

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

GÖKHAN KAVALCI

İstanbul, 2013

T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ
ÖĞRETMEN GÖRÜŞLERİ
(PENDİK İLÇESİ ÖRNEĞİ)**

Yüksek Lisans Tezi

Gökhan KAVALCI
Danışman: Doç. Dr. Mehmet ÜNLÜ

İstanbul, 2013

ÖZET

Bu çalışmada, eğitim alanında yeni bir uygulama olan ve okullarda yapılması zorunlu hale gelen stratejik planlama ile ilgili öğretmen görüşlerinin ne düzeyde olduğu araştırılmıştır. Araştırmanın çalışma grubunu İstanbul ili Pendik ilçesindeki resmi ilkököl, ortaokul ve liselerde görev yapan 365 öğretmen oluşturmuştur. Çalışmada öğretmen görüşlerini belirlemek için araştırmacı tarafından geliştirilen 30 maddelik bir anket kullanılmıştır. Anket öğretmenlerin kişisel özelliklerinin belirlendiği birinci bölüm ve stratejik planlama ile ilgili görüşlerinin belirlendiği ikinci bölümden oluşmuştur. 179 erkek ve 186 kadından oluşan araştırma grubunun % 85.2' sinin stratejik planlama konusunda herhangi bir eğitim almadığı görülmüştür. Öğretmenler stratejik planlamanın okullarda uygulanması gerekliliği ve stratejik planın sağlayacağı faydalar konusundaki ifadelerde olumlu görüş bildirirken; okul yöneticilerinin ve stratejik planlama ekibinin stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahip olması, stratejik plan hazırlanırken okulun tüm birimlerinin görüşlerinin alınması ve stratejik planın uygulanması konularındaki ifadelere daha düşük düzeyde olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür.

Anahtar kelimeler: Strateji, Stratejik yönetim, Stratejik planlama, Eğitimde stratejik planlama

ABSTRACT

In this study it is investigated that in what level are the teachers' opinions about strategic planning which is a new and compulsory application at schools.365 teachers who work at formal primary schools,secondary schools and high schools in Pendik district in İstanbul province,formed the researcher's study group.A 30 item questionnaire which was prepared by researcher was used in order to determine teacher opinions in the study.The questionnaire is consist of first part ;teachers'personal qualities are determined and second part;views about strategic planning are determined.It's seen that of the research group that is composed of 179 men and 186 women,%82,5 didn't have any education about strategic planning.It's seen that as the teachers states positive opinions to the statements about the necessity of strategic planning application at schools and about the benefits that strategic planning will provide, they they state low level positive opinions to the statements about school managers' and strategic planning staff having enough knowledge about strategic planning,asking opinions of all school units as preparing a strategic plan and applying a strategic plan.

Key words:Strategy.Strategic Management,Strategic Planning,Strategic planning in Education

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
SİMGELER ve KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1
I.BÖLÜM	2
1.1. Problem.....	2
1.2. Alt Problemler.....	2
1.3. Araştırmanın Amacı.....	2
1.4. Araştırmanın Önemi	2
1.5. Sayıtlılar.....	2
1.6. Sınırlılıklar	2
II.BÖLÜM	3
2.1.Strateji.....	3
2.2.Strateji ile İlgili Kavramlar	4
2.2.1. Amaç, Hedef ve Strateji.....	4
2.2.2. Vizyon ve Strateji	5
2.2.3. Misyon ve Strateji	6
2.2.4. Politika ve Strateji.....	6
2.2.5. Strateji ve Taktik.....	7
2.3. Stratejinin Önemi ve Faydaları	7
2.4. Stratejik Yönetim.....	9
2.4.1. Stratejik Yönetimin Gelişim Evreleri	9
2.4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	10
2.4.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	12
2.5. Stratejik Planlama	14
2.5.1. Stratejik Planlamanın Tarihi	18
2.5.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasının Alt Yapısı.....	19
2.5.3. Stratejik Planlamanın Önemi	20
2.5.4. Stratejik Planlamanın Yararları	22
2.5.5. Stratejik Planı Diğer Planlardan Ayıran Özellikler	24
2.5.6. Stratejik Planlama Süreci.....	26
2.6. Eğitimde Stratejik Planlama	28
2.6.1. Yasal Çerçeve	29
2.6.2. Okullar İçin Stratejik Plan Hazırlama Süreci	30
2.7.1. Tarihsel Gelişim.....	35
2.7.2. Yasal Yükümlülükler	35
2.7.3.Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler	36
2.7.4. Paydaş Analizi	37
2.7.5. Kurum İçi analiz	42
2.7.5.1 Örgütsel yapı.....	42
2.7.5.2 İnsan kaynakları	43
2.7.5.3. Teknolojik düzey	43
2.7.5.4. Mali kaynaklar	43
2.7.5.5. İstatistikî veriler	44
2.7.6. Çevre Analizi	45

2.7.6.1 PEST (Politik-Yasal, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik) Değişkenler Analizi	45
2.7.6.2 Üst Politika Belgeleri	46
2.7.7. GZFT Analizi (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler)	47
2.7.8. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler	48
2.7.8.1 Misyon	49
2.7.8.2 Vizyon	50
2.7.8.3 Temel Değerler	52
2.7.9. Temalar	54
2.7.10. Stratejik Amaçlar	54
2.7.10.1 Amaçların Özellikleri	55
2.7.10.2 Amaçların Okul İçin Yararları	56
2.7.11. Hedefler	57
2.7.11.1 Performans Hedefleri	58
2.7.12. Performans Göstergeleri	58
2.7.13. Faaliyet/Projeler ve Maliyetlendirme	60
2.7.13.1 Eylem Planları	61
2.7.14. Stratejiler	62
2.7.15. İzleme ve Değerlendirme	64
2.7.15.1 Raporlama	65
III. BÖLÜM.....	67
YÖNTEM	67
3.1 Yöntem	67
3.2 Evren ve Örneklem	67
3.3 Verilerin Toplanması	68
3.4. Verilerin Analizi	68
IV. BÖLÜM.....	70
BULGULAR VE YORUM.....	70
4.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular	70
4.1.1 Cinsiyet	70
4.1.2 Yaş	71
4.1.3 Hizmet Yılı	72
4.1.4 Çalıştığı Kurum	73
4.1.5 Öğrenim Durumu	74
4.1.6 Stratejik Planlama Konusunda Alınan Eğitim	75
4.1.7 Stratejik Planlama Çalışmalarına Gönüllü Katılım	76
4.2 Temel Probleme İlişkin Bulgular	77
4.3 Alt Problemlerle İlgili Bulgular	86
4.3.1 Cinsiyet Değişkeni İle İlgili Bulgular	86
4.3.2 Yaş Değişkeni İle İlgili Bulgular	87
4.3.3 Hizmet Yılı Değişkeni İle İlgili Bulgular	88
4.3.4 Çalıştığı Kurum Değişkeni İle İlgili Bulgular	90
4.3.5 Öğrenim Durumu Değişkeni İle İlgili Bulgular	92
4.3.6 Stratejik Planlama Konusunda Alınan Eğitim İle İlgili Bulgular	93
4.3.7 Stratejik Planlama Çalışmalarına Gönüllü Katılım İle İlgili Bulgular	94
V. BÖLÜM	95
SONUÇ VE ÖNERİLER	95
5.1. Kişisel Bilgilere Ait Sonuçlar	95
5.2. Araştırmanın Problemine ve Alt Problemlerine Ait Sonuçlar	95
5.3. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalara Ait Sonuçlarının Karşılaştırması	96

EKLER	98
KAYNAKÇA.....	101



TABLolar LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 2.1 Faaliyet Alanları ve Hizmetler	37
Tablo 2.2 Okul Paydaş Analizi Matrisi	40
Tablo 2.3 Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi	40
Tablo 2.4 Okullar İçin PEST Analizi	46
Tablo 2.5 GZFT Analizi Sorular	48
Tablo 2.6 Maliyet Tablosu	61
Tablo 2.7 TOWS Matrisi	63
Tablo 3.1 Araştırma Örneklemine Alınan Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı....	67
Tablo 3.2 İfadeye Dayalı Seçeneklerin Sayısal Değerleri.....	68
Tablo 4.1 Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlere Göre Dağılımı.....	70
Tablo 4.2 Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı.....	71
Tablo 4.3 Araştırmaya Katılanların Hizmet Yılına Göre Dağılımı.....	72
Tablo 4.4 Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı.....	73
Tablo 4.5 Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı.....	74
Tablo 4.6 Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlama Konusunda Eğitim Alıp Almadıklarını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri.....	75
Tablo 4.7 Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlama Çalışmalarında Gönüllü Olarak Görev Almak İsteyip İstemediklerini Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri.....	76
Tablo 4.8 Araştırmaya Katılanların İfadelere Vermiş Oldukları Cevapların Yüzde Dağılımı, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	77
Tablo 4.9 Öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ifadeler.....	84
Tablo 4.10 Öğretmenlerin “Kararsızım” düzeyinde görüş bildirdikleri ifadeler.....	85
Tablo 4.11 Öğretmenlerin “Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ifadeler.....	86

Tablo 4.12 Stratejik Planlama İle İlgili Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları.....	86
Tablo 4.13 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden ANOVA Testi Sonuçları.....	87
Tablo 4.14 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Hizmet Yılına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden ANOVA Testi Sonuçları.....	88
Tablo 4.15 Hizmet Yılına Göre Stratejik Planlamayla İlgili Görüşlerin Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan Tukey testi Sonuçları.....	89
Tablo 4.16 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Çalıştığı Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden ANOVA Testi Sonuçları.....	90
Tablo 4.17 Öğretmenlerin Stratejik Planlamayla İlgili Görüşlerinin Çalıştıkları Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan Tukey testi Sonuçları.....	91
Tablo 4.18 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden ANOVA Testi Sonuçları.....	92
Tablo 4.19 Stratejik Planlama İle İlgili Öğretmen Görüşlerinin Stratejik Planlama Konusunda Aldıkları Eğitime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları.....	93
Tablo 4.20 Stratejik Planlama Çalışmalarına Gönüllü Katılım.....	94

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No
Şekil 2.1 Stratejik Yönetim Süreci.....	13
Şekil 2.2 Stratejik Planlama Ekibi	31
Şekil 2.3 Stratejik Planlama Ekibi Üyelerinin Özellikleri	32
Şekil 2.4 Okul Teşkilat Şeması	42
Şekil 2.5 SWOT (GZFT) analizi.....	62



SİMGELER ve KISALTMALAR

- f** : Frekans
s : Standart Sapma
x : Ortalama
p : Görüşler Arasındaki Farkın Anlamlılık Değeri
akt. : aktaran
diğ. : diğerleri
DPT : Devlet Planlama Teşkilatı



GİRİŞ

Eğitim sistemi, nitelikli insan g¼c¼n¼ yetiştiren sistemdir. Eğitim sisteminin diğer sistemler gibi hızlı değişim s¼reci içinde bulunması, eğitimde verimlilik kavramının ¼nemli hale gelmesi, geleneksel eğitim y¼netimi yaklaşımlarının yanı sıra daha etkili y¼netim yaklaşımlarını gerektirmektedir. Bu yaklaşımlardan biri de stratejik planlama ve y¼netim yaklaşımıdır (Karlı, 2006: 56). Stratejik planlama g¼n¼m¼z¼n en modern planlama araçlarından biri olarak kabul edilmektedir (Erişen, 2006: 26). Genel yaklaşımla stratejik planlama organizasyonların mevcut durumundan hareketle gelecekte ulaşmak istedikleri hedefleri için bir yol haritası belirlemeleridir. Kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle bir vizyon oluşturmaları; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı m¼mk¼n kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri; ayrıca ¼l¼lebilir kriterlerle performanslarını izlemeleri ve değerlendirmeleri stratejik planlama çalışmalarının çerçevesini oluşturmaktadır.

Kamu kuruluşları için stratejik planlama ¼zel sekt¼re g¼re daha yeni bir uygulamadır. Kamuda stratejik planlamanın g¼ndeme gelmesi kamu y¼netiminde reform arayışlarının bir sonucudur. ¼lkemizde Kamu Y¼netimi Reformu kapsamında Y¼ksek Planlama Kurulu kararlarında ve 5018 sayılı Kamu Mali Y¼netimi ve Kontrol Kanunu'nda kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamaları h¼kme bağlanmıştır. Kamu idarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Y¼netmelik' in yayınlanmasının ardından, Milli Eğitim Bakanlığı 2006/55 sayılı stratejik planlama ile ilgili genelgeyi yayınlayarak stratejik planlamayla ilgili s¼reci başlatmıştır. Okullarda ise stratejik planlamayla ilgili çalışmalar bakanlığımızın 2010/14 sayılı genelgesiyle başlamıştır. S¼recin başlamasıyla okullar 2011-2014 yıllarını kapsayacak stratejik planlarını hazırlamışlardır.

Okullarda yapılan stratejik planlarla ilgili olarak ¼đretmen g¼r¼řlerini belirlemek için yapılan bu çalışma beş b¼l¼mden oluşmaktadır. Birinci b¼l¼mde; araştırmanın problemi ve alt problemleri, araştırmanın amacı ve araştırmanın ¼nemi anlatılmıştır. İkinci b¼l¼mde; araştırmanın konusunu teşkil eden strateji, stratejik y¼netim, stratejik planlama ve okullarda stratejik planlama konularıyla ilgili literat¼r taraması yer almaktadır. ¼¼nc¼ b¼l¼mde; araştırmanın y¼ntemi, araştırmanın evren ve ¼rneklemi, araştırma verilerinin nasıl toplandığı ve verilerin hangi istatistik tekniklerle analiz edildiği bilgileri yer almaktadır. D¼rd¼nc¼ b¼l¼mde; verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular, beşinci b¼l¼mde ise araştırmanın sonucu yer almaktadır.

I.BÖLÜM

1.1. Problem

Resmi İlkokul, Ortaokul ve Liselerde görev yapan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri ne düzeydedir?

1.2. Alt Problemler

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinde;

Cinsiyete,

Yaşa,

Hizmet yılına,

Çalıştığı kuruma,

Öğrenim durumuna,

Stratejik planlamayla ilgili aldıkları eğitime göre farklılık var mıdır?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmayla okullarda yapılan stratejik planlarla ilgili olarak öğretmen görüşlerinin ne düzeyde olduğu araştırılacaktır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Araştırma sonunda elde edilen bulguların, stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasından birinci derecede sorumlu olan eğitim yöneticilerine planın güncellenmesi ve yeniden yapılandırılmasında yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.5. Sayıtlılar

1. Araştırmada alınan örneklem grubu evreni temsil etmektedir.
2. Araştırmaya katılan denekler, anket sorularına samimi cevaplar vermişlerdir.
3. Anket, araştırmanın amacına uygun verileri toplamak için yeterlidir.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma; 2012-2013 Eğitim- Öğretim yılında İstanbul ili Pendik ilçesinde resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenler arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 365 öğretmenin görüşleriyle sınırlıdır.

II.BÖLÜM

2.1.Strateji

Strateji kavramı, ilk ve yaygın şekilde askeri sevk ve idarede kullanılmıştır. Bu anlamda strateji genel bir “harp planı” olarak tanımlanmakta ve savaşın hedefe yönelik planlanmasını ve yönetilmesini ifade etmektedir. Kuşkusuz, askeri hedef zaferin kazanılmasıdır. Bu bağlamda strateji ordunun veya bir birliğin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleyerek düşman kuvvetlerinin durumunu incelemek suretiyle belirlenebilir (Bircan,2002: 13)

Strateji, kelime anlamı itibariyle, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye demektir (Dinçer, 2004:16). Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen *stratum* kavramıyla, ikincisi ise, eski Yunanlı General *Strategos*'un adıyla ilgilidir. Bu generalin san'atını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır (Eren,2002:1). Milattan önce 490 yılındaki *Marathon Savaşında*, *Strategos*'lardan oluşan bir kurmaylar konseyi, ülkenin yöneticisine çarpışmalarda başarılı olmaya yarayacak taktiksel önerilerden ziyade, savaşı topyekûn kazanmak için gerekli stratejik konularda da strateji üretme konusunda görevlendirilmiştir (Sökmen, 2010:271).

1688 yılında İngiliz sözlüğüne giren kelime, James'in Askeri Sözlüğüne (1810) göre, düşmana karşı acil tedbirler anlamındaki taktiklere karşı, “düşmanın görüş alanının dışında yapılan işler” anlamında kullanılıyordu (Dinçer, 2004:17)

Strateji iş dünyası sözlüğünde 20.yüzyıl ilk yarısına doğru yer almaya başlamıştır. Bu tarihe kadar bazı eserlerde strateji deyimine rastlanmıyorsa da, asıl ekonomik anlamıyla ilk defa açık şekilde izahı, iktisatçı ve aynı zamanda matematikçi olan, Neuman ve Morgenstern tarafından yapılmıştır.Düşünürler burada stratejiyi kişi ekonomisi olarak ele almakta, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaktadır (Eren, 2002:4)

Kavram, işletme yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji burada da aynı mantıkla, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Ancak, konu üzerinde henüz bir fikir birliği yoktur. Stratejinin işletme ile çevresi arasındaki ilişkilere yönelik olması, çevrenin ise sürekli olarak değişmesi sebebiyle belirsizliğin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi birçok sebepten dolayı, kavram üzerinde henüz genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır. Bununla birlikte, stratejinin

işletme ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda görüş ayrılığı bulunmamaktadır (Dinçer, 2004:18).

Strateji konusunda ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren A.D. Chandler (1962) stratejiyi; “işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” olarak tanımlamaktadır (Dinçer,2004:18).

Eren (2000) *stratejiyi*, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması ile ilgili seçimsel kararlar bütünü şeklinde tanımlamıştır (Sökmen, 2010:272).

Hofer ve Schendel ise stratejiyi, “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler olarak ele almaktadırlar. Bir başka tanım stratejiyi; “işletmenin temel amaç ve hedeflerinin, bunlara ulaşmak için gerekli faaliyet programlarının seçilmesi ve işletmenin çevresiyle ilgili olarak kaynaklarını tahsis etmesi” şeklinde açıklamaktadır (Dinçer, 1994:8).

2.2.Strateji ile İlgili Kavramlar

2.2.1. Amaç, Hedef ve Strateji

Amaç, bir örgütün gelecekte ulaşmak istediği durumu ifade ederken hedefler ise amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan kısa vadeli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin başka bir özelliği de daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır. Amaçlar stratejinin oluşumuna temel teşkil eder. Başka bir ifadeyle strateji, belirlenen amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir araçtır (Eren, 2002: 9). Stratejinin var olma sebebi, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Ancak strateji uzun vadeli bir süreç olup, stratejisi olmayan örgütler amaçlarını saptayamazlar ve amaçları saptamak için gerekli hesaplamaları yapamazlar (Akyüz, 2001’ den akt.Erdem, 2006: 13)

Amaçlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken başlıca ilkeler şunlardır (Eren, 2002:10):

1. Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.

Amaçların açık ve seçik olması tam olarak neyin, kim tarafından ve ne kadar zamanda yapılması gerektiğini belirtir.

2. Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.

Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalı ve personeli güdülemelidir. Amaçlar gerçekçi değilse, çalışanlar hayal kırıklığına uğrayıp bunları önemsemeyebilir.

3. Amaçlar esnek olmalıdır.

Amaçlar, çevrenin beklenmeyen değişikliklerine uyum sağlayabilmek için esnek olmalıdır. Amaçlarda yapılacak değişiklikler, onlara ulaşmada araç olan stratejilerde de değişiklikler yapılmasını gerektirebilir.

4. Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.

Amaçlar somut ve aynı zamanda sayısal olarak ifade edilebilir olmalıdır. Sayılarla ifade edilmesinin en önemli faydası ne iş üslendiğinin açıkça anlaşılmasıdır.

5. Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır.

Uzun dönemli amaçlar örgütün misyonunu ve 3-5 yılda ulaşılacak istenen yeri açıklarken, orta ve kısa dönemli amaçlar 3 yıldan daha kısa süreli yıllık, aylık , haftalık ulaşılacak hedeflerle ilgilidir.

6. Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.

Amaçların çalışanlar tarafından kabul edilmesine çalışılmalıdır. Bunun için amaçlar yeteri kadar açıklanmalı, tereddütler giderilmeli, çalışanların cesaret ve istekleri arttırılmalıdır.

7. Amaçlar, çalışanları motive edici olmalıdır.

Çalışanlar amaçlara ulaşıldığı zaman kendilerinin sahip alacağı maddi ve manevi kazanımların neler olacağını bilirse, çaba ve enerjileri daha da artabilir.

8. Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır.

Örgütün genel amaçlarıyla bölüm ve kısım amaçlarının gerek yatay gerekse dikey olarak birbirleriyle uyumlu olması, örgütte uyum ve sinerjik etkileri arttırıcı bir durum ortaya çıkarır.

2.2.2. Vizyon ve Strateji

Vizyon, gelecekte olması arzulanan durumun ifadesi olarak işletmenin gelecekte ulaşmak istediği konumu tanımlamaktadır. İyi bir stratejik yöneticinin mutlaka bir vizyonunun olması gerekir. İşletme yöneticisinin vizyonunu, kurumun çalışanlarıyla paylaşması gerekir. Vizyon, yönetici tarafından açıklanıp çalışanlar tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır. Vizyon kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, bu yönüyle stratejinin ilham kaynağıdır diyebiliriz. (Eren,2002:12, Ertuna, 2008:13, Okumuş ve diğ.,2012:26).

2.2.3. Misyon ve Strateji

Misyon, vizyonun vazgeçilmez bir parçasıdır. Tasarlanan geleceği net bir şekilde ifade eder. Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, kısacası işletmenin varlık nedeni ifade eder (Wright, Pringle, ve Knoll, 1992'den aktaran Sökmen, 2010: 278).

Eren, (2002: 13)'e göre bir örgütün misyona sahip olmasının bir çok önemli işlevi vardır. Bunlar:

1- Yönetici ve personel tüm kurum çalışanlarının benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar.

2- Örgütsel tüm güçleri bir araya toplayarak motivasyonu sağlar.

3- Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardım eder, stratejinin belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.

4- Örgütün sorumluluğu ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardım eder.

5- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesine yardımcı olur.

Bu açıklamalardan sonra diyebiliriz ki misyon, stratejinin temelidir. Stratejinin daha somut hale gelmesine katkıda bulunur ve uygulamaya yaklaştırır.

2.2.4. Politika ve Strateji

Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel bir plandır. Politika faaliyetlerin yerine getirilmesinde çalışanlara yol gösteren ilkeler ve kuralları içermektedir. İlkeler ve kurallar yoruma açık olmadığından, politikalar oldukça katı ve belirli durumlara uygulanabilecek pratik çareler niteliğini taşır. Politikalar bir kez belirlendikten sonra sık sık değişmez. Fakat strateji sürekli değişken olması nedeniyle, kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda belirlenmektedir. Dolayısıyla strateji özel olarak işletme ile çevresi arasındaki ilişki ile ilgilidir. Her durum için özel bir görüşme ve kararı gerekli kılar. Politika devamlı tekrar eden kurulmuş bir süreç biçiminde olduğundan uygulaması icra edenlere kolayca devredilebilir (Eren, 1990: 11, Okumuş ve diğ.,2012: 28).

Strateji, politikanın üzerinde daha çok tasarlama ve ileriye öngörme veya sezme ile ilgili bir kavramdır. Politika ise daha özel durumlar için oluşturulmuş uygulamalara daha yakın bir takım ilke, kural ve emirlerden oluşur. Politikayla stratejinin en benzer özelliklerinden biri, ikisinin de uzun süre için belirlenmiş olmasıdır. Fakat strateji politikaya göre daha esneklerdir. Her iki kavram amaca bağlılık yönünden de bir birine çok benzer, ancak strateji amaçla daha

yakından ilgilidir. Stratejik faaliyetler eldeki güçlerin tamamının amaca yönltilmesi şeklindedir. Oysa politikadaki bu bağıllık daha gevşektir (Eren, 2002: 15).

2.2.5. Strateji ve Taktik

Taktikler de stratejiler gibi, bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan rekabete ve değişen koşullara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan fakat olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır. Süre ve ölçek olarak daha kısa ve küçük ancak dinamik faaliyetlerdir. Taktikler stratejinin bir parçası olduğu için onun gibi nihai sonuca odaklı değildir. Usul ve teknik bakımından stratejiye göre daha ayrıntılıdır (Ülgen ve Mirze, 2010: 37).

Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı olan ayrıntılar hatta programlardır. Bu yüzden taktik programa benzemektedir. Her stratejiyi uygulamaya koymak için bir takım taktiklere ihtiyaç vardır. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir aracı ve stratejinin vazgeçilmez bir devamıdır (Eren, 2002: 16)

2.3. Stratejinin Önemi ve Faydaları

Günümüzde dış çevrenin hızla değişmesi, işletmelerin amaç, yapı ve davranış biçimlerini uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamalarını güçleştirmektedir. Dolayısıyla işletmelerin yaşamların sürdürebilmeleri ve başarı kazanmaları, yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen yönetim yapısına sahip olmaya bağlı kalmaktadır (alıntılayan Sökmen, 2010: 273). Ne tür bir işletme olursa olsun stratejisi olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle saptayamaz, amaç saptamak için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlerine öncü olarak kurallardan yoksun kalır (Eren, 2002: 21)

Stratejinin örgüte sağlayacağı faydaları Dinçer (1994: 11-12) şu şekilde özetlemiştir:

1. Strateji, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir: Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı verir. Bu tahminler, yönetim faaliyetlerine rehberlik edecek bilgileri sağlar.

Stratejinin olmaması durumunda işletmenin he içinde hem dışında yeni fırsatlar için rehber olacak kurallar oluşmayacaktır. Ayrıca çevredeki değişikliklerin doğuracağı bilgi yetersizliği, işletme ile çevresi arasında bir açıklığa sebep olacaktır. Dolayısıyla işletmenin çevreye uyum kabiliyeti gittikçe azalacak ve başarısızlık meydana gelecektir. Kısaca ifade

etmek gerekirse, stratejik çalışma yapmayan bir işletme, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir.

2. İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı verir: Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlar. Bu soruların cevabını verebilmek; bir bütün olarak işletmenin, onun bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu ve eğilimlerini, ön yargılarını vs.yi öğrenme fırsatı verecektir.

Stratejik çalışmaların olmaması, işletmenin sezgi yoluyla değerlendirilmesine ve büyük ihtimalle yanlış tanımlanmasına sebep olacak ve dolayısı ile kaynakların karlı alanlara etkili bir dağılımı yapılamayacaktır.

3. Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve bir tutarlılık sağlar: Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Sistem yaklaşımı içinde düşünülürse, bir işletmenin kendisine ait bir çevresi olduğu gibi, onun alt sistemlerinin her birinin de kendine has çevresi olduğu görülür. Bu alt çevrelerin her birinin özellikleri farklıdır. Bu farklılıklar sebebiyle işletmenin alt bölümleri zaman içinde birbirlerinden ayrılmaya ve farklı açılara yönelmeye başlarlar. Bunu önleyebilmek için etkili bir koordinasyona ve hedef birliğine ihtiyaç vardır. İşte strateji, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturur.

Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

4. Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur: Yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için işletmenin genel amaçlarından “civata ve somuna” doğru inildikçe daha ayrıntılı planlar yapmak gerekir. Stratejiler bütün bu planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur. Gerçekte iktisadi alanda hayatta kalma savaşı veren bir işletme, temel stratejilerini doğru tespit ederse, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır.

5. Strateji işletenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir: strateji, işletmeyi iç ve dış çevreyi analiz etmeye yönelttiği için fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar. Önceden tahmin, problemlerin ayrıntısı ile teşhis edilmesine, alternatiflerin belirlenmesine, en uygun olanının seçilmesine ve uygulanmasına zaman baskısı olmadan fırsat tanır.

Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikelerde zamanında fark edilmeyecektir. Problemler yüz yüze geldiği zaman fark edilecek ve çabuk karar vermek zorunlu hale gelecektir. Bu ise işletmede bir krizin yaşanması demektir.

2.4. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlayacak fonksiyonel kararların kesin ve açık olarak anlatılması, bütünlüğün tamamlanması ve değerlendirilmesi bilimidir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 389). Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, alt yapı hammadde, vs.) etkili ve verimli kullanılması olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010: 28).

Başka bir tanıma göre de stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme, ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve güdüleyici önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak ifade edilebilir (Gümüş, 1995: 315).

Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresindeki değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir (Düren, 2000: 10). Stratejik yönetimin esas amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenmeyen bir durumla karşılaşıldığında onun üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Üzün, 2000:3). Stratejik yönetimle uğraşan uzmanlar, işletmelerin içinde buldukları çevresel faktörlere ve değişimlere uyum sağlaması ve gerekli örgütsel değişimleri yapmalarının gerektiğini vurgulamaktadır. İçinde buldukları çevreye uyum sağlayamayan ve gerekli örgütsel değişiklikleri yapamayan işletmelerin ise bunları becerebilen rakipleri tarafından saf dışı edileceği ve faaliyetlerini durdurarak işlerini bırakacaklarını ileri sürülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010: 31).

2.4.1. Stratejik Yönetimin Gelişim Evreleri

Ekonomik, sosyal ve siyasal alanda hızlı bir değişim sürecine girmiş olan ve rekabetin küresel boyut kazandığı dünyamızda ülkeler rekabet üstünlüğünü yenilikçi küresel işletmeler aracılığıyla sağlamaya çalışmaktadırlar (Bakan, 2001:18). Böyle bir rekabet ortamında işletmeler, rakiplerinden bir adım daha önde olabilmek için yeni yönetim modeli arayışında olmuşlardır. 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren kullanılmaya başlanan stratejik yönetimin gelişim evreleri şu şekildedir:

Planlama: 1950’li yıllar geleceğin sistematik olarak düşünülmesinin önem kazandığı yıllardır. Geleceğin tasarlanabilmesi için, “önceden düşünme süreci” mekanizmalarının

oluşturulduğu dönemdir. İşletmeler açısından bu dönemin planları, görünür, yakın geleceği görmeye çalışan, kapsamı sınırlı iş planları niteliği taşımaktadır.

Uzun dönem planlama: 1960'lı yıllara gelindiğinde daha uzağı görme, algılama, ve değerlendirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu durumda işletmeler uzak geleceği tahmin edebilmek için çevreleriyle ilgili daha kapsamlı planlar oluşturmuşlardır. Bu planlar uzun vadede işletmenin çevresiyle ilişkisini ele alarak gelecekle ilgili tahminde bulunmaktadır.

Stratejik Planlama: 1970'li yıllara gelene kadar planlama anlayışı temelde, geleceği tahmin etme, gelecek için kabul edilebilir hedefler, ulaşılabilecek noktalar belirleme ve buna göre davranma anlayışına dayanmaktadır. Ancak 1970'li yıllarda bunun yeterliği olmadığı, ulaşılabilecek hedeflerin belirlenmesi yerine izlenecek yön çiziminin daha gerçekçi olduğu düşünülmüştür. Böylece rakip işletmelerin olası faaliyet ve karşı davranışları da analize dahil edilmiştir. Dolayısıyla planlamaya stratejik bir boyut getirilmiştir.

Stratejik Yönetim: 1980'lere gelindiğinde stratejilerin sonuçlarının çevresel değişimler çerçevesinde değerlendirilmesi ve bu değerlendirmelerden alına geri bildirimlerle örgütün kendini yeniden şekillendirmesi gereği fark edilmiştir. Stratejik planlamanın ihmal ettiği örgüt, yürütme, kontrol gibi işlevlere verilen önem artırılarak stratejik yönetim evresine geçilmiştir.

Stratejik Yönetimde Modern Yaklaşım: Bu yaklaşım ile stratejik yönetimde “stratejik senaryolar” anlayışına geçilmiştir. Stratejik senaryo yaklaşımı, gelecekte karşılaşılabilecek farklı durumlarda nasıl davranılması gerektiğinin yollarını göstermektedir. Ancak her durumda, güçlü rekabet ve hızlı değişim sebebiyle gelecekte öngörülmeleyen durumlar oluşabilmektedir. O zaman, geleceği öngörmeye çalışıp her duruma hazır olunabilecek senaryolar üretmek yerine; hızla değişen şartlar içinde hızla değişip kendini yeniden üretebilecek bir değerler bütünü, bir kültür, bir felsefe, bir ortak görüş oluşturmak daha mühim hale gelmektedir. 1990'ların “stratejik görüş” dönemi de bu temel anlayış çerçevesinde başlamıştır. Dolayısıyla son dönemde, stratejik yönetimde başarının sadece “katı” analitik yaklaşımlar ve akılcı analizlerle başarılamayacağını; yöneticilerin yaratıcı yaklaşımlarının, düşünce tarzlarının ve sahip oldukları değişik vizyonlarının da başarıda önemli rolü olduğunu savunan görüşler hâkim olmuştur. (Ülgen ve Mirze, 2004; Okmuş ve diğ., 2012: 14-15-16).

2.4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim örgütü iyi bir vizyon ve misyon çerçevesinde belirlenmiş hedeflere götüren bir yönetim tarzıdır (Ertuna, 2008: 35). Ertuna (2008)'ya göre stratejik yönetimin özellikleri şunlardır:

Stratejik yönetim proaktif bir yönetimdir. Etrafında olanlara tepki gösteren (reaktif), onlara uyum sağlayan bir yönetim değil, koşulları değiştirme çabası içinde olan, geleceği inşa etmeye yönelik (proaktif) bir eylemdir. Stratejik yönetim başarısızlıkların sebeplerini araştıran, geriye bakan değil, başarısızlıkların sebeplerinden ders alan ileriye bakan bir yönetimdir.

Stratejik yönetim amaca yönelik bir yönetimdir. Stratejik yönetimde örgüt, vizyon ve misyonuna uygun olarak amacını saptar. Bu amacı ölçülebilir bir hedef haline getirir. Tüm faaliyetler bu amaçlara ulaşmaya odaklanır. İşletme politikaları amaca ulaşmanın yolunu tanımlar.

Stratejik yönetim plana dayalı bir yönetimdir. Stratejik yönetim olayları akışına bırakmaz. Hedeflere ulaşmak için güçlü planlar yapar. Stratejik yönetimin yaptığı planlara stratejik planlar denir. Stratejik planlardan önce işletmelerin uzun vadeli planlar yapmaları tavsiye edilirdi. Planlı yönetimin önemi vurgulanırdı. Sonraları uzun vadeli planların stratejinin diğer özelliklerini taşıması gerektiğini vurgulamak için stratejik plan deyimi önem kazandı. Merkezi planlamaya dayalı bir ekonomiye sahip olan komünist bloğun çöküşünden sonra, planlama terimi şüphe ile karşılanmaya başlandı. Kimileri, şirketleri, planlar değil, piyasalarda oluşan fiyatların yönlendiresi gerektiğini savunmaya başladı. Günümüzde tekrar stratejik planlama işlevi önem kazanmakta ve itinayla uygulanmaktadır. Türkiye’de stratejik planlar 5 yıllık plan olarak hazırlanmakta ve her yıl revize edilmektedir.

Stratejik yönetim katılımlı bir yönetim tarzıdır. İnsanlar oluşumuna katkı sağladıkları planların uygulanması, politikaların izlenmesi yönünde gayret gösterirler. Katılımlı yönetimlerinde kuralları vardır. Kimin, hangi ortamda, hangi kararlara katılacağını iyi belirlenmesi gerekir. Genellikle insanların kendi yürüteceği işlerle ilgili kararlara katılmasının doğru olduğu savunulur. Ama insanların yürütmesinden sorumlu olmadığı fakat kendi çalışmalarını etkileyen kararlara da katılmasının da uygun olduğu bilinen bir gerçektir.

Stratejik yönetim yetkilendirmeli yönetimdir. Yetkilendirme, yönetim literatürüne yakın bir geçmişte girmiş çok önemli bir yönetim aracıdır. Yetkilendirme, yetkilerin üst makamlarda toplanmayıp, doğrudan doğruya işi yapacak olanlara devredilmesi anlamına gelir. Bunun için yetki kullanacak elemanların çok iyi eğitilmeleri gerekir.

Stratejik yönetim, şevklendirici bir yönetimdir. Şevkle çalışmak üretkenliği artırır. Bir işletmede fiziki tesisler için verimlilik ne kadar önemliyse, çalışanlar için de şevk o kadar önemlidir. Özellikle “fikir işçiliğinde” şevkin önemi daha da artmaktadır. Günümüzde işletmelerin en önemli vasıfları yaratıcılıktır. Şevkle çalışmadan yaratıcı olmak pek de mümkün olmamaktadır.

Stratejik yönetim çalışanlar arasında kader birliği sağlayan yönetimdir. Bu iddia her bir kültür için geçerli olmayabilir. Fakat doğu kültürlerinde çalışanlar arasında kurulacak kader

birliğinin başarıya olan katkısı çok büyüktür. Kader birliğinin kurulduğu ortamlarda, kişiler fedakârlık yaparak büyük bir haz elde ederler. Onlar yapılan fedakârlığı ortak amaçlar için yapılmış bir fedakârlık olarak görürler.

Stratejik yönetim ile işletmeler daha verimli ve etkili çalışırlar. Ayrıca değişen ve değişmesi tahmin edilen sosyal, ekonomik ve siyasal koşullara göre çevresini iyi algılayan ve geleceği gören işletmeler ayaklarını daha sağlam basarlar (Çevik, 2004: 250)

2.4.3. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993: 27). Stratejik yönetim süreci organizasyonun vizyon ve misyonunun belirlenmesi, stratejik hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak stratejilerin formüle edilmesi, stratejilerin uygulamaya konulması, değerleme ve kontrol aşamalarını içermektedir. Stratejik yönetim sürecini oluşturan bu dört temel aşamayı aşağıdaki gibi kısaca incelemek mümkündür (Efil,1999:16-19):

1. Çevre Analizi Aşaması:

Bu aşamada çevre analizi ile organizasyonunun dış çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditleri belirlenirken, iç çevre analizi ile de işletmenin güçlü ve zayıf yanları belirlenmeye, bir başka ifadeyle işletmenin potansiyelinin ortaya çıkarılmasına çalışılmaktadır. Çevre analizlerinin yapıldığı bu aşama stratejik analiz evresi olarak da değerlendirilmektedir.

2. Strateji Geliştirme Aşaması:

Strateji geliştirme veya formüle etme aşaması, çevresel analizlerden elde edilen bulgulardan hareketle organizasyonun rekabetçi avantaja sahip olmasını veya mevcut avantajını koruyabilmesini sağlayacak uzun vadeli planların geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu aşamada örgütün misyonu, hedef ve stratejileri belirlenmekte ve faaliyetlerde izlenecek politikalar belirlenmektedir. Alternatif stratejilerin ortaya çıkması ve stratejik hedeflere en iyi şekilde ulaşılmasını sağlayacak olanların seçilmesi için şirketin misyonu, vizyonu, hedefleri, politikaları ve iç-dış çevre hakkındaki bilgilerin dikkate alınması gerekmektedir.

3. Stratejilerin Uygulanması Aşaması:

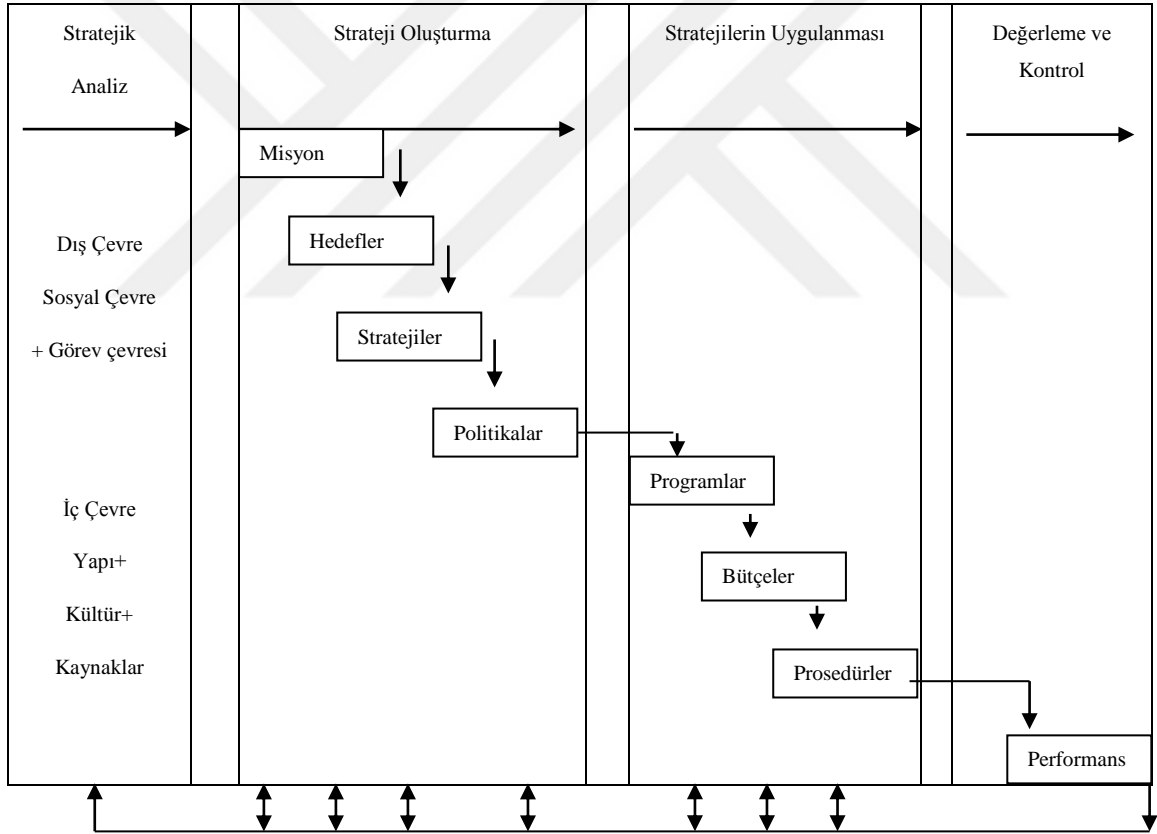
Bir önceki aşamada belirlenen stratejiler ve politikalar, hazırlanan programlar, bütçeler ve prosedürler yoluyla uygulamaya konulmaktadır. Stratejilerin faaliyetlere ve sonuçlara dönüştürülmesi aşamasında dört temel sorun mevcuttur. Bunlar, organizasyonel yapılanma, doğru uygulama sistemleri kullanma, uygun yönetim stilini kabul etme ve organizasyonel kültürün yönetilmesidir. Stratejilerin uygulanması aşaması operasyonel planlama olarak da adlandırılmakta ve stratejilerin günlük faaliyetlere yansıtılmasını sağlamaktadır.

4. Değerleme ve Kontrol Aşaması:

Yönetim sürecinde de yer aldığı gibi değerlendirme ve kontrol ulaşılmak istenen sonuçlar ile fiili sonuçların karşılaştırılmasını içermektedir. Amaç hedeflerin gerçekleştirilme derecesini ölçmek ve sapma tespit edilmesi halinde düzeltici faaliyetleri devreye sokulması sağlamaktır. Dolayısıyla faaliyet dönemi sonunda örgütün belirlenen hedefler doğrultusunda faaliyette bulunup bulunmadığı veya hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilmektedir. Son olarak elde edilen bilgiler çerçevesinde stratejik yönetim sürecinde yer alan tüm aşamalara geri bildirim sağlanmaktadır.

Stratejik yönetim süreci tablo halinde aşağıdaki şekilde gösterilmektedir (Okumuş ve diğ. 2012: 31).

Şekil 2. 1. Stratejik Yönetim Süreci



2.5. Stratejik Planlama

Stratejik yönetimin en önemli unsuru stratejik planlamadır (Ereş, 2004: 23). Stratejik planlama, hemen her örgütte hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir (Fındıkçı, 1999:339). Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Stratejik planlama ise, dışsal çevrelerdeki değişikliklerle başa çıkmak için örgütlerin yürüttüğü periyodik faaliyetleri betimler (Uçar ve diğ. 2010: 60). Stratejik planlamayla ilgili literatürde birçok tanım yer almaktadır. Örneğin;

Stratejik planlama, örgütün ne olduğuna, neyi, niçin yaptığına şekil veren, ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır (Bryson, 1995: 4-5).

Stratejik planlama, bir örgütün üyelerinin, örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. Bu süreç, örgütün stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsar. Örgütün en alt birimlerinden en üst yönetime kadar tüm çalışanları ilgilendiren bu kapsamlı süreç, örgütün gelişimini sağlamak amacıyla, sorunluluğa, müşteri ihtiyaçlarına ve uzun dönemli düşünmeye odaklanmayı gerektirir (Çalık, 2003: 253).

Stratejik planlama işletmenin nereye ve neden gitmek istediğini belirten planlardır. Başka bir deyişle bu planlar örgütün bütünü için temel amaçlarının ne olacağını ve bu amaçların gerçekleştirilmesinde örgütçe izlenecek politikaların kararlaştırılmasını içerir (Şimşek, 2002:128). Bu anlamda stratejik planlamanın temel unsurları mevcut durumun tespiti, bulunulan yere nasıl gelindiği, nereye doğru gidildiği, nereye gidilmesi gerektiği ve gidilmek istenen noktaya nasıl ulaşılabileceğidir (Genç, 2009: 203).

Akat (1998)' a göre de stratejik planlama, bir örgütün değişen çevre şartları içinde, örgüt kaynaklarının genişletilmesi, ve ortaya çıkan fırsatlar ile örgüt kaynakları arasında optimal bir uyumun sağlanması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi ile ilgili bir yönetim ve karar sürecidir (Sökmen, 2010: 275).

Genel bir tanımlamayla ise stratejik planlama, örgütün, fırsat ve tehditlerini göz önüne alarak, gelecekle ilgili uzun dönemli planlar yapmak ve bu planlara uygun hareket etmeyi sağlayarak etkinliğini artıran bir araçtır (Yüksel, 2002:31).

Genç'e (2005:97) göre, stratejik planlar ve kararlar her ne kadar geleceğe yönelik faaliyetleri planlamanın bir yolu olarak gösterilse de, aslında geleceğin fırsatlarından daha çok, bugünün problemleriyle ilgilidir.

Bu tanımlar çerçevesinde stratejik planlamaya bakılacak olursa; stratejik planlama ile ilgili olarak şu noktalar dikkati çeker:

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler.

Dinamiktir ve geleceği yönlendirir: Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyarlanması gerekir.

Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.

Salt bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve harekete geçilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan dokümanı değil, stratejik planlama sürecidir.

Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynak durumu dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Sonuç olarak stratejik planlama, her kurumun kilometre taşıdır. Stratejik plan olmadan kurum nereye gittiğini, en azından arzuladığı noktaya ulaşip ulaşamayacağını bilemez. Stratejik planlamada önemli olan, kurumun başarısı için, kurum amaçlarını yerine getirmek için herkesin çalışması gerektiğinin bilinmesidir. Kurumun başarısı ise bu başarıda kurumun tek bir vücut olarak çalışmasına bağlıdır.

Stratejik planlamanın üç ana ögesi vardır:

- a- Planı Geliştirme
- b- Planı Uygulama
- c- Planı Değerlendirme

1) Planı Geliştirme

Stratejik planlamanın ilk basamağıdır. Bu aşamada şu adımların takip edilmesi gerekir:

1. Kurumun Geçmişini ve Önemli Başarılarını Değerlendirme
2. Kurumun Var Olan Durumunu Değerlendirme

3. Kurumun Var Olan Yönetim Yapısını Değerlendirme: Sorumlulukların dağılımı, iletişim ve otorite açısından değerlendirilir. Politikalar; prosedürleri; kurumun çalışanları ve yönetim kurulu; yöneticiler ile çalışanlar arasındaki emir- komuta zinciri ve iletişimleri gözden geçirilir.

4. Misyon ve Vizyon Oluşturma: Vizyon, kurumun gelecekte belli bir zamanda nerede olacağını bir resmidir. Misyon ise, kurumun amacıdır yani bir kurumun misyonu o kurumun yaptığı işi tarif eder. Kurumun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik olmaları için iç içe geçmiş olmalı ve misyon ve vizyon bir amaçlar listesi olmamalı.

5. Değerleri Belirleme: Yol gösteren prensipler olarak ta anılan bu değerler, kurumun niyetini ve beklentilerini ifade eder.

6. İhtiyaçları Belirleme: Kurumun var olan durumunu, kurumun güçlü ve zayıf yanlarını, fırsat ve tehditleri (SWOT Analizi) analiz ederek ihtiyaçlar belirlenir. Müşterilerin (üyeler, iş görenler) beklentilerine dayanarak kurumun misyonunu başarması için başarılı olması gereken alanlar ve çalışanların paydaşlar olarak beklentileri belirlenir.

7. Kritik Durumları Belirleme: Güçlü ve zayıf yanlar, fırsatlar ve tehditlere dayanarak; kurumun vizyon ve misyonunu temel alarak karşılaşılan kritik durumlar listelenir.(SWOT Analizi)

Güçlü yanlar: Kurumun vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak özellikler sıralanır. Güçlü yanları saptarken sürece şu sorularla başlanır: “Üstünlükleriniz nelerdir? Neleri iyi yaparsınız? Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmektedirler? ”. Kaynaklarımız, bilgimiz, deneyimimiz, alanımızda biliniyor olmamız, yenilikçi yaklaşımlarımız güçlü yanlardan sayılabilir.

Zayıf yanlar: Kurumun vizyonunu ve misyonunu gerçekleştirmesini engelleyecek özellikleri sıralanır. Zayıf yönlerin saptanması sürecinde ise şu sorular dikkate alınmalıdır: “Neleri kötü yapmaktasınız? Neleri iyileştirmeye gereksiniminiz var? Başkalarının gözüyle ne

gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmakta? ” Yetersiz teknoloji, yetersiz teknoloji kullanımı, yeterlilik eğitimlerinin az olması, liderlik, moral ve katılım zayıf yanlardan sayılabilir.

Fırsatlar: Kurumun vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak iç ve dış faktörler sıralanır. Fırsatlar aşamasında ‘ Önünüzde duran fırsatlar nelerdir? Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta ?’ gibi sorular ön plana çıkmaktadır. Teknolojik gelişmeler ve danışman hizmetleri bunlardan sayılabilir.

Tehditler: Kurumun misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesini engelleyecek iç ve dış faktörler sıralanır. Tehditlerin belirlenmesine yardımcı olan sorular ‘Ne gibi engellerle karşılaşmaktasınız? Değişen teknoloji konumunuzu tehdit ediyor mu? Finansal sorunlarınız var mı? ‘ olarak belirtilebilir. Politik etkiler, yasal etkiler, çevresel faktörler, bilişim teknolojisindeki gelişmeler tehditlerden sayılabilir.

8. Anahtar Oyuncuların Rollerini Tanımlama: Stratejik planlamadan her yönüyle sorumlu olacak anahtar kişiler kimler? Burada şu sorulara yanıt aranması gerekir: ‘Yönetim ne kadar kontrole sahip? Müdür proaktif bir lider mi yoksa yönetici mi olacak? Diğer çalışanlar komisyon üyeleri kadar aktif mi olacak yoksa katılımları az mı olacak?’.

9. Eğitmek ve Planı Açıklamak: Eğitim ve iletişim olmadan takım üyeleri ne rollerini yerine getirebilirler ne de birbirleri ile etkili iletişim kurabilirler. Her üyenin gerekli dokümanlara ve temel bilgilere sahip olduğundan emin olunması gerekir. Bundan başka her üyenin gerekli güncel bilgilerden ve diğerlerini verilerinden haberdar olmak için iletişim halinde olduğundan emin olunmalı.

10. Uzun Süreli Hedefler Geliştirme ve Önceliklendirme: İhtiyaç belirleme aşamasındaki kritik durumlar göz önüne alınarak uzun süreli amaçlar geliştirilir ve daha sonra bu amaçlar öncelik sırasına koyulur.

11. Kısa Süreli Hedefler ve Faaliyet Planları Geliştirme: Tamamlanma zamanları ile aynı doğrultuda olan kısa süreli hedefler ve belirli faaliyet planları yapılır.

12. Süreci İzleme: Hem uzun hem de kısa süreli hedeflerin ilerleyişini tespit etmek için izleme süreci oluşturulur. İzleme, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulmasıdır.

2) Planı Uygulama

Stratejik planlamanın ikinci adımıdır. Bu aşamada kurum, kaynakların tahsisi yoluyla planı harekete geçirir. Bu aşamanın üç ögesi vardır:

• Programlar: Amaçların gerçeğe dönüştürülmesi için programlar ayrıntılı planlar olarak hizmet eder.

- Prosedürler: Programları gerçekleştirmek için gerekli belirli işlem sıralarıdır.

- Bütçe: Programları gerçekleştirmek için kurumun bütçe hazırlaması gerekir. Geliştirilen birçok program bütçeye dayanır. Bir kurum strateji odaklı olmalı, bütçe odaklı değil. Plan, geliştirilme evresinde eğer iyi bütünleştirilmişse planı uygulamak daha kolay olacaktır. Takım çalışması, roller, iletişim ve eğitim gibi öğeler önemlidir ve planı uygulama sürecinde bu öğelere başvurulmalıdır. Periyodik toplantılar ve kontroller olmazsa, kurum ilerleyemez ve amaçlarını gerçekleştiremez.

3) Planı Değerlendirme

Planı değerlendirme, planı düzeltmek ve uygulanışını garanti etmek için sürekli gereklidir. Ayrıca planı değerlendirme, kurumun amaçlarını gerçekleştirdiğinden emin olmak için yapılmalıdır. Bu ise araştırmalar, yönetimin gözden geçirme toplantıları ve toplantılardaki tartışmalar yoluyla sağlanabilir.

Değerlendirmede; ‘Ne yaptık? Başardığımızı nasıl anlarız? Uygulama ne kadar etkili oluyor? Neler değiştirilmelidir? Gözden kaçanlar nelerdir?’ gibi sorulara yanıtlar aranır (Şahin ve Aslan, 2008: 173-176).

2.5.1. Stratejik Planlamanın Tarihi

Stratejik planlamanın kökleri, II. dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama çalışmalarına kadar uzanır. Uzun vadeli planlar o dönemde analitik bir düşünce tarzından ziyade, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti. Bir anlamda istatistik tekniklerle olayların geleceğe uzandırılmış bir görüntüsü durumundaydı. Bu durumun doğal sonucu olarak, gelecekte nelerle karşılaşılacağı uzun vadeli planlamanın ana amacıydı. Böylece örgütün uzak ve yakın çevresinde neler olabileceği, nasıl bir gelecekle karşılaşılacağı konuları açıklığa kavuşturulmak isteniyordu. 1960’larda Ansoff örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirdi. Artık olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu 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 (Gürer, 2006: 93). 1980 sonrasında, geleneksel kamu yönetiminin ağırlığını kaybederek yeni kamu işletmeciliği anlayışının ağırlık kazanması sürecinde, kamu yönetimi alanına girmiş ve uygulanmaya başlamıştır (Genç, 2009:201).

Türkiye'de stratejik planlama 2000'li yıllarda ulusal planlama sistemi içine yerini almaya başlamış, bu amaçla yasal ve yönetsel altyapısı oluşturulmuş ve kamu kurumları için stratejik planlama zorunlu hale getirilmiştir. Stratejik planlama anlayışının Türkiye'de mevcut sistem içine yerleştirilmesi için kamu kurumlarının hazırlıkları sürmektedir (Genç, 2009:202).

2.5.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasının Alt Yapısı

Stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur (Gürer, 2006: 100).

Bu çerçevede 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuştur. “Stratejik planlama” 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak temel bir araç olarak benimsenmiştir.

5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.

5018 sayılı Kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Ayrıca kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere DPT Müsteşarlığı tarafından “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır.

Yine Kanunla, kamu kurumlarının stratejik yönetim ve planlama faaliyetlerini organize etmek üzere Strateji Geliştirme Birimleri oluşturulmuştur. Kanunda stratejik planlama performans esaslı bütçeleme ile bir arada ele alınmıştır. Kanuna göre; kamu kurumları

bütçelerini stratejik planlarına, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlayacaklardır. Performans göstergeleri kamu kurumlarının bütçelerinde yer alacak ve performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilecektir.

Performans esaslı bütçelemeye ilişkin çalışmalardan ise Maliye Bakanlığı sorumlu olup, Bakanlık tarafından “Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (taslak)” hazırlanmıştır.

Özetle; Kamu Yönetimi Reformunun ana ayaklarından biri olan 5018 sayılı Kanun başta olmak üzere, Bakanlar Kurulu Kararları ve Yüksek Planlama Kurulu Kararları (2003/14 sayılı ve 2004/37 sayılı YPK kararları.) ve ilgili yönetmelikler (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik, Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik), tebliğler (Kamu iç kontrol standartları Tebliği) ve genelgeler çerçevesinde kamu idarelerine stratejik planlama yapma yükümlülüğü getirilmiş ve stratejik planlama kamu reformunun bir aracı olarak düşünülmüştür (Genç, 2009, 202; Gürer, 2006, 101).

2.5.3. Stratejik Planlamanın Önemi

Yönetimde planlama işlevi, bilimsel olarak klasik yönetim teorisinin yönetim süreci yaklaşımı ile başlatılmıştır. Yönetim sürecinin planlama konusundaki tespitleri halen kullanılmaktadır. Ancak, bu işlev son yıllardaki işletme alanında gerçekleşen değişimlere paralel olarak evrimleşmiştir. Evrimleşme sonucunda planlama kavramı, stratejik planlama şekline dönüşmüştür. Özellikle, organizasyon yapılarındaki yeni gelişmeler, stratejik düşüncenin önemini artırmıştır (Koçel, 1993: 77).

Öncelikli olarak stratejik planlama, geleceği etkileyerek yön verebilme gücüne sahiptir. Böylece, stratejik planlar yoluyla yapılanlarla, yarın, gelecek yıl ve hatta gelecek 10 yıla yön verilebilir. Uzun dönemli kararlarla geleceğin amaçlar doğrultusunda etkilenebilmesi de mümkündür (Bircan, 2002: 15). Aynı zamanda, bugünün eğilimleri geleceği yordamaya da yardımcı olabilmektedir. Şimdiki zamana ait pek çok olay, gelecek olayların habercisi olabilmektedir. Bu olaylarda görülen eğilimleri yorumlayarak, anlam çıkararak geleceğe ilişkin bir takım senaryo seçeneklerini tanımlamak mümkün olabilmektedir. Bugünün kararları, gelecekte en iyi olma amaçlarının gerçekleştirilmesinde yardımcı olabilir. Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama ile fırsatlardan yararlanılabilir, güçlükler önlenebilir.(Yanpar Yelken ve diğ., 2010: 39).

Stratejik planlama ile örgütler yoğun rekabet arenasında hızla değişen çevrede meydana gelebilecek fırsatlardan maksimum oranda fayda sağlamakta, yine bu stratejik arenada gelişen

tehditlerden hasarsız ya da en az hasarla kurtulabilmek için çeşitli politikaların üretilebilmesini sağlayacak faydalar dizesi oluşturmaktadır (Aksu, 2002:73).

Stratejik planlama, bir örgütün yönetsel faaliyetlerini ve örgütsel özelliklerini iç ve dış etkenlerle analiz ederek örgütün geleceği için gerekli olan değişiklikleri ortaya çıkaran planlama çeşididir (Erdem, 2006: 45). Örgütün çevresinde meydana gelen değişimlerde ortaya çıkan fırsatları maksimum düzeyde avantaja çevirirken, örgüt için tehdit oluşturacak unsurları da minimize eder. Böylece stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek önlemlerin alınmasını sağlamakta çevresel değişim ve gelişime uyumu kolaylaştırmaktadır (Tümer, 1993:117).

Stratejik planlama değişen çevreye uyum sağlama özelliğinin dışında örgütlere bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme şansı vermesiyle de önemlidir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişen çevrenin bir parçasıdır. Çevresel değişiklikler içinde en önemle takip edilmesi gerekenlerin başında bilimsel ve teknolojik değişimler gelmektedir. Bu alandaki gelişmeler çok büyük hızla seyrettiğinden takibi kolay olmamaktadır. Stratejik planlama çevresindeki gelişimin gerisinde kalmamaktadır (Gürer, 2006: 94).

Stratejik planlama, örgütü sürekli dinamik olmayı gerektiren bir sürece yönlendirir. Bu süreç içerisinde örgütler sürekli olarak gelişmeyi ve değişimi takip ederler. Bu da örgütlerin sürekli bilgi toplamalarına ve bu bilgiler ışığında hareket etmelerine neden olur. Bu şekilde örgütler gelecekteki planlarını daha açık ve net bir şekilde yaparlar. Stratejik planlama, bu bakımdan örgütlerin sistematik düşünmesini ve vizyon sahibi olmasını sağlar. Herhangi bir vizyona sahip olmayıp, sadece bugününü düşünen örgütler yok olma tehlikesi ile karşı karşıyadırlar (Erdem, 2006: 46).

Stratejik planlamayı önemli kılan bir başka yönü yönetimde etkinliktir. Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini örgüt üst yönetimi için vazgeçilmemesi gereken bir yönetim faaliyetidir. Daha fazla alternatifini keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlamayla kolaylaşır (Gürer, 2006: 95).

Stratejik plan yalnızca büyüme ve gelişme üzerine de kurulmuş olan bir planlama değildir. Stratejik planlama tasarruf ve paylaşımına da rehberlik eden bir planlamadır. Stratejik plan organizasyon içerisinde yer alan tüm departmanların yerlerini belirleyerek gerçekleştirilen aktivitelere odaklanarak krize yol açabilecek kararların alınmasını ve bunların uygulamalarından doğabilecek riskleri de en asgari seviyeye indirgeyen bir planlama şeklidir (Şener, 2009: 43).

Bir kurumun varlık nedeni yönündeki stratejik planlar, yöneticiler için yol gösterici bir değere sahiptir. Çünkü belirlenen stratejiler, bir yandan yönetim mantığı ile bağdaşır olacak,

diğer yandan yöneticinin yaratıcılık ve uygulayıcılık yetenekleri ile yakından ilişkili olacak, diğer yandan da geçici durumsal niteliği nedeniyle daima uyarlayıcı değişiklikler beklenebilecektir (Bircan, 2002:12).

Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Stratejik planlama sayesinde; fikirler için tutarlı bir çerçeve oluşturmak, fırsat ve tehditleri değerlendirmek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, çeşitli stratejilerin test edileceği kriterleri belirlemek, trendlerin izlenmesini sağlamak ve portatif olmak, kişileri düşünceye sevk etmek, kısa ve uzun vadeli kararların uyum içinde olmasını sağlamak, optimum kaynak tahsisini gerçekleştirmek mümkündür (Gürer, 2006: 95)

2.5.4. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama, örgütün ne olduğu, ne yaptığı, neden yaptığı konusundaki temel kararları ve faaliyetleri şekillendiren, onlara rehberlik eden disiplinli bir çabadır. Stratejik plan, örgütün tamamı hakkında bilgi sağlamak için sistematik bir süreç ortaya koyar, bunu uzun vadeli bir yön geliştirmek için kullanır ve bu yönü spesifik hedeflere, araçlara ve faaliyetlere dönüştürür (Genç, 2009: 203). Stratejik planlamanın örgütlere çok farklı yararlar sağlayabileceği konunun uzmanı olan birçok yazar tarafından ifade edilmiştir. Bu yararlardan başlıcaları şunlardır:

Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlardan ilki ve belki de en açık potansiyel yararı stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu fayda; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekteki yönünün aydınlanmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına rehberlik eder.

İkinci olarak, stratejik planlama karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine yoğunlaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini hesaplamalarına yardımcı olur. Stratejik planlama böylece 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 etmelerinde yardım eder. Sonuç olarak; stratejik planlama, örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde yargılama yapabilmelerine yardım eder.

Stratejik planlamanın üçüncü yararı olan geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel konuları aydınlatmaya ve tanımlamaya cesaretlenirler, iç ve dış taleplerle baskılara

akıllıca karşılık verirler ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır.

Nihayetinde, stratejik planlama doğrudan örgüt çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgüt üyeleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.

Stratejik planlama tüm bu yararları sağlayabilir, ancak sağlayacağıın garantisini de yoktur. Doğrusu herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devresinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir. Zira, stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar, işlemler ve araçlar bütünüdür. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü onların başarısı en azından süreci özel durumlara nasıl uyduracaklarına bağlıdır. Sürecin farklı durumlarda nasıl uygulanacağı üzerinde ise stratejik plan yalnızca yeterli sayıda anahtar karar verici ve planlamacı tarafından desteklendiğinde ve içinde bulunulan durumda ayrıntılarıyla sağduyu ve duyarlılıkla uygulandığında işler. Özellikle, çok zor stratejik sorunlar ele alındığında, başarı asla garanti edilemez.

Örgüt misyonu ve gelecek üzerine sistemli bir düşünme süreci olan stratejik planlamanın örgütlere sağlayabileceği diğer yararlar şu şekilde sıralanabilir:

- Yöneticinin sistemli olarak geleceği düşünmesine yol açar.
- Stratejik planlama, uzun vadeli düşünmeye ve etkili stratejiler geliştirmeye yardım eder.
- Stratejik planlama, örgütün gelecekte takip edeceği yönü berraklaştırarak çatışmaları azaltır ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur.
- Emek sermaye ve zaman gibi kaynakların daha rasyonel kullanımını ve böylece tasarruf sağlar.
- Stratejik planlama, örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaya yardım eder.
- Stratejik planlama, bugün alınan kararların yarımın beklentileri ile uyumlu olmasına yardımcı olur.
- Stratejik planlama, karar verme için tutarlı ve meşru bir temel oluşturur.
- Ani değişikliklere karşı hazırlıklı olma imkanı verir.

- Stratejik planlama, örgütün kontrolü altındaki alanlarda inisiyatif sahibi olmasına yardım eder.
- Stratejik planlama, örgütün birimleri arasında uyum sağlanmasına yardımcı olur.
- Stratejik planlama, önemli örgütsel problemlerin çözümüne yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama, kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmektedir.
- Yetki devrini kolaylaştırır. Planlamaya katılan çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin sorumluluklarına canlılık kazandırır.

Stratejik planlama, örgütler açısından aynı zamanda bir öğrenme süreci olarak kabul edilmelidir. Stratejik planlama ile örgütler, misyon, hedefler ve kaynaklar üzerinde düşünmekte, kararlarına yön veren varsayımları sorgulamaktadırlar. Böylesine bir çalışmanın örgüt üyelerinin bilgi birikimine ve deneyimine yapacağı katkı göz önüne alındığında stratejik planlamanın öğrenen organizasyonlar tesis etmede ne derece önemli bir rolü bulunduğunu anlamak mümkün olacaktır. Yani planlama süreci eğitimsel bir araç ve örgütün her düzeyindeki kişisel-birimsel etkileşimler için bir fırsat olarak da algılanmalıdır. Orta kademe yöneticilerin, stratejik planlama sürecinde aktif bir rol alarak organizasyonun karşı karşıya olduğu stratejik gelişmeler üzerinde düşünmeleri de, geleceğin kaliteli liderlerinin yetişmesine büyük katkılar yapacaktır (Gürer, 2006: 95-97; Mucuk, 2008:139).

2.5.5. Stratejik Planı Diğer Planlardan Ayıran Özellikler

Stratejik planlamayı diğer planlamalardan ayıran özellikleri şu şekilde özetleyebiliriz (Özdemir, 1999: 36):

Stratejik planlama, geleceği belirleyen, süreklilik arz eden bir yönetim biçimidir. Stratejik planlama çok daha ilerisi düşünülerek yapılır ve sürekli yenilenir; bu bakımdan stratejik planlama ile ortaya çıkarılan kararlar kesin katı kurallar değildir. Bunlara ek olarak stratejik planlama, faaliyet planları ile karıştırılmamalıdır. Stratejik planlar faaliyet planlarına

göre daha geniş bir zamanı kapsar ve hedefleri formüle ederler. Faaliyet planları ise daha çok uygulamaya yönelik ve daha çok hedefler bilinerek yapılan planlardır (Çoban, 1997: 84).

Stratejik planlama örgütün diğer tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber olma özelliğindedir. Stratejik planlama örgütün genel amaç ve hedeflerini belirlediğinden diğer bütün planlar, örgütün stratejik planına uygun, onunla çalışmeyecek bir şekilde hazırlanmalıdır. Bu bakımdan stratejik planlama örgütün Anayasası, diğer planlar da bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar olarak ifade edilebilir.

Stratejik planlama diğer bütün planlara göre daha fazla eyleme yöneliktir. Çevresel şartlarda olabilecek değişiklikleri önceden göz önünde bulundurduğu için bu değişimlere karşı tepkilerini ve alternatif tedbirlerini önceden hazırlamıştır. Bu yönüyle stratejik planlama proaktifdir. Diğer plan türleri ise yeni olaylarla karşılaştıktan sonra tekrar düzenleme ihtiyacındadır, yani reaktifdir.

Stratejik planlama diğer tüm planlardan daha esnek yapıdadır. Stratejik planlamanın yeniliklere ve beklenmeyen durumlara uyum sağlaması daha kolaydır. Çünkü diğer planlar var olan durumun devam etme olasılığı üzerine hazırlanmışken, stratejik planlama iç ve dış çevreden kaynaklanabilecek tüm değişimleri ve umulmadık durumları hesaba katarak hazırlanır.

Stratejik planlama vizyon oluşturma özelliği ile de diğer planlara göre daha güçlü bir yapıdadır. Çevresel belirsizliğin örgüt üzerinde yapacağı olumsuzluğu, bu belirsizliği asgari düzeye indirgeyerek giderir ve çalışanlar üzerinde daha güdüleyici bir etkiye sahiptir.

Bu özellikler dışında, Eren (1990: 53-54)' e göre temelde stratejik planlamayı diğer planlardan ayıran dört özellik bulunmaktadır. Bunlar; zaman süresi ve uyum, verilerin niteliği, verilerin sayısı ve organizasyon seviyesidir. Stratejik planlama nitelik itibariyle uzun süreli bir planlama olsa da diğer uzun süreli planlar ile aralarında farklılıklar vardır. Uzun süreli planlamada kullanılan verilerin doğru ve değişmeyeceği kabul edilir. Stratejik planlama gelecekte beklenmedik olaylar karşısında organizasyonun nasıl davranması gerektiğini planlar. Stratejik planlama süresi itibariyle uzun süreli ancak sürekli bir planlamadır, diğer planlara yol gösterici niteliğindedir.

Stratejik planlama, örgütün tümünü ilgilendiren bir planlama çeşidi olduğu için toplanan veriler çeşitlilik gösterip aynı cinsten değillerdir. Planlama yapılırken verilerin yapısı ne kadar farklılık gösterirse planlama o derece stratejik nitelik taşıyor demektir. Diğer planlama türleri kapsadıkları bölümlere ait veriler ile yapılmaktadır. Aynı şekilde stratejik planlamanın dayandırıldığı veriler sayı itibariyle fazlalık gösterir.

Stratejik planlama örgütün bütün iç işlevlerine ve tüm çevreye ilişkin verilere dayanılarak yapılan bir plan olarak diğer planlardan daha kapsamlıdır. Örgütün gelecekteki durumunu belirten bir plan olarak stratejik plana oldukça fazla sorumluluk yüklenmektedir. Bu

bakımdan stratejik planlama üst yönetimin sorumluluğunda ve önderliğinde yürütülen bir plan türüdür. Üst yönetim, stratejik planı uygulamada orta ve alt yöneticilerden yararlansa da, hatta plan yapımına alt kademelerde çalışanların katılımı sağlansa da sorumluluk her zaman için üst yönetime aittir (Erdem, 2006: 50). Stratejik planlama, ortaya koyduğu sonuçlar açısından kapsamlı planlamadan, orta ve uzun vadeli planlamadan da farklılaşmaktadır (Çamur, 2005: 642).

2.5.6. Stratejik Planlama Süreci

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

Bu çerçevede stratejik planlama:

Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklıdır.

Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir.

Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.

Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.

Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.

Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Diğer yandan stratejik planlama:

Günü kurtarmaya yönelik değildir: Uzun vadeli bir yaklaşımdır.

Bir şablon değildir: Kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır.

Salt bir belge değildir: Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve eyleme geçirilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan belgesi değil, stratejik planlama sürecidir.

Sadece bütçeye dönük değildir: Stratejik planlama sürecinde kaynak kısıtları dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir.

Stratejik planlama, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

- Neredeyiz?
- Nereye Gitmek İstiyoruz?
- Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl Takip Eder Ve Değerlendiririz?

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturur.

“Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.

Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır (DPT, 2006: 7-9)

2.6. Eğitimde Stratejik Planlama

Günümüzde toplumun tüm kesimleri, kurum ve kuruluşları hızlı bir çevresel değişimin ve dalgalanmanın etkisinde kalmaktadırlar (Erdoğan,2002:41). 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.

Bahsedilen değişim karşısında eğitim kurumlarının kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Okullar toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki değişimler, teknolojik ilerlemeler eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır (Çalık,2003: 259).

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 (Türk ve Ünsal, 2010: 2). Yerel, bölgesel ve ulusal boyutta bir okulun etkili olabilmesi onun çalışanlarını, bütçesini nasıl yönettiğine ve dış çevre ile olan ilişkilerine bağlıdır. Çünkü eğitim kurumları, ekonomik, sosyal ve siyasal anlamda çevreden etkilenen ve çevreyi aynı oranda etkileyen açık sistemlerdir. Dolayısıyla eğitim kurumlarının stratejik plan yapmaları bu etkileşimli yapıları gereği kaçınılmazdır (Özmantar,2011:1394).

Eğitimde stratejik planlamanın kullanılması, stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. 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. Yalnızca üst düzey yöneticilerin katılımıyla bir okul sistemi için yapılan stratejik planın başarılı olması da beklenmemelidir (Işık ve Aypay, 2004:351) Bu nedenle 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 de 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 (Yanpar Yelken ve diğ.,2010:41).

2.6.1. Yasal Çerçeve

Kamu Yönetimi Reformu kapsamında alınan Yüksek Planlama Kurulu kararlarında ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamaları ve kuruluş bütçelerini bu plan doğrultusunda oluşturmaları öngörülmektedir. 5018 sayılı Kanunun 9. maddesi şöyledir;

“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60’ıncı maddesi ile 22/12/2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesine dayanılarak “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır.

Kalkınma planları ve yıllık programlar ile diğer ilgili programlar dikkate alınarak hazırlanan stratejik planlar, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT) ve diğer ilgili kurumların öngörülen süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmektedir.

Bu amaçla DPT tarafından, 5018 sayılı Kanununun 9’uncu maddesine dayanılarak “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre; stratejik planlama çalışmalarının kapsamdaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dâhilinde yürütülmüştür. Söz konusu geçiş takvimine göre Bakanlığımız, 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk stratejik planını, hazırlayarak yürürlüğe koymuştur.

Bakanlığımız stratejik planı ile birlikte eş zamanlı olarak İl millî eğitim müdürlükleri stratejik planları da hazırlanmıştır. Bu kanun ve yönetmeliklerde başka DPT tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” 19/06/2006 tarih ve 2006/55 sayılı MEB Genelgesi ve 2010/14 Sayılı MEB Genelgesi Bakanlığımız merkez ve taşra teşkilatı birimlerinde yürütülmekte olan stratejik planlama çalışmalarının yasal çerçevesini oluşturmaktadır (Türk ve Ünsal, 2010: 5).

2.6.2. Okullar İçin Stratejik Plan Hazırlama Süreci

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kuruluş genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir. Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır.

Genel olarak okul/kurumlarda stratejik planlama sürecinde yapılacak çalışmaları üç aşamada ele alınabilir.

1. Aşama: Hazırlık Dönemi

Bu süreçte; Stratejik Planlama Ekibi (SPE)'nin oluşturulması, üst yönetim desteğinin sağlanması, eğitim desteğinin alınması gerekmektedir. Stratejik planlamanın başarısı ancak okul/kurumun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama okul/kurum içinde belirli bir birimin, grubun ya da kişinin işi olarak görülmemelidir.

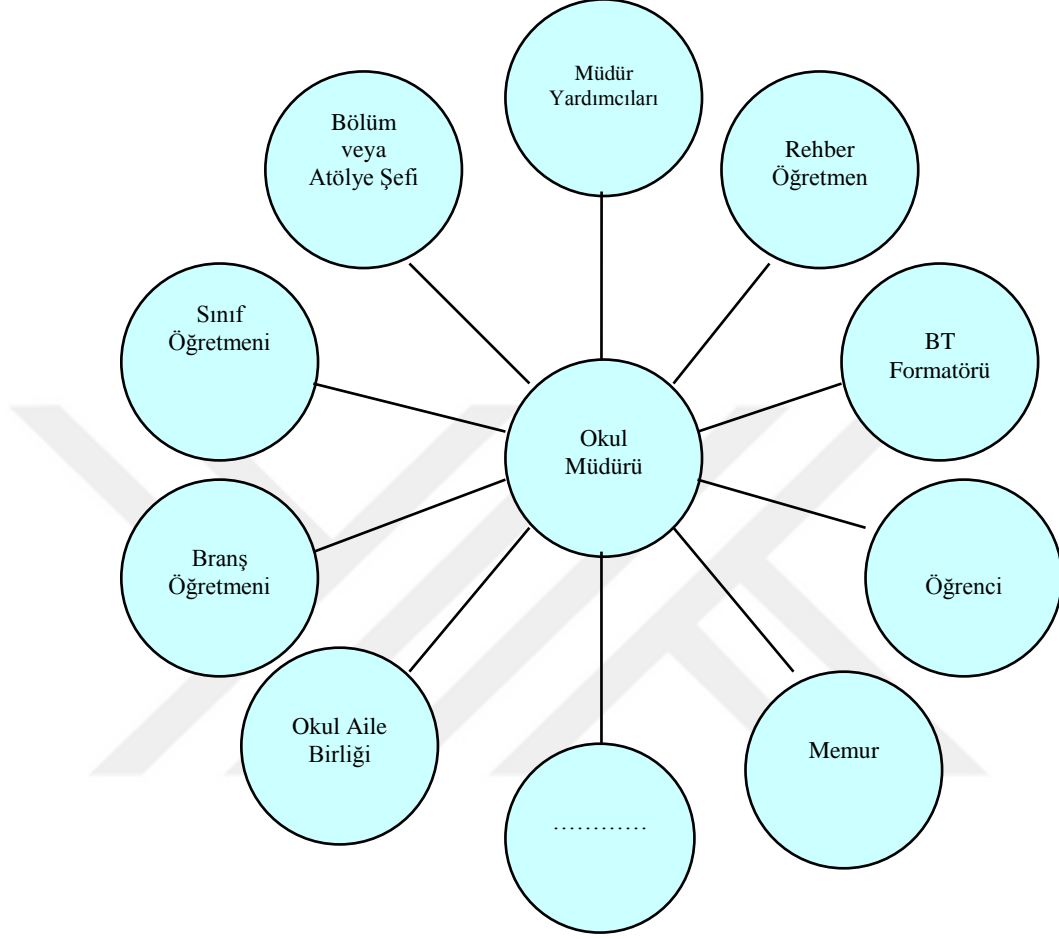
Plan yapmak ve okul/kurumu bu plan doğrultusunda yönetmek yönetiminin ana işlevlerindedir. Bu nedenle, yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Yönetim, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini okul/kurum çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması: Stratejik planlamanın bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek olan planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Stratejik Planlama ekibi okul/kurumun liderlerinden oluşturulmalıdır. Bunlar müdür yardımcısı, rehber öğretmen, okul aile birliği başkanı, okul öğrenci meclisi başkanı, zümre başkanı, eğitici bilgisayar formatörleri, bölüm şefi olabilir. Böylece liderleri okulun gelişmesiyle ilgili stratejik planlamaya yöneltir ve stratejik plana dönük

çalışmaları diğer çalışanlara süratle aktarabilirler. Böylece stratejik planın benimsenmesi sağlanır.

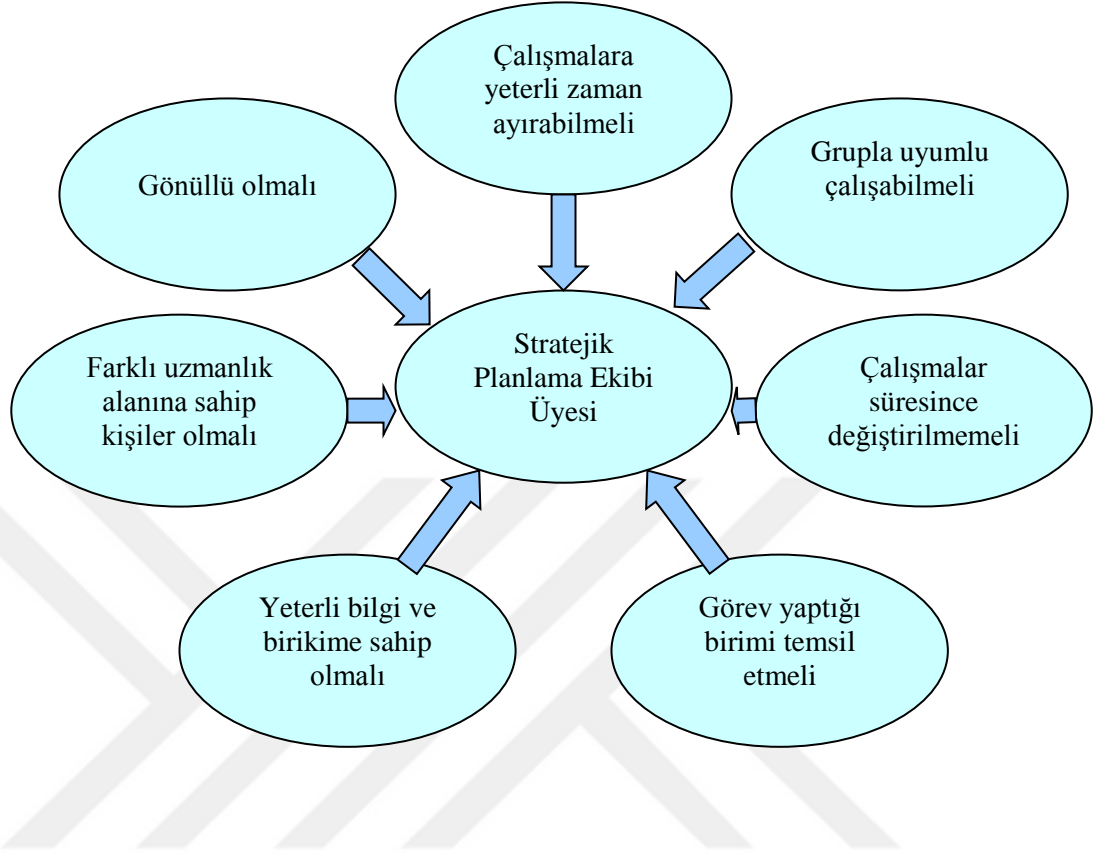
Ekibin başkanlığını okul/kurum müdürü yapmalıdır. Ekip içinden bir çalışan, planlama sorumlusu olarak görevlendirilir. Stratejik planlama ekibi sorumlusu stratejik planlama teknik ve süreçleri konusunda mutlaka eğitim almalı ve eğitim sonucunda edindiği bilgiler doğrultusunda okul/kurum müdürünü ve diğer liderleri çalışmaların her aşamasında bilgilendirmeli, bilinçlendirmeli ve planın başarıyla sonuçlanmasında onlara destek olmalıdır.

Şekil 2.2 Stratejik Planlama Ekibi



Planlama ekibinde görev alacak kişilerde dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

Şekil 2.3 Stratejik Planlama Ekibi Üyelerinin Özellikleri



Planlama ekibi bu şekilde oluşturulduğunda bir takım yaraları olacaktır.

- Planlar liderler tarafından yapılırsa plan unsurlarının hayata geçirilmesi konusunda kendilerini yükümlü olarak hissedeceklerdir.
- Sunulan önerilere yapacakları eleştirilerde daha gerçekçi ve tutarlı olacaklardır. Bu da planın uygulanabilmesini kolaylaştıracak, etkinliğini arttıracaktır.
- Bu tür bir ekip, okul/kurum içinde devamlı ve etkili bir haberleşme ve bilgi alışveriş sistemini geliştirecektir.
- Planın hazırlanmasında görev alan liderler, motive olacaklar ve kendilerini onların gerçekleştirilmesine adayacaklardır.

Okul/kurumda çalışan personele yönelik hizmet içi eğitim programları düzenlenmelidir. Bu eğitim, stratejik yönetimin temelleri, stratejik planlamaya yönelik kavramlar ve stratejik planın nasıl hazırlanacağı ve plan hazırlanmasında kullanılacak verileri elde etmeye yönelik uygulamalı çalışmaları kapsamalıdır.

Stratejik Planın Hazırlanması: Eğitimler sonucunda okul/kurumda her düzeyden çalışanların katılımıyla Neredeyiz? Nereye Ulaşmak İstiyoruz? Nasıl Ulaşabiliriz? sorularının cevabı olacak şekilde okul/kurumun stratejik planı hazırlanır. Ayrıca izleme ve değerlendirmenin nasıl ve ne zaman yapılacağı da plan içerisinde belirtilmelidir.

2. Aşama Planın Uygulanması: Üst politika belgelerine uygun olarak hazırlanan stratejik planın, hazırlandığı dönemi (ilk uygulama da 2011-2014 yılları arası) kapsayacak şekilde tüm çalışanlar ve ilgili birimler aracılığıyla uygulandığı aşamadır.

3. Aşama İzleme ve Değerlendirme: Stratejik plan üzerindeki çalışmalar, bu çalışmalara paralel olarak belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinin sağlanmasına yönelik faaliyetlerin gerçekleşme düzeyinin izlenerek belirli periyotlar halinde ilgili yerlere raporlanması aşamasıdır. Okul/kurumda yapılan faaliyetlerin ve harcamaların stratejik plana uygunluğunu denetlemek amacıyla yapılacak iç ve dış denetimler de bu aşamada düşünülmelidir.

Bu aşamada;

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

2.7. Okullar İçin Stratejik Plan Hazırlama Aşamaları

A. DURUM ANALİZİ

2.7.1. Tarihsel Gelişim

2.7.2. Yasal Yükümlülükler

2.7.3. Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler

2.7.4. Paydaş Analizi ve Görüşler

2.7.5. Kurum İçi analiz

2.7.5.1 Örgütsel yapı

2.7.5.2 İnsan kaynakları

2.7.5.3 Teknolojik düzey

2.7.5.4 Mali kaynaklar

2.7. 5.5 İstatistikî veriler

2.7.6. Çevre Analizi

2.7.6.1 PEST Analizi

2.7.6.2 Üst Politika Belgeleri

2.7.7. GZFT (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler) Analizi

B. GELECEĞE YÖNELİM

2.7.8. Misyon, Vizyon, Temel Değerler

2.7.9. Temalar

2.7.10. Stratejik Amaçlar

2.7.11. Stratejik Hedefler

2.7.11.1 Performans Hedefleri

2.7.12. Performans Göstergeleri

13. Faaliyet/Projeler ve Maliyetlendirme

2.7.13.1 Eylem Planları

2.7.14. Stratejiler

C. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

2.7.15. İzleme ve Değerlendirme

2.7.15.1 Raporlama

A. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, okul/kurumun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Okul/kurumun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, okul/kurumun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, okul/kurumun kendisini ve çevresini daha iyi tanınmasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır.

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

- Tarihi gelişim
- Okulun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi
- Okulun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- Okul içi analiz (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).
- GZFT analizi

2.7.1. Tarihsel Gelişim

Okul/kurumun hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla kısaca değerlendirilir.

2.7.2. Yasal Yükümlülükler

Bu aşamada okul/kuruma görev ve sorumluluklar yükleyen, okulun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler ve dayanaklar listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler daha sonraki aşamada okul/kurumun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlar.

Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi Aşamasında Cevaplanması Gereken Sorular:

- 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 yükümlülüklere karşılık gelen program-faaliyet bulunmakta mıdır? Yürütülen tüm program-faaliyetlerin yükümlülükler listesinde bir karşılığı var mıdır?)

2.7.3.Faaliyet Alanları, Ürün ve Hizmetler

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin çıktılarından da yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir. Daha sonra, belirlenen ürün ve hizmetler aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılabilir.

Belirlenen ürün ve hizmetlerin birbirleriyle olan ilişkileri gözetilerek belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılması, kuruluşun organizasyon şemasının ve faaliyetlerinin bütününe gözden geçirilmesi açısından faydalı bir çalışmadır. Belirlenen faaliyet alanları, stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında dikkate alınır. Ayrıca, paydaşların görüş ve önerileri alınırken, bu aşamada belirlenen faaliyet alanları bazında çalışmalar yürütülebilir.

Tablo 2.1. Faaliyet Alanları ve Hizmetler

BİRİMLER	A- FAALİYET ALANI: EĞİTİM

	B- FAALİYET ALANI: ÖĞRETİM

	C- FAALİYET ALANI: YÖNETİM İŞLERİ

	D- FAALİYET ALANI:

2.7.4. Paydaş Analizi

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Okul/kurumun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, okul/kurum hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir. Paydaş analizi aşağıda belirtilen taraflar dikkate alınarak yapılmalıdır.

- Okul/Kuruma girdi sağlayanlar,
- Okul/Kurumun ürün ve hizmet sunulan kesimler,
- İşbirliği yapılan kesimler,
- Okul/Kurum faaliyetlerinden etkilenenler,
- Okul/Kurumu etkileyen kesimler.

Paydaş: Kurum faaliyetlerinden etkilenen veya bu faaliyetleri etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir..

İç Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve şubeler, bölümler, birimler iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar (Temel Ortak, Stratejik Ortak, Tedarikçiler): Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Müşteriler (Yararlanıcılar/Hedef kitle): Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Paydaş analizi ile;

- planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,
- paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi,
- kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,
- paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi,
- paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanır.

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında kuruluşun paydaşlarının kimler olduğu belirlenir.

Kuruluşun paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kuruluşun faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerinden/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Kuruluşun paydaşları ayrıntılı olarak ifade edilmelidir. Ayrıca, bir paydaşta farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşlar bu alt gruplar bazında belirtilmelidir. Örneğin bir iç paydaş olarak kuruluş çalışanları yerine gerekirse memurlar ve mühendisler ayrı paydaş grupları olarak tanımlanabilir. Paydaşların alt gruplara bölünmesi, gözden kaçabilecek önemli grupların tespit edilmesi açısından faydalı olabilecektir.

Paydaşlar belirlendikten sonra, neden paydaş oldukları sorusu cevaplanır. Bu değerlendirme paydaşların kuruluşla olan ilişkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Bir sonraki aşamada paydaşlar; iç paydaşlar, dış paydaşlar ve müşteriler olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma, farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve kuruluşun faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Belirlenen paydaşlar tümü ile etkili bir iletişim kurulmasını imkansız kılacak sayıda olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir.

Paydaşların önceliklendirilmesinde dikkate alınacak hususlar; paydaşın okul/kurumun faaliyetlerini etkileme gücü ile okul/kurumun faaliyetlerinden etkilenme derecesidir. Önceliklendirme stratejik plan hazırlama ekibi tarafından değişik yöntemlerle yapılabilir. Örneğin okul/kurumda çalışan yönetici ve öğretilerden puanlama yoluyla paydaşları önceliklendirmesi istenebilir.

Tablo 2.2 Okul Paydaş Analizi Matrisi

Paydaş	İç Paydaş	Dış Paydaş	Yararlanıcı (Müşteri)	Neden Paydaş?	Önceliği
.....					
.....					
.....					

Örneğin öğrenci ve velileri yararlanıcı (müşteri) olarak belirleyen okul/kurum neden paydaş? sorusuna; “hizmetlerimizi doğrudan ya da dolaylı olarak alan paydaşlar aynı zamanda tedarikçi oldukları için” şeklinde cevap verebilir. Diğer bir örnek; sivil toplum kuruluşlarını dış paydaş olarak belirleyip neden paydaş sorusuna? “amaç ve hedeflerimize ulaşmak için işbirliği yapacağımız kurumdur” şeklinde cevap verilebilir.

Okul/kurumlar paydaşlarını sınıflandırdıktan sonra bu sınıflandırmadan yola çıkarak paydaşlarıyla sunmuş olduğu ürün/hizmetleri ilişkilendirmelidir. Bu aşamada paydaş olarak hizmetlerin sunulduğu, ürünleri alan yararlanıcılar(müşteriler) seçilmelidir. Paydaşlarla hizmetlerin ilişkilendirmesinde Tablo 2.3’ten faydalanılabilir

Tablo 2.3 Paydaş-Ürün/Hizmet Matrisi

	Faaliyet Alanı 1			Faaliyet Alanı 2		
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3
Paydaş 1	x		x		x	
Paydaş 2		x		x		x
Paydaş 3			x	x		
.....						

Bu tabloda, hangi ürün/hizmetten hangi paydaşın faydalandığı görülebilir. Ayrıca bu çalışma paydaş görüşlerinin alınmasında okul/kuruma yol gösterici olacaktır. Paydaşlardan faydalandığı hizmetler hakkında görüşlerin alınması, hizmetlerin geliştirilmesi yönünde hedefler ya da faaliyetler belirlenmesine ışık tutacaktır.

Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların kuruluş hakkındaki görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana yansıtılması bir program dahilinde yürütülür. Bu program aşağıdaki hususlar çerçevesinde oluşturulur:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- İlgili paydaş itibarıyla hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Çalışmanın sorumluları kimler olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve hangi sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken;

- mülakat,
- anket uygulaması,
- atölye çalışması,
- toplantı,

gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir. Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, kuruluş üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olabilecektir. Görüşülecek kişi sayısının yüksek olduğu durumlarda ise anket uygulanması daha uygun olabilir.

Paydaşların görüşleri alınırken temel olarak şu sorulara cevap aranır:

- Kuruluşun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kuruluşun olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Kuruluşun geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Kurulustan beklentileriniz nelerdir?

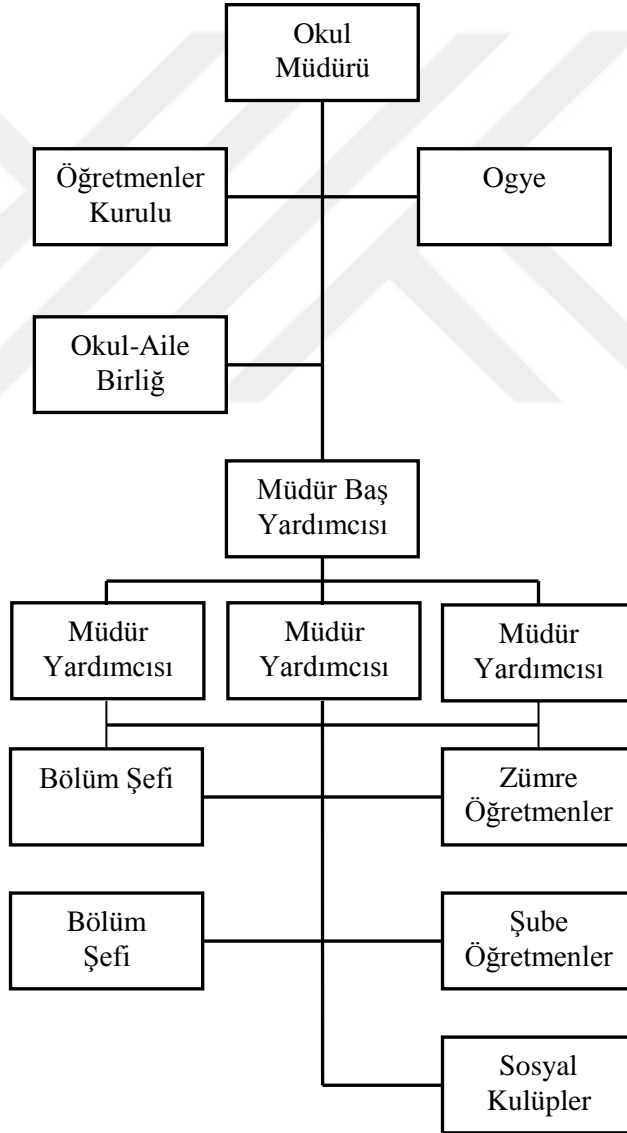
2.7.5. Kurum İçi analiz

Okul/Kurumun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek iç ortamdan kaynaklanan ve kurumun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek değerlendirilmesi gerekir. Bu aşamada incelenecek konular alt başlıklar halinde verilmiştir.

2.7.5.1 Örgütsel yapı

Bu aşamada okul/kurumun teşkilat şeması, şubeler, bölümler, birimler, atölye/işlik durumu, sınıflar vb. ortaya konulur. Bu birimler arasında iletişimin (haberleşme, bilgi alış-verişi) nasıl sağlandığı belirtilir.

Şekil 2.4 Okul Teşkilat Şeması



2.7.5.2 İnsan kaynakları

Okul/kurumda çalışanlar ve görevleri belirlenir. Ayrıca;

- Kurumun sahip olduğu toplam norm kadro sayısı
- Çalışan toplam personel sayısı
- İhtiyaç duyulan branşlar ve ihtiyaç sayısı
- Varsa geçici personelin alındığı kaynağı,
- Kadrosu olmayıp da sözleşmeli çalıştırılan personelin sayısı,
- Personelin eğitim düzeyi
- Ortalama okulda çalışma yılı,
- Ortalama hizmet içi eğitim saati,
- Çalışana verilen ödül ve ceza sayısı.

gibi hususlar tablo halinde düzenlenebilir.

Okul/kurumda çalışan yönetici, öğretmen, diğer personelin görevlerinin neler olduğu belirlenmelidir.

2.7.5.3. Teknolojik düzey

Okul/kurumun teknolojik altyapısı ve teknolojiyi kullanabilme düzeyi belirlenir. Okul/kurumlarda derslerde ve ders dışı etkinliklerde kullanılmakta olan araç gereçlerin sayısı ve ihtiyaç durumu belirlenmelidir. Bu aşamada okul/kurumda hangi işlemlerin elektronik ortamda yapıldığı, gelecekte hangi iş ve işlemlerin elektronik ortamda yapılmasının düşünüldüğü de belirtilmelidir.

2.7.5.4. Mali kaynaklar

Kurumun mali kaynakları, bütçe büyüklüğü, döner sermaye, okul aile birliği gelirleri, kantin, otopark vb. gelirler ve harcama kalemleri ortaya konulur. Bütçe işlemlerinin kim tarafından yürütüldüğü belirtilir. Enflasyon oranı da dikkate alınarak plan dönemi boyunca gerçekleşecek kaynak artışı tahmini olarak belirlenir.

2.7.5.5. İstatistikî veriler

Okul/kurumla ilgili her türlü sayısal veriler geriye dönük olarak (en az 3 yıllık) verilir. İstatistikî veriler kapsamında incelenecek hususlar şunlardır:

- Öğrenci durumu (genel mevcut, ortalama sınıf mevcudu, mevcudu en fazla olan ve en az olan sınıf mevcudu sayısı, kaynaştırma eğitimine tabi öğrenci sayısı vs)
- Öğrenci kursları, (kurs açılan dersler, katılan öğrenci sayısı, görev alan öğretmenlerin sayısı, kursun akademik başarıya olan katkısı vs.
- Okulun akademik başarısı (ulusal düzeyde yapılan sınavlarda başarı sağlayan öğrenci sayısı ve mevcuda oranı, il başarı sırası, sınıfını doğrudan geçen öğrenci sayısı/oranı, sınıf tekrarı yapan öğrenci sayısı/oranı vb)
- Okulda yapılan sosyal faaliyetlerin (kutlamalar, anma günü, kermes vb) neler olduğu, bunlarda görev alan öğretmen, öğrenci velilerin sayısı, katılım oranı belirtilir.
- Okulda yapılan kültürel faaliyetlerin (gezi, sergi vb.) neler olduğu, bunlarda görev alan öğretmen, öğrenci velilerin sayısı katılım oranı belirtilir.)
- Okulun bilimsel araştırmaları,
- Okulun bilimsel yayınları, (okulca ya da okul paydaşlarınca yayınlanan kitap, makale vb. bilimsel yayınlardan bahsedilir.)
- Spor kulübü faaliyetleri, (hangi branşlarda takım oluşturulduğu, antrenör sayısı, lisanslı öğrenci sayısı, bu alanda kazanılan başarılar, mezun olduktan sonra spora devam eden öğrenci sayısı vb belirtilir.)
- Öğrenci devam durumu (öğrencilerin devamsızlık ortalaması, önceki yılda devamsızlıktan kalan öğrenci sayısı, bu yıl sürekli devamsızlık yapan öğrenci sayısı, önceden devamsız olup da devamı sağlanan öğrenci sayısı)
- Sosyal kulüplerin çalışması (kurulan sosyal kulüpler ve bunların gerçekleştirdiği projeler)
- Personel devam durumu, (personelin sevk alma durumu, zorunlu izinler hariç alınan izin süreleri, sevk alma sıklığı haftalık sevk sayısı, alınan rapor sayısı)
- Rehberlik hizmetleri, (yararlanan öğrenci sayıları ve diğer faaliyetleri)
- Problemlı öğrenciler ve problemleri, (sürekli problemlı davranış sergileyen ve kötü alışkanlıkları olan öğrenci sayısı ve bu alışkanlıkların neler olduğu)
- Özürlü öğrenciler için kolaylaştırıcı çalışmalar, (özürlü öğrencilerin sayısı ve özür çeşitleri ile bunların yaşamını kolaylaştırmak için alınan önlemler)

• Okulun dış çevre (MEB, belediye, AB, TÜBİTAK, MEM) tarafından düzenlenen faaliyet ve projelere (eğitime %100 destek, bilgisayarlı eğitime destek, sınıfını donat adını yaşat, AB projeleri, bilim yarışmaları, şiir, kompozisyon, resim yarışmaları vs) katılma ve bu projelerden yararlanma durumu.

2.7.6. Çevre Analizi

Okul için yakın ve genel çevre faktörlerinin karmaşık olması, bu çevre faktörlerinin değişme derecesi bilinmez olmaktan ya da karmaşık olmaktan çıkarılmalıdır. Yani yakın ve genel çevre analiz edilmeli ve bu analiz sonuçları stratejik planlama da kullanılmalıdır.

Öncelikli olarak okulun içinde bulunduğu çevre taranmalıdır. Stratejik planlamada bulunacak kişiler, okulun çevresinden kaynaklanan tehditleri, tehlikeleri, beklenmedik şekilde ortaya çıkabilecek sürprizler ile çevresel fırsatları iyice kavramalıdır. Okulun başarısını arttıracak ve gelişmesini sağlayacak dışsal bilgi ve haberler, yine kurum dışındaki kişi ve kurumlardan toplanmalı, kontrol edilerek doğrulanmalı değerlendirilmeli ve okul içindeki kişilere aktararak, bilgilendirilmelidir.

Kısacası okul yöneticisi ve planlama sorumlusu olanlar okul dışına çıkmalı okul çevresini incelemeli ve elde ettiği sonuçları stratejik plana yansıtmalıdır.

Bu aşamada PEST Analizi ve GZFT Analizi yapılır. Üst politika belgeleri incelenir.

2.7.6.1 PEST (Politik-Yasal, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik) Değişkenler Analizi

Çevre analizinde; kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. PEST Analizi, politik, ekonomik, sosyo- kültürel ve teknolojik çevresel faktörlerin incelenerek önemli ve hemen harekete geçilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin, olumlu veya olumsuz kimleri etkilediğini ortaya çıkarmak için yapılan analizdir. Okul/Kurum için yapılacak PEST Analizinde çevresel değişkenler aşağıda yer alan başlıklar altında incelenebilir.

Tablo 2.4 Okullar İçin PEST Analizi

Politik ve Yasal Etmenler	Ekonomik Çevre Değişkenleri
<ul style="list-style-type: none">• İlçe, il ve bakanlık stratejik planlarının incelenmesi,• yasal yükümlülüklerin belirlenmesi,• personelin yasal hak ve sorumlulukları,• oluşturulması gereken kurul ve komisyonlar,• okul çevresindeki politik durum,	<ul style="list-style-type: none">• Okulun bulunduğu çevrenin genel gelir durumu,• İş kapasitesi,• Okulun gelirini arttırıcı unsurlar,• Okulun giderlerini arttıran unsurlar,• Tasarruf sağlama imkânları,• İşsizlik durumu,• Mal-ürün ve hizmet satın alma imkânları,• Kullanılabilir gelir
Sosyal-Kültürel Çevre Değişkenleri	Teknolojik Çevre Değişkenleri
<ul style="list-style-type: none">• Kariyer beklentileri,• ailelerin ve öğrencilerin bilinçlenmeleri,• aile yapısındaki değişimler (geniş aileden çekirdek aileye geçiş, erken yaşta evlenme vs.),• nüfus artışı,• göç,• nüfusun yaş gruplarına göre dağılımı,• doğum ve ölüm oranları,• hayat beklentilerindeki değişimler(Hızlı para kazanma hırısı, lüks yaşama düşkünlük, kırsal alanda kentsel yaşam),• beslenme alışkanlıkları	<ul style="list-style-type: none">• MEB teknoloji kullanım durumu• e- devlet uygulamaları,• e-öğrenme, internet olanakları, okulun sahip olmadığı teknolojik araçlar bunların kazanılma ihtimali,• çalışan ve öğrencilerin teknoloji kullanım kapasiteleri,• öğrenci ve çalışanların sahip olduğu teknolojik araçlar,• teknoloji alanındaki gelişmeler• okulun yeni araçlara sahip olma imkanları,• teknolojinin eğitimde kullanımı

2.7.6.2 Üst Politika Belgeleri

Kurumun faaliyet alanları ile ulusal Kalkınma Planı, diğer plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar arasındaki uyuma bakılır. MEB ve İl MEM Stratejik Planları incelenir. Ayrıca; yerel yönetim düzenlemeleri de dış çevrenin incelenmesi aşamasında göz önünde bulundurulması gereken bir unsurdur.

2.7.7. GZFT Analizi (Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsat ve Tehditler)

Okulun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek iç ortamdan kaynaklanan ve kurumun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesi yapılır. Güçlü ve Zayıf yönler belirlenirken kurum içi analiz sonuçlarından yararlanılmalıdır

Kurumun kontrolü dışındaki koşulları ve eğilimleri incelenerek fırsat ve tehditler belirlenir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır.

Fırsatlar belirlenirken Okul/Kurumun içinde bulunduğu çevre, bölge, ülke ve dünya koşulları, değişen değerler, ekonomik koşullar, yeni beklentiler, hızla gelişen teknoloji ve dünyadaki değişim üzerinde düşünülür.

Tehditlerin belirlenmesinde, ortaya çıkabilecek engeller ve dış etmenlerin neler olduğu, okul/kurumun misyonunu (görevlerini/yükümlülüklerini) gerçekleştirmesini tehdit eden faktörlerin neler olduğu ortaya konulmalıdır. Bu faktörler SWOT matrisi üzerinde sıralanıp, karşılaştırılarak okul için en iyi değerlendirme yapılmalıdır (Cebecioğlu, C. 2006: iv)

GZFT Analizi yaparken cevaplandırılması gereken sorular aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Okul/kurumun GZFT analizi stratejik plan hazırlama ekibi aracılığıyla yapılmalıdır. Analiz yapılırken ayrıca paydaş görüşlerinde de yararlanılmalıdır.

Tablo 2.5 GZFT Analizi Sorular

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
<ul style="list-style-type: none">• Üstünlükleriniz nelerdir?• Neleri iyi yaparsınız?• Kurumun başarılı olmasını sağlayacak olumlu yönler nelerdir?• Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmektedirler?• Gerçekçi olun• Tüm karakteristiklerinizi sıralayın	<ul style="list-style-type: none">• Üstünlükleriniz nelerdir?• Neleri iyi yaparsınız?• Kurumun başarılı olmasını sağlayacak olumlu yönler nelerdir?• Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmektedirler?• Tüm karakteristiklerinizi sıralayın• Neleri kötü yapmaktasınız?• Neleri iyileştirmeye gereksiniminiz var?• Yasal görevlerimizi tam olarak yerine getirebiliyor muyuz? Bu süreçte karşılaştığımız sorunlar nelerdir?• Kurumun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler nelerdir?• Başkaları hangi konularda sizden daha iyidirler?• Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmakta?
Fırsatlar	Tehditler
<ul style="list-style-type: none">• Kurumun başarılı olmasını sağlayacak fırsatlar nelerdir ?• Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta ?	<ul style="list-style-type: none">• Başarınızı etkileyecek ne gibi engellerle karşılaşmaktasınız?• Rakipleriniz ne yapmaktalar?• Değişen teknoloji konumunuzu tehdit ediyor mu?• Finansal sorunlarınız var mı?

B. GELECEĞE YÖNELİM

2.7.8. Misyon, Vizyon ve Temel Değerler

Okul/Kurumun, bu aşamada, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, temaları, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyacaklardır.

Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılabacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu

nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır.

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğine de katkıda bulunan öğelerdir. Kuruluş sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanamaz. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Stratejik planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır.

Kamuda, görevlilerin önemli bir kısmı çalıştığı birimin kimliği hakkında fikir sahibi olmakla birlikte, misyon, vizyon ve ilkeler çerçevesinde kuruluşun tamamını kapsayan bir kurumsal kimliği algılamakta güçlük çekmektedir. Stratejik planlama, çalışanları disiplinli bir şekilde bu bütünlüğü algılamaya yöneltilir.

2.7.8.1 Misyon

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimini stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Misyon bildirimini, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir semsiye kavramdır. Mütercimler (2007)'e göre misyon bildirisi, örgütün temel değerlerini, ürün ve hizmet kalitesini, teknoloji ve felsefesini, imajını ve çalışanlarına, müşterilerine ve çevreye karşı davranışını simgeler.

Eren (2002:13)' e göre bir örgütün misyona sahip olmasının bir çok önemli fonksiyonu vardır.

1- Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir arada olmasını sağlar.

2- Tüm örgütsel güçleri bir araya toplar, motivasyonu sağlar.

3- Örgütün akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur. Stratejinin belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.

4- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

Misyon bildirimini kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Gerek görüldüğü takdirde daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir.

Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.

- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Misyon ifadesi yazılırken şu sorulara dikkat edilir.

1. Biz kimiz?
2. Ne yapıyoruz?
3. Kimin için yapıyoruz?
4. Neden yapıyoruz?
5. Nasıl (hangi yöntemlerle) yapıyoruz?

Nasıl yapıyoruz? Sorusunun cevabı okul/kurumun değerleri arasındadır. Okul/kurum görevini yerine getirirken en çok hangi değerlerinden yararlanıyorsa o değerleri bu sorunun cevabı olarak kullanabilir. Böylece okul, misyonunu tanımlanmış bir görev olmaktan öteye taşıyarak misyonuna ortak bir değer olarak felsefi ve ahlaki bir içerik de kazandırmış olacaktır. (DPT,2006: 27, Türk ve Ünsal, 2010: 53)

Misyon ifadesi örnekleri;

Örnek 1:

MEB Misyon ifadesi:

“Yüksek karakterli ve nitelikli insanlar yetiştirmek ve bunun için politikalar geliştirmek, eğitim ve öğretim programları hazırlamak, ilgili standartları ve öğretmen yeterliklerini belirlemek, eğitimle ilgili Ar-Ge çalışmaları yapmak, eğitim ortamını hazırlamak, eğitim öğretim yapmak, mesleki eğitim istihdam bütünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunmak, rehberlik, denetim ve değerlendirme sistemleri oluşturmaktır.”

Örnek 2:

"Hacettepe Üniversitesi, evrensel değerler ışığında, bilim, teknoloji ve sanat birikiminden yararlanarak ülkenin geleceği için üstün nitelikli bireyler yetiştirmeyi, araştırma, eğitim ve hizmet alanlarındaki üretimini toplum yararına sunmayı görev edinmiştir.”

2.7.8.2 Vizyon

Vizyon, bir örgütün değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir amaç etrafında bütünleştirerek örgütü arzulanan geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir (Uçar ve diğ., 2010:10).

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans noktası, aynı zamanda yöneticinin yeniliğe, orijinallığe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir (Eren, 2005: 18).

Vizyon en basit şekliyle tüm çalışanların paylaştığı okulun geleceğine ait bir resimdir. Vizyon mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir.

Büyük vizyonlar hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların benimseyebilmesi, dolayısıyla vizyonu içselleştirebilmeleriyle oluşturulabilir. Bu sebeple vizyon ifadesi kurumun gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır. Kurumsal vizyon ifadesi; kurumun ideal geleceğini sembolize eder. İddialı ve aynı zamanda ulaşılabilir bir ifadedir.

Vizyonu belirlemek okul yönetiminin görevi olup, çalışanlarca paylaşılma ve anlaşılma derecesine göre kabul görür Vizyon belirleme sürecine çalışanların da katılımının sağlanması yararlı olacaktır. Vizyon birlikte hazırlandıktan sonra okul lideri vizyonu daha sağlam hale getirebilir. Gizli bir belge değildir. Bizzat okul lideri tarafından mutlaka herkese iyice anlatılmalı ve benimsetilmelidir. Bu görev başkasına devredilmemelidir. Eren (2002:12)'e göre vizyon yönetici tarafından açıklanıp başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır. Ayrıca vizyon, liderde, davranış değişiklikleri ortaya çıkarmalıdır. Yani öncelikli olarak lider vizyona uygun hareket etmeli, sözünün arkasında durmalıdır. Bu haliyle vizyon, okulun yönünü belirleyen, hedeflerden sapıldığında okula yol gösterendir.

Vizyon ifadesi geliştirilirken aşağıdaki ölçütler dikkate alınmalıdır.

- Özet ve hatırlanabilir olmalı,
- Etkileyici ve iddialı olmalı,
- İdeali tanıtıcı olmalı,
- Kurum içi ve dışı paydaşlara uygulanabilir olmalı,
- Geleceğin hizmet düzeyini tanıtmalı,
- İdealist olmalı ve mevcudun ötesine geçmeli,
- Devamlılığı içermelidir.

Örnek vizyon ifadeleri

“Eğitimde öncü konuma gelerek dünyanın en kaliteli okulları arasında yer almaktır”

“Özgün çalışmalarıyla model gösterilen kurum olmaktır”

“Bilim ve teknolojinin ışığında geleceğe yön vermek”

“Çevrenin bilim, kültür ve sanat merkezi bir okul olmak”

“Öğrencilerin mezun olmak istemeyecekleri okul olmak”

Örnek:

MEB Vizyonu:

Ülkemizin eğitimde model ve lider bir ülke olmasına katkıda bulunan, Türkiye’de eğitim görmeyi herkes için ayrıcalığa dönüştüren ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi.

2.7.8.3 Temel Değerler

Temel değerler okul/kurum hizmetlerini yerine getirirken uyguladığı davranış kurallarını, kurumsal ilkelerinin temelini ve yönetim biçimini ifade eder. İlkeler ise önceden belirlenmiş olan değerlerin kural haline getirilmesidir.

Okul/kurumun değerleri, düşünme biçimimizi, davranış şeklimizi ve olaylar karşısında ortaya koyduğumuz tepkilerimizi belirleyen kurumun sahip olduğu özelliklerdir. Değerler bize, nelerin önemli olduğunu, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu söyler. Kurumun içerisinde herkes tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerler, kurum hayatını düzenler, kurum dışındakiler ile ilişkilerini belirler ve kurumun verdiği hizmetin niteliği ile bu hizmetin sonucu çıktılarının özelliklerini oluşturur.

Değerlerimiz, hayatımızın bir başka boyutu gibidir ve âdete günlük yaşantımızın bir parçası durumundadır. Bütün bu özellikler ile dikkate alındığında okul/kurumun değerleri, başarısı üzerinde anahtar rolü oynar. Okulun misyonu, vizyonu ve ilkelerinin altında bu değerler yatar.

Değerler okul çalışanlarının inandığı öğeleri, önemli gördüklerini ve önceliklerini ifade etmelidir. Değerler okulu benzer okullardan ayıran davranış kurallarıdır. Okulun değerleri okulun kültürü ile de yakından ilgilidir. Aslında okul kültürü okulun belirlediği bu değerlere göre oluşur. Okula ilk defa gelen bir kişinin okul ile ilgili ilk gözlemleri, duyguları okulun kültürüne işaret eder.

Değerler altı grupta incelenebilir.

1. Hedeflerle ilgili değerler: Kaliteye bağlılık, hizmet odaklılık, büyüme, gelişme, teknoloji kullanma

2. İlişkilerle ilgili değerler: İşbirliği, biz duygusu, adalet, hoşgörü
3. Organizasyon ve kontrolle ilgili değerler: Açık kapı politikası, görünür üst yönetim, meslek etiği, yatay hiyerarşi.
4. Sosyal değerler: Açıklık, saygınlık, dayanıklılık, vefakar, estetik
5. Stil ve karakterlerle ilgili değerler: Araştırmacı, çalışkanlık, çözüm odaklılık, fırsatları değerlendirmek, disiplin, gelişmeci
6. Yönetim felsefesi ile ilgili değerler: Liderlik, görevine bağlılık, sorumluluk, bilimsellik

Okulun değerleri çalışanlarla birlikte belirlenir. Belirleme çalışmalarında öncelikli olan okulda var olan değerler ortaya çıkarılır. Ardından okulda olmayıp da olmasını istediğimiz değerler belirlenir.

Değerlerin belirlenmesinden sonra katılımcı bir anlayışla bu değerler öncelik sırasına konur. Bu şekilde belirlenen değerlere göre okulda bundan sonra bir kurum kültürü oluşturulur. Kurum kültürünün oluşması için değerler kurumda çalışanlar tarafından okulda davranışlara yansıtılması gerekir.

Okulun değerlerini açığa kavuşturmada aşağıdaki soruların cevapları yardımcı olacaktır.

1. Okul için önemli olan nedir?
2. Çalışma felsefemiz nedir?
3. Bizi, benzer kurumlardan farklı yapan şeyler nelerdir?
- 4 Okulun nasıl bir kimliği var?
5. Okul ile ilgili olarak övünç duyduğumuz anılar, başarılar ve gerçekleşmesini istediğimiz hayallerimiz nelerdir?
6. Değerlerimiz çevreyi anlayışımızı nasıl şekillendirir?

Temel değerler için örnekler

Okul için değerler;

Karar alma sürecinde katılımcılık, şeffaflık ve eşitlik esastır.

İnanıyoruz ki; Bütün öğrenciler zekidir, önemli olan bu zekayı aktif hale getirebilmektir.

Biliyoruz ki; Çağımız bilgi öğretme çağı değil, bilgiye ulaşmanın yollarının öğretildiği çağdır.

MEB Temel değerleri:

Türk millî eğitiminin genel amaç ve temel ilkeleri rehberliğinde; Türk milletini mutlu kılma ve onu çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkarma azim ve kararlılığında çalışmak,

Cumhuriyete ve demokratik değerler bağlılık,

İnsan haklarına saygılı olmak,

Toplumsal sorumluluk bilincinde olmak,

Katılımcı, hoşgörölü, yapıcı olmak,

Kendisiyle ve çevresiyle barışık olmak,

Ulusal ve evrensel değerleri benimsemek ve bunları davranış hâline getirmek,

Dünyadaki değişim ve gelişimi iyi algılayıp doğru yorumlayabilmek,

Yetkinlik, üretkenlik ve girişimcilik ruhuna sahip olmak,

Hayat boyu öğrenmeyi yaşam tarzı haline getirmek,

Özgür düşünceli ve yüksek iletişim becerileriyle donanımlı olmak,

2.7.9. Temalar

Temalar okul/kurumun görev alanı içinde yaptıklarıdır. Birimlerin yapmış oldukları faaliyetlerden yola çıkarak belirlenmelidir. Tema başlığı mümkün olduğu kadar kısa olmalı, 2, 3 veya 4 kelimeyi geçmemelidir.

İlgili amaç ve hedef yazılabilecek nitelikte tema başlıkları belirlenmelidir. Tema başlığı belirlenecekse en az iki veya daha fazla başlık altında toplanmalıdır. Tek bir başlık olacaksa tema başlığına gerek yoktur.

2.7.10. Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar belirlenen bir zamanda ulaşılmak istenen sonuçlardır (Akdemir,1992: 144). Stratejik amaçlar ve hedefler stratejik planlama sürecinde okul/kurumun “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna cevap verir. Stratejik amaç, okul/kurumun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve okul/kurumun işlevini daha ileri bir noktaya götürecektir nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır.

Stratejik plan hazırlama çalışmasının en zor kısmı amaç ve hedeflerin belirlenmesi aşamasıdır. Stratejik amaç ve hedefler GZFT analizi sonuçlarından (özellikle zayıf yönleri iyileştirmeye yönelik, fırsatları yakalamaya yönelik olarak), paydaş beklentilerinden ve yasal görevlerden yola çıkılarak belirlenmelidir.

Stratejik amaçlar, okul/kurumun çevre şartlarına göre uzun dönemli olarak belirlenir. Stratejik amaçlar dış çevrenin analizi ve kurumun fotoğrafının iyi çekilmesi halinde istenilen şekilde gerçekleştirilebilir.

Okullar, sosyal bir kuruluştur ve varlık nedenleri de belirlenen amaçlara ulaşmaktır. Bu yönden bakınca da okullar amaca ulaşmak için var olan araçlardır. Amaçlar ortadan kalkarsa araç rolündeki okullar da işlevini kaybederek ortadan kalkarlar. Amaçlar strateji oluşumuna temel teşkil eder.

Okulların işlevini en iyi şekilde yapabilmesi için dış çevrenin desteğine ihtiyacı vardır. Bakanlık, İl, ilçe Milli Eğitim Müdürlükleri, öğrenciler, veliler hatta tüm halk okulun amaçlarını şekillendirilmesinde birer etkindirler. Dolayısıyla amaçlar bu dış etkenler arasında ortak bir fayda üzerinde ittifak sağlar.

Okul içinde çalışanların da birbirinden farklı amaçları vardır. Çalışanların okulda varlık sebebi bu amaçlarını gerçekleştirmektir. Okul, çalışanların farklı olan bu amaçlarını da dengeler. Bunun içinde bireysel amaçların yerine her çalışanın mutabık kalacağı ortak amaçlar geliştirilir. Bu ortak amacın gerçekleştirilmesi için çalışanlar kendi özel amaçlarının bir kısmından vazgeçer ve ortak amacın gerçekleşmesi için yardımda bulunur. Bu şekilde okul çalışanları arasında da bir ittifak sağlamış olur.

Bu iki ittifakı sağladıktan sonra, ortak amaçları belirleyecek ve bu amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkili olacak kişilere ihtiyaç duyulacaktır. Bu kişilerin belirlediği amaçlar da diğer insanlar tarafından benimsenecektir.

Bu açıklamalar ışığında amaçlar, okulun bir bütün olarak gerçekleştirmeye çalışacağı geleceğe dönük sosyal ve ekonomik kararlardır şeklinde tanımlanabilir.

2.7.10.1 Amaçların Özellikleri

1. Amaçlar açık ve seçik olmalıdır. Yani neyin, kim tarafından ve nasıl ortaya konacağını net bir şekilde belirtmelidir. Yanlış yorum ve kararlara neden olmamalıdır. Okul çalışanları gerçekleştirmek zorunda olduğu amaçları ne kadar iyi bilirse o kadar çok çabalayacaktır. Amaçlar sadece okunup geçilmemeli, tüm çalışanlara iyice açıklanmalıdır.

2. Amaçlar gerçekçi ve çekici olmalıdır. Böyle olmaz ise çalışanlar hayal kırıklığına uğrar ve amaçları önemsemez. Ne çok kolay erişilebilir olmalı ne de çok zor olmalıdır.

3. Amaçlar kabul edilebilir nitelikte olmalıdır. Okulun tümü tarafından kabul edilmesi de beklenmez. Ancak, mümkün oldukça çok kişi tarafından kabul edilmelidir. Bu nedenle amaçların kabul derecesi ya da benimsenme derecesi mutlaka ölçülmelidir.

4. Amaçlar esnek olmalıdır. Amaçlar çevresel bir takım nedenlerle işlevselliğini ve çekiciliğini yitirebilir. Bu gibi durumlarda amaçlarda gerekli değişiklikler yapılabilir.

5. Amaçlar motive edici olmalıdır. Amaçlara ulaşıncaya ne gibi teşvikler düşünüldüğü açıklanmalıdır.

6. Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır. Anasınıfına devam eden öğrenci sayısını arttırmaya dönük bir amaç ile eğitim öğretimin kalitesini yükseltmeye dönük olarak belirlenen amaçlar kendi içlerinde çelişmemelidir. Bir sınıftaki öğrenci sayısının kalabalık olması sınıfta verilen eğitimin kalitesini düşürebilir. Öğrenci sayısını arttırmak isteyen okul yönetimi ile kalabalık sınıfta eğitim vermek istemeyen anasınıflı öğretmeni karşı karşıya da gelebilir. Kısa zamanda olmasa bile uzun vadede amaçlar arasında uyum ve amaçların birbirini desteklemesi sağlanmalıdır.

7. Okul için doğru amaçlar belirlenmelidir. Doğru işi yapmak ile işi doğru yapmak birbirine karıştırılmamalıdır. Amaçlar belirlenirken okulun fiziki, insani ve mali kaynakları, yetenekleri, dış çevre ile etkileşim, okulun tarihi ve tecrübeleri, okulda verilen eğitim öğretimin özellikleri, okulun kurum kültürü dikkate alınmalıdır. Alternatif amaçlar arasından doğru amaçlar seçilmeli ve seçilirken de okulun ve dış çevrenin özelliklerine dikkat edilmelidir. Amaçların önceliklendirilmesinde okulun bulunduğu çevre ve okul içi imkanlar mutlaka dikkate alınmalıdır. Okullar genellikle akademik başarının arttırılmasını öncelikli olarak almakta ve imkanlarının çoğunu da bu alana ayırmaktadırlar. Böyle olunca da sosyal, sportif, sanatsal ve kültürel başarı göz ardı edilebilmektedir.

8. Amaçlar belirlenirken maliyetleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Okul bir amacı seçerken diğer amaçları seçmemekle nelerden vazgeçtiğini iyi ortaya koymalıdır. Amacın faydası maliyetinde yüksek olmalıdır.

2.7.10.2 Amaçların Okul İçin Yararları

Stratejik amaçların belirlenmesinin bir takım yararları vardır.

Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Amaçlar, okulun içinde bulunduğu çevre içinde kendisini daha kolay tanımlamasını sağlar. Böylece okul üst yönetim, öğrenci veliye varlığını ispatlar.

2. Yöneticilerin davranışlarına kaynak seçimi, politika belirleme, faaliyet programlarının yapılması ve bu programların uygulanması konusunda yardımcı olur.

3. Okul çalışanlarını güdüler ve çalışanlar için bir hedef koyar.

4. Okulun başarısının ölçülmesine standart getirir.

5. Okulun dış değerlendirmecilerin dışında kendi kendisini değerlendirmesini sağlar.

6. Okul yönetiminin uyguladığı prosedürlere dayanak oluşturur. Eğitim öğretim, sosyal, kültürel, sportif etkinlikler, koordinasyon ve değerlendirme gibi süreçler için bir temel oluşturur.

Okul yönetici amaçlarla ilgili şu hususları da göz önünde bulundurmalıdır.

1. Stratejik planda en öncelikli amaç birinci amaç olarak ortaya konmaktadır. Bu durumda okullar bütün dikkatini ilk amaca verip diğer amaçları göz ardı edebilmektedirler. Bu duruma izin vermemek her amaca yoğunluk göstermek gerekir. Okulun ve bütün çalışanların başarılarını sadece bir amacın başarısı ile değerlendirme yanlışlığına da neden olunabilir. Bu amaç da genellikle üst öğrenim kurumuna ve ya işe yerleşme ya da akademik başarı olmaktadır. Oysa okulun bunların yanında çok önemli başka fonksiyonları da vardır.

2. Okulun ve okul çalışanlarının bütün başarısı sadece bir amacın başarısı ile ölçülmeye çalışılmaktadır. Oysa tek bir amaç ile tüm başarıyı ölçmek bir yanlışlıktır.

Okullar için örnek stratejik amaç ifadeleri:

Her tema için en az bir amaç oluşturulmalıdır.

Tema: Akademik Başarı

Stratejik Amaç 1 Sorgulayan, yorum yapabilen, kendini ifade edebilen ve bilgiye ulaşabilen öğrenciler yetiştirmek, okulumuzun akademik başarısını arttırmak.

Tema: Sosyal, Kültürel ve Sportif Faaliyetler

Stratejik Amaç 9.Sosyal alanda başarılı bir insan olabilmeleri için öğrencilerimizin kültürel, sosyal ve sportif faaliyetlere katılımını arttırmak.

2.7.11. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Hedefler,

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

2.7.11.1 Performans Hedefleri

5 yıllık olarak belirlenen Stratejik hedefin her bir yılı için performans hedefleri belirlenmelidir. Performans hedefi bir yıllık hedeflerdir. 5 yıllık stratejik hedefin herbir yılında ulaşılmak istenen noktalar belirlenir. Özellikle rakamsal hedeflerde belirlenmesi gerekmektedir.

2.7.12. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, stratejik hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda hedefin performansını ölçmek için kullanılan araçlara denir. Bu göstergeler, istenilen sonuca ne derece ulaşıldığını ölçmeye yarar.

Stratejik hedefler eğer sınırları belirgin, ölçülebilir, zaman ilişkili olarak yazılmamışsa bu tür stratejik hedef için performans göstergesi belirlenir. Performans göstergesi sayısı birden fazla olabilir. Performans göstergeleri tablollaştırılabilir.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, etkinlik ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Girdi göstergeleri: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtır.

Girdi Göstergeleri Örnekleri:

- Etkinlikte görev alacak öğrenci sayısı
- Kullanılacak bilgisayar sayısı
- Çözülecek soru sayısı
- Harcanacak para miktarı
- Tamir edilecek bilgisayar sayısı
- Alınacak bilgisayar sayısı
- Gezide görev alacak öğretmen sayısı

Çıktı göstergeleri: Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Çıktı Göstergeleri Örnekleri:

- Tamiri tamamlanan bilgisayar sayısı
- Toplantıya katılan veli sayısı
- Çözülen soru sayısı
- Mezun olan öğrenci sayısı
- Sınavı kazanan öğrenci sayısı
- Üst öğrenime devam eden mezun sayısı
- Üretilen proje sayısı
- Bölge sergisine katılma hakkı kazanan proje sayısı

Sonuç göstergeleri: Okulun ürettiği ürün ve hizmetlerin, ürünleri kullanan ve hizmetten yararlananlar veya toplum üzerindeki etkilerini gösterir. Elde edilen çıktılar, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterir. (Toplum için net sonuçlar, yüzde kaç düşü, sorunlar ne ölçüde azaldı, ne ölçüde iyileşme oldu?)

Sonuç Göstergeleri Örnekleri:

- Yeni bilgisayar alımından sonra öğrenci notlarında artış miktarı
- Okula gelen ve okul aile birliğine yardım yapan veli sayısındaki artış miktarı
- Boşa yanan ampulleri kapatma ile yapılan tasarruf miktarı
- Bilgisayar sınıfından yararlanan öğrenci oranı
- Ödevlerini bilgisayarda hazırlayan öğrenci oranı

Verimlilik göstergeleri: Verimlilik, üretim sırasında kullanılan insan gücü, hammadde, malzeme, makine ve teçhizat, enerji, su, toprak gibi girdiler ile elde edilen çıktılar arasındaki ilişkidir. Verimlilik göstergeleri, belirlenen girdilerle mümkün olan en yüksek çıktı düzeyine ulaşıp ulaşılmadığını gösterir. Verimlilik göstergeleri, çıktı ile girdi miktarı birbirine oranlanarak hesaplanır. (Birim maliyeti azaltma derecesi)

Verimlilik Göstergeleri Örnekleri:

- Alınan bilgisayar sayısı / Bilgisayar kullanan öğrenci sayısı

- Bilgisayar başına düşen öğrenci sayısındaki düşüş miktarı
- Çözülen soru sayısı /Soru çözen öğrenci sayısı
- Sınav kazanan öğrenci sayısındaki artış
- Açılan kurs sayısı/kursa gelen öğrenci sayısı
- Kurs sonucunda sınav kazanan öğrenci sayısındaki artış

Etkinlik/Etkililik göstergeleri: Etkinlik göstergeleri hedeflere ulaşma derecesini gösterir. Etkinlik göstergeleri, çıktı ile sonuçlar arasındaki ilişkileri yani, çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığını inceler. Etkinlik göstergeleri sonuç/çıktı formülü kullanılarak hesaplanır.

Etkinlik/ Etkililik Göstergeleri Örnekleri:

- Yeni alınan bilgisayarlardan iki yıl içinde tamire ihtiyaç göstermeyenlerin oranı
- Bakımı yapılan bilgisayarlardan iki yıl içinde tamire ihtiyaç göstermeyenlerin oranı

Kalite göstergeleri: Kalite göstergeleri, okulca üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin ölçülmesinde kullanılan araçlardır. Beklentilerin karşılanma düzeyini gösterir. (tatmin, moral, rahatlık, kullanılabilirlik, memnuniyet)

Kalite Göstergeleri Örnekleri:

- Kursa gelen öğrencilerin kurstan memnuniyet oranı
- Bilgisayar sınıfını kullanan öğrencilerin memnuniyet oranı
- Denetim raporlarında övülen hususların oranı
- Kutlama törenlerine katılan velilerin memnuniyet oranı
- Velilerin yapılan toplum hizmetinden memnuniyet oranı

2.7.13. Faaliyet/Projeler ve Maliyetlendirme

Faaliyet ve proje, belirli bir amaca ve hedefe yönelen ve başlı başına bir bütünlük oluşturan yönetilebilir ve maliyetlendirilebilir üretim veya hizmet birimidir.

Öncelikli stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmek üzere hangi tür faaliyet ve projelerin yerine getirileceğine karar verilir. Stratejik amaç ve hedefler ile performans hedefleri, okul/kurumun neyi başaracağını, faaliyet ve projeler ise bunun nasıl başarılacağını ifade eder.

Belirlenen Stratejik hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyetler ve projeler yazılmalıdır. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi

kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Halihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir.

Her stratejik hedef için ayrı faaliyet veya projeler oluşturulmalıdır. Faaliyet veya projelerin sayısı birden fazla olabilir.

Her bir hedefi gerçekleştirmeye dönük faaliyet/projelerin ortaya konulması sonrasında faaliyet/projelerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılabacaktır. Hedeflerin maliyet tahmini toplamından her bir amacın tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından ise stratejik planın o yılki tahmini maliyetine ulaşılabacaktır. Beş yıllık toplam ise planın toplam tahmini maliyetini verecektir. Maliyetlendirme eylem planları aracılığı ile yıllık olarak yapılacaktır.

Tablo 2.6 Maliyet Tablosu

	Planın 1. yılı	Planın 2. yılı	Planın 3. yılı	Planın 4. yılı	Planın 5. yılı
Amac 1					
Hede					
Amac 2					
.....					
TOP					

2.7.13.1 Eylem Planları

Amaç ve hedeflere yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Her bir Faaliyet veya Projenin tahmini maliyetleri belirlenmelidir. Maliyetlendirme, okul/kurumun stratejik planı ile bütçesi arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Plan içerisinde bir yıl içerisinde yapılacak faaliyetlerin maliyetleri eylem planı aracılığıyla belirlenmelidir. Okullar performans programı hazırlamayacakları için yıl içerisinde yapılacak olan faaliyetlerin maliyetlendirmesini yıllık eylem planları hazırlayarak yapacaklardır. Eylem planları stratejik planın yıllık uygulama dilimleri olacaktır.

2.7.14. Stratejiler

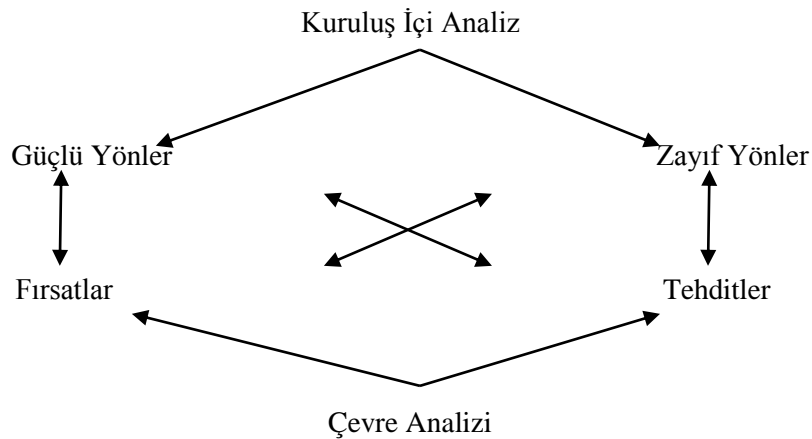
Strateji kelimesi literatürde kelime kökü itibari ile Latince çizgi, ol ve ya yatak anlamına gelir. Türkçede ise sürme, gönderme, götürme ve götürme anlamlarında kullanılmaktadır.

Terim olarak strateji, kurumun amaç ve hedeflerinin tespiti, kurum ile çevresi arasındaki ilişkilerin analiz edilerek bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin yeniden düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır.

Stratejik planlama sürecinde stratejiler; amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemlerin belirlenmesidir. Stratejik amaç ve hedeflerle ilgili durum değerlendirmesi yapılır. Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılacağı yazılmalıdır. Olası sorunların neler olduğu ve bu sorunların nasıl aşılacağı ifade edilmelidir. Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemlerin neler olduğu belirtilmelidir. Ayrıca amaç ve hedeflerin üst politika belgeleriyle ilişkisi ortaya konulmalıdır.

GZFT Analizi sonuçları aynı zamanda stratejilerin belirlenmesine temel teşkil eder. Ayrıca GZFT analizinde ortaya konan Okul/Kurumun güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z), dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretmede kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

Şekil 2.5 SWOT (GZFT) analizi



Strateji ifadeleri TOWS ANALİZİ yapılarak belirlenebilir. Belirlenen her bir stratejik amaç için TOWS Matrisi kullanılır.

Tablo 2.7 TOWS Matrisi

İÇ FAKTÖRLER VE DIŞ FAKTÖRLER	GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
FIRSATLAR	G-F Stratejileri (Okulun güçlü taraflarını destekleyen fırsatları belirlemek ve değerlendirmek için geliştirilen stratejilerdir)	Z-F Stratejileri (Okulun zayıf yönlerini kuvvetlendirmek için fırsatları kullanarak geliştirilen stratejilerdir)
TEHDİTLER	G-T Stratejileri (Okulun dış tehditlere karşı hassasiyetini azaltmak için birimin güçlü yanlarının nasıl kullanılması gerektiğini ortaya koyan stratejilerdir)	Z-T Stratejileri (Okulun zayıf yönlerinin dış tehditlerden kolayca etkilenmesini engelleyecek savunma planlarını hazırlamaya yarayan stratejilerdir)

TOWS Matrisi stratejik amaçlar için kullanılır. Yazılan her bir stratejik amaçla ilgili okul/kurumun güçlü, zayıf yönleri, fırsat ve tehditleri belirlenerek GZTF analizi yapılır. Bu analiz sonucunda;

G-F stratejileri: Kurumun hem güçlü yönlerini hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde faydalanmaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir. Söz konusu stratejiler, kuruluşun güçlü yönleri kullanılarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı mümkün kılar. Kurumun güçlü yönleri ile hangi fırsatlardan yararlanılacak? (Kurumun güçlü taraflarını destekleyen fırsatları belirlemek ve değerlendirmek için geliştirilen stratejilerdir)

Z-F stratejileri: Kurumun zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirgerken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler oluşturulabilir. Kurumun zayıf yönleri nelerdir. Bu yönler hangi fırsatlarla azaltılacak? (Kurumun zayıf yönlerini kuvvetlendirmek için fırsatları kullanarak geliştirilen stratejilerdir)

G-T stratejileri: Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yöneliktir. Kurumu bekleyen tehditler nelerdir. Tehditler hangi güçlü yönlerle azaltılacak? (Kurumun dış tehditlere karşı hassasiyetini azaltmak için birimin güçlü yanlarının nasıl kullanılması gerektiğini ortaya koyan stratejilerdir)

Z-F stratejileri: Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir. Kurumun zayıf yönleri ve tehditler nelerdir. Nasıl azaltılacak? (Kurumun zayıf yönlerinin dış tehditlerden kolayca etkilenmesini engelleyecek savunma planlarını hazırlamaya yarayan stratejilerdir)

Stratejiler belirlenirken durum analizi sonuçlarından yararlanılmalıdır. Stratejiler sadece hedefler bazında değil, stratejik amaç, hedefler, faaliyet ve projeler bir bütün olarak değerlendirilip stratejik amaçlar düzeyinde yazılmalıdır.

C. İZLEME VE DEĞERLENDİRME

2.7.15. İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planın taktik/operasyonel planlarla uyumlaştırılması sonucunda geliştirilen vizyonun kılavuzluğu eşliğinde stratejik plan uygulama sonuçlarının alınan dönütlerin performans kriterleri eşliğinde ölçüldüğü adımdır (Özgür ve Acar, 2004: 222)

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler/hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanması yararlı olacaktır. Eylem planı aynı zamanda izleme ve değerlendirmeyi de kolaylaştıracaktır.

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin belirli bir sıklıkla raporlanması ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulması, izleme faaliyetlerini oluşturur.

İzleme, yönetime yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Raporlama izleme faaliyetinin temel aracıdır. İzleme raporları objektif olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir.

Performansın izlenmesi, izleme faaliyetinin temelidir. Bunun için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir.

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır.

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Her bir hedefin izlenip değerlendirilebilmesi için ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu, bunların ne şekilde temin edileceği, ihtiyaç duyulan veriler hali hazırda toplanmıyorsa nasıl ve ne sıklıkla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olacağı gibi hususların mutlaka incelenmesi ve cevaplanması gerekir.

2.7.15.1 Raporlama

Plan dönemi içerisinde ve her yılın sonunda Okul/Kurumun Stratejik Planı uyarınca yürütülen faaliyetler, önceden belirlenen performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile varsa meydana gelen sapmaların nedenleri okul hakkında genel ve mali bilgileri içeren faaliyet raporu hazırlanacaktır. İzleme raporları haftalık, aylık, üçer aylık, altı aylık veya yıllık olabilir. Ancak faaliyet raporları yıllık olarak hazırlanacaktır. Okul/Kurumların hazırlayacağı faaliyet raporları ile ilgili hususlar MEB ve İl MEM tarafından belirlenecektir.

Sonuç:

Hazırlanacak stratejik plan ile;

- Okul ve kurumların strateji belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi,
- Amaç ve hedeflere dayalı yönetim anlayışı ve bütçelemenin geliştirilmesi,
- Okul/Kurum hizmetlerinin sunumunda yararlanıcı taleplerine duyarlılığın artırılması,
- Hesap verme sorumluluğunun yerleşmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik planın başarısı, başta okul/kurum müdürü olmak üzere tüm çalışanların planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama, belirli bir birimin, kişinin ya da grubun işi

olarak görülmemelidir. Yöneticilerin inanmadığı ve tüm çalışanların sahiplenmediği bir planın, uygulanmayan işlevsiz planlardan farkı olmaz. Stratejik plan; kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır (DPT, 2006; Türk ve Ünsal, 2010)



III. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1 Yöntem

İlkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırma tarama modelinde betimsel bir çalışmadır. Sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan tarama araştırmaları, geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu ve olayla ilgili olarak görüşlerinin tutumlarının alındığı olgu ve olayların betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır.(Tanrıöğen, 2011:59)

3.2 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul ili Pendik ilçesindeki resmi ilkök, ortaokul ve liselerde çalışan toplam 4752 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırmada zaman ve ekonomik kısıtlılık nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Öğretmenler arasından tesadüfi örnekleme yöntemiyle seçilen 365 öğretmen araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Tablo 3.1 Araştırma Örneklemine Alınan Öğretmenlerin Okullara Göre Dağılımı

Okul Adı	Araştırmaya Katılan Öğretmen Sayısı
Alparslan Lisesi	20
Enver Celik İlkokulu/ Ortaokulu	27
Ercan Görür İlkokulu/ Ortaokulu	16
Erol Türker İlkokulu/ Ortaokulu	28
Fatma Gözen İlkokulu/ Ortaokulu	22
Halil Kava Gedik Teknik ve E.M.L	25
Kırımlı Fazilet Olcay Anadolu Lisesi	23
Kurtköy Anadolu Lisesi	24
Mahir İz İlkokulu/ Ortaokulu	26
Necip Fazıl Kısakürek İlkokulu/ Ortaokulu	33
Orhangazi İlkokulu/ Ortaokulu	27
Pendik Ticaret ve Meslek Lisesi	14
Pendik Türk Telekom Teknik ve E.M.L	15
Prof. Dr. Muhammet Tavip Okic İ.H.L	10
Sevli İlkokulu/ Ortaokulu	35
700.Yıl İlkokulu/ Ortaokulu	20
Toplam	365

3.3 Verilerin Toplanması

Resmi ilkököl, ortaokul ve liselerde çalışan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır.

Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde araştırmaya katılan öğretmenler arasındaki kişisel farklılıkları ortaya çıkaracak; yaş, cinsiyet, hizmet yılı, çalıştığı kurum, öğrenim durumu, stratejik planlama konusunda alınan eğitim gibi sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise okullarda yapılan stratejik planlamaya ilişkin likert ölçeğinin kullanıldığı verilen ifadeye katılıp katılmama durumunu gösteren ifadeler yer almaktadır.

Anketin güvenilirliğini test etmek amacıyla farklı özelliklerdeki okullarda görev yapan toplam 100 öğretmene anket uygulanmış yapılan güvenilirlik testinde anketin Cronbach Alfa değeri 0,89 olarak bulunmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada kullanılan anket ile elde edilen verilerin analizinde SPSS 15.0 programından yararlanılmıştır. Anketin ikinci bölümünde yer alan ifadelerin sayısal değerlendirmesinde, “tamamen katılıyorum” seçeneği için 5 puan, “katılıyorum” seçeneği için 4 puan, “kararsızım” seçeneği için 3 puan, “katılmıyorum” seçeneği için 2 puan ve “hiç katılmıyorum” seçeneği için 1 puan verilmiştir.

Deneklerin görüşlerinin bu seçeneklerden hangi nitelik grubunda bulunduğu, yapılan bir sınıflama ölçeği ile belirlenmiştir. Sınıflama ölçeğinin oluşturulmasında Aralık Genişliği (a) = Dizi Genişliği /Yapılacak Grup Sayısı formülü kullanılmıştır. Buna göre oluşan ölçekte; nitelik düzeyi ve puan değeri ile değer aralıkları aşağıdaki tabloda verilmiştir.(Karaman, 2006: 81)

Tablo 3.2 İfadeye Dayalı Seçeneklerin Sayısal Değerleri

Seçenekler	Puanlar	Sayısal Değerler
Hiç Katılmıyorum	1	1.00- 1.79
Katılmıyorum	2	1.80- 2.59
Kararsızım	3	2.60- 3.39
Katılıyorum	4	3.40- 4.19
Tamamen Katılıyorum	5	4.20-5.00

Verilerin analizinde; frekans dağılımı ve yüzdelere, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve tukey testi istatistik yöntemleri kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özelliklerinin belirlenmesinde frekans dağılımı ve yüzde,

Araştırmanın problemine ilişkin görüşlerin belirlenmesinde yüzde, aritmetik ortalama ve standart sapma,

Araştırmanın alt problemlerinden;

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin cinsiyete göre değişip değişmediğini belirlemek için bağımsız örneklem t-testi,

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin yaşa göre değişip değişmediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi (anova),

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin hizmet yılına göre değişip değişmediğini belirlemek için anova ve tukey testi,

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin çalıştığı kuruma göre değişip değişmediğini belirlemek için anova ve tukey testi,

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin öğrenim durumuna göre değişip değişmediğini belirlemek için anova testi kullanılmıştır.

IV. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde veri toplama aracının uygulanmasıyla toplanan verilerin istatistiksel tekniklerle yapılan çözümlemesi sonucu elde edilen bulgulara ve bu bulguların yorumlanmasına yer verilmiştir.

4.1 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Genel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Anketin birinci bölümünde yer alan, örneklem grubu ile ilgili kişisel bilgiler analiz edilerek elde edilen istatistikî bilgiler tablolar halinde sunulmuştur.

4.1.1 Cinsiyet

Araştırmaya katılanların cinsiyetleriyle ilgili bilgiler Tablo 1’ sunulmuştur.

Tablo 4.1 Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlere Göre Dağılımı

Cinsiyet	f	%
Erkek	179	49
Kadın	186	51
Toplam	365	100

Örneklem grubu cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde araştırmaya katılan toplam 365 öğretmenin, 179’unun erkek (%49), 186’sının kadın (%51) olduğu görülmektedir.

4.1.2 Yaş

Araştırmaya katılanların yaşlarıyla ilgili istatistikî bilgiler Tablo 1’ sunulmuştur.

Tablo 4.2 Araştırmaya Katılanların Yaşlarına Göre Dağılımı

Yaş	f	%
21-30 yaş arası	84	23
31-40 yaş arası	200	54.8
41-50 yaş arası	69	18.9
51 yaş ve üzeri	12	3.3
Toplam	365	100

Örneklem grubu yaş değişkenine göre incelendiğinde araştırmaya katılan toplam 365 öğretmenin, 84’ünün 21-30 yaş arası (%23), 200’ünün 31-40 yaş arası (%54.8), 69’unun 41-50 yaş arası (%18.9), 12’ sinin ise 51 yaş ve üzerinde (%3.3) olduğu görülmektedir.

4.1.3 Hizmet Yılı

Araştırmaya katılanların hizmet süreleri ile ilgili bilgiler Tablo 1’ sunulmuştur.

Tablo 4.3 Araştırmaya Katılanların Hizmet Yılına Göre Dağılımı

Hizmet Yılı	f	%
1-5 yıl	67	18.4
6-10 yıl	113	31
11-15 yıl	101	27.7
16-20 yıl	52	14.2
21-25 yıl	21	5.8
26 yıl ve üzeri	11	3
Toplam	365	100

Örneklem grubu hizmet yılı değişkenine göre incelendiğinde araştırmaya katılan toplam 365 öğretmenin, 67’sinin 1-5 yıl arası (%18.4), 113’ünün 6-10 yıl arası (%31), 101’inin 11-15 yıl arası (%27.7), 52’ sinin 16-20 yıl arası (%14.2), 21’inin 21-25 yıl arası (%5.8), 11’nin ise 26 yıl ve üzerinde (%3) hizmetinin olduğu görülmektedir.

4.1.4 Çalıştığı Kurum

Araştırmaya katılanların görev yaptıkları okul türü ile ilgili istatistikî bilgiler Tablo 1’ sunulmuştur.

Tablo 4.4 Araştırmaya Katılanların Çalıştığı Kuruma Göre Dağılımı

Çalıştığı Kurum	f	%
İlkokul	125	34.2
Ortaokul	109	29.9
Lise	131	35.9
Toplam	365	100

Örneklem grubu çalıştığı kurum değişkenine göre incelendiğinde araştırmaya katılan toplam 365 öğretmenin, 125’inin (%34.2) ilkokulda, 109’unun (%29.9) ortaokulda, 131’nin (%35.9) ise lisede görev yaptığı görülmektedir.

4.1.5 Öğrenim Durumu

Araştırmaya katılanların öğrenim durumları ile ilgili istatistikî bilgiler Tablo 1’ sunulmuştur.

Tablo 4.5 Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Öğrenim Durumu	f	%
Eğitim Enstitüsü	4	1.1
Lisans	312	85.5
Yüksek Lisans	49	13.4
Toplam	365	100

Örneklem grubu öğrenim durumu değişkenine göre incelendiğinde araştırmaya katılan toplam 365 öğretmenin, 4’ünün Eğitim Enstitüsü (%1.1), 312’sinin lisans (%85.5), 49’unun (%13.4) ise yüksek lisans düzeyinde öğrenim gördüğü görülmektedir.

4.1.6 Stratejik Planlama Konusunda Alınan Eğitim

Araştırmaya katılanların stratejik planlama konusunda eğitim alıp almadıklarına dair elde edilen istatistikî bilgiler Tablo 1' sunulmuştur

Tablo 4.6 Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlama Konusunda Eğitim Alıp Almadıklarını Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Stratejik Planlama konusunda eğitim aldınız mı?	f	%
Evet	54	14.8
Hayır	311	85.2
Toplam	365	100

Örneklem grubunu oluşturan toplam 365 öğretmenden, 54'ünün (%14.8) stratejik planlama konusunda eğitim aldığı, 311'nin (%85.2) ise stratejik planlama konusunda eğitim almadığı görülmektedir.

4.1.7 Stratejik Planlama Çalışmalarına Gönüllü Katılım

Araştırmaya katılanların stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katılmak isteyip istemediklerine dair elde edilen istatistikî bilgiler Tablo 1’ sunulmuştur.

Tablo 4.7 Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlama Çalışmalarında Gönüllü Olarak Görev Almak İsteyip İstemediklerini Gösteren Frekans ve Yüzde Değerleri

Stratejik planlama çalışmalarında gönüllü olarak görev almak ister misiniz?	f	%
Evet	97	26.6
Hayır	268	73.4
Toplam	365	100

Örneklem grubunu oluşturan toplam 365 öğretmenden, 97’si (%26.6) stratejik planlama çalışmalarında gönüllü olarak görev almak istediğini belirtirken, 268’i (%73.4) stratejik planlama çalışmalarında gönüllü olarak görev almak istemediğini belirtmiştir.

4.2 Temel Probleme İlişkin Bulgular

İstanbul ili Pendik ilçesindeki resmi ilkokul, ortaokul ve liselerde görev yapan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla deneklere uygulanan ankette deneklerin vermiş olduğu cevapların yüzdelik dağılımı, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 1’ de verilmiştir.

Tablo 4.8 Araştırmaya Katılanların İfadelere Vermiş Oldukları Cevapların Yüzde Dağılımı, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

		Tamamen	Kathıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç	Aritmetik	Standart
		Katılmıyorum	Katıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç	Katılmıyorum	Aritmetik
		%	%	%	%	%	x	s
1	Okulumda Stratejik Planlama çalışmalarına yeterli zaman ayrılmaktadır.	4,7	21,1	36,7	26,0	11,5	2,81	0,93
2	Stratejik Plan çalışmalarından önce öğretmenler süreç hakkında bilgilendirilmiştir.	4,1	27,1	23,3	33,2	12,3	2,77	1,10
3	Stratejik Plan okulun tüm birimlerinin görüşleri alınarak hazırlanmıştır.	3,3	21,1	29,0	33,2	13,2	2,68	1,05
4	Stratejik planlama çalışmalarına katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahibim.	4,7	26,6	29,9	26,6	12,3	2,84	1,09
5	Okul müdürü Stratejik Planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	10,7	33,2	32,9	17,2	5,5	3,25	1,04
6	Stratejik Planlama ekibi stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	5,2	34,8	38,6	17,3	4,1	3,19	0,92
7	Stratejik Plan gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulmuştur.	6,3	32,9	40,3	16,2	4,4	3,20	0,93
8	Stratejik Plan okulun tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.	8,5	31,8	38,1	17,5	4,1	3,23	0,97
9	Stratejik Plan okulun başarısının ve gelişmesinin planıdır.	16,7	54,0	18,1	11,0	0,3	3,75	0,86
10	Stratejik Plan okul yönetimi tarafından sahiplenilmiştir.	8,5	35,9	32,1	19,7	3,8	3,25	0,86
11	Stratejik Plan öğretmenler tarafından sahiplenilmiştir.	5,8	25,2	38,1	26,0	4,9	3,00	0,97
12	Okulumda öğretmenler okulun misyonunu bilirler.	8,8	39,5	31,2	17,8	2,7	3,33	0,96

13	Okulumda öğretmenler okulun vizyonunu bilirler.	9,6	41,1	26,6	20,0	2,7	3,34	0,99
14	Okulumda öğretmenler okulun stratejik amaçlarını bilirler.	8,5	31,8	32,3	23,6	3,8	3,17	1,00
15	Stratejik Plan kaynakların etkili, verimli ve ekonomik kullanılmasını sağlamaktadır.	13,4	52,9	21,4	11,2	1,1	3,66	0,88
16	Stratejik Plan kaynakların kullanılmasında mali saydamlık sağlamaktadır.	12,3	46,6	28,5	11,0	1,6	3,56	0,90
17	Stratejik Plan okulda belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.	13,7	48,9	23,4	12,6	1,4	3,60	0,92
18	Stratejik Plan okulun çevreyle etkileşimini artırmaktadır.	11,8	51,5	22,5	12,6	1,6	3,59	0,91
19	Stratejik Plan öğretmenlerin sorumluluk duygusunu geliştirmektedir.	14,8	53,4	16,7	12,6	2,5	3,65	0,96
20	Stratejik Plan okulda grup çalışmalarını etkin kılmaktadır.	13,4	49,3	23,0	12,6	1,6	3,60	0,92
21	Stratejik Plan öğretmenlerin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır.	13,2	44,7	23,6	16,4	2,2	3,50	0,98
22	Stratejik Plan öğretmenlerle yöneticiler arasındaki etkili iletişimi artırmaktadır.	15,1	44,9	25,5	11,8	2,7	3,57	0,97
23	Stratejik Plan işlerin daha düzenli yapılmasını sağlamaktadır.	22,7	46,6	19,7	10,1	0,8	3,80	0,93
24	Stratejik Plan eğitim kalitesinde belirgin bir artış sağlamaktadır.	19,0	42,2	26,8	10,4	1,6	3,66	0,95
25	Stratejik Plan uygulama süresince sürekli kontrol edilmekte ve gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.	13,7	29,6	31,0	20,5	5,2	3,26	1,09
26	Stratejik Plan zorunlu olduğu için yapılmaktadır.	19,7	30,7	24,9	21,4	3,3	3,42	1,12
27	Stratejik Plan zamanın boşa harcanmasıdır.	3,6	11,2	22,5	43,8	18,9	2,36	1,02
28	Stratejik Plan sadece evrak üzerinde kalmaktadır.	15,1	30,7	23,3	25,2	5,8	3,24	1,15
29	Stratejik Plan okulun belirli bir kesiminin ürünüdür.	10,4	30,7	28,2	24,9	5,8	3,15	1,09
30	Stratejik Plan kaynakların gereksiz yere tüketilmesidir.	3,3	9,3	21,4	44,7	21,4	2,28	1,00

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “Okulumda Stratejik Planlama çalışmalarına yeterli zaman ayrılmaktadır” ifadesine verdikleri cevaplar; %4,7 “Tamamen Katılıyorum”, %27,1

“Katılıyorum”, %36,7 “Kararsızım”, %26,0 “Katılmıyorum”, %11,5 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 2,81 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan çalışmalarından önce öğretmenler süreç hakkında bilgilendirilmiştir”** ifadesine verdikleri cevaplar; %4,1 “Tamamen Katılıyorum”, %21,1 “Katılıyorum”, %23,3 “Kararsızım”, %33,2 “Katılmıyorum” %12,3 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 2,77 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan okulun tüm birimlerinin görüşleri alınarak hazırlanmıştır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %3,3 “Tamamen Katılıyorum”, %27,1 “Katılıyorum”, %29,0 “Kararsızım”, %33,2 “Katılmıyorum”, %13,2 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 2,68 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik planlama çalışmalarına katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahibim.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %4,7 “Tamamen Katılıyorum”, %26,6 “Katılıyorum”, %29,9 “Kararsızım”, %26,6 “Katılmıyorum”, %12,3 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 2,84 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Okul müdürü Stratejik Planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %10,7 “Tamamen Katılıyorum”, %33,2 “Katılıyorum”, %32,9 “Kararsızım”, %17,2 “Katılmıyorum”, %5,5 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 2,84 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Planlama ekibi stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %5,2 “Tamamen Katılıyorum”, %34,8 “Katılıyorum”, %38,6 “Kararsızım”, %17,3 “Katılmıyorum”, %4,1 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,19 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle**

oluşturulmuştur.” ifadesine verdikleri cevaplar; %6,3 “Tamamen Katılıyorum”, %32,9 “Katılıyorum”, %40,3 “Kararsızım”, %16,2 “Katılmıyorum”, %4,4 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,20 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan okulun tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %8,5 “Tamamen Katılıyorum”, %31,8 “Katılıyorum”, %38,1 “Kararsızım”, %17,5 “Katılmıyorum”, %4,1 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,23 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan okulun başarısının ve gelişmesinin planıdır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %16,7 “Tamamen Katılıyorum”, %54,0 “Katılıyorum”, %18,1 “Kararsızım”, %11,0 “Katılmıyorum”, %0,3 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,76 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan okul yönetimi tarafından sahiplenilmiştir.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %8,5 “Tamamen Katılıyorum”, %35,9 “Katılıyorum”, %32,1 “Kararsızım”, %19,7 “Katılmıyorum”, %3,8 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,25 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan öğretmenler tarafından sahiplenilmiştir.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %5,8 “Tamamen Katılıyorum”, %25,2 “Katılıyorum”, %38,1 “Kararsızım”, %26,0 “Katılmıyorum”, %4,9 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,0 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Okulumda öğretmenler okulun misyonunu bilirler.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %8,8 “Tamamen Katılıyorum”, %39,5 “Katılıyorum”, %31,2 “Kararsızım”, %17,8 “Katılmıyorum”, %2,7 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,33 olan bu ifadede öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Okulumda öğretmenler okulun vizyonunu bilirler.”** ifadesine

verdikleri cevaplar; %9,6 “Tamamen Katılıyorum”, %41,1 “Katılıyorum”, %26,6 “Kararsızım”, %20,0 “Katılmıyorum”, %2,7 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,34 olan bu ifade öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Okulumda öğretmenler okulun stratejik amaçlarını bilirler.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %8,5 “Tamamen Katılıyorum”, %31,8 “Katılıyorum”, %32,3 “Kararsızım”, %23,6 “Katılmıyorum”, %3,8 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,17 olan bu ifade öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan kaynakların etkili, verimli ve ekonomik kullanılmasını sağlamaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %13,4 “Tamamen Katılıyorum”, %52,9 “Katılıyorum”, %21,4 “Kararsızım”, %11,2 “Katılmıyorum”, %1,1 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,66 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan kaynakların kullanılmasında mali saydamlık sağlamaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %12,3 “Tamamen Katılıyorum”, %46,6 “Katılıyorum”, %28,5 “Kararsızım”, %11,0 “Katılmıyorum”, %1,6 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,56 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan okulda belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %13,7 “Tamamen Katılıyorum”, %48,9 “Katılıyorum”, %23,4 “Kararsızım”, %12,6 “Katılmıyorum”, %1,4 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,60 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan okulun çevreyle etkileşimini artırmaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %11,8 “Tamamen Katılıyorum”, %51,5 “Katılıyorum”, %22,5 “Kararsızım”, %12,6 “Katılmıyorum”, %1,6 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,59 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan öğretmenlerin sorumluluk duygusunu geliştirmektedir.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %14,8 “Tamamen Katılıyorum”, %53,4 “Katılıyorum”, %16,7 “Kararsızım” %12,6 “Katılmıyorum”, %2,5 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,65 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan okulda grup çalışmalarını etkin kılmaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %13,4 “Tamamen Katılıyorum”, %49,3 “Katılıyorum”, %23,0 “Kararsızım” %12,6 “Katılmıyorum”, %1,6 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,60 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan öğretmenlerin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %13,2 “Tamamen Katılıyorum”, %44,7 “Katılıyorum”, %23,6 “Kararsızım” %16,4 “Katılmıyorum”, %2,2 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,50 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan öğretmenlerle yöneticiler arasındaki etkili iletişimi artırmaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %15,1 “Tamamen Katılıyorum”, %44,9 “Katılıyorum”, %25,5 “Kararsızım” %11,8 “Katılmıyorum”, %2,7 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,57 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan işlerin daha düzenli yapılmasını sağlamaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %22,7 “Tamamen Katılıyorum”, %46,6 “Katılıyorum”, %19,7 “Kararsızım” %10,1 “Katılmıyorum”, %0,8 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,80 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların **“Stratejik Plan eğitim kalitesinde belirgin bir artış sağlamaktadır.”** ifadesine verdikleri cevaplar; %19,0 “Tamamen Katılıyorum”, %42,2 “Katılıyorum”, %26,6 “Kararsızım” %10,4 “Katılmıyorum”, %1,6 “Hiç Katılmıyorum”

düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,66 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde iyimser bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “**Stratejik Plan uygulama süresince sürekli kontrol edilmekte ve gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.**” ifadesine verdikleri cevaplar; %13,7 “Tamamen Katılıyorum”, %29,6 “Katılıyorum”, %31,0 “Kararsızım”, %20,5 “Katılmıyorum”, %5,2 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,26 olan bu ifadeye öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “**Stratejik Plan zorunlu olduğu için yapılmaktadır.**” ifadesine verdikleri cevaplar; %19,7 “Tamamen Katılıyorum”, %30,7 “Katılıyorum”, %24,9 “Kararsızım”, %21,4 “Katılmıyorum”, %3,3 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,42 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “**Stratejik Plan zamanın boşa harcanmasıdır.**” ifadesine verdikleri cevaplar; %3,6 “Tamamen Katılıyorum”, %11,2 “Katılıyorum”, %22,5 “Kararsızım”, %43,8 “Katılmıyorum”, %18,6 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 2,36 olan bu ifadeye öğretmenlerin “Katılmıyorum” düzeyinde bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “**Stratejik Plan sadece evrak üzerinde kalmaktadır.**” ifadesine verdikleri cevaplar; %15,1 “Tamamen Katılıyorum”, %30,7 “Katılıyorum”, %23,3 “Kararsızım”, %25,2 “Katılmıyorum”, %5,8 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,24 olan bu ifadeye öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “**Stratejik Plan okulun belirli bir kesiminin ürünüdür.**” ifadesine verdikleri cevaplar; %10,4 “Tamamen Katılıyorum”, %30,7 “Katılıyorum”, %28,2 “Kararsızım”, %24,9 “Katılmıyorum”, %5,8 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 3,15 olan bu ifadeye öğretmenlerin kararsız oldukları anlaşılmaktadır.

Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmada katılımcıların “**Stratejik Plan kaynakların gereksiz yere tüketilmesidir.**” ifadesine verdikleri cevaplar; %3,3 “Tamamen Katılıyorum”, %9,3 “Katılıyorum”, %21,4

“Kararsızım”, %44,7 “Katılmıyorum”, %21,4 “Hiç Katılmıyorum” düzeyinde bir dağılım göstermektedir. Ortalaması 2,28 olan bu ifadede öğretmenlerin “Katılmıyorum” düzeyinde bir görüş bildirdikleri anlaşılmaktadır.

Yapılan değerlendirme sonucunda öğretmenlerin anket sorularına verdikleri cevaplarda “Katılıyorum”, ”Kararsızım” ve “Katılmıyorum” düzeylerinde görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu görüşler gruplandırılarak tablolar halinde aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.9 Öğretmenlerin “Katılıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ifadeler

No	Öğretmenlerin Katıldıkları İfadeler	Ortalama
9	Stratejik Plan okulun başarısının ve gelişmesinin planıdır.	3,76
15	Stratejik Plan kaynakların etkili, verimli ve ekonomik kullanılmasını sağlamaktadır.	3,66
16	Stratejik Plan kaynakların kullanılmasında mali saydamlık sağlamaktadır.	3,56
17	Stratejik Plan okulda belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.	3,60
18	Stratejik Plan okulun çevreyle etkileşimini artırmaktadır.	3,59
19	Stratejik Plan öğretmenlerin sorumluluk duygusunu geliştirmektedir.	3,65
20	Stratejik Plan okulda grup çalışmalarını etkin kılmaktadır.	3,60
21	Stratejik Plan öğretmenlerin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır.	3,50
22	Stratejik Plan öğretmenlerle yöneticiler arasındaki etkili iletişimi artırmaktadır.	3,57
23	Stratejik Plan işlerin daha düzenli yapılmasını sağlamaktadır.	3,80
24	Stratejik Plan eğitim kalitesinde belirgin bir artış sağlamaktadır.	3,66
26	Stratejik Plan zorunlu olduğu için yapılmaktadır.	3,42

Öğretmenlerin katıldıkları ifadelerin stratejik planın genel yapısıyla ilgili ifadeler olduğu görülmektedir. Bu bağlamda öğretmenlerin genel olarak stratejik planlama ile ilgili olumlu bir tutum içinde oldukları söylenebilir.

Tablo 4.10 Öğretmenlerin “Kararsızım” düzeyinde görüş bildirdikleri ifadeler

No	Öğretmenlerin Kararsız kaldıkları İfadeler	Ortalama
1	Okulumda Stratejik Planlama çalışmalarına yeterli zaman ayrılmaktadır.	2,81
2	Stratejik Plan çalışmalarından önce öğretmenler süreç hakkında bilgilendirilmiştir.	2,77
3	Stratejik Plan okulun tüm birimlerinin görüşleri alınarak hazırlanmıştır.	2,68
4	Stratejik planlama çalışmalarına katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahibim.	2,84
5	Okul müdürü Stratejik Planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	3,25
6	Stratejik Planlama ekibi stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.	3,19
7	Stratejik Plan gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulmuştur.	3,20
8	Stratejik Plan okulun tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.	3,23
10	Stratejik Plan okul yönetimi tarafından sahiplenilmiştir.	3,25
11	Stratejik Plan öğretmenler tarafından sahiplenilmiştir.	3,00
12	Okulumda öğretmenler okulun misyonunu bilirler.	3,33
13	Okulumda öğretmenler okulun vizyonunu bilirler.	3,34
14	Okulumda öğretmenler okulun stratejik amaçlarını bilirler.	3,17
25	Stratejik Plan uygulama süresince sürekli kontrol edilmekte ve gerekli düzenlemeler yapılmaktadır.	3,26
28	Stratejik Plan sadece evrak üzerinde kalmaktadır.	3,24
29	Stratejik Plan okulun belirli bir kesiminin ürünüdür.	3,15

Öğretmenlerin kararsız kaldıkları ifadelerin; stratejik planın okullarda uygulanma düzeyi ile ilgili ifadeler olduğu görülmektedir. Bu durum ise bize stratejik planın okullarda uygulanma düzeyinin yetersiz olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11 Öğretmenlerin “Katılmıyorum” düzeyinde görüş bildirdikleri ifadeler

No	Öğretmenlerin Katılmadıkları İfadeler	Ortalama
27	Stratejik Plan zamanın boşa harcanmasıdır.	2,36
30	Stratejik Plan kaynakların gereksiz yere tüketilmesidir.	2,28

Öğretmenlerin katılmadıkları ifadelerin stratejik planlama ile ilgili olumsuz ifadeler olduğu görülmektedir. Bu durum bize öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili olumlu bir tutum içinde olduklarını bir kez daha göstermektedir.

4.3 Alt Problemlerle İlgili Bulgular

Bu bölümde öğretmenlerin eğitimde stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin; cinsiyet, yaş, hizmet yılı, çalıştığı kurum, öğrenim durumu, stratejik planlama konusunda alınan eğitim ve stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılım değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin bulgular yer almaktadır.

4.3.1 Cinsiyet Değişkeni İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları tablo1’de sunulmuştur.

Tablo 4.12 Stratejik Planlama İle İlgili Öğretmen Görüşlerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Erkek	179	3,2635	0,53	0,062	0,951
Kadın	186	3,2604	0,41		

Tabloda gruplara ait ortalamalar incelendiğinde erkek katılımcılar ile kadın katılımcıların ortalamalarının birbirine çok yakın olduğu dikkat çekmektedir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değer $p=0,951$ olduğu görülmektedir. Söz konusu değer $0,05$ ’ten

büyük olduğu için, stratejik planlama ile ilgili öğretmen görüşleri arasında **cinsiyet değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığını** söyleyebiliriz.

4.3.2 Yaş Değişkeni İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 1' de sunulmuştur.

Tablo 4.13 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Yaşlarına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden ANOVA Testi Sonuçları

Yaş	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
21-30 yaş	84	3,26	0,44	0,227	0,878
31-40 yaş	200	3,25	0,47		
41-50 yaş	69	3,29	0,54		
51 yaş üzeri	12	3,20	0,47		
Toplam	365	3,26	0,47		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri yaş gruplarına göre incelendiğinde; 21-30 yaş arasında olanların ortalama puanının 3.26, 31-40 yaş arasında olanların ortalama puanının 3.25, 41-50 yaş arasında olanların ortalama puanının 3.29, 51 yaş ve üzerinde olanların ortalama puanının 3.20 olduğu görülmektedir. Bu ortalamalar arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için testimizin anlamlılık sütunun da yer alan p değerine bakmak gerekmektedir.%95 güven düzeyinde anlamlılık ile yapılan F-testi sonucuna göre $p=0,878>0,05$ olduğundan; stratejik planlamayla ilgili olarak öğretmen görüşleri arasında **yaşa göre anlamlı bir farklılık yoktur** diyebiliriz.

4.3.3 Hizmet Yılı Değişkeni İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında hizmet yılına göre anlamlı bir farkın olup olmadığını anlamak için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 1’ de sunulmuştur.

Tablo 4.14 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Hizmet Yılına Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden ANOVA Testi Sonuçları

Hizmet Yılı	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
1-5 yıl	67	3,28	0,48	2,500	0,030
6-10 yıl	113	3,29	0,44		
11-15 yıl	101	3,18	0,48		
16-20 yıl	52	3,41	0,49		
21-25 yıl	21	3,13	0,43		
26 yıl üzeri	11	3,03	0,56		
Toplam	365	3,26	0,47		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri hizmet yıllarına göre incelendiğinde; 1-5 yıl arası hizmet yapmış olanların görüşlerine ait ortalama puanının 3.28, 6-10 yıl arası hizmet yapmış olanların görüşlerine ait ortalama puanının 3.29, 11-15 yıl arası hizmet yapmış olanların görüşlerine ait ortalama puanının 3.18, 16-20 yıl arası hizmet yapmış olanların görüşlerine ait ortalama puanının 3.41, 21-25 yıl arası hizmet yapmış olanların görüşlerine ait ortalama puanının 3.13 ve 26 yıl ve üzerinde hizmet yapmış olanların görüşlerine ait ortalama puanının 3.03 olduğu görülmektedir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değere bakıldığında $p=0,030<0,05$ olduğu görülmekte ve öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında hizmet yılına göre anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc test türlerinden tukey testi uygulanmıştır.

Tablo 4.15 Hizmet Yılına Göre Stratejik Planlamayla İlgili Görüşlerin Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan Tukey testi Sonuçları

(I) Hizmet Yılı	(J) Hizmet Yılı	Ortalama Farkı	p
1-5 yıl	6-10 yıl	-0,0241	1,000
	11-15 yıl	,1028	,746
	16-20 yıl	-,12654	,699
	21-25 yıl	,15105	,798
	26 yıl ve üzeri	,24817	,592
6-10 yıl	1-5 yıl	,00241	1,000
	11-15 yıl	,10449	,591
	16-20 yıl	-,12413	,623
	21-25 yıl	,15346	,749
	26 yıl ve üzeri	,25058	,549
11-15 yıl	1-5 yıl	-,10208	,746
	6-10 yıl	-,10449	,591
	16-20 yıl	-,22862	,055
	21-25 yıl	,04897	,998
	26 yıl ve üzeri	,14608	,927
16-20 yıl	1-5 yıl	,12654	,699
	6-10 yıl	,12413	,623
	11-15 yıl	,22862	,055
	21-25 yıl	,27759	,210
	26 yıl ve üzeri	,37471	,164
21-25 yıl	1-5 yıl	-,15105	,798
	6-10 yıl	-,15346	,749
	11-15 yıl	-,04897	,998
	16-20 yıl	-,27759	,210
	26 yıl ve üzeri	,09711	,994
26 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-,24817	,592
	6-10 yıl	-,25058	,549
	11-15 yıl	-,14608	,927
	16-20 yıl	-,37471	,164
	21-25 yıl	-,09711	,994

ANOVA testinde grupların görüşleri arasında anlamlı bir fark çıkmasına rağmen Tukey testi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır. Gruplar arasında anlamlı bir fark olmamasına rağmen grupların ortalamaları incelendiğinde 16-20 yıl arası hizmete sahip olan grubun 3.41 ortalamayla diğer gruplara göre daha iyimser bir görüş bildirdikleri görülmektedir.

4.3.4 Çalıştığı Kurum Değişkeni İle İlgili Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi olan “Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir fark var mıdır?” sorusuna cevap bulabilmek için tek yönlü varyans analizi yapılmış ve elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.16 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Çalıştığı Kuruma Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden ANOVA Testi Sonuçları

Çalıştığı Kurum	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
İlkokul	125	3,20	0,46	5,55	0,004
Ortaokul	109	3,38	0,46		
Lise	131	3,21	0,48		
Toplam	365	3,26	0,47		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri çalıştıkları kuruma göre incelendiğinde; ilkokulda çalışan öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanının 3.20, ortaokulda çalışan öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanının 3.38, lisede çalışan öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanının 3.21 olduğu görülmektedir. Tablonun anlamlılık sütunundaki değere bakıldığında $p=0,004<0,05$ olduğu görülmekte ve öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinde çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir fark olduğu anlaşılmaktadır. Farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc test türlerinden tukey testi uygulanmıştır. Bu teste ait sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 4.17 Öğretmenlerin Stratejik Planlamayla İlgili Görüşlerinin Çalıştıkları Kuruma Göre Karşılaştırılmasına Yönelik Yapılan Tukey testi Sonuçları

Çalıştığı Kurum	Çalıştığı Kurum	Ortalama Farkı	p
İlkokul	Ortaokul	-,18514*	0,008
	Lise	-,01030	0,983
Ortaokul	İlkokul	,18514*	0,008
	Lise	,17484*	0,013
Lise	İlkokul	,01030	0,983
	Ortaokul	-,17484*	0,013

Tablo incelendiğinde; ortaokulda görev yapan öğretmenler ile ilkokulda görev yapan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında ($p=0,008<0,05$ olduğundan) anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Yine aynı şekilde ortaokulda görev yapan öğretmenler ile lisede görev yapan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasındaki farkın da ($p=0,013<0,05$ olduğundan) anlamlı olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre; **“Öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında çalıştıkları kuruma göre anlamlı bir fark vardır.”** diyebiliriz.

4.3.5 Öğrenim Durumu Değişkeni İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin öğrenim durumuna göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere yapılan tek yönlü varyans analizi sonucu aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.18 Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin Verdikleri Cevapların Öğrenim Durumuna Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Kontrol Eden ANOVA Testi Sonuçları

Öğrenim Durumu	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
Eğitim Enstitüsü	4	3,43	0,76	0,583	0,559
Lisans	312	3,26	0,45		
Yüksek Lisan/Doktora	49	3,20	0,57		
Toplam	365	3,26	0,47		

Araştırmaya katılan öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri öğrenim durumlarına göre incelendiğinde eğitim enstitüsü mezunu olan öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanının 3.43, lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanının 3.26, yüksek lisans mezunu öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanının 3.20 olduğu görülmektedir. Görüşler arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını anlayabilmek için tablonun anlamlılık sütunundaki değere baktığımızda $p=0,559 < 0,05$ olduğunu görüyoruz ki bu da bize **öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında öğrenim durumuna göre anlamlı bir fark olmadığını** göstermektedir.

4.3.6 Stratejik Planlama Konusunda Alınan Eğitim İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerden stratejik planlama konusunda eğitim alanlarla almayanların stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.19 Stratejik Planlama İle İlgili Öğretmen Görüşlerinin Stratejik Planlama Konusunda Aldıkları Eğitime Göre Farklılık Gösterip Göstermediğini Test Eden Bağımsız Örneklem t-testi Sonuçları

Stratejik planlama konusunda eğitim aldınız mı?	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Evet	54	3,35	0,48	1,592	0,112
Hayır	311	3,24	0,47		

Tabloda gruplara ait ortalamalar incelendiğinde stratejik planlama konusunda eğitim alan öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanın 3.35, stratejik planlama konusunda eğitim almayan öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanın ise 3,24 olduğu görülmektedir. Görüşler arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını anlamak için tablonun anlamlılık sütunundaki değere baktığımızda $p=0,112>0,05$ olduğunu görüyoruz. Bu durumda **öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerinin, stratejik planlama konusunda aldıkları eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermediğini** söyleyebiliriz.

4.3.7 Stratejik Planlama Çalışmalarına Gönüllü Katılım İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan öğretmenlerden stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katılmak isteyen öğretmenlerle, katılmak istemeyen öğretmenlerin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığını belirlemek üzere yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 4.20 Stratejik Planlama Çalışmalarına Gönüllü Katılım

Stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katılmak ister misiniz?	N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Evet	97	3,32	0,40	1,787	0,075
Hayır	268	3,23	0,50		

Tabloda gruplara ait ortalamalar incelendiğinde stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katılmak isteyen öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanın 3.32, çalışmalarına gönüllü olarak katılmak istemeyen öğretmenlerin görüşlerine ait ortalama puanın ise 3,23 olduğu görülmektedir. Görüşler arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını anlamak için tablonun anlamlılık sütunundaki değere baktığımızda $p=0,075>0,05$ olduğunu görüyoruz. Bu durumda **stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katılmak isteyen öğretmenlerle stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katılmak istemeyen öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında %95 güvenle anlamlı bir fark yoktur** diyebiliriz.

V. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Kişisel Bilgilere Ait Sonuçlar

Eğitimde stratejik planlamayla ilgili öğretmen görüşlerini belirlemek amacıyla yapılan araştırmaya toplam 365 öğretmen katılmıştır. Katılımcıların % 49'u erkek ve %51'i kadınlardan oluşmaktadır. Bu katılımcıların %23'ü 21-30 yaş aralığında, %54.8'i 31-40 yaş aralığında, %18.9'u 41-50 yaş aralığında ve %3.3'ü de 51 yaş ve üzerindedir. Öğretmenlerin hizmet sürelerine bakıldığında %18.4'ünün 1-5 yıl arası, %31'inin 6-10 yıl arası, %27.7'sinin 11-15 yıl arası, %14.2'sinin 16-20 yıl arası, %5.8'inin 21-25 yıl arası ve %3'ünün ise 26 yıl ve üzeri hizmete sahip oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılan öğretmenlerin %34.2'si ilköğretim, %29.9'u ortaokul ve %35.9'u da lisede görev yapmaktadır. Öğretmenlerin öğrenim durumlarına bakıldığında %85.5'inin lisans, %13.4'ünün yüksek lisans ve %1.1'inin ise eğitim enstitüsü mezunu olduğu görülmektedir. Ankete katılan öğretmenlerden %85.2'si stratejik planlama konusunda herhangi bir eğitim almazken %14.8'i stratejik planlama konusunda eğitim aldığını belirtmiştir. Stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katılmak ister misiniz? Sorusunda ise öğretmenlerin %73.4'ü katılmak istemediklerini belirtirken %26.6'sı gönüllü olarak katılabileceğini belirtmiştir.

5.2. Araştırmanın Problemine ve Alt Problemlerine Ait Sonuçlar

Öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili görüşlerinin yer aldığı anketin ikinci bölümü incelendiğinde; stratejik planın fayda ve işlevselliğini ifade eden maddelere öğretmenlerin olumlu görüş bildirdikleri, stratejik planın okullarda uygulanma düzeyi ile ilgili maddelerde ise daha düşük düzeyde iyimser görüş bildirdikleri görülmüştür. Bu durum bize okullarda ilk defa yapılan stratejik planın tam anlamıyla anlaşılmasından hazırlanmış ve uygulamaya konulduğu fikrini uyandırmaktadır. Zira öğretmenlerin; “Okulumda Stratejik Planlama çalışmalarına yeterli zaman ayrılmaktadır.”, “Stratejik Plan çalışmalarından önce öğretmenler süreç hakkında bilgilendirilmiştir.”, “Stratejik Plan okulun tüm birimlerinin görüşleri alınarak hazırlanmıştır.”, “Okul müdürü Stratejik Planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.”, “Stratejik Planlama ekibi stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.”, “Stratejik Plan gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulmuştur.”, “Stratejik Plan okulun tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.” ifadelerine “kararsızım” düzeyinde cevap vermeleri bu düşünceleri desteklemektedir.

Öğretmenlerin bu görüşlerinin cinsiyet, yaş, hizmet yılı, öğrenim durumu gibi değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğine bakıldığında:

Öğretmenlerin cinsiyet değişkenine göre görüşleri arasında %95 güven düzeyinde anlamlı bir farkın olmadığı görülmüştür.

Öğretmenlerin yaşlarına göre stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir fark olmamasına rağmen, 51 yaş ve üzerindeki öğretmenlerin görüş puanlarının diğer yaş gruplarına göre daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür.

Hizmet yılı değişkenine göre görüşler arasındaki fark incelendiğinde de 26 yıl ve üzerinde hizmete sahip öğretmenlerin diğer gruplara göre daha düşük düzeyde iyimser görüş bildirdikleri görülmüştür. Buna rağmen hizmet yılına göre görüşler arasında %95 güvenle anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Öğretmenlerin çalıştıkları kuruma göre görüşleri düzey olarak aynı olsa da, ortaokulda çalışan öğretmenlerin görüşleri ile ilkokul ve lisede çalışan öğretmenlerin görüşleri arasında 0.05 yanılma düzeyinde anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Stratejik planlama konusunda ortaokul öğretmenleri ilkokul ve lisede çalışan öğretmenlere göre daha iyimser görüş bildirmişlerdir.

Stratejik planlama konusunda eğitim alan öğretmenlerle eğitim almayan öğretmenlerin eğitimde stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında %95 güvenle anlamlı bir fark yoktur. Yine aynı şekilde stratejik planlama çalışmalarına gönüllü olarak katılmak isteyen öğretmenlerle katılmak istemeyen öğretmenlerin stratejik planlamayla ilgili görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemiştir.

5.3. Konuyla İlgili Yapılmış Araştırmalara Ait Sonuçlarının Karşılaştırması

Konuyla ilgili yapılmış bazı araştırmalarda da benzer sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Örneğin; Şahin ve Aslan (2008)'in ilköğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerini belirlemek için yaptıkları araştırmanın Gaziantep ili örneğinde, okul yöneticilerinin konu hakkında fazla bilgiye sahip olmadıkları ve bununla beraber bazı problemlerden dolayı stratejik planlamayı gerçekleştiremedikleri ortaya çıkmıştır. Yine aynı şekilde Yanpar Yelken ve diğ. (2010)'in Mersin ilindeki ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirlemek üzere yaptıkları araştırmada, ilköğretim ve ortaöğretim okulu müdürlerinin stratejik planlama kavramına ve amaçlarına ilişkin bilgilerinin yeterli olduğu ancak uygulamada eğitim eksikliğinden ve ekonomik yetersizlikten kaynaklanan sorunlar olduğu; bu sorunları da düzenlenecek hizmet içi eğitim ve finansal destekle çözülebileceği yönünde görüş bildirdikleri görülmüştür.

Konuyla ilgili Karaman (2007)'in İstanbul ilindeki ilköğretim ve ortaöğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamayla ilgili tutumlarına araştırdığı çalışmasında ise, ilköğretim ve

ortaöğretim okulu yöneticilerinin stratejik planlamayla ilgili olumlu bir tutum içinde oldukları görülmüştür. Yine İstanbul'da Şener (2009)'in ,özel okullarda görevli öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlamayla ilgili görüşlerini belirlemek için yapmış olduğu araştırmasında, öğretmen ve yöneticilerin stratejik planlamayla ilgili olumlu görüşler bildirdikleri görülmüştür.



EKLER

Değerli Öğretmenler,

Bu anket “Eğitimde Stratejik Planlamayla İlgili Öğretmen Görüşleri” konulu bir araştırmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır.

Anket sorularına vermiş olduğunuz içten, doğru cevaplar ve cevapsız madde bırakmamakta gösterdiğiniz özen araştırma açısından çok önemlidir.

Gösterdiğiniz ilgiden ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Doç.Dr. Mehmet ÜNLÜ
Danışman

Gökhan KAVALCI
Yüksek Lisans Öğrencisi

I.Bölüm

1. Cinsiyetiniz

Erkek Kadın

2. Yaşınız

21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 46-50 51 ve üzeri

3. Hizmet Yılıınız

1-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl
 16-20 yıl 21-25 yıl 26 yıl ve üzeri

4.Çalıştığınız Kurum

İlkokul Ortaokul Lise

5.Öğrenim Durumunuz

Eğitim Enstitüsü
 Lisans
 Yüksek Lisans
 Doktora

6. Stratejik planlama konusunda eğitim aldınız mı?

Evet Hayır

7. Stratejik planlama çalışmalarında gönüllü olarak görev almak ister misiniz?

Evet Hayır

II.Bölüm

	Lütfen size en uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
1	Okulumda Stratejik Planlama çalışmalarına yeterli zaman ayrılmaktadır.					
2	Stratejik Plan çalışmalarından önce öğretmenler süreç hakkında bilgilendirilmiştir.					
3	Stratejik Plan okulun tüm birimlerinin görüşleri alınarak hazırlanmıştır.					
4	Stratejik planlama çalışmalarına katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahibim.					
5	Okul müdürü Stratejik Planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
6	Stratejik Planlama ekibi stratejik planlama konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
7	Stratejik Plan gerçekçi ve ulaşılabilir hedeflerle oluşturulmuştur.					
8	Stratejik Plan okulun tüm faaliyetlerini kapsamaktadır.					
9	Stratejik Plan okulun başarısının ve gelişmesinin planıdır.					
10	Stratejik Plan okul yönetimi tarafından sahiplenilmiştir.					
11	Stratejik Plan öğretmenler tarafından sahiplenilmiştir.					
12	Okulumda öğretmenler okulun misyonunu bilirler.					
13	Okulumda öğretmenler okulun vizyonunu bilirler.					
14	Okulumda öğretmenler okulun stratejik amaçlarını bilirler.					
15	Stratejik Plan kaynakların etkili, verimli ve ekonomik kullanılmasını sağlamaktadır.					
16	Stratejik Plan kaynakların kullanılmasında mali saydamlık sağlamaktadır.					
17	Stratejik Plan okulda belirsizliği ortadan kaldırmaktadır.					
18	Stratejik Plan okulun çevreyle etkileşimini artırmaktadır.					
19	Stratejik Plan öğretmenlerin sorumluluk duygusunu geliştirmektedir.					
20	Stratejik Plan okulda grup çalışmalarını etkin kılmaktadır.					
21	Stratejik Plan öğretmenlerin yeteneğini ortaya çıkarmaktadır.					
22	Stratejik Plan öğretmenlerle yöneticiler arasındaki etkili iletişimi artırmaktadır.					
23	Stratejik Plan işlerin daha düzenli yapılmasını sağlamaktadır.					
24	Stratejik Plan eğitim kalitesinde belirgin bir artış sağlamaktadır.					
25	Stratejik Plan uygulama süresince sürekli kontrol edilmekte ve gerekli					

	düzenlemeler yapılmaktadır.					
26	Stratejik Plan zorunlu olduğu için yapılmaktadır.					
27	Stratejik Plan zamanın boşa harcanmasıdır.					
28	Stratejik Plan sadece evrak üzerinde kalmaktadır.					
29	Stratejik Plan okulun belirli bir kesiminin ürünüdür.					
30	Stratejik Plan kaynakların gereksiz yere tüketilmesidir.					



KAYNAKÇA

- Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Akdemir, A. (1992). *AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetim*. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Bush, T. and Coleman, M.(2000). *Leadership and strategic management in education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Broyson, J.M.(1995). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Bakan, A.(2011). *Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri*. (2.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Bircan, İ. (2002). *Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon*.
DPT Planlama Dergisi 42, 11-19
- Cebecioğlu, C.(2006). *SWOT Analizi ve Bir İşletme Üzerine Uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Çalık, T. (2003). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Açından Değerlendirmesi*.
- Çoban, K.C (2005). *Stratejik Planlama Nedir? Fiziki Mekanın Planlanmasında Sunduğu Olanaklar / Taşındığı Riskler*”, 8 Kasım Dünya Şehircilik Günü 29. Kolokiyumu, *Planlamada Yeni Politikalar ve Stratejiler, Riskler ve Fırsatlar*, 641-648, İstanbul: Cenkler Matbaacılık,
Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi, 11(2), 251-268
- Çevik, H.H (2004). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*. Ankara: Seçkin Kitapevi
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılâp Kitapevi
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Demir, C. ve Yılmaz, M.K. (2010). *Stratejik Planlama ve Örgütler Açısından Önemi*. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 69-88
- DPT. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: Başbakanlık Yayınları

- Düren, Z. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları
- Eren, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2002). *İşletmelerde Yönetim ve İşletme Politikası*. (6. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Yönetim ve İşletme Politikası*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Ereş, F. (2004). Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama. *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Güzel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29
- Erdem, A. (2006). *Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerinde Uygulanabilirliği*.
Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Erişen, S.(2006). *Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Es Yayınları
- Fındıkcı, İ. (1999). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*. (6. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Genç, F.N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,23,201-211
- Gümüş, M. (1995). *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105
- Howe, S. (1993). *Corporate Strategy*. HongKong: The Mcmillan Pres
- Işık, A. ve Aypay, A.(2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir inceleme. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363
- Karaman, H. (2007). *İlk ve Ortaöğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya Karşı Tutumları (İstanbul İliörneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi, Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

- Karlı, M. (2006). *Etkili Okul Yöneticiliği*. İstanbul: Morpa Yayınları
- Koçel, T. (1993). *İşletme Yöneticiliği*. (4. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Mütercimler, E. (2007). *Geleceği Yönetmek*. İstanbul: Alfa Yayınevi
- Mucuk, İ. (2008). *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Okumuş, F., Koyuncu, M. ve Günlü, E. (2012). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Özmantar, Z. (2011). Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(4), 1389-1421
- Özdemir, B. (1999). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Özgür H. ve Acar M. (2004). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık
- Şahin, S. ve Aslan, N. (2008). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği). *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 172-189
- Şener, T. (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tanrıoğen, A. (2011). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. (2. Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık
- Tümer, S. (1993). Neden Stratejik Yönetim. *Verimlilik Dergisi*, 1, 117
- Türk, E. ve Ünsal, N. (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama "Okul ve Kurumlar İçin"*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı
- Uçar, A., Kaçmaz, A., Turan, Y. ve Küçükkoğlu, M.E. (2010). *Okul ve Kurumlarda Stratejik Planlama*. İstanbul: İl milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şubesi Yayınları
- Ülgen, H. ve Mirze, S. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları
- Üzün, C. (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları
- Yanpar Yelken, T., Kılıç, F. ve Üredi, L. (2010). *Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk*

ve Ortaöğretim Müdürlerinin Görüşleri, Uluslar arası Sosyal Bilimler Dergisi, 1, 38-49

Yüksel, F. (2002). Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği. *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi, 11, 31-41*

Yüzbaşıoğlu, N. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12, 386-410.*

