ayrıca stratejik planlama, örgütün belli bir amaç doğrultusunda sahip olduğu tüm enerji, kaynak ve faaliyetlerinin odak noktası olarak ele alınabilir. Stratejik planlama örgütlerin yaşamının devamını sağlamak için bir gerekliliktir. Aynı zamanda örgütün temel amaçlarına ulaşılabilmesini sağlayan bir araçtır (Işık, Aybay, 2004, S.354).

1.3.9. Eğitimde Stratejik Planlama İhtiyacı

Ülkenin nitelikli insan gücünü yetiştiren kurumlar eğitim kurumlarıdır. Eğitim kurumlarının düzenli işleyişini sağlayan üst sisteme eğitim sistemi denilmektedir. Eğitim sisteminin diğer sistemler gibi değişim içerisinde olması geleneksel eğitim sistemini değiştirmiştir. Eğitim kurumlarında işletmelerde olduğu gibi verimlilik, güvenlik, performans gibi kavramlar değişen eğitim sistemi ile birlikte önem kazanmıştır. Yaşanan bütün bu değişimler etkili planlama ve yönetim yaklaşımını gerektirmektedir. Bu yaklaşım stratejik planlama ve yönetim yaklaşımıdır (Özbek, 2003, S.308)

Türk eğitim sisteminde çeşitli sorunlar bulunmaktadır. Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı (SETA) tarafından hazırlanan "Türkiye'de Milli Eğitim Sistemi Yapısal Sorunlar ve Öneriler" araştırmasında genel olarak şu tespitler ortaya konulmuştur. Sistem tasarımı açısından bakıldığında, Türkiye'deki "eğitim sistemi" bir sistem görüntüsü arz etmemektedir. Çünkü eğitimin amaçları, eğitim-öğretim süreçleri ve ölçme-değerlendirme arasında bir uyum sorunu bulunmaktadır. Dahası,

tanımlanan amaçlar ve planlanan eğitim, okullar ve sınıflar düzeyinde yeterince uygulanmamaktadır (Gür ve Çelik, 2009, S.39-43).

Bu noktadan hareketle eğitim kurumlarının amacı, ülkeyi ve bütün toplumu yaşanan değişimleri göz önünde bulundurarak geleceğe hazırlamaktır. Toplumu geleceğe hazırlamak sistemli bir politika ve eğitim sisteminin uygulanmasına bağlıdır. Bu sisteme en uygun olana yaklaşım kâr etmeyen örgütlerin dünya üzerinde en çok uyguladıkları stratejik planlama yaklaşımıdır.

Bu çerçevede Türkiye'yi yöneten erkler Avrupa Birliği uyum sürecinin etkisiyle birlikte eğitim kurumlarını da etkileyen bazı kanun değişikliklerine gitmişlerdir. Kanun değişikliği ile birlikte kurumların stratejik planlama yapmaları zorunlu hale gelmiştir. Stratejik planlama yaklaşımı ile 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 sorumluluğunu geliştirmek asıl amaçları teşkil etmektedir (Türk ve Ünsal, 2007, S.7).

Eğitim kurumlarında hazırlanacak stratejik planlamalar ile kurum kültürü ve kurum kimliği gelişimi sağlanacak diğer yandan da kamu mali yönetimine etkinlik kazandırılmış olacaktır (Türk ve Ünsal, 2007, S.7).

Kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin usul ve esaslar hakkında yönetmelik şu şekildedir.

Amaç, Kapsam, Dayanak ve Tanımlar

Amaç: MADDE 1 – (1) Bu Yönetmelik, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

Kapsam: MADDE 2 – (1) Bu Yönetmelik, 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini ve mahallî idareleri kapsar.

(2) Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin hassasiyeti nedeniyle Millî Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir.

Dayanak: MADDE 3 – (1) Bu Yönetmelik 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9 uncu maddesi hükmüne dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar: MADDE 4 – (1) Bu Yönetmelikte geçen;

a) Kılavuz: Müsteşarlıkça yayımlanan, stratejik planlama kavramlarını ve stratejik planlama sürecine ilişkin usul ve esasları ortaya koyan, ihtiyaç ve gelişmelere göre güncelleştirilen belgeyi,

b) Mahallî İdare: Yetkileri belirli bir coğrafi alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye, il özel idaresi ile bunlara bağlı veya bunların kurdukları veya üye oldukları birlik ve idareleri,

c) Müsteşarlık: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığını,

ç) Strateji Geliştirme Birimleri: Strateji geliştirme başkanlıkları ve strateji geliştirme daire başkanlıkları ile strateji geliştirme ve malî hizmetlerin yerine getirildiği müdürlükleri,

d) 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 planı,

e) Üst Yönetici: Bakanlıklarda müsteşarı, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticiyi, il özel idarelerinde valiyi ve belediyelerde belediye başkanını, ifade eder.

Genel ilkeler: MADDE 5 – (1) Stratejik planlama sürecinde;

a) Kamu idaresinin hizmetinden yararlananların, kamu idaresi çalışanlarının, sivil toplum kuruluşlarının, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili diğer tarafların katılımları sağlanır ve katkıları alınır.

b) Çalışmalar, strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülür.

c) Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç duyulması hâlinde idare

dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetleri konularıyla sınırlıdır.

ç) İlgili tüm kamu idareleri birbirleri ile uyum, işbirliği ve eşgüdüm içinde; hesap verme sorumluluğunun gereklerini dikkate alarak çalışır.

Stratejik Plan Hazırlamakla Yükümlü Kamu İdareleri

Geçiş takvimi: MADDE 6 – (1) Stratejik planlama çalışmalarının bu Yönetmelik kapsamındaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması ekteki aşamalı geçiş takvimi dâhilinde yürütülecektir. Kapsamdaki kamu idareleri ilk stratejik planlarını geçiş takvimine uygun olarak en geç 31/1/2009 tarihine kadar hazırlamakla yükümlüdür. Kamu idareleri hazırlık döneminde kaydettikleri gelişmeye bağlı olarak, geçiş takviminde belirtilen tarihten önce de ilk stratejik planlarını hazırlayabilir.

Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Takvim

Stratejik planların süresi, güncelleştirilmesi ve yenilenmesi: MADDE 7 –

(1) Stratejik planlar beş yıllık dönemi kapsar.

(2) Stratejik planlar en az iki yıl uygulandıktan sonra stratejik planın kalan süresi için güncelleştirilebilir. Güncelleştirme, stratejik planın misyon, vizyon ve amaçları değiştirilmeden, hedeflerde yapılan nicel değişikliklerdir.

(3) Ayrıca;

a) Görev, yetki ve sorumluluklarını düzenleyen mevzuatta değişiklik olması hâlinde ilgili kamu idaresinin,

b) Hükümetin değişmesi halinde mahalli idareler hariç diğer kamu idarelerinin,

c) Bakanın değişmesi halinde ilgili bakanlık ile bağlı ve ilgili kamu idarelerinin,

ç) Mahalli idarelerde üst yöneticinin değişmesi halinde ilgili mahalli idarenin,

d) Doğal afet, tehlikeli salgın hastalıklar veya ağır ekonomik bunalımların vuku bulması hallerinde ilgili kamu idarelerinin, stratejik planları yenilenebilir.

(4) Yenileme, stratejik planın beş yıllık bir dönem için yeniden hazırlanmasıdır. Stratejik planın yenilenmesi kararı, yukarıdaki şartların oluşmasını müteakip en geç üç ay içinde alınır. Bu kararı takip eden altı ay içinde stratejik plan yenilenir.

(5) Stratejik planların yenilenmesinde bu Yönetmelik hükümlerine uyulur. Güncelleştirilme durumunda ise Müsteşarlığa ve Maliye Bakanlığına bilgi verilir.

Hazırlık dönemi ve programı: MADDE 8 – (1) Kamu idarelerinin stratejik planlama süreci hazırlık dönemi ile başlar. Üst yönetici tarafından bir iç genelge ile çalışmaların başlatıldığı duyurulur.

(2) Çalışmaların sevk ve idaresini yürütmek üzere strateji geliştirme biriminin koordinatörlüğünde bir stratejik planlama ekibi kurulur. Stratejik planlama ekibi hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturur.

(3) Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilir.

- a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları,
- b) Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler,
- c) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi,
- ç) Sorumlu birim ve kişiler,
- d) Eğitim ihtiyacı,
- e) Gerek duyulması hâlinde danışmanlık hizmeti ihtiyacı,
- f) Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşerî ve teknik kaynak ihtiyacı.

(4) İdareler, hazırlık programını oluştururken, geçiş takviminde bulundukları yeri, beşerî kaynaklarını, organizasyon yapısını, teknik donanımlarını, idare ölçeğini ve benzeri hususları dikkate alır.

(5) Kamu idareleri stratejik planlarını hazırlamaya başlamadan önce hazırlık programında yer alan tüm hususları gerçekleştirmek zorundadır.

Stratejik planların hazırlanması: MADDE 9 – (1) Hazırlık dönemini tamamlayan kamu idareleri, stratejik planlarını, 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununa, bu Yönetmeliğe, Kılavuza ve Müsteşarlıkça yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlere uygun olarak hazırlar.

Bakanların sorumluluğu: MADDE 10 – (1) Bakanlar, bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı ve ilgili kamu idarelerinin stratejik planlarının kalkınma planlarına ve programlara uygun olarak hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek

teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına; mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir.

Üst yöneticilerin sorumluluğu : MADDE 11 – (1) Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanmasından ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

Stratejik Planların Kalkınma Planı ve Programlarla İlişkilendirilmesi

Plan ve programlarla ilişki: MADDE 12 – (1) Kamu idarelerinin stratejik planları, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak hazırlanır.

(2) Kamu idareleri, stratejik planlarını hazırlarken orta vadeli programda yer alan amaç, politikalar ve makro büyüklükler ile orta vadeli malî planda belirlenen teklif tavanlarını dikkate alarak yıllar itibarıyla amaç ve hedefler bazında kaynak dağılım tahmininde bulunur.

Planın değerlendirilmesi: MADDE 13 – (1) Mahallî idareler dışındaki kamu idareleri, stratejik planlarını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın ocak ayında Müsteşarlığa gönderir.

(2) Müsteşarlık, stratejik planları;

a) Kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk,

b) Bu Yönetmelikte, Kılavuzda ve stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlerde belirtilen usul ve esaslara uygunluk,

c) Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılık,

ç) Diğer idarelerin stratejik planları ile uyum ve tutarlılık, hususları açısından inceler.

(3) İnceleme sonucunda gerek görülen durumlarda hazırlanan değerlendirme raporu ilgili idareye üç ay içinde gönderilir.

Stratejik planlara son şeklinin verilmesi: MADDE 14 – (1) Müsteşarlıkça kamu idarelerine değerlendirme raporu gönderilmesi hâlinde, ilgili idare söz konusu değerlendirme raporunu dikkate alarak stratejik plana son şeklini verir ve sunulmaya hazır hâle getirir.

Stratejik planların sunulması: MADDE 15 – (1) Stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağı ve ilgili kuruluşlarında Bakanın, diğer kamu idarelerinde en üst yöneticinin onayını müteakip performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Maliye Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderilir.

(2) Stratejik planların birer nüshası, Türkiye Büyük Millet Meclisine ve Sayıştaya da gönderilir.

(3) Mahallî idareler ilgili meclis tarafından kabulünü müteakip stratejik planlarını İçişleri Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderir.

(4) Stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu idarelerinin internet sitelerinde yayınlanır.

Performans programı: MADDE 16 – (1) Performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturur. Kamu idareleri performans programlarını stratejik planlarına uygun olarak Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde hazırlar.

(2) Bütçeler performans programına uygun olarak hazırlanır.

(3) Performans programları Maliye Bakanlığına ve Müsteşarlığa gönderilir.

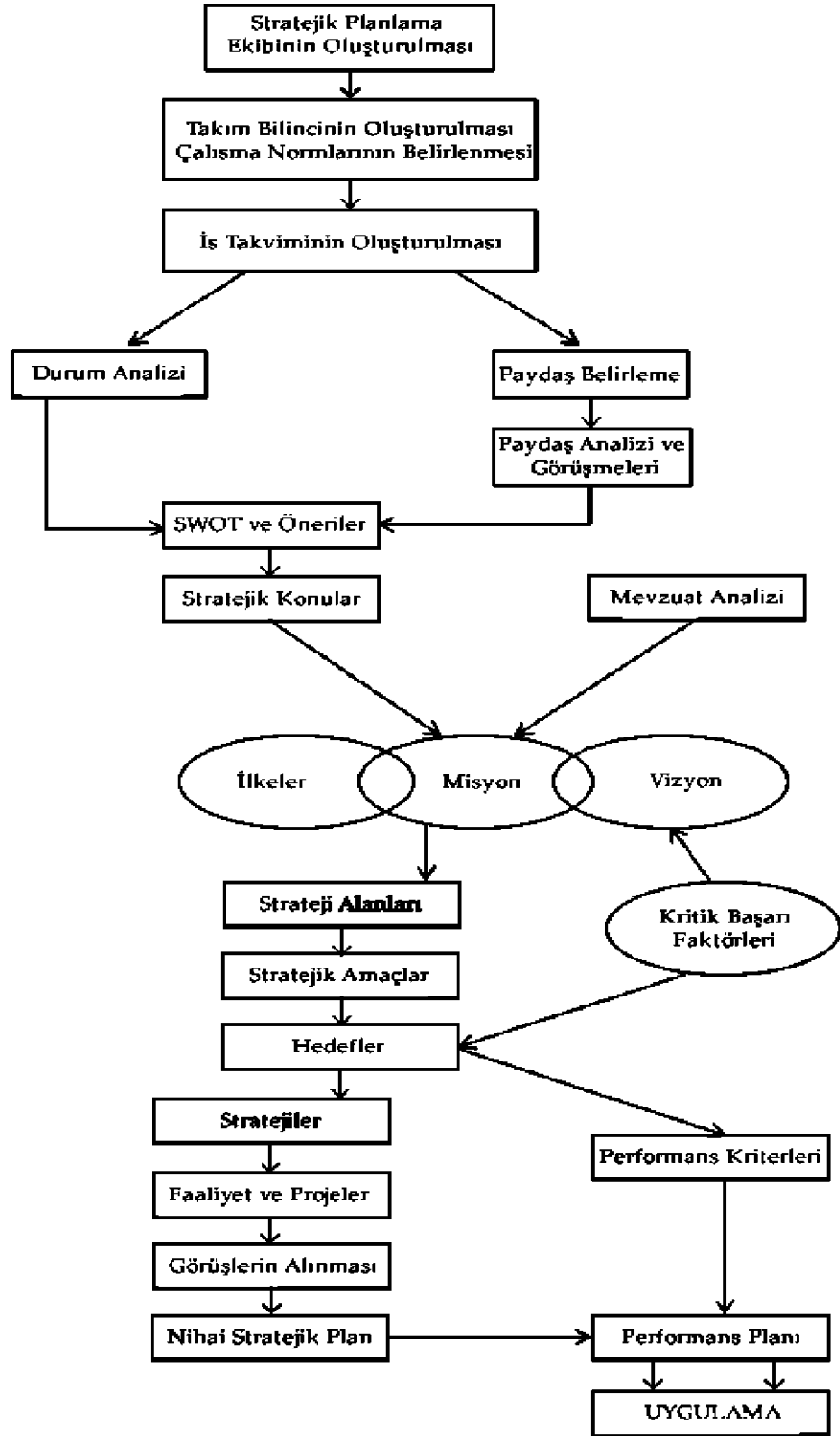
Performans göstergeleri: MADDE 17 – (1) Performans göstergeleri stratejik plarlarda yer alır. Performans göstergelerinin tespitine ve değerlendirilmesine ilişkin usul ve esaslar Müsteşarlık ile Maliye Bakanlığı tarafından birlikte belirlenir. Kamu idareleri, performans göstergelerini bu usul ve esaslar çerçevesinde oluşturur (Resmi Gazete, 2006)

1.4. Türk Eğitim Sisteminde Stratejik Planlama Modeli

Stratejik planlama, kurumun mevcut durum, misyon ve temel ilkeleri göz önünde bulundurarak geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara uygun ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri; ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performansları izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı esnek bir planlamadır (MEB, 2007, S.7).

Türk eğitim sisteminde uygulanan stratejik planlama modeli temel olarak DPT'nin öngörmüş olduğu planlama modelidir. Bu modelin çıkarılmasında Strateji geliştirme yaklaşımlarından "Beş Parçalı Strateji Geliştirme Yaklaşımı" ile "Strateji Geliştirmek için Strateji Tercihleri Arasındaki ilişkileri Yapılandırma Yaklaşımı" birlikte kullanılmıştır (MEB, 2009, S.7). Stratejik plan hazırlama sürecinde Türk Milli Eğitim Bakanlığının öngördüğü hazırlık programı üç aşamalı yürütülmüştür (SGB, 2008). Birinci aşama Hazırlık dönemi ve programı, ikinci aşama stratejik planın hazırlanması ve üçüncü aşama ise stratejik planın uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Türk Milli Eğitim ulaşmak istediği noktaya varmasını sağlayacak yol haritasının şekillendirilmesi Şekil 2,1'de görülen stratejik plan modelinin uygulaması ile mümkün olabilecektir. Stratejik planlama modelinin uygulanması için illaki tam donanımlı bir okulun olmasına gerek yoktur. Önemli olan mevcut durumun tespit edilip elde bulunulan imkânlar dâhilinde yapılabilecek en iyi işi ortaya çıkarmaktır. Bu noktada stratejik planın hazırlanması ve bunun kurumlarda uygulanması ülke genelindeki bütün eğitim kurumlarına tavsiye edilmektedir. (SGB, 2006).



Şekil 1.4. Türk Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Modeli

Kaynak: : MEB, 2006, S.18.

1.5. Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama, örgütlerin bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yol ile stratejik düşüncenin şekillendirilerek formüle edildiği sistematik bir süreci tarif etmektedir (Diken, vd., 2006, S.282). Stratejik planlama süreci, misyon, vizyon ve ilkelerin belirlenmesi ve amaçların, hedeflerin, faaliyetlerin tespit edilmesini içerirken, örgütlerin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin de belirlemesini gerektirir.

Stratejik planlama sürecinin temel amacı, kurumsal ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak kurumun geleceğine ilişkin bir yol çizmektir. Stratejik planlama sürecinde, kurumun belirlediği amaçlara daha etkili ulaşılabilmesi için, gerekli stratejiler kullanılarak, kaynakların verimli bir şekilde organize edilmesi sağlanabilir. (EARGED, 2007, S.28)

Kurumsal kültürün ve verimliliğin sağlanmasında önemli bir yeri olan stratejik planlama sürecinin temel özellikleri şöyle ifade edilebilir.

- Stratejik planlama girdilere değil sonuçlara odaklıdır.
- Stratejik planlama, durağan değil devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Stratejik planlama, gelecek ile ilgili kararların şimdiden alınması ile ilgilenir.
- Stratejik planlama ulaşılabilir ve arzu edilen bir geleceği resmeder.
- Stratejik planlama değişimin istenilen yönde olmasını sağlayarak değişimi destekler.
- Bir davranış ve hayat tarzını ifade eden plan felsefesidir.
- Kısa ve orta vadeli bütçe ve faaliyet planlarını birbirine bağlar.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur (Meb, 2007, S.20-21; Coban, 1997, S.100-101).

Stratejik planlama süreci kuruluşun bulunduğu faaliyet alanı ve sektöre göre farklılıklar arz etmektedir. Kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik planlama süreci sekiz basamaktan oluşmaktadır (Can, 1996, S.65).

1. Stratejik planlama sürecini başlatıp, bunun üzerinde mutabakat sağlamak;

2. Kuruluşun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönleriyle, karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla iç ve dış çevre değerlendirmesi yapmak;
3. Bu analizlerden hareketle kurumun karşı karşıya olduğu temel stratejik sorunları tanımlamak;
4. Kurumun var oluş nedenini oluşturan misyonu belirlemek;
5. Belirlenen misyona uygun amaçları tespit etmek ve hedefleri ortaya koymak;
6. Sorunları çözümleyecek stratejiler geliştirmek;
7. Ulaşılan noktada başarıyı sağlamak için bir vizyon yaratmak;
8. Geliştirilen vizyonun kılavuzluğu eşliğinde alınan sonuçları ölçmek ve değerlendirmek.

Stratejik planlama bir defalık bir işlem değil, tekrarlanan bir süreçtir. Bu nedenle sadece stratejik planlama yapmak yeterli değildir. Plan yapmanın yanında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi de gerekmektedir.(Yılmaz, 2003, S.67-86)

Bu noktada kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının mutlaka belirli eğitimlere alınıp motivasyon düzeyleri yükseltilmelidir.

Eğitim kurumlarında stratejik planlama sürecinin sağlıklı yürütülebilmesi için; Okulun içinde bulunduğu koşullar, sahip olduğu olanaklar ve yaşanan deneyimler gözetilerek demokratik ve katılımcı anlayışı temel alan farklı bir yönetim süreci izlenmelidir (EARGED, 2007, S.28).

Türk Milli Eğitimi Stratejik planlama sürecini ve öğelerini dört temel sorunun cevaplandırılması ile ifade edebiliriz.

- Neredeyiz?
- Nereye Gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

"Neredeyiz?", kurumun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içermektedir. Bu soruya durum analizi yapılarak cevaplar bulunabilir.

"Nereye gitmek istiyoruz?", kurumun var oluş nedeninin açık bir şekilde ifade edilmesini sağlayan misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler ve değerler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek stratejik amaçlar ve amaçların gerçekleşmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefleri ortaya koyması sağlanabilir.

"Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?", stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetlerin ifade edilmesini sağlayabilir.

"Başarımızı nasıl izler ve değerlendiririz?" sorusu ise yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçlarla daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, değerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme sürecini cevaplandırır (EARGED, 2007, S.31-32).

1.5.1. Hazırlık Dönemi ve Program

Stratejik planlamada hazırlık dönemi daha çok kurumun ve paydaşlarının planlama adımlarına geçişte mental olarak hazırlanmasına yöneliktir. Ayrıca Stratejik planlama kurum çalışanlarını ve paydaşlarını bir araya getiren uzun vadeli bir süreçtir. Bu sürecin gelişimi aşağıdaki madde başlıklarında belirtilmiştir.

- Çalışmaların başlatılması
- Stratejik Plan anlayışının sahiplenilmesi
- Stratejik planlama sürecinin yönetilmesi
- İhtiyaçların Tespiti
- Zaman Planlaması

1.5.1.1. Çalışmaların Başlatılması

Stratejik plan hazırlık dönemi ilk aşaması olan çalışmaların başlatılmasıyla kurum çalışanları arasında bir hava oluşturulmalıdır. Kurum çalışanlarının sisteme dahil edilmesi stratejik planlama çalışmalarının temelini oluşturmaktadır.

1.5.1.2.Stratejik Plan Anlayışının Sahiplenilmesi

Bir kurumun hedefi başarıyı yakalamak ve bu başarıyı muhafaza etmek üzerinedir. Başarıya ulaşmada belirli bir plan dahilinde hareket etmeye bağlıdır. Stratejik planlamayla başarı yakalanmak isteniyorsa ilk yapılacak işlem kurumun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesidir. Bu süreç sadece stratejik plana özgü değil tüm planlar için geçerlidir.

Stratejik planlama anlayışının sahiplenilmesi noktasında planın kurum içinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemesi gelmektedir. Stratejik planlamanın sahiplenilmesinde vazgeçilmez bir koşul olan üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi çok önemlidir. Üst yönetim, mutlaka stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır (DPT, 2006, S.11).

1.5.1.3.Stratejik Planlama Sürecinin Yönetilmesi

Katılımcı bir süreç olan stratejik planlama kurumun bulunduğu nokta ile arzu ettiği nokta arasındaki yolu tarif etmektedir (Türk ve Ünsal, 2007, S.21). Kurumda yer alan tüm çalışanların katılımının gerektiği planlama sürecinde her bir çalışanın düşüncesi çok önemlidir.

Stratejik planlama sürecinde görev alacak ve bu süreci yönlendirecek kişilerin görev tanımları net bir şekilde belirlenmelidir. Bir eğitim öğretim kurumunda stratejik planlama sürecine dahil olması gereken birim, kişi ya da grupları şu şekilde sıralayabiliriz (DPT, 2006, S.12):

Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE)

Stratejik yönetim sürecinin kurum içerisinde benimsenmesi ve uygulanması noktasında Türk milli eğitim okullarında iç ve dış paydaşların katılımı ile kurulan yönetim birimidir. (MEB, 2007, S.12) Stratejik planlama sürecinde koordinatör birim görevini yürütmektedir. Bu birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil kurum çalışanlarını koordine etmektir.

Kurum üst yöneticileri

Kurumu yöneten okul müdürü ve ona bağlı çalışan yönetim ekibi kurumda stratejik planlama çalışmalarının başladığını duyurmalıdır. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur (DPT, 2006, S.12).

Kurum yöneticisi stratejik plan çalışmaları sürecinde katkı sağlamalı, her aşamada desteklemeli ve ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermelidir.

Stratejik Planlama Ekibi

Eğitim kurumlarında genellikle stratejik planlama ekibinin başkanı okul yöneticisi olmaktadır ya da OGYE ekibi tarafından seçilmiş bir kişide olabilmektedir. Ekip başkanı, çalışmaların planlanması, ekibin oluşturulması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir. Stratejik planlama ekibinin kurulmasından direkt sorumlu olan ekip başkanı ekip üyelerini kabiliyetleri ve hedeflenen amaca uygunluklarını göz önünde bulundurarak kurmalıdır (DPT, 2006, S.12).

Bir stratejik planlama ekip üyesinde olması gerekli olan özellikler aşağıda sıralanmıştır;

- Grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme, grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalıdır,
- Görev yaptığı birimi temsil edebilmelidir,
- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir,
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olmalıdır,

- Çalışmalara gönüllü olarak katılmalıdır. (DPT, 2006, S.12).

1.5.1.4. İhtiyaçların Tespiti

Stratejik planlama ekibinin kurulmasından sonra planlama hazırlık çalışmalarında gerekli olan ihtiyaçların tespiti yapılmaktadır. Yapılan ihtiyaç tespitlerinde genel olarak eğitim, danışmanlık, veri ve mali kaynak ihtiyaçları belirlenmektedir (Türk ve Ünsal, 2007, S.27).

Eğitim ihtiyacı: Stratejik planlama sürecinin sorunsuz bir şekilde ilerlemesi ve nihai hedefe ulaşabilmek için stratejik planlamaya katkı sağlayacak kişilerin stratejik planlama hakkında eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Alınacak veya verilecek eğitimlerin niteliği, kapsamı, süresi ve katılacak kişiler önceden belirlenmelidir.

Danışmanlık ihtiyacı: Stratejik planlama sürecinde eğitim kurumları için yeni bir konu olan stratejik planlama anlayışının hayata geçirilmesinin ilk aşamalarında uzman kişilerden yardım alınmalı ve onların tecrübelerinden faydalanılmalıdır (Çakır,2008, S.60).

Stratejik planlama ekibi planın hazırlanması sürecinde sürece rehberlik etmek üzere kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir. İhtiyaç var ise, alınacak danışmanlık hizmeti, yöntem ve süreç danışmanlığı ve eğitimle kısıtlı tutulmalıdır (DPT, 2006, S.13).

Veri ihtiyacı: Kurumun stratejik planlama sürecinde, mevcut durumunun tespit edilmesi, hedeflerinin ölçülmesi ve performansının değerlendirilebilmesi için amaçlara hizmet edecek verilere ihtiyaç bulunmaktadır. Ayrıca bu veriler ile doğru kararların alınması da sağlanabilecektir.

Mali kaynak ihtiyacı: Bundan önce belirlenen ihtiyaçların hayata geçirilebilmesi ve süreç içerisinde oluşabilecek diğer ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması gerekmektedir. İhtiyaçların finanse edilebilmesi için kaynaklar hazırlık safhasında ortaya konulmalı ve bütçelenmelidir. Burada sözü edilen kaynaklar,

kuruluşun stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmesi için ihtiyaç duyulacak kaynaklar değil, stratejik planın yapılabilmesi için gerekli harcamalardır (Çakır, 2008, S.61).

1.5.1.5. Zaman Planlaması

Stratejik planlama sürecinin zamanında sonlandırılabilmesi için hazırlık çalışmalarından başlayarak aşamaların belirlenmesi ve her bir aşama için tarih aralıklarının verilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama ekibi belirlenen tarihler doğrultusunda hareket etmesiyle zaman alıcı bir süreç olan stratejik planlama süreci sağlıklı bir şekilde yönetilebilir (Çakır, 2008, S.61).

1.5.2. Mevcut Durum Tespitinin Yapılması

Eğitim kurumlarında stratejik planlama süreci hazırlık dönemi çalışmaları yapıldıktan sonra kurumun "neredeyiz?" sorusuna cevap vermesi ile fiilen başlamış olmaktadır. Kurumun geleceğe yönelik olarak amaçlarını, hedeflerini ve faaliyetlerini geliştirebilmesi için mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu, zayıf ve güçlü yönlerinin neler olduğunun belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda yapılan mevcut durum analizi ile kurum kendini daha iyi tanımlayacak ve kendini tanıma şansını yakalayacaktır. Durum tespiti sonucunda stratejik planın daha sağlıklı ve gerçekçi olması sağlanacaktır (Türk ve Ünsal, 2007, S.30).

Durum tespiti sırasında izlenen yol şu şekilde ifade edilebilir;

- Tarihsel Gelişim
- Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi
- Paydaş Analizi
- İç çevre analizi
- Dış çevre analizi
- Swot analizi

1.5.2.1 Tarihsel Gelişim

Kurumun kuruluşundan bulunduğu zamana kadar geçen sürecin ayrıntıları ile anlatıldığı kısımdır. Bu kısım stratejik planı inceleyenlere kurumu genel olarak tanıma imkânı sunmaktadır.

1.5.2.2.Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

Kurumu ilgilendiren ve yürürlükte olan yasa ve mevzuatların tespiti çalışmasının yapıldığı bu aşamada kurumun hareket edebileceği sınır noktaları belirlenmektedir. Okullar sonuçta bir devlet kurumudur ve kurum çalışanlarını ilgilendiren birçok mevzuat yer almaktadır. Bu yükümlülüklerin tespiti, kurumun ve çalışanlarının faaliyet gösterebileceği alanların belirlenmesine katkı sağlayacaktır.

Yasal yükümlülükler ve Mevzuat analizi yapılırken aşağıda cevaplandırılması gereken temel sorular yer almaktadır. Bu sorulara verilen cevaplar hazırlanan stratejik planda yasal yükümlülükleri ve mevzuatı belirleyecektir (DPT, 2006, S.13).

- Yasal yükümlülükler açısından bakıldığında kuruluş tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kapsamı nedir? Bunlardan faydalananlar kimlerdir?
- Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
- Kuruluşun organizasyonuna, çalışma usullerine ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
- Kuruluşun diğer kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerini düzenleyen hükümler nelerdir?
- Kuruluşun (varsa) mevcut misyonu yasal yükümlülüklerini içermekte midir?
- Yasal yükümlülükler ile kuruluşun yürütmekte olduğu program ve faaliyetler arasındaki bağlantı nedir? (Tüm yükümlülüklerle karşılık gelen program-faaliyet bulunmakta mıdır? Yürütülen tüm program-faaliyetlerin yükümlülükler listesinde bir karşılığı var mıdır?)

1.5.2.3. Paydaş Analizi

Kurumdan doğru ya da dolaylı olarak etkilenen herkes paydaş olarak isimlendirilmektedir. Aynı kurumda çalışan kişilere kurum içi paydaş denilmektedir. Kurumun hizmetlerinden sonuç olarak yararlanan kişilere kurum dışı paydaş denilmektedir.

Türk ve Ünsal (2007) iç ve dış paydaşları belirleme sürecinde sorulması gereken soruları şu şekilde ifade etmektedir;

- Kurumun hizmetlerinden ve ürünlerinden kim yararlanıyor?
- Kim en çok yararlanıyor?
- Kurum dışı paydaşlar kimler?
- Paydaşlar kurumun hizmet ve ürünlerini farklı bir kurumdan alabilir mi?
- Kurum içi paydaşlar kimler ve kurumdan neler umuyorlar?
- Kurum içi paydaşlar kimler?

1.5.2.4. İç Çevre Analizi

İskoçya, İngiltere ve Amerika'da Burns, Stalker, Emery, Trist, Lawrence ve Lorsch tarafından kurum ve çevre ilişkileri üzerine yapılan araştırmalar sonucunda kurum ve çevre ilişkileri arasında çok yüksek bir etkileşim olduğu ortaya konulmuştur (Aykaç, 1999, S.86).

Okul çevreleri kendi içsel ve dışsal yapılarını etkilemektedir. Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik eğilimler daha özel olarak sendika, vergi veren kurumlar ve yasama organları okulların içsel yapılarını ve işleyişlerini etkilemektedirler. (Hoy ve Miskel, 2010, S.416) Bu kapsamda iç çevreyi, kurumu oluşturan alt sistemler oluşturmaktadır. Hiçbir zaman unutulmamalıdır ki iç çevre analizi, dış çevre analizinden daha önemlidir (Ülgen ve Mirze, 2004, S.116). Bu önemli analizde iç çevreyi oluşturan unsurlar, yasal çevre, politik çevre, sosyokültürel çevre, kurumsal kültür, genel yönetim anlayışı, finansal kaynaklar, teknoloji, işgücü kalitesi ve hiyerarşik yapı olarak ifade edilmektedir. Bu unsurların değerlendirilmesi ve incelenmesi sonucunda elde edilen bilgiler, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmaktadır (Oyman, 2009, S.93).

Kurum tespit ettiği güçlü ve zayıf yönleri göz önünde bulundurarak stratejilerini geliştirmektedir. Bu stratejiler geliştirilirken güçlü yönleri koruma ve bundan faydalanma yolları aranmaktadır. Zayıf yönlerde ise bunların nasıl bertaraf edileceği ve pozitifte getirileceği noktasında tedbirler alınmaktadır. Güçlü ve zayıf yönlerin tespiti kurum yöneticilerinin karar almasında çok önemli katkılar sağlamaktadır.

1.5.2.5. Dış Çevre Analizi

Kurumun dışında kalan ancak kurumu direkt ya da dolaylı olarak etkileyen faktörler bütününe dış çevre denilmektedir (Dinçer, 2004, S.71). Dış çevre analizinde amaç, kurumun çevresinde bulunan değişiklikleri tahmin edebilmek ve planımızı doğru bir şekilde yapabilmektir. Söz konusu değişiklikler ekonomi, hukuk, kültürel, rekabet, siyasal ve teknolojik alandaki gelişmeler gibi çeşitli konularda olabilmektedir. Bu gelişmeler ve değişimler kurumumuz için çevrede mevcut bulunan fırsat ve tehdit faktörlerini ortaya koymaktadır. Bu faktörlerin tespiti ve değerlendirilmesi sonucu etkili bir stratejik plan yapmamız mümkün olabilmektedir.

1.5.2.6. Swot Analizi

Kurum içerisinde mevcut durumun tespitinde kullanılan SWOT analizi, İngilizce Strength, Weakness, Opportunity ve Threat kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır. Türkiye'de özellikle Devlet Planlama Teşkilatının yayınlarında bu İngilizce yapı değiştirilmiş SWOT yerine GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehdit) kısaltması kullanılmıştır.

GZFT analizi kurumların iç ve dış durumlarının değerlendirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Kurumun ilk önce iç çevre analizi gerçekleştirilmektedir. Bu analizle kurumun güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmeye çalışılmaktadır. İkinci olarak kurumun dış çevre analizi yapılmaktadır. Bununla da kurum için fırsat ve tehditler belirlenmektedir.

GZFT analizinin en önemli tarafı kurumun hem iç hem de dış durum değerlendirmesine fırsat tanımasıdır. Kurumun başarısı için kurumda bulunan yapı ve sistemin, çalışanların durumunun, performans göstergelerinin, bilgi akışının vb. tüm unsurların dikkate alınması gerekmektedir. GZFT analizi Şekil 2.2'de görüldüğü gibi 4 farklı alandan oluşmaktadır.

Tablo 1.2. GZFT Analizi

	OLUMLU	OLUMSUZ
İÇ (Dahili)	Kurumun Kuvvetli Yönleri	Kurumun Zayıf Yönleri
DIŞ (Harici)	Kurumun Fırsatları	Kurumun Tehditleri

Kuvvetli yönler, kurum içinden kaynaklanan ve diğer kurumlardan farklı olan üstün yönlerin ifade edildiği bölümdür. Başka bir ifade ile kurumun hangi işi doğru ve iyi yapıldığının belirtilmesidir.

Kurumun fırsatları belirlenirken sorulması gereken sorular şunlardır;

- Avantajlarımız nelerdir?
- Biz neleri iyi yaparız?
- Hangi kaynaklara sahibiz?
- Çevremizde hangi yönlerimizle beğeniliriz?

Bu sorulara verilen yanıtlar doğrultusunda kurumun güçlü yönleri yazılmaktadır.

Zayıf yönler, kurum içinden kaynaklanan ve diğer kurumlara göre yetersiz ve etkisiz olduğu yönlerin ifade edildiği bölümdür. Başka bir ifade ile kurumun diğer kurumlardan geri kaldığı noktalar.

Kurumun zayıf yönleri belirlenirken sorulması gereken sorular şunlardır;

- Neleri Geliştirmemiz Gerekiyor?
- Neyi Kötü Yapıyoruz?

- Nelerden Kaçınmalıyız?
- Paydaşlara Göre Eksik Yönlerimiz Nelerdir? (EARGED, 2007, S.58-59).

Fırsatlar, kurumu direk veya dolaylı olarak olumlu yönde etkileyen dışsal faktörlere denmektedir. Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında itici bir güç olan fırsatların tespit edilebilmesi noktasında aşağıda belirtilen soruların cevapları aranmaktadır.

- Okulu Geliştirmeye İlişkin Fırsatlar Nelerdir?
- Bizi İlgilendiren Eğitim Akımları (Örneğin yeni ölçme değerlendirme yaklaşımları, öğrenme kuramlar ve katsayı değişimleri gibi) Nelerdir?
 - Alanımızla İlgili Eğitim Politikaları Değişiklikleri Nelerdir?
 - Toplumsal Değişimler (Demografi, yaşam biçimleri vb.)

Tehditler, kurumu dışsal olarak olumsuz yönde etkileyen faktörlere denmektedir. Kurum amaçlarının gerçekleştirilmesi noktasında kuruma engel teşkil edilecek dış faktörlerin tespit edilmesi için aşağıda belirtilen soruların cevapları aranmaktadır.

- Karşılaşılabileceğimiz Engeller Nelerdir?
- Eğitim Alanında Farklı Eğilimler Var mı?
- Okulun İnsan ve Finansal Kaynakları Yeterlimi?
- Teknoloji Bizim Aleyhimize mi değişiyor?
- Okul Sosyal Çevresiyle Yabancılaşıyor mu?

1.5.3. Geleceğe Bakış

Bütün kuruluşların amaçlarından bir tanesi de yaşamlarını devam ettirebilmektir. Kuruluşlar sunduğu hizmetler ile topluma bazı değerler katmakta ve katılan değerlerin sürekliliği ölçüsünde de yaşamlarını devam ettirebilmektedirler.

Kuruluşun ayakta durabilmesi kimliğini belirlediği misyon, vizyon ve ilkelerin doğru ve gerçekçi bir şekilde ortaya koyması ile sağlanabilir. Misyon, vizyon ve ilkelerin ifade edilmesi, kurumun ulaşmayı istediği yere nasıl bir çerçevede içinde ulaşılacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkmaktadır.

Geleceğe bakış başlığı altında, misyon ve vizyonun nasıl ifade edildiği, temel değerlerin nasıl belirlendiği bunlara bağlı olarak amaçların, hedeflerin, ve stratejilerin nasıl ortaya konulduğu başlıklar halinde ele alınmaktadır.

1.5.3.1. Misyon

Kuruluşun varoluş sebebini ortaya koymak için tanımlanan misyon, kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade etmektedir (DPT, 2006, S.27).

Misyon kuruluşun ne olmak istediğini ve kime hizmet ettiğinin genel bir ifadesidir (David 2001, S.55). Misyon, ifadesi literatürde iki farklı şekilde ifade edilmektedir. Birincisi kurum stratejisi içinde tanımlanmış bir görev ikincisi ise felsefi ve ahlaki bir içerik olarak ifade edilmektedir. Dinçer (2003, S.9) Misyon genel anlamda kuruluşlar açısından "Niçin varız?" sorusunun yanıtıdır. Bu anlamda misyon ifadesi kurumsal kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra kurumun varlık nedenini de belirtmektedir (Özdemir, 2000, S.73).

Her kurumun, yaptığı işle ilgili düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesi bulunur. Kurumu diğerlerinden ayıran, farklı kılan özellikler vardır. Misyon bunun ifade ediliş şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2004, S.68).

Okulun misyon bildirimi, okulun çalışma alanlarını (ilköğretim, genel lise, meslek lisesi vb.) faaliyet alanlarını, hizmet sunduğu gruplara (öğrenci, veli toplum vb.) karşı olan sorumluluklarını, benimsediği yönetim, eğitim ve öğretim yaklaşımlarını ve değerlerini tanımlayan kalıcı bir açıklamadır (EARGED, 2007, S.40).

Misyon bildiriminde sekiz unsur ön plana çıkmaktadır (Pearce ve Robinson, 1997, S.99):

- Hizmet sunduğu guruplar - çalışma alanı
- Öğrenciler-hizmet
- Coğrafi bölge

- Teknoloji
- Hayatta kalma ve büyüme
- Kurum felsefesi ve ilkeleri
- Öz benlik
- Kurumun halkın ve çalışanların gözündeki imajı

Yukarıda ifade edilen sekiz unsur göz önünde bulundurularak kurumun iç ve dış paydaş analizi yapılmaktadır. İç ve Dış paydaş analizi ile kurumun içeriden ve dışarıdan nasıl tanımlandığı ortaya konulmakta ve analizlerin ışığında misyon ifadesi tespit edilmektedir. Misyon ifadesi, kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Misyon ifadesi geliştirilirken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir.

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.
- Misyon, nicelik değil nitelikle ilgilidir.
- Okula ilişkin misyon ifadesinin uzun süreli olarak (örn, 10 yıl) belirlenmesi gerekir.
- Misyon bildirimi gerçekçi olmalıdır.
- Misyon, okulun paylaşılan değerlerinden beslenmeli ve bu değerleri yansıtmalıdır.
- Okul misyonu, okul öğrencilerinin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya yönelik olarak tasarlanmalıdır (DPT, 2003).

Yukarıdaki hususların dışında misyon kurumun stratejisinden önce belirlenmesini gerektirir. Kurumun misyona sahip olması o kurumda tüm yönetici ve personelin saptanan amacın gerçekleştirilmesi için ortak hareket etmesini, kurumsal güçleri bir araya toplayarak, motivasyonu sağlamasını, kurumsal amaçlar ve stratejiler belirlenirken kolaylaştırıcı bir atmosfer sağlar. Ayrıca kurumun kaynak bulmasına ve bulunan kaynağın tahsisine yardımcı olur. Örgütteki herkesin ve

özellikle de yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasını sağlar (Koçel, 2007'den aktaran: (Dinler, 2009, S.7).

Eğitim kurumları için bazı misyon ifadesi örnekleri şu şekildedir:

- *"Biz; çağın gerekleri ile donanmış uygun eğitim ortamlarında, bilimsel yöntem ve teknikleri kullanarak, özgür düşünen, kendisi ve toplumla barışık, milli ve evrensel değerleri benimsemiş, bilgiyi üreten ve bireyleri bir üst eğitim kurumuna ve hayata hazırlamak için varız. "*
- *"Tüm paydaşlarıyla çağın gereğine uygun, kamu yararına yönelik ihtiyaç duyulan etkili ve verimli eğitim öğretim hizmeti sunmaktır"*
- *"Doğu ile batıyı, geçmişle geleceği buluşturan İstanbul Üniversitesi; ülkemize ve insanlığa yararlı bilgi üreten ve yetkin bireyler yetiştiren öncü üniversitedir. " (İ.Ü.)*
- *"Evrensel ölçekte bilgi üreterek, bilim dünyasına katkıda bulunmak; ülke ve dünya gerçeklerine duyarlı, kültürel olarak donanımlı, araştırmacı ve üretici bireyler yetiştirmek; bölgesel, ulusal ihtiyaçlar temelinde toplumun yaşam kalitesinin yükselmesine çalışmak" (Ege Üniversitesi).*

1.5.3.2. Vizyon

Vizyon, Türkçe 'de görüş, görme gücü, ülkü, önsezi, imgelem, hayal, düş gibi anlamlara gelmekte olup, işletmeler ve kurumlar açısından gelecekte olunmak istenen durumu resmetmektedir (Doğan ve Hatipoğlu, 2009, S.88).

Stratejik planlama sürecinde kurumun misyonu belirlendikten sonra kuruma ufuk verecek vizyon ifadesi geliştirilmelidir. Bu süreçte kurumun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsur olan vizyon, uzun vadede neleri yapmak istediğimizin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon ifadesi gelecekte ulaşılması arzu edilen durumu anlatan genellikle kısa, çarpıcı, yaratıcı ve iddialı bir ifadedir.

Vizyon ifadesinin çalışanlara yol ve hedef gösterebilmesi için, çalışanların kolayca kavrayıp anlayabileceği bir biçimde tanımlanması gerekmektedir. Bu tanımın yazılı bir şekilde ortaya konulması kurum çalışanlarının vizyona bağlılığını

artıracaktır. Vizyon ifadesi ile kurum çalışanları bir amaç etrafında sinerji oluşturacaklardır (EARGED, 2007, S.48).

Vizyon ifadesi gelecekte kendini bir yerlerde konumlandırmaktır. Geleceğin hiç kimse tarafından bilinemeyeceği muhakkaktır. Ama unutulmamalıdır ki insanların ve kurumların gelecek için hayallere ihtiyaçları vardır. Ancak, sağlam ve geçerli temellere oturtulmayan bir vizyon, fantezi olmaktan öteye gidemez (Dinçer, 2003, S.8).

Güçlü bir vizyon geliştirilebilmesi için vizyon ifadesi, hayal edilebilir olmalı, çalışanlar ve yararlanıcılar için uzun vadede cezbedici olmalı, ulaşılabilir amaçlara sahip olmalı, karar vermede yeteri kadar açık ve yön gösterici olmalı, değişen koşullara göre esnek ve paydaşlara kolaylıkla anlatılabilir olmalıdır (Yalçın, 2002, S.52).

Üst yönetimin çalışmaları ve paydaşların katkıları ile belirlenecek vizyon bildiriminin standartlara uygun olması için aşağıda belirtilen sorulara cevap vermesi gerekmektedir.

- Kurumun, çalışanları ve yararlanıcılar tarafından nasıl algılanmak isteniyor?
- Kurumun ideal geleceği nedir?
- Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek öngörüyor? (DPT, 2006, S.29)

Bu sorulara verilen cevapların tutarlı ve sağlam olması belirlenen vizyon ifadesinin geçerliliğini ortaya koymaktadır. Vizyon bildirimlerinin hazırlanmasında bazı ölçütlere göre hareket edilmesi gerekmektedir. Bu ölçütleri şu şekilde ifade edilebilir; (Earged, 2007, S.49)

- Kısa ve akılda kalıcı olmalı.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlamalı.
- Açıkça iddialı olmalı; ancak bir o kadar da inandırıcı(ulaşılabilir) olmalı.
- Çalışanlarca benimsenebilir ve motive edici olmalı.

- Kuruluşa ait ve özgün olmalı.
- Ayırt edici olmalı(onu öteki kurumlardan ayrı kılan özellik göstermeli).
- Açık ve anlaşılır olmalı.
- Geçmiş, bugünü ve geleceği birleştirebilecek bir içerik taşımali,
- Kurumsal enerjiyi harekete geçirme yeteneği taşımali,
- Çalışanlar üzerinde, yaratıcı bir gerilim yaratma özelliğinde olmalı,
- Duyusal uyarılar, çekicilik ve tahrik yaratma gücünde olmalı.
- Çalışanlar kadar diğer paydaşların da ilgisini çekmeli

Stratejik yönetim için çok önemli olan vizyon bildiriminin hazırlanması aşaması, yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceği bu evrede ortaya konacaktır (Demirkaya, 2007, S.36).

Vizyon ifadesinin geçerliliği, kurumu başarıya ulaştırmada ve çalışanları bir amaç etrafında toplamada önemli etkenlerden bir tanesidir. Bryson (1995, S.157-159) bir kurum için vizyon ifadesinin yararlarını şu şekilde sıralamıştır.

- Vizyon ifadesi çalışanlara, onlardan neler beklendiğini ve hangi amaca hizmet edileceğine dair bilgilendirme yapar.
- Vizyon bildirimi üzerine sağlanan uzlaş kuruluş içerisinde kimin, neyi, niçin, yapması gerektiğini ortaya koyarak kurumda tartışmalarla kaybedilecek zamanı azaltır.
- Kurumun amaçlarının şekillendirilmesine katkıda bulunur.
- Çalışanları motive etmeye yardımcı olur.
- Vizyon ifadesi ile vizyona ulaşmak için aşılması gereken engeller de görünür hale gelir.

Vizyon kurumun kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade ederken, stratejik yönetim için çok önemli bir evredir. Vizyon kuruma özgü, geleceğe ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. Kurumun vizyonu kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin izleneceğine katkıda bulunmaktadır (EARGED, 2007, S.45).

Vizyon ifadelerine örnek verecek olursak;

- Dünyanın önde gelen üniversitelerinden biri olmak (İ.Ü.)
- Ulusal ve uluslararası bilim ve teknoloji dünyası ile örgütsel bağları gelişmiş, kurumsal kültürü ve kimliği güçlü, dünyadaki nitelikli üniversiteler ile eşdeğer bir eğitim ve araştırma kurumu olmak (Ege Üniversitesi)

Misyon ve vizyon ifadelerinin genel özellikleri Tablo 2.3'de gibi özetlenebilir (Akgemci, 2008, S.26).

Tablo 1.3. Misyon ve Vizyon Karşılaştırması

Misyon	Vizyon
Bugünü yansıtır	Yarını gösterir
Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.	İdealisttir, yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
Müşterileri belirler	İlham vericidir
Temel süreçleri belirlemeye yarar	Kurumun gitmek istediği yönü belirler
Performans ölçütlerini belirlemeye yarar	Stratejik karar ölçütlerini belirlemeye yarar

1.5.3.3. Temel Değerler

Temel değerler, kurumları tanımlamakta ve yönetim biçimini ortaya koymaktadır. Kurum içerisinde yönetim işleminin başarıya ulaşması değerlerin ortaya konulması ve çalışanlar arasında paylaşılması ile gerçekleştirilebilir. Değerlerin paylaşımı ve kabullenilmesi kurum kültürünün oluşmasında en önemli etkenlerdendir.

Temel değerlerin kurum içerisinde bir kültür haline dönüşmesi için kurum yöneticilerinin üst düzey bir misyona ve vizyona sahip olması gerekmektedir (Akgemci, 2008, S.27). Temel değerler kişiler, süreçler ve performans olmak üzere 3 temel alana ilişkin tespit edilmelidir.

Kurumun geleceğinin belirlenmesi ve çalışanların harekete geçirilmesinde temel değerler önemli araçlardır. Bu temel aracın taşıyacağı nitelikler şu şekilde olmalıdır:

- Ortaya konulacak değer ve inançları açık ve kesin bir dille ifade edilmelidir.

- Kurum çalışanlarının çalışmalarını destekleyici ve niçin çalıştıklarını dair temel düşünceyi belirtmelidir.

- Kurumun misyon ve vizyonunu destekleyecek nitelikte olmalıdır.
- Kurum kültürü açısından değişim dinamiklerine vurgu yapmalıdır.
- Kurum etiğine yer verilmelidir.
- Çalışma felsefesini betimleyici olmalı,
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirme amacını destekler nitelikte olmalı.
- Zihinde iz bırakıcı (kısa ve açık tümce) olmalı,
- Yaşama geçirilebilir (uygulanabilir) olmalı
- Tanımı açısından kendine özgü olmalı,
- Yazılışı açısından, "sıradan olanı-alışılacağı" yinelememeli.
- Yöneten ve çalışanları yönlendirici olmalı.
- Kurum kültürüne yönelik olmalı (Kamu idareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006, S.30).

Bu anlamda, eğitim kurumlarının sahip olabileceği temel değerleri şöyle maddeleştirebiliriz;

- Dürüstlük ve Güvenirlilik,
- Sevgi ve Hoşgörü
- Kurum Çalışanları ve Paydaşlar (Öğretmenler, Yöneticiler, Öğrenciler ve Veliler)
- Katılımcılık ve Paylaşım,
- Çalışma felsefesi,
- Kalite,
- Mesleki uzmanlık,
- Tarafsızlık ve şeffaflık,
- Hesap verebilirlik,

Özetle değerlerin belirlenmesi sürecinde, tüm paydaşların değerler ile bütünleştirilmesi gerekmektedir. Belirlenen değerlerin tüm paydaşlar tarafından bilinmesi, amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin daha iyi koordine edilmesini sağlayabilir (Çalık, 2003, S.257).

- Eğitim kurumları için bazı örnek değer ifadeleri şu şekildedir.
- Atatürk ilkelerini ve cumhuriyet kazanımlarını korumak ve yüceltmeyi esas alırız.

- Öğrencilerimizin geleceğinin bizim geleceğimiz olduğuna inanırız.
- Okulumuzda her öğrencinin gelişmesi için ortam hazırlarız.
- Başarının takım çalışmasıyla yakalanacağına inanırız.
- Değişimin ve sürekli gelişmenin önemine inanırız.
- Öğrenci, veli ve toplum beklentilerine odaklı çalışırız.
- Ortak aklı kullanarak kararlar alırız.
- Fırsat eşitliğini okulda yaşatırız.
- Eğitimde kaliteyi ön planda tutarız.

1.5.3.4. Stratejik Amaçlar

Kurumun vizyon ve misyon bildirimleri tanımlandıktan sonra gelecek ile ilgili stratejilere yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak amaçların belirlenmesi gerekmektedir (Akgemci, 2008, S.29).

Stratejik planlama geleceğe yönelik olduğu için belirlenecek stratejik amaçların kurumun gelecekteki amaçları ile ilgili olması gerekmektedir (Aykaç, 1999, S.86). Drucker' a (1972, S.238) göre, amaç ifadelerinin yazılabileceği sekiz alan bulunmaktadır. Bunlar; Çalışılan pazarın belirlenmesi, Yenilik, Verimlilik, Fiziksel ve Finansal kaynaklar, Karlılık, Yönetici yerleştirme ve Geliştirme, İşçi yetiştirme ve geliştirme ve halka karşı sorumluluktur.

Stratejik amaçlar, örgütün uzun dönemde ulaşmak istediği sonuçlardır (Dinçer, 2003, S.43). Amaçlar belirlenirken aşağıda belirtilen özelliklere dikkat edilmelidir.

- Stratejik amaçlar kurumun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır.

- Stratejik amaçlar, misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- Stratejik amaçlar motive edici olmalıdır.
- Stratejik amaçlar gerçekçi, iddialı ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Stratejik amaçlar kurumun şimdiki durumundan gelecekteki arzu edilen durumuna dönüşümünü sağlayabilecek nitelikte olmalıdır.

- Stratejik amaçlar ile ulaşılacak istenen sonuçlar açık bir şekilde ifade edilmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklanmamalıdır.

- Stratejik amaçlar birkaç hedefi içine kapsar nitelikte olmalıdır.
- Stratejik amaçlar durum analizi sonucunda (SWOT, PEST, vb. analizler) elde edilen bilgilere göre şekillendirilmelidir.

- Stratejik amaçlar orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Stratejik amaçlar önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir. (Akgemci, 2008, S.32)

Stratejik amaçlar analizlerden elde edilen veriler doğrultusunda kurumun zayıf yönlerinin iyileştirilmesi ve güçlü yönlerinin devamının sağlanması amacıyla belirlenmektedirler. Stratejik amaçların sıralanması kurumun öncelikleri ve ilk halledilmesi gereken problemler göz önünde bulundurularak yapılmalıdır.

Belirlenen stratejik amaçların şu sorulara cevap vermesi gerekmektedir.

- Kurumun belirlediği misyonun gerçekleştirilmesini ne ölçüde karşılamaktadır?

- Kurum orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
- Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir? (Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu, 2006, S.32)

Stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için kurum çalışanları tarafından benimsenmesi gerekmektedir. Yazılan stratejik amaçlar -mek, -mak mastar ekleri ile bitmelidir. Cümle açık, anlaşılır ve net olmalıdır. Bu kapsamda yazılan stratejik amaçlara örnek verilecek olursa:

- Eğitim-öğretim yapmak görev iken, çağa uygun şekilde eğitim-öğretim yapmak stratejik amaçtır.
- Okul veli işbirliği geliştirilecek, veli katılımına yönelik engeller belirlenerek gerekli önlemler alınacak, okul yönetimine veli katılımı arttırılacaktır
- Bireyin ilköğretime hazırlanmasına yardımcı olan, çağdaş eğitimin gerekliliklerini yerine getiren, eğitimde fırsat eşitliği sağlayan, bireyin bedensel, zihinsel ve duygusal gelişimini destekleyen okul öncesi eğitimi yaygınlaştırmak
- Öğrenci başarısını geliştirmek için öğrenci merkezli eğitim anlayışı benimsenerek, öğrenme engelleri belirlenecek, eğitim öğretim ortamları ile ilgili süreçler yeniden tasarlanarak eğitim öğretim süreçlerinin niteliği geliştirilecektir.

1.5.3.5. Stratejik Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir ifadelerdir. Stratejik hedefler ölçülebilir nitelikte ve belirli bir zaman dilimi içinde tanımlanmalıdır. Hedefler amaçlara göre daha kısa zaman aralıklarını kapsamaktadır. Ayrıca stratejik hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir (EARGED, 2007, S.65).

Hedef ifadeleri belirlenirken aşağıda belirtilen noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir (Türk ve Ünsal, 2007, S.43).

- Misyon ve amaçlar gözden geçirilir,
- Arzulanan sonuçlara karar verilir,
- Sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır
- Hesap verilebilirlik ilkesine dayandırılır,
- Her amaç için performans ölçütü ve hedef saptanır,
- Her hedef için performans ölçütü belirlenir,

Stratejik amaçları gerçekleştirmek için birden fazla stratejik hedef belirlenebilir. Eğitim kurumlarındaki yöneticilerin eğitim ve öğretimin niteliğini artırma ve öğrenci başarısını yükseltmeye yönelik belirlenen hedeflerin yanında, kurumsal olarak yapılan öz değerlendirme çalışmalarına bağlı olarak yapılacak iyileştirme çalışmaları içinde hedefler ortaya konmalıdır (EARGED, 2007, S.66).

Amaçlardan sonra yazılan hedef ifadelerinin literatürde belirlenen kıstaslara uygun olup olmadığını aşağıdaki soruları sorarak karar verebiliriz.

- Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?
- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?
- Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir? (DPT, 2006, S.34).

İyi belirlenmiş hedeflere örnek verilirse;

- Öğrencilerin 2011-2012 eğitim öğretim yılında %65 olan akademik başarılarını her yıl %2 artırarak 5 yılsonunda %75 seviyesine çıkarılacaktır.
- 2011-2012 yılında sosyal etkinliklere katılım düzeyini sınıf düzeyinde 10 öğrenciden 2012-2013 yılında 13 öğrenciye, 2013-2014 yılında 16 öğrenciye ve 2014-2015 yılında ise 19 öğrenciye çıkarılacaktır.

Yukarıda belirtilen stratejik hedef örnekleri ölçülebilir, anlamlı ve ulaşılabilir nitelikte olup planlama öncesinde mevcut durum ifade edilmiştir.

1.5.3.6.Stratejik Faaliyetler

Stratejik faaliyetler stratejik hedeflerde belirlenen noktalar ulaşmak için gerçekleştirilen fiili adımlardır. Stratejik faaliyetlerin bir diğer ismi de eylemdir. İstenilen noktaya hangi yollarla ulaşabiliriz sorusunun yanıtı faaliyetleri oluşturmaktadır.

İyi belirlenmiş faaliyetlere örnek verilirse;

Amaç: Öğrencilerin zihinsel spor faaliyetlerine katılım sayılarını artırmak.

Hedef: 2011-2012 eğitim ve öğretim yılında satranç turnuvasına katılan öğrenci sayısını 10 kişiden 2012-2013 eğitim ve öğretim yılı sonuna kadar 20 öğrenciye çıkarmak.

Faaliyet 1: Öğretmenlerin farkındalığı artırması ilk önce kendilerinin bir zihinsel spora katılımının sağlanması ile gerçekleşebilir. Bundan dolayı her öğretmenin yıl içerisinde en az bir zihinsel etkinliğe katılmaları teşvik edilmelidir.

Faaliyet 2: Okul bünyesi içerisinde zihinsel sporların yapılabileceği uygun mekan veya mekanlar dönem sonuna kadar ayarlanmalıdır.

Örnekte de görüldüğü gibi belirlenen amacın gerçekleştirilebilmesi için ilk önce amacı hedeflere ayırmak ve belirlenen hedefe ulaşmak içinde faaliyetler planlamak gerekmektedir.

1.5.3.7.Eylem Planları

Eylem planları, kurumun misyonu, amaçları, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklayan bir süreçtir (Türk ve Ünsal, 2007, S.50). Bir başka ifade ile Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya nasıl geçirileceğinin belirlendiği yerdir (Dinçer,1998, S,53).

Stratejik plan hazırlanma sürecinde belirlenen amaçların, hedeflerin ve faaliyetlerin sistematik olarak gösterildiği ve bu gösterimin numaralandırma sistemi kullanılarak gerçekleştirildiği kısım olan eylem planında dikkat edilmesi gereken noktalar;

- Eylem planının uygulanması sürecinde sorumluların belirlenmesi,
- Eylem planı aşamalarının ayrıntılı bir şekilde hazırlanması,
- Eylem planının belirli bir periyotta tamamlanması için zaman sürecinin belirlenmesi,
- Eylem planının tamamlanması için gerekli kaynakların belirlenmesi şeklinde sıralanabilir.

1.5.3.8. Performans Göstergeleri

Stratejik amaçları gerçekleştirmek için ortaya konulan hedeflerin en önemli özelliği ölçülebilir nitelikte olmalarıdır. Fakat bazı hedef ifadelerinde sayısal bir ölçü konulamayabilir. Bu noktada hedefin ölçülebilir bir nitelik kazanması için planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir

Sayısallaştırılan hedef maddelerinin performans göstergelerini yazmak oldukça kolaydır. Performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Bu noktada performans göstergeleri belirlenen hedeflere hangi oranda ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılmaktadır. (DPT, 2006, S.36).

Performans ölçümü ve değerlendirmesi, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konulmasıdır. Performans ölçümü ve değerlendirmesi; (Demircioğlu, 2009, S.100)

- Yönetimin etkinliğini sağlar.
- Ölçülebilen hedefler daha kolay gerçekleştirilebilir.
- Hizmetlerin kalitesini artırır.
- Bütçenin geliştirilmesine ve gözden geçirilmesine yardımcı olur.
- Kamu kaynaklarının neden söz konusu faaliyetlere harcandığı sorusunun cevaplandırılmasına yardımcı olur.
- Hesap verme sorumluluğuna ve performans denetimine temel oluşturur.

Eğitim kurumları için performans değerlendirme alanları aşağıda yer almaktadır (EARGED, 2007, S.94-101).

- Liderlik ve okul yönetimi
- Okul kaynakları yönetimi (Mali, Fiziki, insani, bilgi ve teknolojik ekipmanlar)
- Okul, çevre ve toplum ilişkileri ile okul paydaşlarının okula ilişkin algıları
- Okulun eğitim öğretim süreci ve ortamı
- Sürekli örgütsel gelişim

DPT 'nin (2006) hazırlamış olduğu kılavuzda performans kriterlerinde bir hedefin performansını ölçerken kullanılan performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılmaktadır.

Girdi göstergeleri, bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır.

Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliğı konusunda bilgi verir. Fakat sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliğı konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Verimlilik göstergeleri, girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

Sonuç göstergeleri, ulaşmak istenen amaç ve hedeflere ulaşmadaki başarı seviyesi ile ne ölçüde ulaşıldığını gösterir.

Kalite göstergeleri, mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını gösterir.

1.5.4. Maliyetlendirme

Maliyetlendirme, kurumun ulaşmak istediğı vizyona yönelik geliştirilen amaçlar, hedefler, stratejiler ile bunları gerçekleştirmek için ortaya konulan faaliyetler ve projelerin maliyetlerinin ortaya konulma sürecidir.

Stratejik planlamada maliyetlendirme işleminin yapılması aşağıda belirtilen faydaları sağlayacaktır;

- Planın rasyonelleştirilmesine katkı sağlayacaktır.
- Plan ile bütçe arasındaki bağlantıyı güçlendirecektir.
- Harcamaların önceliklendirilmesine katkı sağlayacaktır.
- Amaç ve hedeflerin zamanlamasına katkı sağlayacaktır.
- Daha düşük maliyetli stratejik amaçların seçilmesine yardımcı olacaktır

(Türk ve Ünsal, 2007, S.53).

Maliyetlendirme, toplam bütçenin öngördüğü çerçevede hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılacak faaliyet ve projelere ne kadar kaynak ayrılacağına

belirlendiği kısımdır. Amaç ve hedefler çerçevesi dışında bulunan hiçbir faaliyet ya da proje maliyetlendirme tablosu içerisinde yer almaması gerekir. Maliyetlendirme tablosunda yer alan harcama kalemlerinin maliyeti tahmini olarak yazılır. Tabloda harcama kalem maliyeti yıllık ve toplam 5 yıllık periyodlar halinde gösterilmelidir.

1.5.5. İzleme ve Değerlendirme

İzleme sürecinde takip ve raporlama varken, değerlendirme sürecinde analiz yer almaktadır. İzleme süreci uygulamaya konulan stratejik planın sistematik olarak takibi ve rapor edilmesidir. Değerlendirme ise, izleme sonucunda elde edilen verilerin kurumun misyonu, vizyonu, değerleri, amaçları ve hedefleri ile tutarlı ve uyumlu olduğunun analizidir.

İzleme ve değerlendirme işleminin sağlıklı yürütülebilmesi için eylem planlarının hazırlanmış olması ve bu faaliyetleri gerçekleştirecek kişi veya grupların kimler olduğunun önceden belirtilmesi gerekmektedir. İzleme ve değerlendirmenin özü hedef ve amaçların takibidir. İzleme ve değerlendirme işlemi belirli periyodlar halinde bir grup tarafından yapılmalıdır. Eğitim kurumları için bu periyod dönemlik olabilir.

İzleme ve değerlendirme süreci yöneticilere ve plan yapıcılara yardımcı olan ayrıca hesap verme sorumluluğunu da beraberinde getiren sistemli bir faaliyettir. Objektif olarak yapılan bir raporlamada kurumun hedefe ulaştığı maddeler olduğu gibi hedefe ulaşamadığı maddelerde yer almalıdır. İzleme ve değerlendirme raporuna göre kurumlar stratejik planlarını tekrar gözden geçirmelidirler (DPT, 2006, S.45-46).

Stratejik planlamanın bir özelliği ise şeffaflıktır. Bu kapsamda eğitim kurumları hazırladıkları stratejik planları web sayfalarında yayınlayarak kurumun vizyonun, neleri planladığını, eğitim kalitesini artırma adına hangi faaliyetleri planladığını duyurarak diğer kurumları ve bireyleri bilgilendirmiş olur (Türk ve Ünsal, 2007, S.54-58).

1.6.Stratejik Planlamada Yönetici ve Öğretmenlerin Rolü

Eğitimde stratejik planlama yapılırken uygulayıcıların planlama sürecine katılması gerekir. Çünkü stratejik planlamada işbirliği, uyum, anlaşma ve iletişim söz konusudur. Dolayısıyla stratejik olmayan bir planlamanın, başarılı olabileceğinden bahsedilemez. Okullarda uygulanan stratejik planlamalarda başarıya ulaşmada en önemli noktalardan biri de okulun ilkeleri, değerleri, misyonu, vizyonu, değer ölçütleri ve işlevsel planları bulunur ve bu planlama-uygulama sürecinde tüm paydaşların katılımının hedeflenip uygulamaya konmasıdır.

Şahin ve Aslan, (2008) ile Türk, Yalçın ve Ünsal, (2006)'ın yaptıkları çalışmalarda, okullarda stratejik planlama uygulamalarına yönelik stratejik planlama sürecinin amacına uygun olarak gerçekleştirilmediğini gösteren bulgulara ulaşılmıştır. Bunun nedeni olarak da; stratejik planlamanın en önemli öğelerinden birisi olan planlama ekibinin ve diğer personelin stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları, buna bağlı olarak da stratejik planlamaların tam olarak gerçekleştirilemediğini belirtmişlerdir. Ancak yine de, okullarda yapılan stratejik planlama faaliyetleri ile ilgili olarak çalışmaların yeterli düzeyde olmadığını söylemek mümkündür.

Yapılan çalışmalarda stratejik planlamayla ilgili araştırmaların çoğunluğunun yabancı kaynaklı olduğu görülmektedir. Ulusal makalelerin çoğunluğu ise, özel işletmelere yöneliktir. Kamu kurum ve kuruluşları ile okullara yönelik çalışmalar bulunmakla beraber, özel işletmelerle kıyaslandığında çok az olduğu gözlenmektedir. Dolayısıyla okullardaki stratejik planlama ile ilgili olarak yapılan çalışmalar hakkında var olan durumu betimlemek amacıyla böyle bir çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur. Aynı zamanda günümüzde, kamu kesimine yönelik stratejik planlama, yasayla zorunluluk haline gelmiştir. Stratejik planlama, 2003 yılından bu yana bazı kamu kurum ve kuruluşlarında pilot olarak uygulanmaya başlanmış, 2010 yılına kadar tüm kamu kurum ve kuruluşlarında uygulamaya geçilmesi öngörülmüştür. Yasal bir zorunluluk olması nedeniyle de kamu kurum ve kuruluşlarında yapılan stratejik planlama faaliyetleri konusunda neler yapıldığına ilişkin bulgulara ulaşmak amaçlanmıştır. Aynı zamanda stratejik planlama faaliyetleri kapsamında okulun içinde bulunduğu durumu (güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri) analiz

etmeye yarayan tekniklerden biri olan GZFT analizi hakkında da bilgi toplanması amaçlanmıştır.

Gerek stratejik planlamanın yasalarla zorunlu hale gelmesi, gerekse stratejik planlamanın kuruma faydalarının oldukça açık olması ve eğitimde stratejik planlama ile ilgili olarak yapılan çalışmaların azlığı üzerinde önemle durulması gereken bir noktadır. Bu amaçla, eğitimde stratejik planlamanın ne olduğuna ilişkin bilgilerin toplanmasında, stratejik planlamanın nasıl algılandığı, kimlerin görev aldığı, karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerinin neler olduğu, yapılacak faaliyetlerin etkili ve verimli olmasında son derece önem taşıması sebebiyle okul müdür ve öğretmenlerine büyük görevler düşmektedir (Yanpar ve diğ. 2010, S.43).

Stratejik planlama, örgütün programını tutarlı, düzenli bir şekilde geliştirme ve örgütün çevresel değişime olan uyumunu sağlama gibi önemli bir görevi yerine getirmektedir. Stratejik planlamada, çevresel faktörler, örgütün mevcut durumu ile varmak istediği nokta arasındaki ilişki, bu noktaya nasıl ulaşılacağı ve örgütün güçlü yanları ile geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmeye çalışılır. Planlama ile okulda çalışan müdür, öğretmen ve personelde ileriye dönük bir bakış açısı oluşturulur. Stratejik planın yürütülmesi hedeflenen noktaya ulaşılması için güçlü bir örgütsel bağlılık, örgüt kültürü ve ortak değerlerin farkına varmayı gerektirir. Ortak değerlerin paylaşıldığı örgütlerde, bireysel ve örgütsel bütünleşme daha güçlü ve örgütsel bağlılık düzeyi daha yüksektir örgüt olması ve okul ortamının güçlülüğü bağlılıkla ilişkili görünmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek işgörenler, örgütte kendilerinden beklenenin ötesinde örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik ekstra çaba gösterirler (Jones ve George, 2003). Bağlılık düzeyi yüksek işgörenler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulundukları için, örgütte duygusal bağlılık ve yüksek düzeyde performans görülür (DuBrin, 2006). İçselleştirmeye dayalı örgütsel bağlılık, prososyal davranışlarla ve performansla olumlu, örgütten ayrılma isteği de stratejik planlamanın gerçekleştirilmesini olumsuz yönde etkiler. Bununla birlikte, iş doyumunu ve örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkinin araştırıldığı bir çalışmada, örgütsel bağlılığın iş doyumunu artırdığı ve dolayısıyla da stratejik planının yürütülmesini kolaylaştırdığı sonucuna varılabilir Öğretmenlerin mesleki bağlılığını araştıran Ware ve Kitsantas (2007), bireysel ve kolektif yeterlik algısının öğretmenlerin mesleki bağlılığının anlamlı yardımcısı olduğu sonucuna

varmışlardır. Celep ve Mete (2005), örgütsel sağlık ile öğretmen bağlılığı arasındaki ilişkiyi araştırdıkları çalışmada, öğretmenlerin duygusal ve normatif bağlılık türleri ile okulun örgütsel sağlığı arasında pozitif ilişki bulurlarken, stratejik planlamanın oluşturulma ve yürütülme aşamasında kolaylık sağlayacağı düşünülmektedir.

1.7. Problem

Toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler tüm kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu anlamda, eğitim ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim kurumlarının kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bir olgu olarak değişme, tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da; amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hâle gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının özellikle okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hâle getirmektedir. Bunu sağlamada stratejik plan önemli bir etkidir.

2007 yılında okullarda stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmesine rağmen pek çok okulda çalışan öğretmen ve yöneticinin planlama hakkında yeterli bilgi ve donanıma sahip olmadığı düşünülmektedir. Stratejik planın işlevinin sağlanabilmesi için okul yönetici ve öğretmenlerinin ortak bir algı ile hareket etmesi gereklidir. Fakat stratejik plan uygulamalarında yönetici ve öğretmenlerin farklı bir algı içinde oldukları gözlemlenmektedir. Buna sebep etkenlerin araştırılması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

1.6. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, resmi ve özel ilk ve ortaokullarda çalışan yönetici ve öğretmenlerin stratejik plan algılama düzeylerini saptamaktır. Ve bu farkları yaratan temel etkenleri ortaya çıkarmaktır.

Bu amacı gerçekleştirmek için aşağıdaki sorulara yanıt aranacaktır.

- 1) Stratejik plan algısı resmi ve özel ilkokul ve ortaokul yöneticilerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 2) Stratejik plan algısı resmi ve özel ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
- 3) Stratejik plan algısı resmi ve özel ilkokul ve ortaokul yöneticilerinin kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 4) Stratejik plan algısı resmi ve özel ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 5) Stratejik plan algısı resmi ve özel ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine cinsiyetine göre farklılaşmakta mıdır?
- 6) Stratejik plan algısı resmi ve özel ilkokul ve ortaokul öğretmenlerine kıdemlerine göre farklılaşmakta mıdır?
- 7) Resmi ve özel ilkokul ve ortaokul yönetici ve öğretmenlerine göre farklılık var ise, bu farklılıkların sebepleri nelerdir.
- 8) Böyle bir farklılık söz konusu ise planın uygulanabilirliğini nasıl etkiler?

1.7. Araştırmanın Önemi

Stratejik plan uygulamalarını gerçekleştirecek olan yönetici ve öğretmen grupları arasındaki algı ortaklığı planın amacına uygun uygulanması ve geliştirilmesi için önemlidir.

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyenler gerekli psikolojik olgunluğa erişmekte güçlük yaşarlar ve iş tatminin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratar. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar mecburi olmadığı halde çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, verimsizliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturmaktadır.

Örgütlerde yöneticilerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Yöneticilerde işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir.

Okul yöneticileriyle yapılan bu araştırma bulgularının, yöneticilerde görülen iş güçlüklerinin belirlenmesi ve iş tatmininin irdelenmesine ve bu sorunların çözümü için önerilerin oluşmasına olanak sağlaması umulmaktadır.

Tez kapsamında yönetici ve öğretmenlerin pozisyonları ve örgütla ilgili temel beklentileri itibari ile stratejik plan algısında oluşabilecek farklılıklar ve bu farklılıkların yaratacağı muhtemel çatışma ve doğuracağı olumsuz sonuçlar incelenerek yönetici ve öğretmenlerin birbirleri ile daha uyumlu bir şekilde uygulayabilecekleri stratejik planlama algıları konusunda öneriler sunulacaktır.

1.8. Varsayımlar

Yönetici ve öğretmenler ölçek ifadelerini içtenlikle yanıtlayacaklardır.

1.9. Sınırlılıklar

Bu araştırma İstanbul ili Sarıyer, Kadıköy ve Üsküdar ilçelerindeki resmi ve özel İlk ve ortaokullarda görevli yönetici ve öğretmenlerin görüşleriyle sınırlıdır.

1.11. İlgili Araştırmalar

1.11.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

Memduhoğlu ve Uçar (2012), tarafından okullarda stratejik planlama algısını belirlemeye ve okullarda stratejik planlama uygulamalarını değerlendirmeye dönük ölçekler geliştirilmiştir. Araştırma 2010-2011 eğitim-öğretim yılında Van il merkezinde yer alan ilköğretim okullarında görev yapan toplam 200 yönetici ve öğretmenden oluşan bir çalışma grubu üzerinde yapılmıştır. Ölçeklerin kapsam ve

yapı geçerliliği için açımlayıcı faktör analizi tekniği olan temel bileşenler analizi kullanılmış, her bir maddenin ayırt ediciliği için madde toplam korelasyonlarına bakılmıştır. Daha sonra elde edilen sonuçlar doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Ayrıca, ölçeklerin güvenirlik hesaplamalarında Cronbach's Alpha değeri dikkate alınmıştır. Araştırmada “Okullarda Stratejik Planlama Algı Ölçeği”nin (OSPAÖ) tek faktörden, oluştuğu; “Okullarda Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeği”nin (OSPUDÖ) ise, “kurumsal yapının stratejik planlamaya uygunluğu”, “stratejik plan hazırlama ve uygulama süreci” ve “stratejik planlama uygulamalarında karşılaşılan sorunlar” olmak üzere üç faktörden oluştuğu ve ölçeklerin okullarda stratejik planlama algısını ve stratejik planlama uygulamalarını ölçebilecek, geçerli ve güvenilir birer ölçme araçları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Yelken ve diğ. (2010), araştırmasında, stratejik planlama uygulamalarına ilişkin Mersin İlinde yer alan 41 ilk ve orta öğretim okul müdürünün görüşleri ortaya konulmuştur. Elde edilen verilerden, stratejik planlama kavramı ve amaçları, stratejik planlamayla ilgili olarak yapılan işlemler, stratejik planlamada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri ortaya konulmuş, ayrıca stratejik planlamada SWOT analizleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları ilgi çekicidir. Araştırmada ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin stratejik planlama kavramına ve amaçlarına ilişkin bilgilerinin yeterliği olduğu ancak uygulamada eğitim eksikliğinden ve ekonomik yetersizliklerden kaynaklanan sorunlar olduğu; bu sorunların da hizmetiçi eğitimler ve finansal destek ile çözülebileceği yönünde görüş bildirdikleri gözlenmiştir. Okul müdürlerinin en büyük fırsat olarak iç ve dış paydaşlarını gördükleri ancak tehdit olarak da, bürokratik sorunları ve göçü algıladıkları bulunmuştur. Bu durumdan hareket ederek hizmetiçi eğitimlerin daha yaygınlaştırılması ve ekonomik desteğin verilerek uygulamalara ağırlık verilmesi öneri olarak değerlendirilmiştir.

Ağaoğlu ve diğ. (2012), okul yöneticilerinin yeterlikleri hakkında okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemeye yönelik çalışma yapmışlardır. Tarama modelindeki araştırmanın örneklemini, Kütahya il merkezinde görev yapan 108 okul yöneticisi ve 290 öğretmen oluşturmuştur. Araştırmanın verileri “Okul Yöneticilerinin Yeterlikleri Envanteri” ile toplanmıştır. Verilerin analizinde betimsel istatistikler, t-testi, ANOVA ve Kruskal Wallis gibi analizler kullanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre, okul yöneticileri kendilerini, tüm

boyutlarda öğretmenlerin okul yöneticilerini algıladığından daha yeterli algılanmaktadır. Okul yöneticileri ile öğretmenlerin görüşleri “İnsanlarla İletişim Kurma-Etkili Biçimde Çalışma” ve “Mesleğe Hizmet” boyutlarında farklılaşmaktadır. Okul yöneticilerinin görüşleri okul türü, hizmetiçi eğitim alma ve yöneticilikle ilgili eğitim alma durumuna göre farklılaşmamakta, ancak kıdeme göre farklılaşmaktadır. Öğretmenlerin okul yöneticileri ile ilgili görüşleri ise okul türü ve kıdeme göre farklılaşırken, yöneticilik deneyimi olup olmama durumuna göre farklılaşmamaktadır. Bu algı farklılıklarının stratejik planlama algısına olası etkileri değerlendirilmelidir.

1.11.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

Bryson (1995) stratejik planlamanın dört temel yararı olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki, stratejik düşünce ve davranışı geliştirir. Böylece, örgütün dışsal ve içsel çevresi ile çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekte yönünün aydınlatılmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına yol gösterir. İkincisi, karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama örgütlere, stratejik amaçlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları, düzeyler ve işlevler üzerinden koordine etmelerine yardım eder. Üçüncüsü, değişen şartlara uyumu kolaylaştırır. Stratejik planlama çabası içindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya cesaretlendirilir; içsel ve dışsal istek ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar. Son olarak, örgütsel duyarlılığı geliştirir. Stratejik planlama ile örgütteki insanlar stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler kendi rollerini daha iyi oynayabilir; sorumluluklarını yerine getirebilir; örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha da güçlenebilir.

Conley (1993), stratejik planlama sürecinin hayata geçirilmesi ve bu süreçte elde edilecek faydaların belirlenmesi üzerine çalışma yapmıştır. Planlama modelleri ve planlamacıların rolleri konularına genel olarak değinmekle birlikte, Amerikadaki değişik okul bölgelerinden toplanan 120 adet stratejik plan ışığında oluşturulan ölçek

yardımla uygulanan stratejik planların iyi çalıştığı ve uygulayıcıların stratejik planlama algılarında ortak noktalar oluştuğunu tespit etmiştir.

1.11.3. Araştırmaların Değerlendirilmesi

Türkiye’de eğitim kurumlarında stratejik planlama kavramı yeni geliştiği için bu konuyla ilgili araştırmanın çok fazla yapılmadığı görülmektedir. Okul yöneticileri ve öğretmenlerinin konu üzerine algı farklarının olup olmadığı, varsa buna sebep olan etkenlerin neler olduğunun tespiti üzerine araştırma yapılmadığı ve bu konunun araştırılması gerektiği sonucuna varılmıştır.

II. BÖLÜM

YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Tarama modeli kullanılacaktır Tarama modelleri geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar,2011,s.79). İlişkisel tarama modeller iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelleridir (Karasar,2011,s.81). Tarama modelindeki araştırmanın çalışma grubu, 2013-2014 eğitim öğretim yılında İstanbul il merkezinde yer alan resmi ve özel ilk – ortaokullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerden oluşmaktadır.

2.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2013-2014 öğretim yılında, İstanbul ili, Sarıyer, Kadıköy ve Üsküdar ilçelerindeki resmi ve özel ilk ve ortaokullarda görevli yöneticiler ve öğretmenlerden oluşturmaktadır. Araştırmanın örnekleme ise İstanbul ili, Sarıyer, Kadıköy ve Üsküdar ilçelerindeki ilk ve orta dereceli özel okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenler arasından oransız eleman örnekleme yöntemiyle belirlenecektir. Oransız eleman örnekleme, evrendeki tüm elemanların, seçilme şansının eşit olduğu örnekleme türüdür (Karasar, 2010:113). Bu nedenle araştırmacı tarafından 350 adet ölçek formu dağıtılarak örneklem için yeterli sayıda ölçek elde edilmesi planlanmış ve dağıtılan ölçeklerden 281 tanesi geri dönmüş ve değerlendirmeye alınmıştır.

2.3.Veriler ve Toplanması

Çalışmanın amacı İlk ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Algılarının tespiti olduğundan, tüm bu bilgilerin en doğru ve kısa yoldan elde edilebileceği yöntem, ölçek yöntemidir. Bu nedenle çalışmada, birincil veri kaynaklarından ölçek yönteminden yararlanılmıştır. Araştırma verilerinin toplanması, açıklayıcı faktör analizi ile oluşturulan değerlendirme ölçeği ile gerçekleştirilecektir. Bu amaçla Memduhoğlu ve Uçar tarafından (2012) geliştirilen “Okullarda Stratejik Algı Ölçeği” kullanılacaktır.

Verilerin toplanmasında kullanılan ölçek formu iki bölümden oluşmaktadır. Ölçeğin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin (cinsiyet, çalıştıkları kurum türü, görev ve çalışma süresi) belirlenmesine yönelik ifadelerle, ikinci bölümde stratejik planlama ile ilgili sorulara yer verilmiştir. Bu envanterde yer alan maddeler likert tipi ölçek biçiminde puanlanmaktadır.

Stratejik Planlama ölçeğinde sıklık derecesi olarak beş ölçüt belirlenmiştir: "Hiç Katılmıyorum", "Pek Katılmıyorum", "Biraz Katılıyorum", "Çok Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" biçimindedir.

2.4. Verileri Çözümleme Yöntemleri

Ölçek yolu ile toplanan veriler ölçeklerin incelenmesi sonucunda bilgisayara kaydedilmiştir. SPSS(17.0) ile araştırmada kullanılan ölçekte yer alan soruların, frekans ve yüzdelik dağılımları, T-testi, One Way ANOVA testi ve post-hoc Scheffe testi ile elde edilen veriler tablolaştırılıp, yorumlanmıştır.

Memduhoğlu ve Uçar (2012) tarafından geliştirilen okullarda stratejik plan algısı geçerlik ve güvenirlik testlerinden geçerek olumlu sonuç almıştır (Memduhoğlu, Uçar, 2012). Çalışmamızda yapılan ölçeğimizin güvenirlik analizi SPSS (17.0) programında güvenirlik analizi araştırmacı tarafından yapılmış olup CronBach Alpha güvenirlik katsayısı **0,91** çıkarak yüksek güvenirliğe sahip olduğu görülmektedir.

III. BÖLÜM

BULGULAR

Tablo 3.1. Öğretmen ve Yöneticilerin Görev Dağılımı

Görev	f	%
Okul Yöneticisiyim	26	9,3
Öğretmenim	255	90,7
Toplam	281	100,0

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin 26'sı (%9,3) okul yöneticisi, 255'i (%90,7) öğretmendir.

Tablo 3.2. Öğretmen ve Yöneticilerin Okul Türüne Göre Dağılımı

Çalışılan Okul Türü	f	%
Özel Okulda Çalışıyorum	94	33,5
Devlet Okulunda Çalışıyorum	187	66,5
Toplam	281	100,0

Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin 94' ü (%33,5) özel okulda, 187' si (%66,5) devlet okulunda görev yapmaktadır.

Tablo 3.3. Öğretmen ve Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Kadın	185	65,8
Erkek	96	34,2
Toplam	281	100,0

Tablo 3.3.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin 185'i (%65,8) Kadın, 96'sı (%34,2) erkektir.

Tablo 3.4. Öğretmen ve Yöneticilerin Çalışma Süreleri Dağılımı

Çalışma süresi	f	%
1-5 Yıl	89	31,7
6-12 Yıl	124	44,1
13-25 Yıl	49	17,4
25 Yıldan Fazla	19	6,8
Toplam	281	100,0

Tablo 3.4.'de görüldüğü üzere örneklem grubunu oluşturan öğretmen ve yöneticilerin 89'u (%31,7) 1-5 yıl, 124'ü (%44,1) 6-12 yıl, 49'u (%17,4) 13-25 yıl, 19'u (%6,8) 25 yıldan fazla görev süresine sahiptir.

3.1. Yöneticilerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Yöneticilerin Stratejik Planlama ile ilgili ölçek sorularına verdikleri cevapların Okul Türü değişkenine göre T- Testi sonuçlarını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo3.5. Okul Türü Değişkeni ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları

Sorular	Okul Türü	n	x	ss	T(t)	Sd	p
Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,47	0,516	0,507	24	0,351
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,36	0,505			
Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,60	0,507	1,177	24	0,717
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,36	0,505			
Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,33	0,724	1,051	24	0,507
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,00	0,894			
Okulun karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği tehditlerin belirtilmesini sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,20	0,775	1,068	24	0,067
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	3,91	0,539			
Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,73	0,458	5,283	24	0,321
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	3,82	0,405			
Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,60	0,828	0,685	24	0,347
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,36	0,924			
Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,27	1,163	0,612	24	0,307
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,00	1,000			
Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,27	0,458	-0,028	24	0,210
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,27	0,647			
Okulun sahip olduğu fırsatları belirler	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,40	0,632	1,593	24	0,204
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,00	0,632			
Kaynakların etkin kullanımını sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,47	0,516	1,148	24	0,374
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,18	0,751			
Okulun yönelimlerini açığa çıkarır	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,07	0,458	0,992	24	0,529
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	3,91	0,302			
Okulun karşılaşılabileceği belirsizlikleri ortadan kaldırır	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,33	0,816	0,190	24	0,730
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,27	0,786			
Okulda planlama anlayışını güçlendirir	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,67	0,488	2,070	24	0,522
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,27	0,467			
Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,27	0,594	1,250	24	0,038

	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,00	0,447			
Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,07	0,458	0,992	24	0,529
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	3,91	0,302			
Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,20	0,561	1,487	24	0,272
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	3,82	0,751			
Okul-çevre işbirliğini geliştirir	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,13	0,834	1,908	24	0,514
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	3,55	0,688			
Zamanın verimli kullanılmasını sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,40	0,632	1,593	24	0,204
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	4,00	0,632			
Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,27	0,594	1,826	24	0,009
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	3,91	0,302			
Eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırır	Özel Okulda Çalışıyorum	15	4,40	0,507	2,419	24	0,369
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	11	3,73	0,905			

Tablo3.5.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=1,250$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan yöneticilerin 4,27 ortalamaya, devlet okulunda çalışan yöneticilerin ise 4,00 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan yöneticiler stratejik planlamanın okulun ihtiyaçlarını tespit edilmesini sağladığını devlet okulunda görev yapan yöneticilere göre daha fazla düşünmektedirler. Özel okulda çalışan yöneticilerin karar verme süreçlerinde devlet okulundaki yöneticilere göre daha etkin olması böyle düşüncelerine neden olmuş olabilir.

Tablo3.5.' de görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=1,826$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan yöneticilerin 4,27 ortalamaya, devlet okulunda

alışan yöneticilerin ise 3,91 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan yöneticiler stratejik planlamanın önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi topladığını devlet okulunda görev yapan yöneticilere göre daha fazla düşünmektedirler. ncelikler belirlenirken tüm paydaşların fikri alınmalıdır. Tüm paydaşların fikrinin alınması durumunda müşteri memnuniyeti daha fazla sağlanacağını düşünen özel okul yöneticileri nceliklendirme de daha titiz davranmaktadırlar.

3.2. Yöneticilerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Yöneticilerin Stratejik Planlama ile ilgili ölçek sorularına verdikleri cevapların Cinsiyet değişkenine göre T- Testi sonuçlarını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo3.6. Cinsiyet Değişkeni ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları

Sorular	Cinsiyet	n	x	ss	T(t)	Sd	p
Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır	Kadın	8	4,25	0,463	-1,177	24	0,027
	Erkek	18	4,50	0,514			
Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar	Kadın	8	4,50	0,535	0,000	24	.
	Erkek	18	4,50	0,514			
Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar	Kadın	8	4,25	0,886	0,240	24	0,560
	Erkek	18	4,17	0,786			
Okulun karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği tehditlerin belirtilmesini sağlar	Kadın	8	4,13	0,835	0,233	24	0,244
	Erkek	18	4,06	0,639			
Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur	Kadın	8	4,50	0,535	0,826	24	0,613
	Erkek	18	4,28	0,669			
Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar	Kadın	8	4,00	1,069	-2,107	24	0,004
	Erkek	18	4,72	0,669			
Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır	Kadın	8	4,38	1,188	0,686	24	0,711
	Erkek	18	4,06	1,056			
Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar	Kadın	8	4,13	0,641	-0,916	24	0,953
	Erkek	18	4,33	0,485			
Okulun sahip olduğu fırsatları belirler	Kadın	8	4,00	0,756	-1,215	24	0,905
	Erkek	18	4,33	0,594			
Kaynakların etkin kullanımını sağlar	Kadın	8	4,50	0,535	0,826	24	0,613
	Erkek	18	4,28	0,669			
Okulun yönelimlerini açığa çıkarır	Kadın	8	3,88	0,354	-1,065	24	0,950
	Erkek	18	4,06	0,416			
Okulun karşılaşılabileceği belirsizlikleri ortadan kaldırır	Kadın	8	4,13	0,641	-0,782	24	0,072
	Erkek	18	4,39	0,850			
Okulda planlama anlayışını güçlendirir	Kadın	8	4,50	0,535	0,000	24	.
	Erkek	18	4,50	0,514			
Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar	Kadın	8	4,13	0,641	-0,177	24	0,677
	Erkek	18	4,17	0,514			
Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır	Kadın	8	4,00	0,000	0,000	24	0,159
	Erkek	18	4,00	0,485			
Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir	Kadın	8	3,63	0,744	-2,297	24	0,172
	Erkek	18	4,22	0,548			
Okul-çevre işbirliğini geliştirir	Kadın	8	4,13	0,835	1,001	24	0,840
	Erkek	18	3,78	0,808			
Zamanın verimli kullanılmasını sağlar	Kadın	8	4,63	0,518	2,211	24	0,777
	Erkek	18	4,06	0,639			
Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar	Kadın	8	3,88	0,641	-1,636	24	0,492
	Erkek	18	4,22	0,428			
Eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırır	Kadın	8	4,38	0,518	1,161	24	0,924
	Erkek	18	4,00	0,840			

Tablo3.6.’ da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin cinsiyet değişkeni ve “Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı

bulunmuştur ($t=-1,177$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde Kadın yöneticilerin 4,25 ortalamaya, erkek yöneticilerin ise 4,50 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek yöneticiler stratejik planlamanın okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkardığını Kadın yöneticilere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.6.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan yöneticilerin cinsiyet değişkeni ve “Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-2,107$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde Kadın yöneticilerin 4,00 ortalamaya, erkek yöneticilerin ise 4,72 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek yöneticiler stratejik planlamanın Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağladığını Kadın yöneticilere göre daha fazla düşünmektedirler.

3.3. Yöneticilerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Yöneticilerin Stratejik Planlama ile ilgili ölçek sorularına verdikleri cevapların Çalışma Süresi değişkenine göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.7. Çalışma Süresi ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sorular	f,Ortalama ve Ss değerleri				Anova Sonuçları					
	Grip	N	X	Ss		Kareler	Sd	Kareler	F	P
						Toplam		Ortalama		
						I		Sı		
Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır	6-12 Yıl	4	4,25	0,500	Grup İçi	0,193	2	0,096	0,360	0,702
	13-25 Yıl	19	4,47	0,513	G.Arası	6,154	23	0,268		
	25 Yıldan Fazla	3	4,33	0,577	Toplam	6,346	25			
	Toplam	26	4,42	0,504						
Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar	6-12 Yıl	4	4,00	0,000	Grup İçi	2,395	2	1,197	6,708	0,005
	13-25 Yıl	19	4,68	0,478	G.Arası	4,105	23	0,178		
	25 Yıldan Fazla	3	4,00	0,000	Toplam	6,500	25			
	Toplam	26	4,50	0,510						
Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar	6-12 Yıl	4	4,25	0,500	Grup İçi	0,131	2	0,065	0,094	0,910
	13-25 Yıl	19	4,21	0,855	G.Arası	15,908	23	0,692		
	25 Yıldan Fazla	3	4,00	1,000	Toplam	16,038				
	Toplam	26	4,19	0,801						
Okulun karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği tehditlerin belirtilmesini sağlar	6-12 Yıl	4	4,00	0,816	Grup İçi	0,057	2	0,028	0,055	0,946
	13-25 Yıl	19	4,11	0,737	G.Arası	11,789	23	0,513		
	25 Yıldan Fazla	3	4,00	0,000	Toplam	11,846	25			
	Toplam	26	4,08	0,688						
Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur	6-12 Yıl	4	4,50	0,577	Grup İçi	0,113	2	0,056	0,133	0,876
	13-25 Yıl	19	4,32	0,671	G.Arası	9,772	23	0,425		
	25 Yıldan Fazla	3	4,33	0,577	Toplam	9,885	25			
	Toplam	26	4,35	0,629						
Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar	6-12 Yıl	4	5,00	0,000	Grup İçi	3,096	2	1,548	2,312	0,122
	13-25 Yıl	19	4,53	0,841	G.Arası	15,404	23	0,670		
	25 Yıldan Fazla	3	3,67	1,155	Toplam	18,500	25			
	Toplam	26	4,50	0,860						
Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır	6-12 Yıl	4	3,75	1,500	Grup İçi	1,442	2	0,721	0,593	0,561
	13-25 Yıl	19	4,16	1,068	G.Arası	27,943	23	1,215		
	25 Yıldan Fazla	3	4,67	0,577	Toplam	29,385	25			
	Toplam	26	4,15	1,084						
Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar	6-12 Yıl	4	4,00	0,000	Grup İçi	0,765	2	0,382	1,384	0,271
	13-25 Yıl	19	4,26	0,562	G.Arası	6,351	23	0,276		
	25 Yıldan Fazla	3	4,67	0,577	Toplam	7,115	25			
	Toplam	26	4,27	0,533						
Okulun sahip olduğu fırsatları belirler	6-12 Yıl	4	4,25	0,500	Grup İçi	0,181	2	0,091	0,200	0,820
	13-25 Yıl	19	4,26	0,653	G.Arası	10,434	23	0,454		
	25 Yıldan Fazla	3	4,00	1,000	Toplam	10,615	25			
	Toplam	26	4,23	0,652						
Kaynakların etkin kullanımını sağlar	6-12 Yıl	4	4,50	0,577	Grup İçi	0,534	2	0,267	0,656	0,528
	13-25 Yıl	19	4,26	0,653	G.Arası	9,351	23	0,407		
	25 Yıldan Fazla	3	4,67	0,577	Toplam	9,885	25			
	Toplam	26	4,35	0,629						
Okulun yönelimlerini	6-12 Yıl	4	3,75	0,500	Grup İçi	0,303	2	0,151	0,941	0,405
	13-25 Yıl	19	4,05	0,405	G.Arası	3,697	23	0,161		

açığa çıkarır	25 Yıldan Fazla	3	4,00	0,000	Toplam	4,000	25		
	Toplam	26	4,00	0,400					
Okulun karşılaştacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır	6-12 Yıl	4	4,25	0,957	Grup İçi	0,438	2	0,219	
	13-25 Yıl	19	4,26	0,806	G.Arası	15,101	23	0,657	
	25 Yıldan Fazla	3	4,67	0,577					0,333 0,720
	Toplam	26	4,31	0,788	Toplam	15,538	25		
Okulda planlama anlayışını güçlendirir	6-12 Yıl	4	4,75	0,500	Grup İçi	0,346	2	0,173	
	13-25 Yıl	19	4,47	0,513	G.Arası	6,154	23	0,268	
	25 Yıldan Fazla	3	4,33	0,577					0,648 0,533
	Toplam	26	4,50	0,510	Toplam	6,500	25		
Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar	6-12 Yıl	4	4,25	0,500	Grup İçi	0,108	2	0,054	
	13-25 Yıl	19	4,16	0,602	G.Arası	7,276	23	0,316	
	25 Yıldan Fazla	3	4,00	0,000					0,171 0,844
	Toplam	26	4,15	0,543		7,385	25		
Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır	6-12 Yıl	4	4,00	0,000	Grup İçi	0,000	2	0,000	
	13-25 Yıl	19	4,00	0,471	G.Arası	4,000	23	0,174	
	25 Yıldan Fazla	3	4,00	0,000					0,000 1,000
	Toplam	26	4,00	0,400	Toplam	4,000	25		
Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir	6-12 Yıl	4	4,25	0,957	Grup İçi	0,598	2	0,299	
	13-25 Yıl	19	4,05	0,621	G.Arası	10,364	23	0,451	
	25 Yıldan Fazla	3	3,67	0,577					0,663 0,525
	Toplam	26	4,04	0,662	Toplam	10,962	25		
Okul-çevre işbirliğini geliştirir	6-12 Yıl	4	4,00	0,816	Grup İçi	1,040	2	0,520	
	13-25 Yıl	19	3,95	0,848	G.Arası	15,614	23	0,679	
	25 Yıldan Fazla	3	3,33	0,577					0,766 0,476
	Toplam	26	3,88	0,816	Toplam	16,654	25		
Zamanın verimli kullanılmasını sağlar	6-12 Yıl	4	4,50	0,577	Grup İçi	0,422	2	0,211	
	13-25 Yıl	19	4,16	0,688	G.Arası	10,193	23	0,443	
	25 Yıldan Fazla	3	4,33	0,577					0,477 0,627
	Toplam	26	4,23	0,652	Toplam	10,615	25		
Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar	6-12 Yıl	4	4,25	0,957	Grup İçi	0,290	2	0,145	
	13-25 Yıl	19	4,05	0,405	G.Arası	6,364	23	0,277	
	25 Yıldan Fazla	3	4,33	0,577					0,524 0,599
	Toplam	26	4,12	0,516	Toplam	6,654	25		
Eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırır	6-12 Yıl	4	4,25	0,500	Grup İçi	0,290	2	0,145	
	13-25 Yıl	19	4,05	0,848	G.Arası	14,364	23	0,625	
	25 Yıldan Fazla	3	4,33	0,577					0,232 0,795
	Toplam	26	4,12	0,766	Toplam	14,654	25		

Tablo 3.7.' ye göre; ölçeğimiz de sorulan sorulara verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası anlamlı bir farklılaşma görülen sorulara ilişkin yapılan post-hoc Scheffe testi tabloları aşağıya çıkartılmıştır.

Tablo 3.7.' ye göre; “Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” sorusunun aritmetik ortalamalarının yöneticilerin çalışma süresi değişkenine göre

anlamli bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası, yöneticilerin çalışma süresi değişkeninin, onların “Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” sorusunun değerleri algılamalarında anlamlı bir farklılaşmaya neden olduğu görülmüştür ($F=6,708$ ve $p<,05$). Hangi gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılaşma olduğunu araştırmak üzere yapılan post-hoc Scheffe testi tekniklerine geçilmiştir.

Tablo3.8.Yöneticilerin Stratejik Planlama Algılama Düzeylerinin Çalışma Süresine Göre“ Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar ” Maddesi İçin Scheffe Testi sonuçları

Bölüm (i)	Bölüm (j)	$\bar{X}_i - \bar{X}_j$	$Sh_{\bar{x}}$	P
6-12 Yıl	13-25 Yıl	-,684(*)	,232	,025
	25 YıldanFazla	,000	,323	1,000
13-25 Yıl	6-12 Yıl	,684(*)	,232	,025
	25 YıldanFazla	,684	,262	,051
25 YıldanFazla	6-12 Yıl	,000	,323	1,000
	13-25 Yıl	-,684	,262	,051

Tablo 3.8.’ e göre; “Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” ifadesinin puanlarının çalışma süresi değişkenine göre hangi alt gruplar arasında farklılaştığını belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası post-hoc Scheffe testi sonucunda 6-12 yıl çalışma süresine sahip olan yöneticiler ile 13-25 yıl çalışma süresine sahip yöneticiler arasında 6-12 yıl çalışma süresine sahip yönetici gruplarının lehine istatistiksel olarak ($p<.05$) düzeyinde anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu durum, 6-12 yıl çalışma süresine sahip yöneticilerin 13-25 yıl çalışma süresine sahip yöneticilere göre stratejik planlamanın okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirdiğini daha fazla düşündüklerini ortaya koymaktadır.

3.4. Öğretmenlerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Stratejik Planlama ile ilgili ölçek sorularına verdikleri cevapların Okul Türü değişkenine göre T- Testi sonuçlarını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo3.9. Okul Türü Değişkeni ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları

Sorular	Okul Türü	n	x	ss	T(t)	Sd	p
Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,23	0,697	6,333	253	0,000
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,47	0,962			
Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,22	0,634	5,559	253	0,000
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,55	0,973			
Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,29	0,682	6,454	253	0,034
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,59	0,858			
Okulun karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği tehditlerin belirtilmesini sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,15	0,642	5,717	253	0,000
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,52	0,888			
Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,09	0,819	4,844	253	0,000
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,46	1,013			
Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,46	0,694	5,762	253	0,004
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,77	0,955			
Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,37	0,683	5,784	253	0,046
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,70	0,909			
Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,32	0,611	5,303	253	0,021
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,74	0,867			
Okulun sahip olduğu fırsatları belirler	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,33	0,655	5,970	253	0,000
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,59	1,016			
Kaynakların etkin kullanımını sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,29	0,736	5,337	253	0,005
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,65	0,951			
Okulun yönelimlerini açığa çıkarır	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,13	0,686	6,087	253	0,000
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,42	0,922			
Okulun karşılaşılabileceği belirsizlikleri ortadan kaldırır	Özel Okulda Çalışıyorum	79	3,87	0,939	4,824	253	0,914
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,26	0,949			
Okulda planlama anlayışını güçlendirir	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,14	0,635	4,192	253	0,000
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,66	0,924			
Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,22	0,692	4,929	253	0,004
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,68	0,842			
Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,19	0,752	4,868	253	0,000
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,55	1,063			
Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,11	0,832	5,002	253	0,005
	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,51	0,926			
Okul-çevre işbirliğini	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,39	0,758	6,641	253	0,000

geliştirir	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,51	1,064			
	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,57	0,570			
Zamanın verimli kullanılmasını sağlar	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,82	1,037	6,040	253	0,000
	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,16	0,706			
Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,59	0,890	5,058	253	0,002
	Özel Okulda Çalışıyorum	79	4,22	0,692			
Eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırır	Devlet Okulunda Çalışıyorum	176	3,51	1,047	5,503	253	0,000
	Özel Okulda Çalışıyorum						

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=6,333$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,23 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,47 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkardığını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,559$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,22 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,55 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağladığını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=6,454$; $p<,05$).

Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,29 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,59 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunacağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği tehditlerin belirtilmesini sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,717$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,15 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,52 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulun karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği tehditlerin belirtilmesini sağlayacağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=4,844$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,09 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,46 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturacağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,762$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,46 ortalamaya, devlet okulunda

alışan ğretmenlerin ise 3,77 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlayacağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,784$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,37 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,70 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıracaağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,303$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,32 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,74 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlayacağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun sahip olduğu fırsatları belirler” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,970$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,33 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,59 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik

planlamanın okulun sahip olduğu fırsatları belirleyeceğini devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Kaynakların etkin kullanımını sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,337$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,29 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,65 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın kaynakların etkin kullanımını sağlayacağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun yönelimlerini açığa çıkarır” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=6,087$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,13 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,42 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulun yönelimlerini açığa çıkaracağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulda planlama anlayışını güçlendirir” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=4,192$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,14 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,66 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulda planlama anlayışını güçlendireceğini devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=4,929$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,22 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,68 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlayacağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=4,868$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,19 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,55 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştıracağını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,002$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan öğretmenlerin 4,11 ortalamaya, devlet okulunda çalışan öğretmenlerin ise 3,51 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendireceğini devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

Tablo3.9.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin çalışılan okul türü değişkeni ve “Okul-çevre işbirliğini geliştirir” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla

yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=6,641$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan şretmenlerin 4,39 ortalamaya, devlet okulunda çalışan şretmenlerin ise 3,51 ortalamaya sahip olduğu gşrşlmektedir. Özel okulda çalışan şretmenler stratejik planlamanın okul-evre işbirliğini geliştireceğini devlet okulunda gşrev yapan şretmenlere gşre daha fazla dşşnmektedirler.

Tablo3.9.' da gřrřldřęř üzere, örneklem grubunu oluşturan şretmenlerin çalışılan okul tşrş değişkeni ve "Zamanın verimli kullanılmasını sağlar" ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=6,040$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan şretmenlerin 4,57 ortalamaya, devlet okulunda çalışan şretmenlerin ise 3,82 ortalamaya sahip olduğu gşrşlmektedir. Özel okulda çalışan şretmenler stratejik planlamanın zamanın verimli kullanılmasını sağlayacağını devlet okulunda gşrev yapan şretmenlere gşre daha fazla dşşnmektedirler.

Tablo3.9.' da gřrřldřęř üzere, örneklem grubunu oluşturan şretmenlerin çalışılan okul tşrş değişkeni ve "nceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar" ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,058$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan şretmenlerin 4,16 ortalamaya, devlet okulunda çalışan şretmenlerin ise 3,59 ortalamaya sahip olduğu gşrşlmektedir. Özel okulda çalışan şretmenler stratejik planlamanın önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplayacağını devlet okulunda gşrev yapan şretmenlere gşre daha fazla dşşnmektedirler.

Tablo3.9.' da gřrřldřęř üzere, örneklem grubunu oluşturan şretmenlerin çalışılan okul tşrş değişkeni ve "Eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini arttırır" ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=5,503$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde özel okulda çalışan şretmenlerin 4,22 ortalamaya, devlet okulunda

alışan ğretmenlerin ise 3,51 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Özel okulda çalışan öğretmenler stratejik planlamanın eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini arttıracadıını devlet okulunda görev yapan öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

3.5. Öğretmenlerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

Öğretmenlerin Stratejik Planlama ile ilgili ölçek sorularına verdikleri cevapların Cinsiyet değişkenine göre T- Testi sonuçlarını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo3.10.Cinsiyet Değişkeni ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları

Sorular	Okul Türü	n	x	ss	T(t)	Sd	p
Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır	Kadın	177	3,68	0,985	-	253	0,192
	Erkek	78	3,76	0,885	0,604		
Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar	Kadın	177	3,75	0,963	-	253	0,271
	Erkek	78	3,77	0,867	0,140		
Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar	Kadın	177	3,80	0,888	-	253	0,701
	Erkek	78	3,82	0,833	0,202		
Okulun karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği tehditlerin belirtilmesini sağlar	Kadın	177	3,72	0,858	0,261	253	0,651
	Erkek	78	3,69	0,902			
Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur	Kadın	177	3,65	0,995	-	253	0,755
	Erkek	78	3,67	1,015	0,125		
Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar	Kadın	177	3,98	0,965	-	253	0,461
	Erkek	78	3,99	0,875	0,077		
Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır	Kadın	177	3,93	0,870	0,599	253	0,318
	Erkek	78	3,86	0,963			
Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar	Kadın	177	3,89	0,845	-	253	0,321
	Erkek	78	4,00	0,822	0,992		
Okulun sahip olduğu fırsatları belirler	Kadın	177	3,82	0,989	0,086	253	0,789
	Erkek	78	3,81	0,968			
Kaynakların etkin kullanımını sağlar	Kadın	177	3,81	0,958	-	253	0,109
	Erkek	78	3,94	0,888	1,005		
Okulun yönelimlerini açığa çıkarır	Kadın	177	3,58	0,902	-	253	0,790
	Erkek	78	3,78	0,935	1,660		
Okulun karşılaşılabileceği belirsizlikleri ortadan kaldırır	Kadın	177	3,48	1,012	0,808	253	0,248
	Erkek	78	3,37	0,927			
Okulda planlama anlayışını güçlendirir	Kadın	177	3,82	0,826	0,313	253	0,069
	Erkek	78	3,78	0,976			
Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar	Kadın	177	3,82	0,831	-	253	0,864
	Erkek	78	3,90	0,847	0,639		
Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır	Kadın	177	3,72	0,981	-	253	0,362
	Erkek	78	3,79	1,109	0,516		
Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir	Kadın	177	3,67	0,909	-	253	0,295
	Erkek	78	3,76	1,009	0,702		
Okul-çevre işbirliğini geliştirir	Kadın	177	3,77	1,100	-	253	0,176
	Erkek	78	3,81	0,968	0,233		
Zamanın verimli kullanılmasını sağlar	Kadın	177	4,03	0,999	-	253	0,941
	Erkek	78	4,09	0,942	0,418		
Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar	Kadın	177	3,74	0,923	-	253	0,045
	Erkek	78	3,83	0,763	0,782		
Eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırır	Kadın	177	3,69	1,016	-	253	0,418
	Erkek	78	3,79	0,985	0,731		

Tablo3.10.' da görüldüğü üzere, örneklem grubunu oluşturan öğretmenlerin cinsiyet değişkeni ve “Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar” ifadesine verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir bağımlılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonucunda, değişkenler arasındaki bağımlılık anlamlı bulunmuştur ($t=-0,782$; $p<,05$). Ortalamalar incelendiğinde Kadın öğretmenlerin 3,74 ortalamaya, erkek öğretmenlerin ise 3,83 ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Erkek öğretmenler stratejik planlamanın önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplayacağını Kadın öğretmenlere göre daha fazla düşünmektedirler.

3.6. Öğretmenlerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Öğretmenlerin Stratejik Planlama ile ilgili ölçek sorularına verdikleri cevapların Çalışma Süresi **değişkenine** göre tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonuçlarını gösteren tablo aşağıdaki gibidir.

Tablo 3.11.Çalışma Süresi ve Stratejik Planlama İle İlgili Ölçek Sorularına Verilen Cevaplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

Sorular	f,Ortalama ve Ss değerleri				Anova Sonuçları					
	Grip	N	X	Ss		Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır	1-5 Yıl	89	3,78	0,901	G.Arası	1,210	3	0,403	0,440	0,725
	6-12 Yıl	120	3,68	0,979						
	13-25 Yıl	30	3,67	1,124	Grup içi	230,139	251	0,917		
	25 Yıldan Fazla	16	3,50	0,730						
	Toplam	255	3,70	0,954	Toplam	231,349	254			
Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar	1-5 Yıl	89	3,87	0,869	G.Arası	3,539	3	1,180	1,362	0,255
	6-12 Yıl	120	3,63	0,995						
	13-25 Yıl	30	3,90	0,923	Grup içi	217,386	251	0,866		
	25 Yıldan Fazla	16	3,81	0,750						
	Toplam	255	3,76	0,933	Toplam	220,925	254			
Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar	1-5 Yıl	89	3,82	0,886	G.Arası	1,856	3	0,619	0,816	0,486
	6-12 Yıl	120	3,77	0,867						
	13-25 Yıl	30	4,00	0,788	Grup içi	190,340	251	0,758		
	25 Yıldan Fazla	16	3,63	0,957						
	Toplam	255	3,80	0,870	Toplam	192,196	254			
Okulun karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği tehditlerin belirtilmesini sağlar	1-5 Yıl	89	3,74	0,846	G.Arası	0,154	3	0,051	0,067	0,977
	6-12 Yıl	120	3,69	0,915						
	13-25 Yıl	30	3,70	0,794	Grup içi	191,948	251	0,765		
	25 Yıldan Fazla	16	3,75	0,856						
	Toplam	255	3,71	0,870	Toplam	192,102	254			
Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur	1-5 Yıl	89	3,78	0,986	G.Arası	2,084	3	0,695	0,693	0,557
	6-12 Yıl	120	3,58	1,018						
	13-25 Yıl	30	3,63	0,928	Grup içi	251,547	251	1,002		
	25 Yıldan Fazla	16	3,63	1,088						
	Toplam	255	3,65	0,999	Toplam	253,631	254			
Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılması sağlar	1-5 Yıl	89	3,99	0,947	G.Arası	0,809	3	0,270	0,305	0,822
	6-12 Yıl	120	3,93	0,932						
	13-25 Yıl	30	4,10	0,885	Grup içi	222,093	251	0,885		
	25 Yıldan Fazla	16	4,06	1,063						
	Toplam	255	3,98	0,937	Toplam	222,902	254			
Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır	1-5 Yıl	89	3,88	0,951	G.Arası	1,556	3	0,519	0,640	0,590
	6-12 Yıl	120	3,98	0,825						
	13-25 Yıl	30	3,73	1,015	Grup içi	203,370	251	0,810		
	25 Yıldan Fazla	16	3,94	0,929						
	Toplam	255	3,91	0,898	Toplam	204,925	254			
Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar	1-5 Yıl	89	3,94	0,789	G.Arası	0,108	3	0,036	0,051	0,985
	6-12 Yıl	120	3,90	0,893						
	13-25 Yıl	30	3,93	0,691	Grup içi	178,323	251	0,710		
	25 Yıldan Fazla	16	3,94	0,998						
	Toplam	255	3,92	0,838	Toplam	178,431	254			
Okulun sahip olduğu fırsatları belirler	1-5 Yıl	89	3,87	0,968	G.Arası	0,814	3	0,271	0,280	0,840
	6-12 Yıl	120	3,81	0,964						
	13-25 Yıl	30	3,80	1,095	Grup içi	243,524	251	0,970		
	25 Yıldan Fazla	16	3,63	1,025						
	Toplam	255	3,82	0,981	Toplam	244,337	254			
Kaynakların etkin	1-5 Yıl	89	3,78	0,974	G.Arası	1,826	3	0,609	0,690	0,559
	6-12 Yıl	120	3,93	0,905						

kullanımını sağlar	13-25 Yıl	30	3,80	0,925	Grup içi	221,210	251	0,881		
	25 Yıldan Fazla	16	3,69	1,014						
	Toplam	255	3,85	0,937	Toplam	223,035	254			
Okulun yönelimlerini açığa çıkarır	1-5 Yıl	89	3,61	0,874	G.Arasi	0,714	3	0,238		
	6-12 Yıl	120	3,66	0,974						
	13-25 Yıl	30	3,73	0,785						
	25 Yıldan Fazla	16	3,50	0,966	Grup içi	212,094	251	0,845	0,281	0,839
	Toplam	255	3,64	0,915	Toplam	212,808	254			
Okulun karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır	1-5 Yıl	89	3,43	0,976	G.Arasi	2,843	3	0,948		
	6-12 Yıl	120	3,53	0,987						
	13-25 Yıl	30	3,20	1,064						
	25 Yıldan Fazla	16	3,38	0,885	Grup içi	244,192	251	0,973	0,974	0,405
	Toplam	255	3,45	0,986	Toplam	247,035	254			
Okulda planlama anlayışını güçlendirir	1-5 Yıl	89	3,85	0,806	G.Arasi	1,054	3	0,351		
	6-12 Yıl	120	3,83	0,904						
	13-25 Yıl	30	3,67	0,922						
	25 Yıldan Fazla	16	3,69	0,946	Grup içi	192,530	251	0,767	0,458	0,712
	Toplam	255	3,81	0,873	Toplam	193,584	254			
Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar	1-5 Yıl	89	3,94	0,789	G.Arasi	1,675	3	0,558		
	6-12 Yıl	120	3,81	0,853						
	13-25 Yıl	30	3,70	0,877						
	25 Yıldan Fazla	16	3,88	0,885	Grup içi	175,361	251	0,699	0,799	0,495
	Toplam	255	3,85	0,835	Toplam	177,035	254			
Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır	1-5 Yıl	89	3,71	0,956	G.Arasi	3,364	3	1,121		
	6-12 Yıl	120	3,73	1,084						
	13-25 Yıl	30	3,70	0,952						
	25 Yıldan Fazla	16	4,19	0,981	Grup içi	261,067	251	1,040	1,078	0,359
	Toplam	255	3,75	1,020	Toplam	264,431	254			
Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir	1-5 Yıl	89	3,71	0,907	G.Arasi	1,799	3	0,600		
	6-12 Yıl	120	3,75	0,981						
	13-25 Yıl	30	3,50	0,861						
	25 Yıldan Fazla	16	3,56	0,964	Grup içi	222,342	251	0,886	0,677	0,567
	Toplam	255	3,69	0,939	Toplam	224,141	254			
Okul-çevre işbirliğini geliştirir	1-5 Yıl	89	3,87	1,036	G.Arasi	2,726	3	0,909		
	6-12 Yıl	120	3,79	1,052						
	13-25 Yıl	30	3,70	1,055						
	25 Yıldan Fazla	16	3,44	1,263	Grup içi	282,411	251	1,125	0,808	0,491
	Toplam	255	3,78	1,060	Toplam	285,137	254			
Zamanın verimli kullanılmasını sağlar	1-5 Yıl	89	4,18	0,886	G.Arasi	3,247	3	1,082		
	6-12 Yıl	120	4,00	1,045						
	13-25 Yıl	30	4,03	0,809						
	25 Yıldan Fazla	16	3,75	1,238	Grup içi	241,090	251	0,961	1,127	0,339
	Toplam	255	4,05	0,981	Toplam	244,337	254			
Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar	1-5 Yıl	89	3,79	0,872	G.Arasi	0,389	3	0,130		
	6-12 Yıl	120	3,73	0,923						
	13-25 Yıl	30	3,80	0,847						
	25 Yıldan Fazla	16	3,88	0,619	Grup içi	194,960	251	0,777	0,167	0,919
	Toplam	255	3,77	0,877	Toplam	195,349	254			
Eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini arttırır	1-5 Yıl	89	3,69	1,007	G.Arasi	2,010	3	0,670		
	6-12 Yıl	120	3,68	1,037						
	13-25 Yıl	30	3,93	0,785						
	25 Yıldan Fazla	16	3,88	1,147	Grup içi	254,774	251	1,015	0,660	0,577
	Toplam	255	3,73	1,005	Toplam	256,784	254			

Tablo 3.11.' e **göre**; ölçeğimizde sorulan sorulara verilen cevapların anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi ANOVA testi sonrası anlamlı bir farklılaşma bulunamamıştır.

IV. BÖLÜM

SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

4.1. Sonuç

Okul Türü Değişkeni ve Stratejik Planlama İle İlgili Anket Sorularına Verilen Cevaplar için T-Testi Analizi Sonuçları

-“ Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

-“ Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır” ifadesine erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar” erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

Yöneticilerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Çalışma Süresi Değişkenine Göre Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

-“ Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” 6-12 yıl çalışma süresine sahip olan yöneticiler ile diğer yaş grupları arasında bir farklılaşma tespit edilmiştir.

Öğretmenlerin Stratejik Plan Algı Düzeylerinin Okul Türü Değişkenine Göre T-Testi Sonuçları

-“ Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulun karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği tehditlerin belirtilmesini sağlar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

. -“ Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

. -“ Okulun sahip olduğu fırsatları belirler” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

. -“ Kaynakların etkin kullanımını sağlar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulun yönelimlerini açığa çıkarır” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulda planlama anlayışını güçlendirir” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Okul-çevre işbirliğini geliştirir” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Zamanın verimli kullanılmasını sağlar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplar” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

-“ Eğitim sisteminin etkinliğini ve verimliliğini artırır” ifadesine özel okulda çalışanların devlet okulunda çalışanlara göre daha fazla katıldıkları tespit edilmiştir.

4.2. Tartışma

Bulut (2014), "Yöneticilerin Milli eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri" Tekirdağ örneği başlıklı araştırma sonuçlarına göre; erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha olumlu değerlendirme yaptığını tespit etmiş. Araştırmamızda ise kadınlar erkeklere oranla aynı düzeyde önem verdikleri görülürken mevcut durumun tespiti, güçlü ve zayıf yönlerin oluşturulmasında farklılıklar olduğunu göstermiştir.

Bulut (2014), "Yöneticilerin Milli eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri" Tekirdağ örneği araştırma sonuçlarına göre; çalışma süresi değişkenine göre herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Araştırmamızda da benzer bir durum ortaya çıkmış olup sadece kurum vizyonunun oluşturulması ile ilgili olarak 6-12 yıl arası çalışma süresi olan öğretmenlerde diğerlerine göre farklı bir düşünce olduğu tespit edilmiştir. Ancak Zincirli tarafından yapılan ‘İlköğretim Okullarında Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliğinin Yönetici-öğretmen Görüşleri ve İzleme Raporlarına Göre Değerlendirilmesi ‘(2012) konulu araştırma sonuçlarına göre yönetici ve öğretmenlerin meslekteki hizmet süreleri arttıkça stratejik planlamaya karşı görüşlerinde farklılıkların olumlu yönde olduğu tespit edilmiştir.

Dökmeci (2010) ‘Uşak İlinde Stratejik Planlama ‘ ile ilgili çalışmasında öğretmenlerin Stratejik planlama ile ilgili görüşlerinin olumlu olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmamızda da yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Ancak okul türü değişkeni açısından incelendiğinde Özel okulda çalışanların stratejik planlama ile ilgili işlerde daha fazla bilgiye sahip olduğu, bu alanda yapılan çalışmalara devlet okulunda çalışan yönetici ve öğretmenlere göre daha fazla katkı sağladığı görülmektedir. Dökmeci araştırmasında bunun nedenlerini tespit için devlet okulunda çalışan öğretmenlerle görüşmüş ve öğretmenlere yönelik yapılan seminerlerdeki eksik bilgilendirmeler, yöneticilerin gereksiz görmesi, öğretmenlerin yetenekleri gözeltimedenden görevlendirmeler yapılarak bu tür çalışmalara dahil edilmesi gibi nedenler tespit etmiştir. Özel okullardaki uygulamalar ile ilgili bir çalışma yapılmadığı görülmüştür.

Zincirli (2012) okullardaki başarının artırılması ve okulların hedefine ulaşabilmesi için planlamanın önemi vurgu yapmıştır. Okullarımızın daha etkili ve verimli hale gelmesi için çalışmalarını sadece 5018 Sayılı Kamu Mali Kontrolü çerçevesinde zorunlu olan bir görev olarak değil hedeflere ulaşmada en etkili bir yöntem olarak görmeleri gerekmektedir. Stratejik planlama sadece kağıt üzerinde yapılarak kalacak bir belgeden ibaret değildir.

4.3.Öneriler

Araştırmanın verilen sonuçları ve sonuçların diğer araştırmaların sonuçları neticesinde elde edilen bilgiler uygulayıcılara ve araştırmacılara yönelik önerilerle aşağıda belirtilmiştir.

4.3.1. Uygulayıcılara Öneriler

a) Özel okullarda Stratejik Planlama çalışmaları incelenerek iyi örnekler paylaşılmalıdır.

b) Tüm örgütler kullanılabilir kurumlarını geleceğe taşıyacak bir stratejik

plana sahip olmalıdır.

c) Stratejik Planlamanın ekip işi olduğu unutulmadan örgütlerde ekip ruhunu geliştirici çalışmalar yapılmalıdır.

d) Stratejik planlar oluşan yeni durumlar karşısında ya da yapılacak özdeğerlendirme sonuçlarına göre revize edilmelidir.

e) Örgütlerde stratejik planlama çalışmalarına katılım için özendirici çalışmalar yapılmalıdır.

f) Stratejik Planlama çalışmaları ile ilgili çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi zaman zaman yapılarak yaşanan aksaklıkların giderilmesi sağlanmalıdır.

g) Örgüt çalışanlarını stratejik planla ilgili bilgileri zaman içerisinde yenilenmelidir.

4.3.2. Araştırmacılara Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre araştırmacılar için aşağıdaki belirtilen konuların araştırılması önerilebilir:

- a. Özel okullarda yapılan stratejik Planlama çalışmaları araştırılmalıdır.
- b. Stratejik Plan çalışmalarının örgüt için sağladığı faydalar araştırılmalıdır.
- c. Devlet Okullarında Stratejik Planlama çalışmalarının etkinlik düzeylerini araştırılmalıdır.
- d. Devlet okullarında Stratejik Planla Çalışmalarında görev almama nedenleri araştırılmalıdır.

4.3.3. Milli Eğitim Bakanlığına Öneriler

- a. Stratejik Planlama ile ilgili hizmetiçi seminerler yapılmalıdır.
- b. Stratejik Planlama çalışmalarına katılımı artırmak için personelleri yöendirici tedbirler alınmalıdır.
- c. Stratejik Planlamada iyi örneklerin paylaşıldığı bir dijital platform oluturulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Adaso .(2010). 2010-2012 Stratejik Planı. Adana: Adana Sanayi Odası.
- Adem, M. .(1981). Eğitim Planlaması, Kavramlar, Yöntemler, Teknikler. Ankara Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Eğitim Araştırmaları Merkezi Yayın No:1, Ankara, Sevinç Matbaası.
- Adem, M..(1997). Eğitim Planlaması. Ankara, Şafak Matbaası.
- Ağaoğlu, E., Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Karaköse, T. (2012). Okul Yöneticilerinin Yeterliklerine İlişkin Okul Yöneticilerinin Ve Öğretmenlerin Görüşleri (Kütahya İli). Eğitim Ve Bilim, 37(184):159-176.
- Akgemci T.(2008). Stratejik Yönetim. Ankara, Gazi Kitapevi.
- Akgemci, T., Güleş H.K. (2009). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara, Gazi Kitapevi.
- Aksoy, T. (2012). Stratejide Sezgilere Yer Var Mı?. [Http://Www.Kobifinans.Com.Tr/Tr/Bilgi_Merkezi/020602/25187](http://Www.Kobifinans.Com.Tr/Tr/Bilgi_Merkezi/020602/25187), (04.01.2012).
- Aksu, M. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi. Ankara, Anı Yayıncılık.
- Aktan, C.C. (1999). 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri Stratejik Yönetim. İstanbul: Tügiad Yayını, Sayı: 2.
- Aktan, C.C.(2006). Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama. C. C. Aktan (Ed.), Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama Ve Performans Esaslı Bütçeleme İçinde. (Ss.167), Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Armstrong, M.(1993). A Hand Book Of Personnel Management Practice, Fourth Edition. London, Kogan Page.
- Arslan, A.T. (2009). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Ve Stratejik Plan Hazırlama Süreci. Orman Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Hizmet İçi Eğitim Semineri, 6-7 Ekim, Antalya, Belek.
- Ataman, G. (2002). İşletme Yönetimi. Ankara, Türkmen Kitapevi.
- Aydın,

- Aykaç, B. (1999). İnsan Kaynakları Yönetimi Ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Plânlaması. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Barca, M., Balcı, A. (2006). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir?. Todaie Yayını, Amme İdaresi Dergisi, Sayı: 39/2 Haziran.
- Bell, J. (1993). Doing Your Research Project. İkinci Basım, Buckingham, Open University Press.
- Berry, F. S. (1994). Innovation In Public Management: The adoption Of Strategic Planning. Public Administration Review, Vol: 54, No: 4, P.322-330.
- Blackerby, P.(1994). History Of Strategic Planning. Armed Forces Comptroller Magazine, 39(1), 23-24.
- Bryson, J., M. (1995). Strategic Planning For Public And Nonprofit Organization. San Fransisco, Jossey-Bass Publishers.
- Budak, G. (2005). Mükemmel Yönetim Stratejileri. İstanbul: Kapital.
- Bulut, H.(2014). Yöneticilerin Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri (Tekirdağ İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Bursalıoğlu, Z. (1994). Okul Yönetiminde Yeni Yapı Ve Davranış, Ankara. Pegem Yayınları.
- Bütünler, H. (2005). Stratejik Planlama Sistematiği. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu, İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, İstanbul.
- Can, N. (2002). Değişim Sürecinde Eğitim Yönetimi. Milli Eğitim Dergisi, 155,155-157.
- Can, T. (1996). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi S.B.E., Ankara.
- Castells, M., Borja, J. (1997). Localand Global Management Of Cities İn The Information Age. London, Earthscan Publications Ltd.
- Celep, C. Ve Mete, Y. A. (2005). Eğitim Örgütlerinin Örgütsel Sağlığı İle Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlıkları Arasındaki İlişki. Xıv. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi. Denizli: Pamukkale Üniversitesi.
- Conley. D. T. (1993). Strategic Planning İn America's Schools: An Exploratory Study. A Paper Presented At The Annual Meeting Of The Aera. San Francisco, Ca: April 20-24.

- Çakır, A. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama Ve Plan-Bütçe İlişkisi. Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Çalık, T.(2003). Eğitimde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Plan Açısından Nitel Değerlendirilmesi. Kastamonu Eğitim Dergisi, Vol:11, No:2, S251-258.
- Çam, S. (2002). Öğrenen Organizasyon Ve Rekabet Üstünlüğü. Bölüm 8, İstanbul, Papatya Yayıncılık.
- Çelik, V. (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim. Eğitim Ve Bilim Dergisi, 93, 20-26.
- Çevik, H., H. (2007). Türk Kamu Yönetimi Sorunları. Ankara, Seçkin Yayınları.
- Çoban, B. Ve Karakaya, Y.E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim Ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. E-Journal Of New World Sciences Academy,5, 342-352.
- Çoban, H. (1996). Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş: Bilgi Toplumuna Uygulanması. Ankara: Dpt Yayınları.
- Çoban, H. (1997). Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. İstanbul, İnkılap Yayınevi.
- David, Fred R. (2001). Implementation And Control Strategic Management Concepts. Prentice Hall, Ny.
- Demircioğlu, G. (2009). Ölçme Ve Değerlendirme. Ankara, 4. Bölüm, Pegem Akademi.
- Demirkaya, D. (2007). İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, S36.
- Diken, A., Serdar, Ö., Şebnem, A. (2006). Stratejik Yönetim Kamu Ve Özel Sektör Örgütleri Tarafından Nasıl Algılanmakta Ve Uygulanmaktadır?. 14.Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi, Erzurum, S.282.
- Dinçer, Ö. (2003). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası (Genişletilmiş Ve Yenilenmiş). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Dinçer, Ö. (2004). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Dinçer, T. (2009). Stratejik Planların İzlenebilirliği Çerçevesinde Balanced Scorecard. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.
- Dinler, A. M. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon Ve Misyon. Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji Ve Politika Dergisi, (E-Dergi), 5 (2): Ss.1-8.
- Doğan, S., Hatipoğlu, C. (2009). Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23 (2), 81-99.
- Dökmeci, Y. (2010). İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama (Uşak İli Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dpt .(2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. Ankara, Dpt Yayınları.
- Dpt .(2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. Ankara, Dpt Yayınları.
- Drucker, P.F. (1996). Gelecek İçin Yönetim. Ankara: İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dubrin, A. J. (2006). Essentials Of Management (7th Ed.). Usa: Thomson South-Western.
- Earged. (2007). Planlı Okul Gelişim Modeli. Ankara, Milli Eğitim Yayınevi.
- Efil, İ. (2002). İşletmelerde Yönetim Ve Organizasyon. İstanbul, Alfa Yayınları.
- Ekiz, C., Somel, A. (2005). Türkiye'de Planlama Ve Planlama Anlayışının Değişimi. No.81, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Gelişme Ve Toplum Araştırmaları Merkezi Tartışma Metinleri.
- Ensari, H. (2005). 21 Yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard. İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, Ö. (2004). Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Planlaması Ve Orduda Uygulanabilirliği. Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üni., S.B.E. Bolu, S.21-22.
- Eren, E. (1998). İşletmelerde Stratejik Planlama Ve Yönetim. İstanbul, İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (1999). Stratejik Yönetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul, Beta Yayınları.
- Eren, E. (2003). Yönetim Ve Organizasyon. Beta Yayınları.

- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:15, S.21-29.
- Erkan, V. (2007). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Başarısını Etkileyen Faktörler. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara, S121-122.
- Ertürk, M. (2011). İşletme Biliminin Temel İlkeleri. İstanbul, Beta Yayınları.
- Fcar .(2001). Foundation For Community Association Research, 225 Reinekers Lane. Suite 300 Alexandria, Va 22314, ([Http://Www.Cairf.Org/Research/Bpstrategic.Pdf](http://Www.Cairf.Org/Research/Bpstrategic.Pdf)).
- Fidler, B. (1996). Strategic Planning For School Improvement. United Kingdom: British Educational Management And Administration Society And Pearson Education Limited Prentice Hall, 56-57.
- Flynn, N., Talbot, C. (1996). Strategy And Strategists In Uk Local Governments. Journal Of Management Development, Vol: 15, No: 2, P.24-37.
- Gary, Y. (1990). Skills For Managers Andlaeders. Usa : Prentice Hall.
- Genç, F.N. (2007). Planlama Paradigmalarında Değişim Çerçevesinde Türkiye'de Stratejik Planlama. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama, Dünya Şehircilik Günü 31.Kolokyumu.
- Genç, N. (2005). Yönetim Ve Organizasyon. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Genç, R. (2009). Profesyonel Yöneticinin Yöntem Ve Kavramları. Ankara, Seçkin Yayınları
- Genç, S. Z., Eryaman, M. Y. (2008). Değişen Değerler Ve Yeni Eğitim Paradigması. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, V.9, N.1, P.89-102.
- Gözlükaya, T. (2007). Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Griffin, R., W. (2011). Management Principles And Practices. Tenth Editon, South-western, Cengage Learning.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, S. 61-85.
- Gür, B., S., Çelik, Z., (2009), "Türkiye'de Millî Eğitim Sistemi Yapısal Sorunlar Ve Öneriler", Seta, S39-43.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Plânlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. Sayıştay Dergisi, Sayı:63, 91-105.

- Hatiopğlu, Z. (1986). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Hoy, K.W., Miskel, C., G. (2010). Educational Administration. Çeviri : Selahattin Turan, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Hughes, O., E. (2003). Public Management And Administration. Palgrave Macmillian, Hampshire.
- Hussey, D. E. (1998). Daha İyi Nasıl Değişim Yönetimi. Çev. Ali Çimen, İstanbul, Timaş Yayınları.
- Işık, H. Ve Aybay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24(3), 349-363.
- İlğan, A., Vd. (2008). Örgütsel Gelişim Aracı Olarak Tkyile Stratejik Yönetim Ve Planlama Yaklaşımları. Çukurova Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, S 72- 92.
- Johnson G., Langley, A., Melin L. Ve Whittington R. (2007). Strategy As Practice. Cambridge: Cambridge University Press.
[Http://Books.Google.Com.Tr/Books?Id=Gdfjok9zqcic&Printsec=Frontco
Ver&Dq=%22strategy+As+Practice%22&Hl=Tr&Sa=X&Ei=60t
1ukeijomahqfn3ogqag&Redir_Esc=Y#V=Onepage&Q=%22strate
Gy%20as%20practice%22&F=False](http://books.google.com.tr/books?id=Gdfjok9zqcic&printsec=frontcover&dq=%22strategy+as+practice%22&hl=tr&sa=X&ei=60t1ukeijomahqfn3ogqag&redir_esc=y#v=onepage&q=%22strategy%20as%20practice%22&f=false) Adresinden 13 Ocak 2013 Tarihinde Edinilmiştir.
- Jones, G. R., & George, J. M. (2003). Contemporary Management (3rd Ed.). New York: Mcgraw-Hill/Irwin.
- Joyce, P., Woods, A. (2001). Strategic Management: A Fresh Approach To Developing Skill, Knowledge And Creativity. Published By Kogan Page Limited.
- Kale, N. (1998). 2000'li Yılların Eğitimi Nasıl Olmalı? Türkiye'de Eğitim Yönetimi. İstanbul, Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. (2006). S30
- Karabulut, B. (2005). Strateji Jeostrateji Jeopolitik. Ankara, Platin Yayınları.
- Karaman, H. (2007). İlk Ve Orta Öğretim Okulu Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları (İstanbul İli Örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Kaufman, J.L., Jacobs, H.M. (1987). A Public Planning Perspective On Strategic Planning. Co-Author With Jerome L. Kaufman In Readings In Planning Theory,
- Kempner ,T. 1976, A Handbook Of Management. Penguin Books, Middlesex, England Ve Benet, P. D., 1995, Dictionary Of Marketing Terms, American Marketing Association, Lincolnwood, Illinois, Ntc Business Books.
- Kırım, A. (2005). Yeni Dünyada Strateji Ve Yönetim (Yedinci Basım). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kim, S. (2002). Participative Management And Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership. Public Administration Review, Vol: 62, P. 231-241.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Koçel, T. (2010). İşletme Yöneticiliği. 12.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Leblebici, D. N., Erkul E. (2008). Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği. H.U. İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 26, Sayı 1, S. 269-285.
- Meb (2006). Stratejik Plan Hazırlık Programı. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Meb (2009). Eğitimde Stratejik Planlama. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Meb (Milli Eğitim Bakanlığı) .(2009a). Strateji Geliştirme Başkanlığı 2010 - 2014 Stratejik Planı. Ankara: Meb Yayınları.
- Meb (Milli Eğitim Bakanlığı) Strateji Geliştirme Başkanlığı .(2009b). Eğitimde Stratejik Planlama "Makaleler". Ankara: Meb Yayınları.
- Meb, (2007). Stratejik Plan Hazırlama Kitabı. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Memduhoğlu Ve Uçar .(2012). Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği İle Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi. Educational Administration: Theory And Practice (18)4: 545-574.
- Memduhoğlu, H. B., Yılmaz K. (2010). Yönetimde Yeni Yaklaşımlar. Ankara, Pegem Yayıncılık,
- Merih, K. (2002). Strateji Nedir. Etkin Yönetim Liderlik Merkezi. [Http://Www.Eylem.Com/Strateji/Wstratejinedir.Htm](http://Www.Eylem.Com/Strateji/Wstratejinedir.Htm) Adresinden 10 Aralık 2012 Tarihinde Edinilmiştir.
- Mintzberg, H., James B.,Q. (1996). The Strategy Process: Concepts. Contexts, Cases. 3. Ed. Prentice Hall. Upper Saddle River, Nj:

- Nartgün, Ş. S. (2003). Stratejik Planlama Ve Eğitim, Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Ankara, Anı Yayıncılık.
- Nutt, P. C., Backoff R. W. (1992). The Strategic Management Of Publicand Third Sector Organizations. San Francisco, Jossey-Bass.
- Oluç, M. (1969). İşletme Organizasyonu Ve Yönetimi. Cilt.1, İstanbul, Sermet Matbaası.
- Oyman S. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme. Uzman Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Özbek, O. (2003). Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar. Editör: Cevat Elma, Kamile Demir, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2000). Eğitimde Örgütsel Yenileşme. 5.Baskı, Ankara, Pegema Yayıncılık
- Özer M. A. (2008). 21. Yüzyılda Yönetim Ve Yöneticiler. Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. Çağdaş Kamu Yönetimi Iı, Ankara, Nobel Yayınları.
- Pearce, J. A. (Iı), Robinson, R. B. (Jr) .(1997). Strategic Management: Formulation. Implementation And Control, 6th Ed., Boston, Irwin Mcgraw-Hill.
- Perry, J.L. (1996). Handbook Of Public Administration. San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
- Resmi Gazete .(2006). ([Http://Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/26179_0.Html](http://Mevzuat.Meb.Gov.Tr/Html/26179_0.Html)), 26.5.2006/26179 Sayılı Resmi Gazete
- Robbins S. P. (1984). Management: Concepts And Practices. New Jersey, Englevvood Cliffs Prentice-Hall.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. (2001). Fundamentals Of Management. Third Edition, New Jersey Prentice Hall.
- S. Campbell And S. Fainstein .(1996). Eds. Cambridge, Ma: Blackwell Publishers, , Pp. 323-343.
- Serdar, S. (2001). Dengelenmiş Performans Yaklaşımı Ve Hoshin Kanri' nin Birlikte Kullanıldığı Stratejik Yönetim Modeli. Yüksek Lisans Tezi, İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü.

- Steiner, G. A. (1979). Strategic Planning: What Every Manager Must Know. New York, Free Press.
- Stephan P. Robbins .(1984). Management: Concepts And Practices. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Şahin, S., Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 172-189.
- Tan, Ş., Erdoğan, A. (2001). Öğretimi Planlama Ve Değerlendirme. 2.Baskı, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Tümer, S. (1993). Neden Stratejik Yönetim. Verimlilik Dergisi, Sayı 1, S.90.
- Türk, E. Ve Ünsal, N. (2007). Eğitimde Stratejik Planlama. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Türk, E., Yalçın, M. Ve Ünsal, N. (2006). Milli Eğitim Bakanlığı Yönetici Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul, Literatür Yayınları.
- Ünaldı, H. (2007). Zirvenin Yol Haritası Bireyden Aileye Şirketlerden Kurumlara Stratejik Planlama. İstanbul, Özal Matbaa.
- Ünaldı, H. (2010). Zirvenin Yol Haritası Stratejik Planlama. İstanbul, Adım Baskı.
- Ware, H., & Kitsantas, A. (2007). Teacher And Collective Efficacy Beliefs As Predictors Of Professional Commitment. The Journal Of Educational Research, 100(5), 303-310.
- William H. N. (1979). Yönetim Sevk Ve İdare. (Sürgit K. Çev.). Ankara: Todaie Yayınları.
- Wiseman, Martin .(1993). The Ecology Of Strategic Management İn Small Local Governments. Public Administration Quarterly, P.145-158.
- Yalçın, A. (2002). Değişim Yönetimi. İstanbul, Nobel Kitabevi.
- Yanpar Yelken, Kılıç Ve Üredi .(2010). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk Ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri. Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1 S: (38-50)
- Yaşamak Gülşen, H.A. (2013). Stratejik Planlama Ve Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Çankırı Karatekin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış,

Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. Sayıştay Dergisi, Sayı:50-51, S.67-86.

Zincirli, M. (2012). İlköğretim Okullarında Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliğinin Yönetici-Öğretmen Görüşleri ve İzleme Raporlarına Göre Değerlendirilmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü

[\(\[Http://Erp.Karmabilgi.Net/Uretim-Planlama-Ve-Teknikleri\]\(http://Erp.Karmabilgi.Net/Uretim-Planlama-Ve-Teknikleri\)\)](http://Erp.Karmabilgi.Net/Uretim-Planlama-Ve-Teknikleri).

[Http://Www.Muhasebedersleri.Com/Yonetim/Planlama.Html](http://Www.Muhasebedersleri.Com/Yonetim/Planlama.Html), Planlama, 08.01.2012

[Http://Www.Sgb.Gov.Tr/Stratejikyonetim/Stratejik%20ynetim%20yeni/Stratejik%20planlama/Belgeler/Faydalı%20belgeler/Strateük%20planlama%20\(Hatice%20Ocele P%20ve%20nalan%20karagöz.Pdf](http://Www.Sgb.Gov.Tr/Stratejikyonetim/Stratejik%20ynetim%20yeni/Stratejik%20planlama/Belgeler/Faydalı%20belgeler/Strateük%20planlama%20(Hatice%20Ocele P%20ve%20nalan%20karagöz.Pdf) (12.03.2012)

Tdk, Türk Dil Kurumu Sözlüğü, [Http://Www.Tdkterim.Gov.Tr](http://Www.Tdkterim.Gov.Tr)

EKLER

Ek – 1: Stratejik plan algı ölçeği

İlk ve ortaokullarda çalışan müdür ve öğretmenlerin stratejik plan algısını ölçmek için Yüzüncü Yıl Üniversitesi akademisyenleri Hasan Basri Memduhoğlu ile İbrahim Halil Uçar’a ait aşağıdaki ölçek geliştirilerek kullanılacaktır. Ölçek kullanımı için gerekli izinler alınmıştır.

OKULLARDA STRATEJİK PLANLAMA ALGI ÖLÇEĞİ						
Aşağıda stratejik planlama ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Lütfen her ifade ile ilgili görüşünüzü karşısındaki seçeneği işaretleyerek belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Çok Katılmıyorum	Tamamen Katılmıyorum
Stratejik planlama;						
1	Okulun güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.					
2	Okulda paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.					
3	Okulun sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.					
4	Okulun karşı karşıya olduğu/karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.					
5	Okulda karar almaya sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.					
6	Mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.					
7	Okulun temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.					
8	Okulun yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.					
9	Okulun sahip olduğu fırsatları belirler.					
10	Kaynakların etkin kullanımını sağlar.					
11	Okulun yönelimlerini açığa çıkarır.					
12	Okulun karşılaştacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.					
13	Okulda planlama anlayışını güçlendirir.					
14	Okulun ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar.					
15	Okulun değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.					
16	Okulda stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.					
17	Okul-çevre işbirliğini geliştirir.					
18	Zamanın verimli kullanılmasını sağlar.					
19	Önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.					
20	Eğitim sisteminin etkililiğini ve verimliliğini artırır.					

EK – 2:

Sayın Yıldırım,
Ölçeği kullanabilirsiniz. Çalışmanız tamamlandığında sonucunu benimle paylaşırsanız sevinirim. İyi çalışmalar
Doç.Dr. Hasan Basri MEMDUHOĞLU

30 Ağustos 2013 13:04 tarihinde julide sibel
kenci <julidesibel@hotmail.com> yazdı:
İyi günler hocam,

Ben Jülide Sibel Yıldırım.

Okullarda stratejik planlama algısı konulu yüksek lisans tez önerimi hazırlamak üzere , yayınlamış olduğunuz

"Öğretmen ve yöneticilere göre ilk ve orta okullarda stratejik planlama algısı" konulu ölçeği kullanmak için izninizi istemekteyim...