

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA OLGUSU:  
BETİMLEYİCİ BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şahin ÇEÇEN**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**MAYIS 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA OLGUSU:  
BETİMLEYİCİ BİR İNCELEME**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Şahin ÇEÇEN**

**1203818175**

**İşletme Anabilim Dalı**

**İşletme Programı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR**

Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203818175 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi “Şahin ÇEÇEN”, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA OLGUSU: BETİMLEYİCİ BİR İNCELEME” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. N. Hakan ÇIRAKLAR**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**



**Jüri Üyeleri : Yrd. Doç. Dr. N. Hakan ÇIRAKLAR**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. Mert TOPOYAN**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**



**: Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL**  
**Türk Hava Kurumu Üniversitesi**



**Tez Savunma Tarihi: 23 Mayıs 2015**

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA OLGUSU: BETİMLEYİCİ BİR İNCELEME” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

  
15/05/2015  
Şahin ÇEÇEN

## ÖNSÖZ

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı yasa ile kamu kurumlarının stratejik plan yapması zorunlu hale getirilmiştir. Bu doğrultuda tüm kamu kurumları gibi eğitim kurumları da strateji plan hazırlamak durumunda kalmışlardır. Stratejik planlar ilk olarak 2010-2014, sonrasında ise 2015-2019 yılları arasında kapsayacak şekilde hazırlanmıştır. Bu çalışma, eğitim kurumlarında yukarıda belirtilen dönemler arasında gerçekleştirilen stratejik planlama sürecini betimleyerek, daha sonraki planlama süreçlerine ışık tutmayı amaçlamaktadır.

Konuya yönelik çalışmam süresince desteğini hiçbir zaman esirgemeyen tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR'a teşekkürlerimi sunuyorum. Yine çalışma sırasında her zaman yanımda olan arkadaşlarım Uğur ÇÖMLEKÇİOĞLU'na, Mustafa EKEMEN'e, Süleyman UYSAL'a ve Serkan ALTINTOP'a da teşekkürlerimi sunuyorum.

Çalışma süresince anlayışını, sabrını ve desteğini her zaman hissettiren eşim Gülcan ÇEÇEN'e sonsuz teşekkür borçluyum. Son olarak çalışma boyunca yoğunluğumu anlayan ve verdiğim sıkıntılar karşısında anlayışlarını kaybetmeyen çalışma arkadaşlarıma da teşekkür ettiğimi belirtmem gerekir.

Mayıs 2015

Şahin ÇEÇEN

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	v
TABLO LİSTESİ.....	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
KISALTMALAR .....	ix
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ .....	1
<b>BİRİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>3</b>
<b>1. STRATEJİ, STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ.....</b>	<b>3</b>
1.1 Strateji Kavramının Tanımı ve Anlamı.....	3
1.2 Strateji Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi.....	4
1.2.1 Strateji ve Misyon .....	4
1.2.2 Strateji ve Vizyon.....	5
1.2.3 Strateji ve Politika .....	6
1.2.4 Strateji ve Taktik .....	6
1.2.5 Strateji ve Program.....	7
1.2.6 Strateji ve Yöntem.....	7
1.2.7 Strateji ve Plan .....	7
1.3 Stratejik Planlama .....	7
1.3.1 Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi .....	9
1.3.2 Stratejik Planlamanın Yararları.....	10
1.3.3 Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Engeller .....	14
1.3.4 Stratejik Planlamanın Temelleri.....	17
1.4 Stratejik Yönetim Süreci.....	19
1.4.1 Stratejik Bilincin Kazanılması .....	20
1.4.2 Hazırlık Aşaması .....	21
1.4.2.1 Planlama çalışmalarının sahiplenilmesi .....	21
1.4.2.2 Organizasyonun oluşturulması.....	21
1.4.2.3 İhtiyaçların tespit edilmesi .....	22
1.4.2.4 İş Planının oluşturulması.....	22
1.4.2.5 Hazırlık programının yapılması .....	22
1.4.3 Durum Analizi.....	23
1.4.4 Amaçların Belirlenmesi.....	26
1.4.5 Hedeflerin Belirlenmesi .....	27
1.4.6 Stratejilerin Belirlenmesi.....	27
1.4.7 Stratejilerin Uygulanması.....	28
1.4.8 Stratejik Planın İzlenmesi.....	28
1.4.9 Stratejik Planın Değerlendirmesi .....	29

<b>İKİNCİ BÖLÜM</b> .....	30
<b>2. EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA</b> .....	30
2.1 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi .....	30
2.2 Eğitim Kurumlarında Stratejik Yönetim ve Planlama .....	33
2.3 Eğitimde Strateji Geliştirme Yaklaşımları .....	38
2.3.1 Beş Parçalı Strateji Geliştirme Süreci Yaklaşımı .....	38
2.3.2 Stratejileri Geliştirmek İçin Strateji Tercihleri Arasındaki İlişkileri Yapılandırma Yaklaşımı .....	39
2.4 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci .....	39
2.4.1 Vizyon ve Misyon .....	40
2.4.2 İnanç ve Değerler .....	41
2.4.3 Durum Analizi .....	41
2.5 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Gerekliliği .....	45
2.6 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler .....	48
2.6.1 Katılımcılığın Sağlanamaması .....	48
2.6.2 Kavramsal Boyutun Yeterince Anlaşılamaması .....	48
2.6.3 Kurumsal Ve Kişisel Performansın Ödüllendirilmesi Önünde Engeller .....	49
2.6.4 İnsan Kaynağının Seçimi .....	49
2.6.5 Aşırı Merkezîyetçi Yönetim Anlayışı .....	49
2.6.6 Tekçi ve Milli Devlet Yapısı .....	49
2.6.7 Kamu Kurumlarının Ürettiği Malların Niteliği .....	49
2.6.8 Personellerin Çalışma Süresi .....	50
2.6.9 Yapı Uyuşmazlığı .....	50
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	52
<b>3. EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE İLİŞKİN BETİMLEYİCİ BİR İNCELEME</b> .....	52
3.1 Araştırmanın Konusu .....	52
3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	52
3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar .....	53
3.4 Araştırma Yöntemi .....	53
3.4.1 Evren ve Örneklem .....	53
3.4.2 Veri Toplama Araçları .....	54
3.4.3 Obeng ve Ugboro Ölçeği .....	54
3.5 Analiz .....	56
3.6 Bulgular .....	57
3.6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular .....	57
3.6.2 Etkili Stratejik Planlamanın Boyuntalıra İlişkin Bulgular .....	60
3.6.3 Normallik ve Farklılık Testleri .....	67
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM</b> .....	69
<b>4. SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	69
<b>KAYNAKÇA</b> .....	74
<b>EKLER</b> .....	78
Ek-A: İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı .....	79
Ek-B: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı (İlçe) .....	80
Ek-C: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı (Valilik) .....	81
Ek-D: Araştırma Değerlendirme Formu .....	82
Ek-E: Anket Formu .....	83
<b>ÖZGEÇMİŞ</b> .....	88

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1.1</b>	: Stratejik yönetim süreci.....	23
<b>Tablo 1.2</b>	: İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün GZFT analizi.....	26
<b>Tablo 2.1</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı GZFT analizi.....	26
<b>Tablo 3.1</b>	: Boyutlar ve ifade aralıkları tablosu .....	55
<b>Tablo 3.2</b>	: Boyutların Cronbach Alfa değerleri.....	55
<b>Tablo 3.3</b>	: Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı .....	57
<b>Tablo 3.4</b>	: Araştırmaya katılanların yaş dağılımı .....	58
<b>Tablo 3.5</b>	: Araştırmaya katılanların medeni hali .....	58
<b>Tablo 3.6</b>	: Araştırmaya katılanların görev ünvanı.....	58
<b>Tablo 3.7</b>	: Araştırmaya katılanların mesleki kıdemi .....	59
<b>Tablo 3.8</b>	: Araştırmaya katılanların yönetici kıdemi.....	59
<b>Tablo 3.9</b>	: Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurum türü .....	60
<b>Tablo 3.10</b>	: Araştırmaya katılanların mezuniyet durumu.....	60
<b>Tablo 3.11</b>	: Başarı ve performans boyutunun ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa değerleri.....	61
<b>Tablo 3.12</b>	: Sistem tasarımı boyutunun ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa değerleri.....	62
<b>Tablo 3.13</b>	: Planlama boyutunun ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa değerleri .....	63
<b>Tablo 3.14</b>	: Üst yönetimin rolü boyutunun ortalama, standart sapma ve cronbach Alfa değerleri .....	64
<b>Tablo 3.15</b>	: Stratejik planlama süreci boyutunun ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa değerleri.....	64
<b>Tablo 3.16</b>	: Yasal gereklilik boyutunun ortalama, standart sapma ve Cronbach Alfa değerleri.....	66
<b>Tablo 3.17</b>	: Ölçek boyutlarına ilişkin Kolmogorov-Smirnov testi.....	67
<b>Tablo 3.18</b>	: Okul türlerine göre stratejik planlama boyutlarının Kruskal Wallis testi sonuçları.....	68

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1	: Stratejik planlama sisteminin öğeleri .....	18
Şekil 1.2	: Paydaşlar .....	24
Şekil 2.1	: MEB stratejik plan modeli .....	44



## KISALTMALAR

<b>BDDK</b>	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu
<b>BK</b>	: Belediye Kanunu
<b>DPT</b>	: Devlet Planlama Teşkilatı
<b>İDT</b>	: İktisadi Devlet Teşekkülü
<b>İÖİK</b>	: İl Özel İdaresi Kanunu
<b>KAYA</b>	: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
<b>KİT</b>	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
<b>KMYKK</b>	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
<b>MEB</b>	: Milli Eğitim Bakanlığı
<b>MEGP</b>	: Milli Eğitimi Geliştirme Projesini
<b>MEHTAP</b>	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
<b>MPM</b>	: Milli Produktivite Merkezi
<b>PISA</b>	: Uluslararası Öğrenci Değerlendirme Programı
<b>RTÜK</b>	: Radyo ve Televizyon Üst Kurulu
<b>SPK</b>	: Sermaye Piyasası Kurulu
<b>TBMM</b>	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TOBB</b>	: Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği
<b>TÜBİTAK</b>	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
<b>TÜİK</b>	: Türkiye İstatistik Kurumu
<b>YDK</b>	: Yüksek Denetleme Kurulu
<b>YÖK</b>	: Yükseköğretim Kurulu
<b>YPK</b>	: Yüksek Planlama Kurulu

## ÖZET

### EĞİTİMDE KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA OLGUSU: BETİMLEYİCİ BİR İNCELEME

ÇEÇEN, Şahin

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurcan Hakan ÇIRAKLAR

Mayıs 2015, 88 Sayfa

Bilginin hızla arttığı ve mevcut bilgilerinde sürekli değiştiği bir dünyada bireylerin, kurumların ve iş dünyasının ortaya çıkan ve değişim gösteren bilgileri yakından izlemesi nispeten daha güç hale gelmiştir. Bu nedenle planlamanın önemi eskisine nazaran daha da artmıştır. Planlama faaliyetleri de günümüzde daha çok stratejik planlama süreci şeklinde uygulamaya konmaktadır.

Stratejik planlama her alanda olduğu gibi eğitim alanında da önemli bir süreçtir. Eğitimin sisteminin günümüz şartlarına uygun bir biçimde insan yetiştirebilmesi, mevcut kaynakların etkili ve verimli bir şekilde kullanmasından geçer.

Bu çalışmamızın amacı, eğitim kurumlarında 5018 sayılı yasa ile zorunlu hale gelen etkili stratejik planlamanın özelliklerini betimleyici biçimde incelenmesidir. Bu sayede bundan sonraki süreçlere katkıda bulunulacağı öngörülmektedir. Çalışmada İzmir ili Tire ilçesinde görev yapan ve planlama sürecinde görev alan personellerden anket yoluyla süreç hakkında görüşleri alınmıştır. Elde edilen veriler analiz edildiğinde sürece katılanların stratejik planlama süreci hakkında olumlu bakış açısına sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kamu Malî Yönetimi, Stratejik planlama, Eğitim

## **ABSTRACT**

### **STRATEGIC PLANNING PHENOMENON IN EDUCATION INSTITUTIONS: A DESCRIPTIVE STUDY**

CECEN, Sahin

Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Asst. Prof. Dr. Nurcan Hakan CIRAKLAR

Mayıs 2015, 88 pages

In a world where information has been increasing and permanently changing, it became difficult for individuals and corporations to monitor these changes. Therefore, the importance of planning had been increased in terms of past. Planning activities has also been implemented more or less as strategic planning process.

Strategic planning is also an important process in the education field, as in all other fields. To raise a person who is appropriate for today's conditions, education system should use current resources as effective and efficient.

The aim of this study is to investigate the characteristics of effective strategic planning in education organization in line with the law of 5018. By doing this, we foresee that it will make contribution to next processes in education corporations. In the study, we obtained the views of staff who made contribution to planning process in İzmir, Tire via survey method. Findings from analysis showed that people who made contribution to strategic planning process have positive views on strategic planning process.

**Key Words:** Public Finance Management, Strategic Planning, Education

## GİRİŞ

Kelime olarak strateji, amaca ulaşılan yol anlamına gelmektedir. Etimolojik köken açısından strateji sözcüğünün temelleri, antik çağlara kadar uzanmaktadır. Latince'deki karşılığı "stratus" kelimesidir ve bu kelime "çizgi, yatak ve yol" anlamına gelmektedir. İlk olarak askeri alanda kullanılan bu kavram, daha sonra rekabetin egemen olduğu tüm alanlarda kullanılmaya başlanmıştır.

Stratejik planlama ise stratejik yönetimin amaçlar ve hedefler belirlenerek kâğıda aktarılıp somutlaştırılmasıdır. Stratejik planlama süreci organizasyonların yaptığı faaliyetlerin ne olduğunu, bu faaliyetleri hangi amaçlar için gerçekleştirdiğini şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden disiplinli bir karar alma sürecidir. Uygulamada ise organizasyonların faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için kaynak oluşturma ve bu kaynakları verimli biçimde kullanmak için misyon, amaç, hedef, strateji ve politikalar üretme sürecidir.

Stratejik planın uygulamasından istenilen başarının elde edilmesi, ancak iyi yapılandırılmış bir stratejik planlamaya bağılıdır. Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel unsurun göz önünde bulundurulması gerekmektedir;

1. Mevcut durum
2. Varılmak istenen hedef
3. Hedefe giden yol
4. Süreç içi ve süreç sonu başarının değerlendirilmesi

Kamu kurumlarında gerçekleştirilen stratejik planlama, devlet bütçesinden tahsis edilen sınırlı kaynaklar ile kurumun kuruluş amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan stratejileri ve politikaları hazırlanma çalışmasıdır.

Eğitim kurumları da yukarıda belirtilen tanımlara uygun olarak stratejik planlar hazırlamaktadırlar. Planları hazırlarken gerek zaman gerekse de kaynak israfına neden olmamak için bakanlık tarafından çıkarılan kılavuzlar ve bu konuda daha önce yapılmış olan çalışmalar dikkate alınır.

Bu çalışmanın amacı 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurum ve kuruluşlarında yapılması zorunlu hale gelen stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerçekleşen etkili stratejik planlamanın özelliklerini betimsel olarak incelemek ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda bundan sonraki sürece katkı sağlamaktır.

Çalışmanın birinci bölümünde, strateji ve stratejik planlama kavramı ile bu kavramlarla ilişkili olan kavramların tanımlarına yer verilmiştir. Stratejik planlama sürecinin temelleri, süreci gerçekleştirenler açısından sağladığı yararları ve sürecin başlatılması/ yürütülmesi sırasında karşılaşılan engeller anlatılmıştır. Daha sonra ise stratejik planlama sürecinin aşamaları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde, bir kamu kurumu olan eğitim kurumlarında stratejik planlama sürecinin tarihi, aşamaları, stratejik planlama yaklaşımları, eğitim kurumları açısından önemi ve sağladığı yararlar ile stratejik planlama sürecinin kamu kurumlarının doğası gereği uygulanma sırasında özel sektöre göre yaşadıkları dezavantajlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm, çalışmada kullanılan yöntemle ilişkin detaylar sunmaktadır. Çalışmaya ilişkin anakütlenin özellikleri, analize konu olan örnekleme ilişkin detaylar ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan anket formunun hazırlanma aşaması, özellikleri ve anketin uygulanmasına ilişkin tüm bilgiler ayrıntılarıyla verilmiştir. Bu bölümde son olarak anket sonuçlarının değerlendirmesi sonucunda elde edilen veriler de tablolar halinde sunulmuştur.

Dördüncü ve son bölüm olan sonuç bölümünde ise çalışmadan elde edilen bulgular değerlendirilerek yorumlanmış ve bu yorumlardan hareketle eğitim kurumlarında gelecekte gerçekleştirecekleri olası stratejik planlama süreçlerine yönelik öneriler sunulmuştur.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### STRATEJİ, STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

#### 1.1 Strateji Kavramının Tanımı ve Anlamı

Yunancada stratos (ordu) ile ago (gütmek) sözcüklerinin birleşiminden oluşan strateji kelimesi, Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından “*Daha önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için tercih edilen yol*” ve “*Bir milletin ya da milletler arası toplulukların, savaşta ve barışta benimsedikleri ekonomik, politik, psikolojik ve askeri alandaki kaynaklarını birlikte kullanma bilimi ve sanatı*” şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 2015).

Yukarıda TDK tarafından tanımı verilen strateji kelimesi farklı alanlarda farklı biçimlerde tanımlanabilmektedir. Örneğin askeri anlamda strateji, düşmana saldırmak için hava, deniz ve kara güçlerinin bütünleştirilmesi veya ülkenin sınırlarının korunması için kullanılan tüm yöntem ve araçların kullanılmasını ifade eder. İşletme anlamında strateji ise bir kurumun veya organizasyonun uzun vadedeki amaçlarına ulaşmayı ifade etmektedir. Bu amaçların gerçekleştirilmesi için gerek duyulan kaynakların temin edilmesi veya bu kaynakların nasıl kullanılacağı gibi hususlar, strateji kavramının ana çatisını oluşturmaktadır (Akat ve Diğerleri, 2002: 199).

Hofer ve Schendel, stratejiyi kurumun iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyumlu olan faaliyet biçiminde açıklamaktadır. O halde stratejinin hedefi, kurumun belirlediği temel amaca ulaşabilmek için kaynaklarının ve yeteneklerinin elverdiği oranda çevreye uyum sağlanması olarak tanımlanabilir (Akat vd., 2002: 199).

Strateji kavramını “bir örgütü, amacı doğrultusunda fırsatçı yapan şey” şeklinde açıklayan Drucker (1999, 53), kurumlar tarafından belirlenen stratejilerin aşağıda belirtilen temellere dayanması gerektiğini iddia etmiştir.

1. Doğum oranlarının azalması
2. Gelir dağılımının değişmesi
3. Performansın kavramının yeniden açıklanması
4. Küresel rekabetin hızlanması
5. Ekonomi politikaları arasındaki uyumsuzlukların giderek derinleşmesi (Karaman, 2007: 53).

Yukarıda ifade edilen kriterler ele alındığında Türkiye’de doğum oranlarının son yirmi yılda azaldığı, ancak gelişmiş ülkelerde olduğu gibi dramatik bir düşüş yaşanmadığı gözlemlenmektedir. Eğitim düzeyinin yükselmesi, doğurganlık oranının düşmesinin temel nedenleri arasında yer almaktadır. Nicelik sorununun azalması, eğitim yönetiminin gelecek yıllarda niteliğe daha fazla yönelmesine neden olabilecektir. Böylece eğitim örgütleri de, stratejilerinde, toplumun gelir dağılımındaki değişimleri dikkate almak, beklenen performansı yeniden tanımlamak ve küresel yarışın olası etkilerinin farkında olmak zorunda kalacaklardır. Ayrıca eğitim yönetimi, küreselleşmenin ekonomik etkileri ile ulusal politikalar arasında kalmaya devam edecektir. Drucker’ın başlattığı bu tartışma, ulusal bilinç kazandırmada en önemli role sahip olan eğitim hizmetinin, yöneticilerin gündeminde daha uzun bir süre kalmasına neden olabilecektir. Eğitim yönetiminin, bu konuda kendi ulusal politikasını oluşturması ve uygulaması beklenmektedir.

## **1.2 Strateji Kavramının Diğer Kavramlarla İlişkisi**

Strateji kavramı, misyon, vizyon, politika, taktik, program, yöntem ve plan gibi diğer kavramlarla da yakından ilişkilidir. Strateji kavramının bu kavramlarla ilişkisi aşağıdaki gibi açıklanabilir:

### **1.2.1 Strateji ve Misyon**

Misyon kavramı, örgütün varoluşu sebebini açıklamaktadır. Hedefine ulaşabilmek için izlenecek rotayı tanımlayan misyon olgusu, örgüt fonksiyonları için bir rehber gibi çalışmaktadır. Misyon, örgütün amacı ya da stratejik hedefi değildir;

aksine çok daha büyük bir amaca hizmet etmektedir. Örgütün ne yapmaya çalıştığı ve ne tür bir örgüt olmayı planladığı uzun dönemli bir bakıştan oluşmaktadır. Bu nedenle misyon, örgütte yapılan işin ne olduğu ve ileride de ne olacağı sorularının cevabını vermektedir.

Her örgüt, yazılı olsun veya olmasın, bir misyona sahiptir. Örgütün her türlü faaliyetinde çalışanların davranışlarını şekillendiren bu misyon, örgüt sahiplerinin ve yöneticilerinin inanç ve değerlerine göre şekillenmektedir. Misyon, herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebidir ve stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Genel ve stratejik amaçları aynı olan örgütleri birbirinden ayırt etmeye yarayan ve örgütün kimliğini belirleyen temel özellik, misyonla kazanılmaktadır (Doğan, 2002: 144).

### **1.2.2 Strateji ve Vizyon**

Vizyon ise, örgütün gelecekte olmak istediği durumun bir ifadesidir ve örgütün sahip olduğu paylaşılan değerlerin sonucu olarak belirir. Vizyon, örgütün bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmekte ve gelecek için bir yol haritası sunmaktadır. Örgütün gelecekte ulaşmak istediği hedefi ortaya koyan vizyon, bu hedefin hangi temeller üzerinde kurulacağı ve nasıl bir geleceğin oluşturulmak istendiği konularında yol göstermektedir. İyi bir yol gösterici olabilmesi için de geleceği, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlama ve ona ulaşmanın ne anlama geldiğini ilgililere anlatma özelliklerine haiz olmalıdır. Vizyon, ayrıca, başarı kavramını da içermektedir. Bu bağlamda ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dile getirilmesi ve insanların anlayıp kendilerine uyarlayabilecekleri kadar basit olması vizyonun en önemli özelliklerindedir. Vizyon, örgütlerin odaklandıkları hedefleri gerçekleştirebilmek için yöneticiler tarafından yaratılan düşünsel modeldir ve idealizm içerir. Düşünsel anlamda yaratılan vizyon, arzulanabilir ve gerçekleştirmeye değer olmalıdır. Vizyon, gelecekte yaratılmak istenilen en iyi durumun zihinsel bir ifadesi ve örgütün ulaşmak istediği durumun bir yansımasıdır.

Örgütün tüm kademeleri ve tüm üyeleri tarafından benimsenmesi gereken vizyonun iyi açıklanması ve iyi aktarılması gerekmektedir. Vizyon, örgüt üyelerinin kolayca anlayabilecekleri kadar yalın, gerçekçi, inanılır, iyi tasarlanmış ve kolay

anlaşılır olmalıdır. Ayrıca vizyonun, değişime istekli ve destekleyici şekilde oluşturulmuş olması da gerekmektedir ve örgütün değerleri ile örtüşür olmalıdır.

Strateji kavramı, günümüzde birtakım kendisine yakın kavramlarla karıştırılabilmektedir. Bu kavramlar içinde en başta gelenler yönetim literatüründe bulunan politika, taktik, program, yöntem ve plandır. Bu kavramlar ile strateji kavramı arasındaki farklar aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Güçlü, 2003).

### **1.2.3 Strateji ve Politika**

Strateji ve politika kavramları yönetim alanında en çok karıştırılan kavramlar arasında yer alır. Politika, yol gösterme amacı güder ve kurumların belirlemiş oldukları amaca ulaşmak için takip ettikleri yol ya da genel planı ifade eder. Bir bakıma yönlendirme faaliyetleri ile ilgili ilkeler ve kurallar bütünüdür. Strateji ise henüz gerçekleşmemiş olan ancak gelecekte ortaya çıkma ihtimali bulunan durumların olumsuz etkilerini engellemeye yönelik olarak verilen kararlar topluluğudur (Çakır, 2008: 16).

Strateji ile politika arasındaki temel farklılık karar verme aşamasında karşımıza çıkmaktadır. Politika, karar verme durumlarında kullanılan düşünce rehberini ifade ederken strateji, bu rehber ışığında amaçların belirlenmesi ve kaynak kullanımı ile ilgili kararların alınması olarak tanımlanabilir. Bir diğer deyişle politika, kurumun uymayı istediği prensipleri netleştirirken strateji, amaçlara ulaşmada ve uyulması istenen bu prensipleri gerçekleştirmede kullanılması gereken araçları ortaya koyar (Çakır, 2008; 16).

### **1.2.4 Strateji ve Taktik**

Taktik, teknik ve usul açısından stratejiden çok daha fazla ayrıntı içerir. Strateji, belirlenen amaçları gerçekleştirebilmek için elde bulunan güç ve kaynakların dağılımının yapıldığı plandır. Taktik ise, bunların harekete geçirilmesi, yani uygulanmasıdır. Taktik, daha çok ufak fikirlerden oluşan uygulama sanatı olarak tanımlanırken strateji, bir düzen, nizam ve tasarıyla ilgili zihinsel bir faaliyeti ifade eder (Çakır, 2008: 17).

### **1.2.5 Strateji ve Program**

Program, örgütün faaliyetleriyle ilişkili süreçleri tanımlama, detaylı faaliyetlerin gerçekleştirileceği yeri ve zamanı tespit etme ve bu faaliyetlerin kimler aracılığıyla gerçekleştirileceğini belirleme amacı taşır. Program, bu bağlamda tam bir belirlilik halini ve kısmi risk değerlendirmelerini içermektedir. Programda olayın en ince ayrıntıları yer, zaman, kişi ve usul gösterilerek belirlenir. Program ayrıca kısıtlı bir süreci kapsar. Strateji ise kurumda ortaya çıkan bütün olayların ve hareketlerin uzun dönemli öngörüsünü ve bunların kurumun amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirmektedir (Çakır, 2008: 18).

### **1.2.6 Strateji ve Yöntem**

Yöntem, işleyiş bakımından politika ile benzerlik gösterir. Strateji ve politika kavramları geniş bir alan ya da temel bir problemi konu edinmesine karşın yöntem kavramı politikanın ya da stratejinin uygulama şekliyle ilgilidir. Bu açıdan strateji ve politika kavramları, kapsamaları itibarıyla yöntemden daha geniştir. Yöntem, sorunların çözülmesinde kullanılan teknikleri ifade etmektedir. Bu şekilde değerlendirildiğinde stratejik planlama kavramı, problem çözme yöntemi olarak değerlendirilebilir (Çakır, 2008: 18).

### **1.2.7 Strateji ve Plan**

Karıştırılan bir diğer kavram ikilisi strateji ve plandır. Strateji, uzun dönemli tercih ve amaçlar ile ilgili iken plan, amaçlara ulaşma doğrultusunda ihtiyaç duyulan araçların ve yolların kararlaştırılmasıdır. Daha kısa ifadeyle plan, neyin, ne şekilde gerçekleştirileceğinin belirlenmesi sürecidir. Plan kavramı geniş çerçevede strateji, politika, yöntem ve program olarak ifade edilen tüm kavramları kapsayan bir içeriğe sahiptir (Çakır, 2008: 19).

## **1.3 Stratejik Planlama**

Bir kuruluşun mevcut haliyle ileride meydana gelebilecek muhtemel gidişatını incelemeyi, hedeflerini saptamayı, hedeflere ulaşabilmek için stratejilerini oluşturmayı ve sonuçlarını ölçmeyi içinde barındıran süreç, stratejik planlama olarak

tanımlanmaktadır (Çakır, 2008: 20). Vick ve Lawson (2004) ise stratejik planlama, zor dönemlerde riskin fazla olduğu iş fırsatları üzerinde yoğunlaşmak için kullanılabilir bir teknik olarak ifade edilir (Vick ve Lawson, 2004: 18).

Belli bir zaman aralığını kapsayan stratejik planlama, kurumun mevcut konumunu, faaliyet alanını, amacını tanımlayan ve bunları geleceğe dönük bir bakış açısıyla biçimlendiren karar ve faaliyetlere ilişkin disiplinli bir çalışmadır. Bir diğer deyişle örgütün işini daha iyi yapmasına yardımcı olan bir yönetim aracıdır. Stratejik planlama, örgütün kendi enerjisine odaklanmasına imkân sağlamakta; örgüt üyelerinin aynı amaç doğrultusunda çalışmalarını temin etmekte, değişen koşullara doğru yanıtlar verebilmek için örgütün yönünü değerlendirmekte ve gerekiyorsa yeniden şekillendirmektedir.

Stratejik planlama, ileride oluşabilecek koşullar karşısında kurumun önceden tepki verebilecek biçimde hazır olmasını sağlar. Stratejik olma ifadesi, kurumun amaçlar açısından net olmasını ve kendi kaynaklarının farkında olmasını ifade eder. Dinamik bir çevreye, bilinçli bir şekilde doğru tepkinin verilebilmesi için ikisinin bir arada düşünülmesi gerekir (Tokgöz vd., 2014: 11).

Planlama bir süreçtir. Ulaşılması istenilen amaçların oluşturulmasını, bu amaçlara ulaşmak için bir yaklaşım geliştirilmesini içerir ve belli bir disiplin gerektirir. Odaklanmayı sağlayabilmek ve üretken olabilmek için belli bir şablon veya sıra izlenmelidir. Sürecin akışında bir dizi sorudan yararlanılabilir. Bu sorular planlamacılara deneyimlerden yararlanma, varsayımları test etme, bugünün ve geleceğin kestirimi için gerekli bilgileri toplama ve birleştirmeye yardımcı olur. Bu bağlamda stratejik planın sahip olması gereken özellikler aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

1. Kurum faaliyetlerini geniş biçimde içine almalı,
2. Geniş coğrafi alanları ilgilendirmeli,
3. Kurumdaki tüm kişileri kapsamalı ve ilgilendirmeli,
4. Fazla miktarda maddi kaynak kullanmamayı gerektirmeli,
5. Uygulama safhası uzun zaman almalı (Tokgöz ve Diğerleri, 2014: 12).

Stratejik planlama örgütün yönetim kademesinde yer alan kişiler ile plancıların, stratejik biçimde düşünce geliştirmelerine ve davranış gerçekleştirmelerine destek sağlayan kavramlar, işlemler ve araçlar takımıdır. Stratejik planlama, bu bağlamda örgütün öz görevine yardım eden, yükümlülüklerini yerine getiren ve kilit hak

sahiplerinin doyumunu sağlayan etkili karar alma ve eylemler üretme alanıdır. Ancak stratejik planlama, stratejik düşünme veya eylemin yerini alamaz. Yalnızca düşünen ve başlatan insanlar bunu yapabilir. Stratejik planlama düşüncesizce kullanıldığında, stratejik düşüncenin doğasını ve geliştirilmesi beklenen eylemleri ortadan kaldıracaktır. Dahası, stratejik planlama önderliğin yerini de alamaz. En azından bazı karar vericiler ve sürece dahil olanlar, stratejik planlamayı ve bu planlamaya ilişkin süreci anlamış olmalıdır. Stratejik planlama, diğer taraftan, örgütsel strateji yaratma ile de eşanlamlı değildir. Örgütsel strateji, planlı veya plansız birçok kaynağa sahiptir. Stratejik planlama etkili stratejiler geliştirme ve uygulamada örgütlere yardım edebilir, fakat aynı zamanda umulmadık fırsatların da açık kalmasını sağlar (Ereş, 2004: 23).

Yukarıda sayılan avantajlarının dışında stratejik planlamanın günü kurtarmaya yönelik bir plan olmayıp uzun dönemli bir uygulama olduğunun, kuruma uygun bir şablon olmayıp genel bir model olduğunun ve salt bir belge olmayıp uygulamaya yönelik bir belge olduğunun altının çizilmesi gerekmektedir. Ayrıca mevcut bütçeden kaynaklanmadığının ve onun bir uzantısı niteliğinde olmadığını, aksine değişimci ve dönüşümcü olduğunun da belirtilmesi gerekmektedir. Bunlara ilaveten stratejik planlamanın bir tahmin olmadığı için geleceği kestirmede de kullanılmayacağını ve gelecekteki kararlarla uğraşmayacağını vurgulanması gerekmektedir. Son olarak stratejik planlamanın riski ortadan kaldırma girişimi olmadığını, hatta riski en aza indirmeyi dahi amaçlamadığının belirtilmesi de gerekmektedir (Parlak, 2006: 19).

### **1.3.1 Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi**

Stratejik planlama ile stratejik yönetim aynı anlama gelmemektedir. Stratejik planlama esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturmaktadır. Bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlamasının yapılması gerekmektedir. Daha sonra ise planlanan stratejiler uygulamaya konur. Son olarak ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu sebeple stratejik planlamanın stratejik yönetim kavramından ayrıştırılması gerekmektedir.

Stratejik yönetim, bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için gerekli olan stratejileri geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade

eder. Bir başka deyişle stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle karşı karşıya olan şirketlerin rakipleri ile mücadele edebilmeleri için ne yapmaları ve ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır. Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir (İşlek, 2013; 116).

Stratejik yönetimin temel amacı, kurumun gelecekte karşılaşacağı performansının iyileştirilmesi, kârlılığının yükseltilmesi ve verimliliğinin artırılmasıdır. Stratejik yönetim bu bağlamda geleceğe dönük bir vizyon oluşturulmasını hedefler. Kurumda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için gerekli olan misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi son derece önemlidir. Vizyon ve misyon belirlenmesi kurumsal başarı için gerekli olmakta birlikte yeterli değildir. Buna ilaveten amaç ve hedeflere ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları da oluşturulmalıdır (İşlek, 2013: 119).

Stratejik yönetim temelde üst yönetim kademesini ilgilendiren bir unsurdur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların doğru bir şekilde belirlenmesi son derece önemlidir.

Stratejik yönetim, kurumun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân sağlayan bir yönetim hamlesidir ve kurumun kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkân sağlar. Bunlara ilaveten kurumun diğer kurumlar karşısındaki durumunu tespit etmeye de olanak verir. Kurum dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, kurumun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulur. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir (İşlek, 2013: 122).

### **1.3.2 Stratejik Planlamanın Yararları**

Hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlamak, sadece özel örgütlerin değil kamu kurumlarının da öncelikleri arasında yer almalıdır. Kamu kurumları arasında yer alan eğitim kurumlarının toplumu yönlendiren özelliğe sahip olması nedeniyle, bu kurumların daha fazla insiyatif kullanmaları gerekliliği daha fazladır. Stratejik

planlama, eğitim kurumlarına işlevsel bir model sunma potansiyeli taşımaktadır. Böylece eğitim kurumları yöneticileri, eğitim kurumlarını çevresel hareketliliğe uygun biçimde yaşatabilir ve daha etkili olabilirler (Karaman, 2007: 49).

Stratejik planlama, çevre koşullarında meydana gelen değişiklikler sonucunda kurumların gelecekte ne tür fırsat ve tehditlerle karşılaşabileceğine ilişkin bilgi sağlama potansiyeli taşımakta ve bu bilgileri bilimsel metotlarla ortaya koymaktadır. Bu sayede kurum ve kuruluşlar, değişimler karşısında kendisini yenileyerek ve geliştirerek değişen koşullara uyum sağlamaya kapasitesine sahip olabilmektedirler.

Gerek kurumlar gerekse de insanlar, diğer canlılara göre çevresel değişimleri uyma konusunda daha yeteneklidirler. Ancak bu uyum derecesi kişiden kişiye olduğu gibi kurumdan kuruma da farklılık göstermektedir. Kurumun ayakta kabailmesi için geliştirilen yeteneklerin, rakiplerden daha iyi olması gerekmektedir (Mirze, 2014:9). Bu bağlamda stratejik planlama, kurumun mevcut durumunu doğru bir şekilde tespit etmesine ve karşılaşma olasılığı olan çevresel fırsat ve tehditlere karşı gelişimine destek olur.

Stratejik planlama durum analizi ile başlar. Durum analizinde, kurumun eksileri ve artıları bilimsel metotlarla ortaya konur. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda stratejik planlar hazırlanır ve uygulamaya konur. Plan doğrultusunda yapılan faaliyetler izlenerek güncelleme ve değişiklikler yapılır.

Stratejik planlama, kurumlarda çeşitli nedenlerden dolayı hayata geçirilebilir. Bunlardan bazıları aşağıda sunulmuştur (Karaman, 2007: 49).

1. Kurumların birbiriyle çatışan birçok istekle karşı karşı kalması sebebiyle önceliklerini belirleme isteği,
2. Kurumun faaliyetlerini iyileştirmek için hâlihazırda neleri daha iyi yaptığının ve gelecekte neleri daha iyi yapma potansiyeline sahip olduklarının bilinmesi isteği,
3. Kurumun sahip olduğu toplam kalite yönetimi programının kurumsal hedefler açısından doğru belirlenmesi isteği,
4. Gelecek yıllarda kurum bütçesinde önemli açıklarla karşılaşmamak için kurumun iş yapma biçiminin gözden geçirilmesi isteği,
5. Diğer kurumlarla olan rekabette hayatta kalma isteği,
6. Kurumun karşı karşıya kaldığı sorunları hızlı bir şekilde çözme isteği,

7. Diğer kurumlarla gerçekleştirilen ilişkileri daha da geliştirme isteği,
8. Kurumun sahip olduğu kadroyu eğitime, örgütle ilişkilerini güçlendirme ve verimliliklerini artırma isteği,
9. Diğer kurumlarca gerçekleştirilen stratejik planlama faaliyetinden daha iyi bir stratejik planlama yaparak kurumun gücünü kanıtlama isteği.

Stratejik planlama girişiminde bulunacak kurumlar, bir başlangıç anlaşmasına gereksinim duyabilirler. Bu konuda önerilen ilkeler aşağıda sıralanmıştır (Karaman, 2007: 51):

1. Stratejik planlama süreci, bu planlamayı gerçekleştirmeye gönüllü kişilerce başlatılmalı veya yetenekli kişilerin bu planları başlatmasına öncülük edilmelidir.
2. Süreç başlatılırken katılımcı ve pazarlıkla oluşturulmuş bir başlangıç anlaşmasının gerekip gerekmediğine ilişkin ayrıntılı bir karar verilmelidir.
3. Büyük örgütlerde planlama işlevini gerçekleştirecek ilave kurullar da oluşturulmalıdır (görev gücü veya eşgüdüm kurulu gibi).
4. Oluşturulacak bu ilave kurullar danışma, pazarlık ve sorun çözme gibi alanlarda yoğunlaşmalıdır, Bu tür kurullar etkili politika oluşturma organları haline dönüştürülebilirse, stratejik planlama süreci daha etkili bir şekilde işleyebilir.
5. Bu kurullara ilaveten bir stratejik planlama takımı da oluşturulmalıdır. Takım, stratejik planlama kurullarının verdiği kararları kolaylaştırıcı olmalıdır ve kurulun ihtiyaç duyduğu bilgi ve önerileri toplayarak bunları kuruma sunmalıdır.
6. Stratejik planlama ilgili olarak kilit noktada olan karar vericilerin tümü, stratejik planlama sürecinin aşamalarına dahil olmalıdır.

Tüm bu açıklamalar doğrultusunda stratejik planlama süreci, gerek kurum için gerekse kurum personeli için çeşitli faydalar içermektedir (Mirze, 2014:9-10).

Kurum açısından ele alındığında stratejik planlama gerçekleştiren kurumlar, benzer kurumlara göre kendisini geleceğe daha iyi hazırlarlar ve ileride ortaya çıkabilecek olumlu veya olumsuz gelişmelere karşı hazırlıklı olabilirler. Aynı zamanda bu tür planlar, kurumun paydaşları ile üst birim ve çalışanları arasındaki bağlılık derecesini yükseltme ve bilinçli bir ortak akıl oluşturma potansiyeline de sahiptirler.

Katılımcılar açısından ele alındığında ise stratejik planlamanın katılımcıların, kurum içi ve dışı değişimlere daha iyi ayak uydurmalarına, bu sayede bu kişilerin kariyer planlamasını daha iyi yapmasına imkân sağladığı bilinmektedir. Ayrıca bu planlar sayesinde kişiler, faaliyet alanındaki fırsat ve tehditleri daha iyi görme imkânına sahip olmakta ve meslek hayatında daha uzun vadeli bakış açısına sahip olabilmektedirler.

Kısacası stratejik planlama çalışanlara ve kurumlara, gelecekle ilgili analitik öngörü kazandırma potansiyeli taşımakta ve bu kişilerin, bu çalışmaları yapmamış diğer kurumlardaki meslektaşlarına göre gelecekte karşılaşılabilecekleri olumsuz sürprizlere karşı daha hazırlıklı konum elde etmelerine olanak sağlamaktadır.

Stratejik planlama sürecin temelinde dört faydası bulunmaktadır: İlk başta gelen ve içlerinde en açık olanı, *stratejik düşünce biçimini ve eylemi geliştirmedir*. Böylelikle kurumun içsel ve dışsal çevresi ve üyelerinin çıkarları, kurumun ilerideki yönünün ortaya çıkması, kurumsal öğrenmeye yüksek ilgi ve uygulama için kurumsal önceliklerin meydana gelmesi noktalarında bilgi toplamayı sağlar.

İkinci faydası *gelişmiş kararlar verilmesidir*. Stratejik planlama, kurumun karşısına çıkan öncelikli sorunlara ve meydan okumalara yoğunlaşmayı sağlar. Kritik karar vericilerin, bu tür sorunlarla ilgili olarak neleri yapmaları gerektiğini bilmeleri önemlidir. Stratejik planlama böylece geleceğe ilişkin niyetlerini belirlemeleri noktasında örgütlere yardımcı olabilir. Artan örgütsel isteklilik, gelişmiş başarımlar olarak adlandırılabilir.

Üçüncü fayda ise ilk iki fayda ile ilişkili olarak, stratejik planlama faaliyetinde bulunan kurumların ana sorunlarının ortaya çıkarılması ve bunların ele alınması konusunda kurumları cesaretlendirmesidir. Bu sayede kurumlar iç ve dış beklentiler ile gerçekleşen baskılara akılcı cevap verir ve hızla değişen koşullarla etkin şekilde mücadele etmede başarı sağlar.

Dördüncü ve son fayda olarak, kurumda yer alan kişilerin stratejik planlama sürecinden doğrudan faydalanabilmesi olarak ifade edilebilir. Politikaları belirleyenler ve kritik karar verenler, üzerlerine yüklenen görevleri daha etkin bir şekilde gerçekleştirebilir. Bu nedenle aldıkları sorumlulukları yerine getirip kurum çalışanları arasındaki ilişki düzeyini ve takım çalışmasını daha da güçlendirebilirler (Memduhoğlu ve Uçar, 2012:549). Ancak bu yararların sağlanacağı konusunda kesin

bir garanti verilemez. Aslında, bir örgütün bunların tümünü denemesi, hatta stratejik planlamanın yararlarının çoğunu ilk seferde görmesi beklenmemelidir.

### **1.3.3 Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Engeller**

Stratejik planlama sürecinde kurumlar, çeşitli sorunlar veya engellerle karşıya gelebilirler ve bazen bu engeller sebebiyle stratejik planlama süreci başarısızlığa uğrayabilir. Bu engelleri aşağıdaki biçimde sıralamak mümkündür (İşlek, 2013: 91):

1. Kurum yöneticilerinin, stratejik planlamayı kurumun sahip olduğu kaynakları ve karar alma süreçlerini kontrol etme amacıyla kullanmak istemeleri,
2. Üst yönetimlerin verdikleri sezgisel kararların, stratejik planın işleyişi ile uyuşmaması,
3. Stratejik planların, kurumların performanslarını ölçmede bir standart olarak kullanılmaması,
4. Stratejik planların başarıya ulaşması için gerekli faaliyetlerin iş görenlere iletilmesinde başarısız olunması,
5. Stratejik planın başarıya ulaşması için ihtiyaç duyulan işbirlikçi iklimin yaratılmasında başarısız olunması,
6. Stratejik planlamanın kurum için gereksiz veya önemsiz görülmesi,
7. Stratejik planla sürecinin tüm yöneticileri kapsamak yerine bir plancıya bırakılması,
8. Stratejik planın uzun vadeli amaçlar yerine kurumun kısa vadeli, güncel sorunlarına odaklanması,
9. Stratejik planın, katı ve biçimsel özelliklere sahip olarak esnekliği ve yaratıcılığı engellemesi,
10. Üst yönetimin stratejik planlama sürecini aktif olarak desteklememesi,

David (2011: 33), bazı örgütlerce gerçekleştirilen stratejik planlamaların istenen başarıyı gösterememesinin veya hiç stratejik planlama gerçekleştirilmeyişin nedenlerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

1. Stratejik planlamaya ilişkin bilgi ve deneyim yetersizliği: Stratejik planlama konusunda hiç eğitim almamış kişilerin bu konuya ilişkin bilgi düzeyleri yetersiz olacaktır. Bu durumda gerçekleştirilen stratejik planlamanın başarıya ulaşma ihtimali daha zayıf olacaktır.

2. Ödül/Ceza sisteminin işlevsiz olması: Birçok örgüt, başarı durumunda başarılı olan yöneticiye veya sorumlu kişiye ödül sunmazken başarısızlık durumunda ceza verilmesi gerektiğini düşünebilir. Bu durumda stratejik planlamayı gerçekleştirme konusunda isteksizlikler ortaya çıkabilir.
3. Yangın söndürme: Örgütler, karşılaştıkları krizlerin çözümüne daha fazla özen gösterme eğilimindedirler. Bu amaçla gerçekleştirilen işlemler yangın söndürme kavramıyla ifade edilir. Örgütlerin krizin etkilerini azaltmak veya ortadan kaldırmak için yangın söndürme faaliyetleriyle yoğun olarak meşgul olması, stratejik planlamanın ikinci planda kalmasına neden olabilir.
4. Zaman kaybı: Pazarlanabilir ürün üretmeyen örgütler planlamayı zaman kaybı olarak görürler. Bu durum planlamaya ayrılan zamanın bir yatırım olduğu gerçeğinin gölgede kalmasına neden olur.
5. Çok pahalı: Bazı örgütler stratejik planlamayı zaman ve para bakımından çok pahalı gördükleri için bu unsura başvurmaksızın faaliyetlerini sürdürmeyi daha uygun görürler.
6. Tembellik: İnsanlar bir plan oluşturmak için gereksinim duyulan çabayı harcamak istemeyebilir. Tembellik olarak adlandırılan bu durum, örgütlerin stratejik planlama yapmalarını kısıtlayan en önemli unsurlardan biridir.
7. Başarı: Örgütün faaliyetlerinin olağan düzeyde devam etmesi, örgütün mevcut durumda başarılı olduğu düşüncesini doğurabilir. Böyle bir durumda örgütlerin stratejik planlamaya olan ihtiyaçları azalabilir. Ancak başarısızlık korkusu: Stratejik planlamadan kaçınmanın nedenlerinden biri de örgütün başarısızlıkla karşılaşma korkusudur. Karar alma konumundaki yöneticilerin bazıları, stratejik planlarla belirlenen hedeflerle kendi ellerini bağlayacakları fikrine kapılırlar. Bu hedeflere ulaşamamanın getireceği başarısızlık olasılığından kurtulmak için ise stratejik planlama yapmaktan vazgeçmeyi tercih edebilirler.
8. Aşırı güven: Deneyimli yöneticiler, biçimsel özelliklere sahip olan stratejik planlamaya az güvenebilirler. Bir diğer deyişle bazı yöneticiler, örgütün başarısı için stratejik plana ihtiyaç olmadığını düşünebilirler. Bu düşünce ile ortaya çıkan aşırı güven veya deneyimi gözünde büyütme,

örgütün yok oluşunu beraberinde getirebilir. Önsezi her ne kadar önemli olsa da profesyonelleşmenin temel işareti işareti stratejik planlamadır.

9. Önceki kötü deneyim: Yöneticiler, geçmişte planlama konusunda çok uzun, kullanışsız, mantıksız veya katı planlar gibi kötü bir deneyime sahip olmuş olabilirler. Geçmişteki kötü deneyimin getirdiği başarısız durumuyla tekrar karşılaşmamak için bazı yöneticiler yeniden bir stratejik planlama faaliyetine girişmekten kaçınabilir.
10. Kişisel çıkar: Bazı yöneticiler mevcut sistemi etkili biçimde kullanarak statü, ayrıcalık veya özsaygı edinmiş iseler, yeni gerçekleştirilecek bir stratejik planı kendi statülerine yönelik bir tehdit olarak görebilirler. Bu nedenle bu tür kişilerin stratejik planlamadan uzak durmaları daha olasıdır.
11. Bilinmeyen korkusu: Bazı yöneticiler, yeni becerileri öğrenme, yeni sistemlere entegre olma veya yeni roller üstlenme konusunda endişeli olabilirler ve bu nedenle stratejik planlama faaliyetine girişmekten kaçınabilirler.
12. Dürüst bir görüş farkı: Bazı yöneticiler, stratejik planlamanın gereksiz ve yetersiz bir uygulama olduğuna içtenlikle inanabilirler. Bu yöneticiler, karşılaştıkları durumu farklı bir bakış açısıyla görebilir veya stratejik planın önerdiğinden farklı bir örgüt arzulayabilirler. Bu durumda bu kişiler stratejik planlama gerçekleştirmekten kaçınmayı tercih edeceklerdir.

Bazı durumlarda kurumların potansiyel güçlerine ulaşmalarını engelleyebilecek durumlar ortaya çıkabilir. Bunlar aşağıdaki şekilde sıralanmıştır (Karaman, 2007: 49-50).

1. Yöneticilerin, farklı görüşleri dikkate almaksızın kendi yeterlik kazandıkları disiplinin bakış açısından görme eğilimleri,
2. Örgütün çoklu hedeflerini belirlemede yöneticilerin başarısızlığa düştükleri dar bakış açısı,
3. Uzun dönemli gelişmeyi desteklemekten ziyade mevcut işlemlerde yeterlik ve denetimi sürdürmek için tasarlanan bürokratik örgütsel yapının mevcudiyeti,

4. Yeni ürün ve hizmetleri geliştirmek için yönetsel katılım ve gelişmeyi desteklemek amacıyla özel olarak tasarlanan örgütlenme başarısızlığına da süreç yetersizliği,
5. Stratejik planlamayı, temel yönetsel kadro ya da profesyonel bir planlama kadrosunun yapması gerektiğine ilişkin kabul,
6. Kısa dönemli performansın, uzun dönemli performanstan daha çok ödüllendirildiği bir teşvik sistemi,
7. Örgütlerde, yöneticilerin davranışları üzerinde etki yaratabilecek durumlar olmadığı halde, tümüyle yeni planlama sistemlerinin başlatılması.

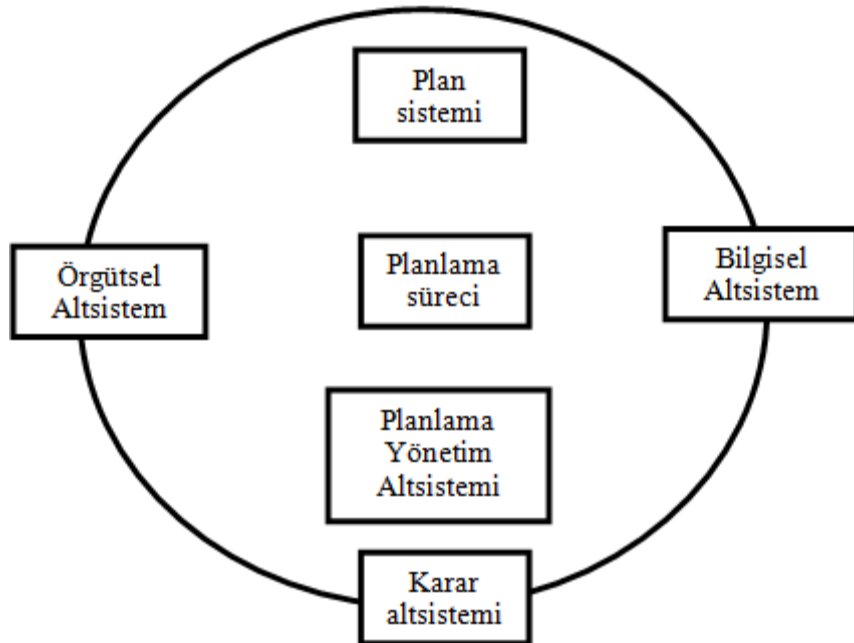
Roering ve Bryson (2006) stratejik planlama paradoksundan bahseder. Bu paradoks, “stratejik planlama sürecine en az başarılı olabilecek kurumlarda en fazla düzeyde, en fazla başarılı olabilecek kurumlarda ise en az düzeyde ihtiyaç duyulur” şeklinde açıklanabilir. Uygulamanın aşırı ölçüde farklı olduğu durumlarda ise stratejik planlama yararlı olamamaktadır.

#### **1.3.4 Stratejik Planlamanın Temelleri**

Her yönetim sistemi, çeşitli yöneticiler tarafından sistemi kullanırken oynanması gereken rolleri, sistemin işlettiği bilginin doğasını ve yönetsel etkililiği artırmak için bilginin nasıl kullanıldığını yansıtan temeller üzerinde oluşturulur. Stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için de sahip olması gereken çeşitli temeller bulunmaktadır. Bu temeller aşağıdaki gibi belirlenmelidir (Karaman, 2007: 51).

1. Profesyonel plancılar, planlama sürecini kolaylaştırmalı, fakat örgütün planlamasını kendileri yapmamalıdır,
2. Planlama etkinlikleri, planların uygulanmasından sorumlu yöneticiler tarafından yerine getirilmelidir,
3. Yaratıcı stratejik planlama, kurumun pek çok alt bölümünü ve bu bölümlerdeki uzmanlıkların değişik bileşimlerini içerdiği için bir grup etkinliği olarak gerçekleştirilmelidir.
4. Stratejik planların başlatılması ve gelişmesi için bir planlama örgütü oluşturulmalıdır. Planlama, farklı seviyelerde çalışan personelin, kurumun gelecekteki konumunu doğru belirlemelerine imkân sağlayacak bir atmosferi oluşturmalıdır.

5. Stratejik planlama, kurumun misyonunun, stratejik seçeneklerinin ve hedeflerinin belirlenmesine ilişkin seçenekleri içermelidir.
6. Yöneticiler, planlama sürecine katkılarına izin veren bir sistem oluşturmalı veya örgütlenme yaklaşımı belirlemeli, bu doğrultuda stratejik planlama üzerinde zaman harcamaya güdülenmelidir.
7. Planlama süreciyle stratejik seçenekler değerlendirilebilmeli, nicel ve nitel veri tabanları geliştirilebilmelidir.
8. Stratejik planlama sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için kurumun genel çevresel eğilimleri, rakiplerin tehditleri ve örgütün içsel/dışsal alandaki güçlü ve zayıf yanları doğru bir şekilde belirlenmelidir.
9. Stratejik planlama, örgüt içerisindeki fikirleri geliştirmek için ve gelecekte üretilcek ürünleri veya bu ürünlerin satılacağı pazarları artırmak için bir başlangıç noktası sağlar.
10. Örgütsel stratejiyi geliştirmede temel yönetsel sorumluluk, planın başarıya ulaşmasını gerektirir. Örgütte stratejik bir kültür oluşturma, bu stratejik seçeneklerin seçimi ve sonrasında seçeneklerin değerlendirilmesi, ancak doğru bir stratejik planlama ile mümkün olabilecektir.



Şekil 1.1: Stratejik planlama sisteminin öğeleri (Çalık, 2003).

Stratejik planlama süreci, tüm örgütsel etkinlikleri ve ilgili dönemleri kapsayan planlama sonuçlarını gösteren bir belgeleme sürecidir. Bu sürecin en başında plan sistemi yer alır. Plan sistemi, stratejik soruları bir bütün olarak ele alan ve kuruma özgü çözümler üreten bir sistem olarak tasarlanmıştır. Kurumların, karşılaştıkları karmaşık nitelikteki sorunları basitçe çözümleyemeyecekleri konusunda bilgilendirilmelidir. Nitekim stratejik nitelikteki örgütsel sorunların karmaşık çözümlere ihtiyaç duyması kaçınılmazdır.

Çözümler teknoloji, finans ve pazarlama gibi birçok farklı öğeyi içermelidir ve kurumun geniş bir müşteri dağılımının desteğini ve katılımını gerektirmelidir. Kurumun karşılaştığı sorunlar karmaşık nitelikte olacağı için planlarda yer alacak çözüm önerileri de bu sorunları çözecek derecede karmaşık olmalıdır. Bu yaklaşım, basit bir planın veya planlardaki basit bir sıra dizininin, karmaşık bir yapıya sahip kurumların sorularının çözümü için yeterli olmayacağı anlamını göstermektedir. Ayrıca planlarda karşılaşılan sorunların boyutlarını, sunulan fırsatları, ilgili müşteri kümelerinin özelliklerini ve bu öğeler arasındaki karşılıklı ilişkiyi yansıtan bir sistem de bulunmalıdır. Bu sistem dört alt plandan oluşmaktadır.

1. Öz görev planı: Kurumun uzun bir geleceğe sahip olması için kurumun amaç ve stratejilerinin genel çerçevesini çizer.
2. Geliştirme planı: Kurumun özellikle ürün geliştirme yoluyla üretmiş olduğunu ürün ve hizmetleri gelecek kuşaklara aktarma isteğiyle ilgilidir.
3. İşlemsel plan: Ürünlerin var olan kuşağını desteyen plandır. Bu plan, örgütün mevcut eylemlerini ayrıntılı biçimde gösterir ve genellikle bir ya da iki yıllık bir ufku dikkate alarak hazırlanır.
4. Proje planı: Yeni bir olanağı değerlendirme, yeni bir ürün geliştirme veya yeni doğan bir pazarı inceleme gibi spesifik bir amaca dönük etkinlikleri ele alan plandır.

#### **1.4 Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik yönetim, birbirinden farklı ancak birbiriyle bütünleşmiş aşamalardan oluşan bir süreçtir. Stratejik yönetim süreci, öncelikle stratejistlerin seçilmesi ve kilit konuma sahip kişilerin aktif olarak desteklenmesi ile başlar. Stratejik yönetim süreci daha sonra sırasıyla sürecin planlanması, mevcut durumun analizi, stratejik yönlerin,

amaçların, hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesi, bunların uygulanması ve kontrol edilmesi aşamalarını içerir (Çorbacıoğlu, 2013: 7).

#### **1.4.1 Stratejik Bilincin Kazanılması**

Günümüz dünyasında hızla değişen çevre şartları göz önüne alındığında, örgütlerin varlıklarını uzun dönem sürdürmesi için stratejik düşünme biçimine ve yönetim anlayışına sahip olmaları gerektiği bir gerçektir. Bir kurumda stratejik planlama sürecinin başlayabilmesi için öncelikli şart, üst yönetimin bu süreçte başlatıcı ve destekleyici bir rol üstlenmesidir. Üst yönetim tarafından desteklenmeyen bir süreç, daha başlamadan sona erecektir. Üst yönetimdekiler, sürecin sona ermemesi için astlarından sürece destek vermelerini isteyebilirler. Üst yönetim tarafından desteklenen alt birimlerin stratejik planlama sürecini daha sağlıklı yürütebilmeleri daha olasıdır. Alt birimlerin, takıldıkları noktalarda maddi ve manevi olarak üst yönetimin desteğini yanlarında hissetmeleri, süreç açısından son derece önemlidir. Aksi durumda sürecin beklenen sonuçlarının ortaya çıkarması güçleşir.

Süreç, aynı zamanda stratejik yönetim düşüncesinin de gelişmesini beraberinde getirecektir. Çünkü stratejik planlamanın temelinde, stratejik düşünme ve stratejik yönetim yatmaktadır. Stratejik yönetim düşüncesine sahip olmayan kurumların bu işe inanması veya bu işi başarması mümkün değildir. Zaten günümüzde varlığını sürdüren başarılı olmuş kurumlara baktığımızda, birçoğunun mevcut durumlarına bu süreci hayata geçirerek geldiğini görebilmekteyiz.

Stratejik planlama sürecine başlarken kurumların ilk atmaları gereken adım, bu süreci yönetecek ve planlayacak personeli seçmektir. Seçim yapılırken bu konuda yetkin olan personelin seçilmesine önem gösterilmelidir. Kurumda bu yetkinlikte personel bulunmuyorsa, mevcut personel içinden bu konuya inanan kişiler seçilmesi ve bu kişiler konu ile ilgili olarak bir eğitimden geçirilmelidir. Buna ek olarak, daha önce stratejik planlamayı uygulayan farklı örgütlerden veya profesyonel kuruluşlardan da yardım alınabilir.

Stratejik planlama hazırlık süreci stratejik düşünme ve planlama bilinci oluştuktan sonra aşağıda belirtilen aşamalar takip edilerek gerçekleştirilir (DPT, 2006:4).

## **1.4.2 Hazırlık Aşaması**

Stratejik planlama sürecine başlamadan önce yapılması gereken aşama, stratejik planlama hazırlık aşamasıdır. Stratejik planlamanın kendisi de bir faaliyet olduğu için bu sürecin sağlıklı biçimde yapılması, hayati bir gerekliliktir.

Stratejik planlama süreci, değişik alanlarda görev yapan, farklı yeteneklere sahip pek çok kişiyi bir çatı altında toplayan, kuruluşun tamamında sahiplenme gerektiren ve uzun zamanı kapsayan süreçtir. Stratejik planlama faaliyetlerinin başarısı büyük ölçüde planlama öncesinde yapılan hazırlık çalışmalarının yeterli seviyede gerçekleştirilmesine bağlıdır. Stratejik planlamanın hazırlık dönemi beş aşamadan oluşur (DPT, 2006: 11).

### **1.4.2.1 Planlama çalışmalarının sahiplenilmesi**

Stratejik planlama sürecinin başarılı olması, ancak kurumdaki tüm personelin süreci sahiplenmesi ile sağlanabilir. Stratejik planlama, kurum içinde sadece belli bir bölümün veya kişilerin görevi olarak algılanmamalıdır. Tepe yöneticiler, stratejik plan yaklaşımını benimsediklerini kurum çalışanlarına aktarmalı ve kurumsal sahiplenmeyi gerçekleştirmelidirler.

### **1.4.2.2 Organizasyonun oluşturulması**

Stratejik planlamaya kurumda görev yapan en üst yöneticiler dahil olmak üzere her düzeyde görev yapan personelin katkısı gerekir. Stratejik planlama sürecinde yer alacak temel aktörlerin ve bu aktörlerin üstlenecekleri işlevlerin en baştan belirlenmesi gereklidir. Stratejik planlama sürecine katılması gereken birim, kişi ve gruplar aşağıda sıralanmıştır.

**Koordinatör Birim:** Koordinatör birimin temel görevi stratejik planı hazırlamaktan ziyade planlama sürecini koordine etmektir.

**Kuruluşun Üst Yöneticisi:** Kuruluşun üst yöneticisi, kuruluşun stratejik planlama çalışmalarını başlatmakla yükümlüdür. Kurumların üst yöneticileri, başında buldukları idarenin stratejik planlarının hazırlanmasından ve uygulanmasından sorumludurlar.

Stratejik Planlama Ekibi: Stratejik planlama ekibi, üst yönetici tarafından belirlenir ve üst düzey yöneticilerden oluşur. Stratejik planlamanın bütün aşamalarında etkin rol alacak olan planlama ekibinin amaca uygun bir biçimde oluşturulması, çalışmaların başarıya ulaşmasında önemli bir etkidir. Stratejik planlama ekibi görevlendirilirken üyelerin bireysel özelliklerinin yanında, oluşturulacak olan grubun da niteliğinin dikkate alınması gerekir.

### **1.4.2.3 İhtiyaçların tespit edilmesi**

Bu aşama, kurumun eğitim, danışmalık, bilgi ve mali kaynak ihtiyaçlarının tespit edildiği aşamadır. Bu faaliyet, stratejik planlama hazırlık programı faaliyetleri doğrultusunda, stratejik planlama ekibince yapılır.

### **1.4.2.4 İş planının oluşturulması**

Stratejik planlama geniş zaman isteyen bir süreçtir. Planın belirlenen zamanda tamamlanması için aşamaların netleştirilmesi ve netleştirilen aşamaların ne zaman gerçekleştirileceğinin hazırlık çalışmaları sırasında belirlenmesi gerekmektedir.

### **1.4.2.5 Hazırlık programının yapılması**

Yukarıda açıklanan unsurlar ışığında, stratejik planlama ekibince yapılan hazırlık programında şu hususlar yer alır:

1. Eğitim gereksinimleri,
2. Eğitim ve diğer alanlarla ilgili danışmanlık hizmeti ihtiyacı,
3. Planlama sürecinin gerektirdiği insan kaynağı ve maddi kaynak ihtiyacı,
4. Zamanın planlanması,
5. Stratejik planlama sürecinde görev alacak kişiler ve görevleri.

Yukarıdaki aşamalar, kurum tarafından gerçekleştirildikten sonra aşağıda belirtilen aşamalara geçilir.

**Tablo 1.1:** Stratejik yönetim süreci (DPT 2006).

I. Aşama	II. Aşama	III. Aşama	VI. Aşama	V. Aşama
SWOT (İç Durum Analizi)	Vizyon	İç Stratejiler	Üst Yönetim (Konsey)	Değerlendirme
SWOT (Dış Durum Analizi)	Misyon	Dış Stratejiler	Çalışma Grupları	Gözden Geçirme
	Değerler	Genel Strateji	Görev ve Hizmetlerin Devredilmesi	Kontrol
	Amaçlar			Sürekliliğin Sağlanması
Ne durumdayız? Niçin stratejik plan yapmalıyız?	Nereye/Ne zaman ulaşmak istiyoruz?	İstediğimiz yere nasıl ulaşacağız?	Uygulamayı kim yapacak	Başarıya ulaşılabildi mi? Uygulamanın sonuçları nelerdir?
Ne?	Nereye?	Nasıl?	Kim?	Gözden geçirme?
Niçin?	Ne zaman?			

### 1.4.3 Durum Analizi

Kurumların, stratejik planın hazırlık aşamasını gerçekleştirdikten sonra gerçekleştirmeleri gereken bir sonraki aşama durum analizi aşamasıdır. Durum analizi, kurumun o anki mevcut durumunu ortaya koyan kapsamlı bir çalışmadır. Kısaca, kurumun o anki fotoğrafıdır. Durum analizinin sağlıklı yapılabilmesi titiz bir çalışma gerektirir. Bu aşamanın sağlıklı yapılması, süreç içindeki diğer aşamaların da doğru şekilde yürütmesini sağlayabilecektir.

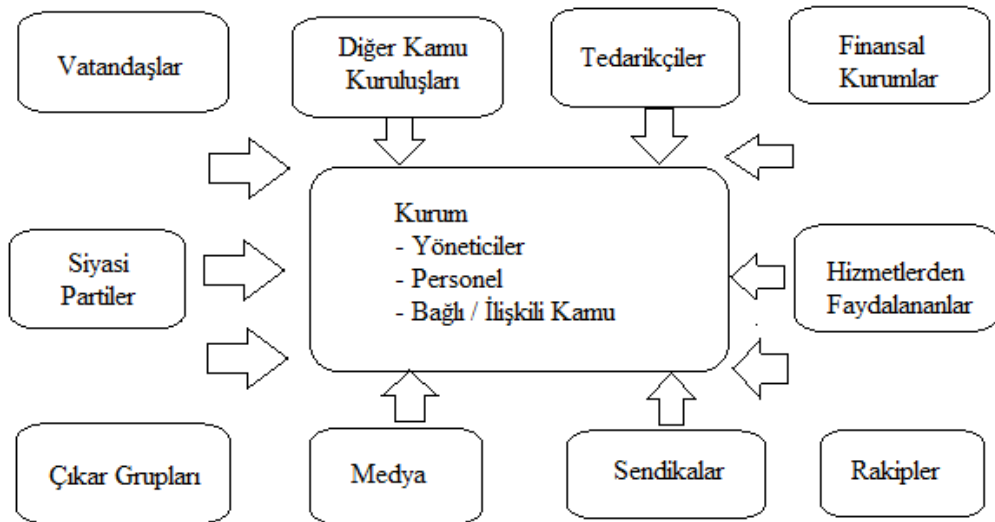
Durum analizi safhasında, kurumun yasal yükümlülükler çerçevesi yürüttüğü çalışmalar ve ürettiği hizmetler ortaya konulur. Kalkınma planlarında, kurumun sektörel ve bölgesel planları, yine sektörel ve bölgesel programları, kuruluş kanunundan kaynaklanan yetkileri, görevleri ve sorumlulukları yer alır. Kurum tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve sunduğu hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler tarafından değerlendirilir.

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır (DPT, 2006: 15).

1. Kurumun tarihsel gelişimi,
2. Kurumun mevzuat analizi ile yasal yükümlülükleri,
3. Kurumun faaliyete bulunduğu alanlar ile ürünleri ve hizmetlerinin ortaya konması,
4. Paydaş analizi yapılması ve paydaşların belirlenmesi,
5. Kurum içi analizin yapılması (kurumun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün ve teknolojik düzeyinin belirlenmesi)
6. Çevre analizinin yapılması (kurumun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşullarının analizi).

Durum analizinde yapılması gereken önemli aşamalardan biri, paydaş analizidir. Paydaş analizinin istenilen şekilde yapılması, mevcut durumun net olarak ortaya konulmasında kolaylık sağlayacaktır.

Paydaş, kurumun etkileşimde olduğu, onun işleyişini etkileyen veya işleyişinden etkilenen kişi ve kurumları ifade etmektedir. Paydaşlar, iç paydaşlar ve dış paydaşlar olmak üzere ikiye ayrılır. İç paydaşlar, kurum personeli, yöneticileri, hisse sahipleri, kurumun hizmet aldığı yakın kurumlar vb. oluşur. Dış paydaşlar ise kurumun müşterileri, iletişim halinde olduğu devlet kurumları, yerel yönetimler ve kurumun faaliyetlerinden etkilenen insanlardan oluşmaktadır.



Şekil 1.2: Paydaşlar (Yönetim Bilimleri 2, AÖF Yayınları, 2014).

Paydaş analizi ile aşağıdaki unsurlar amaçlanmaktadır.

1. Planlama sürecinin başında paydaşlarla etkili iletişim kurularak bu kesimlerin katkısının sağlanması,
2. Paydaş beklentilerinin belirlenmesi,
3. Kurumun faaliyetlerinin etkin bir biçimde yapılmasına engel teşkil eden unsurların belirlenmesi ve bunların ortadan kaldırılması için stratejiler geliştirilmesi,
4. Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,
5. Paydaşların kurum ile ilgili görüşlerinin alınması, kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlemeye yönelik yardımcı olması,
6. Paydaşların hangi aşamada katkıda bulunacaklarının belirlenmesi,
7. Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine aktarılmasıyla planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma olasılığının yükselmesi.

Paydaş analizi sağlıklı biçimde tamamlandıktan sonra GZFT (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler – SWOT) analizine geçilir. Mevcut durum analizinde kullanılan en yaygın yöntem olan SWOT analizi, İngilizce Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats sözcüklerinin baş harflerinden oluşan bir terimdir. GZFT analizi yapılırken yukarıda da belirttiğimiz gibi yapılması gereken en önemli adım, paydaşların doğru seçilmesidir. Paydaşlar seçildikten sonra veri toplama işine geçilir. Veri toplama teknikleri birçok sayıda olabilir. En yaygın kullanılan örnekler anket çalışması, odak grup, geçmiş raporların analizi, gözlem, görüşme tutanakları ve toplantı tutanaklarıdır. Veriler toplandıktan sonra geniş kapsamlı ve katılımcı bir ekip tarafından kurumun GZFT analizi çıkarılır. Örnek bir GZFT analizi Tablo 1.2’de gösterilmiştir.

**Tablo 1.2:** İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün GZFT analizi  
(İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü stratejik planı 2009).

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Koklu teşkilat yapısı ve örgütlenmenin bulunması.</li><li>2. Müdürlüğümüzün dış paydaşlarla etkili iletişiminin olması.</li><li>3. Kurumdan hizmet alanlarla hizmet verenler arasında iletişimin kuvvetli olması.</li><li>4. İlimizde ulusal ve uluslararası kaynaklı projeleri yakından takip eden ve geliştiren bir proje ve ARGE biriminin bulunması</li><li>5. İlimizde genelde deneyimli ve lisans ustası eğitimi yapmış öğretmen ve personelin bulunması.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İl Milli Eğitim Müdürlüğü Bölümleri ile İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Bölümleri ve okul/kurumlar arası etkili iletişimin kurulamaması.</li><li>2. Çalışanların yönetime katılımının yetersiz olması ve çalışandan gelen yenilikçi, yaratıcı fikirlerin değerlendirilmemesi.</li><li>3. Personel arasında sürekli görev değişikliği yapılması.</li><li>4. Çalışanlara yönelik sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlerin yeterince düzenlenememesi.</li><li>5. İlimizde bünyesinde birleştirilmiş sınıfların olması.</li></ol>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Ürettiğimiz hizmetin geniş kitleler tarafından kullanılabilir olması.</li><li>2. İlimizin öğretmenlerin görev yapmak istediği özelliklere sahip bir şehir olması.</li><li>3. Yerel yönetimlerin kurumumuzla işbirliğine açık olması.</li><li>4. Yerel medyanın eğitim çalışmalarını tanıtmaya yönelik desteğinin olması.</li><li>5. Sivil toplum örgütleri ile kamu ve özel kuruluşların eğitime destek vermesi.</li><li>6. Hayırseverler tarafından yaptırılan okul kurum sayısının fazla olması.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. İlimizin yoğun göç alması ve nüfus yoğunluğunun fazla olması.</li><li>2. İlimizin birinci derecede deprem kuşağında olması</li><li>3. İmar sorunu olan eğitim alanlarının fazla olması.</li><li>4. Hayırseverlerimizin bağışlar ile ilgili isteklerinde bürokrasi işlemlerinin uzun olması, hayırseverlerin şevkinin kırılması.</li><li>5. Gecekondulaşma nedeniyle kamu alanlarının azalması.</li><li>6. Görsel basın eğitimi çağı çocuk ve gençlere olumsuz etkilerinin olması.</li></ol>

#### 1.4.4 Amaçların Belirlenmesi

Amaçlar, kurumların ileride faaliyetleri ile elde etmek istedikleri sonuçlardır. Uzun vadeli; beş yıl ve üzeri zaman zarfında gerçekleşmeleri beklenir. Amaca örnek olarak faaliyet gösteren bir okulda bir üst eğitim kurumuna aktarılan öğrenci sayısının uzun vadede artırılması verilebilir. Amaçların anlatımında genel ifadeler kullanılır.

Amaçlar belirlenirken, yapılan kurumun ve çevrenin şartları göz önünde bulundurulmalıdır. Bu aşamada ayakları yere basmayan gerçek dışı amaçlar belirlemek, başarısızlık durumunda motivasyonu bozucu olumsuz durumlar yaratabilir ve sürece olan inancı zedeleyebilir.

Bu aşama aynı zamanda planların oluşturulduğu ana aşamadır. Alınan veriler sonucunda belirlenen amaçlar, o amaçlara ulaşmak için belirlenen hedefler ve bunları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejiler yazıya dökülür. Bunları uygulamaya geçirecek olan kurum içi birim ve personeller de bu aşamada belirlenir. Hazırlanan planlar, ilgili kişilere çeşitli iletişim vasıtalarıyla bildirilerek uygulama safhasına geçilir.

#### **1.4.5 Hedeflerin Belirlenmesi**

Hedefler amaçlara göre daha kısa vadelidir. Beş yıldan az süreleri kapsar. Amaçlara nazaran daha net ifadeler içerir. Sayısal ölçütlere yer verilir. Hedefler ölçülebilir nitelikte olmalıdır. Örnek olarak 2014-2015 eğitim öğretim yılı sonunda bir üst eğitim kurumuna yerleştirilecek öğrenci sayısının bir önceki yıla göre % 5 artırılması gibi.

#### **1.4.6 Stratejilerin Belirlenmesi**

Stratejiler, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada kullanılacak yollardır. Kurumlar, stratejik yönlerini belirledikten sonra bu yön doğrultusunda amaçlarını belirlerler. Daha sonra bu amaçlarla uyumlu olacak biçimde hedeflerini belirlerler.

Sağlıklı bir GZFT analizi sonucunda kurumların güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri belirlenir. Elde edilen veriler doğrultusunda üst yöneticiler ve planlayıcılar, kurumun stratejik yönünün ne şekilde tayin edileceğine karar verirler. Karar verilecek konuların başında kurumun ilkelerinin ve değerlerinin belirlenmesi gerekir. Ayrıca bu aşamada kurum için hayati öneme sahip olan misyon ve vizyonunun da belirlenmesi gerekir. Daha önce belirtildiği gibi misyon, kurumu diğer kurumlardan ayıran ve varoluş nedenini ortaya koyan metindir. Vizyon ise kurumun gelecekte kendini nerede görmek istediğinin yazılı ifadesidir. Misyon ve vizyon oluşturulurken diğer aşamalarda olduğu gibi katılımcı bir anlayış tercih edilmelidir. Bu sayede kurumun misyon ve vizyonu diğer paydaşlar tarafından benimsenebilir ve hayata geçirilmesine katkı sağlanır.

### **1.4.7 Stratejilerin Uygulanması**

Strateji uygulaması, stratejinin uygulamaya dönüşmesi veya harekete geçmesi anlamında gelir. Daha detaylı bir şekilde tanımlamak gerekirse, yöneticinin görevlerinin üstesinden gelmesini, gerekli kaynakların stratejik programlara dağılımını ve stratejik planların desteklenmesi için uygun örgütsel sistemler ile yeterliliklerin geliştirilmesini kapsar (Paşaoğlu ve Diğerleri, 2014: 102).

Bu aşamada birimler ve kişiler, hazırlanan planlar doğrultusunda kendilerine düşen faaliyetleri yerine getirirler. Uygulama aşaması, stratejik planlamayı stratejik yönetime dönüştüren temel süreçtir. Hazırlanan planın tüm iyi niyete karşın pratikte fark meydana getirmesi ancak etkili bir uygulama sürecine bağlıdır. Aksi taktirde hazırlanan birçok stratejik plan herhangi bir fark meydana getirmeksizin sadece dosyada kalacaktır. Bu bakımdan uygulama sürecinin paydaşlar açısından değer üretmesi, kurumsal görevlerin daha etkili bir biçimde yerine getirilmesi ve paydaşların memnuniyetini artırması gerekmektedir (Çorbacıoğlu, 2013: 22).

### **1.4.8 Stratejik Planın İzlenmesi**

Stratejik planlamanın bir sonraki aşaması izlenme, yani kontrol aşamasıdır. Bu aşama, uygulama sonucunda elde edilen sonuçların planlama aşamasında belirlenen ve varılmak istenen sonuçlara ulaşma derecesinin ölçüldüğü aşamadır. Kontrol aşaması sürecin sonunda yapılan bir faaliyet gibi gözükse de aslında yeni yönetim anlayışına göre stratejik planlama ve uygulama sürecinin her aşamasında yapılması gereken önemli bir faaliyettir. Çünkü arada yapılacak bir yanlışlığın nedenini süreç sonunda fark etmek, bu hatayı düzeltme fırsatını ortadan kaldıracaktır.

Kontrol süreci sonuçlarla geçerli sonuçların karşılaştırılmasını, planlardan sapmayı, bireysel performansın değerlendirilmesini ve belirlenen hedefler doğrultusunda gerçekleşen süreci incelemeyi kapsar. Bu incelemede genellikle hem uzun dönemli hem de yıllık hedefler kullanılır. Stratejilerin değerlendirilme kriteri, ölçülebilir ve kolaylıkla doğrulanabilir olmalıdır. Sonuçların tahmin edilmesini sağlayan kriter, daha önceden olanları açığa çıkaran kriterden daha önemli olabilir. Örgütte olabilecek sorun ya da gelişmeler tahmin edilebilirse, daha önceden sorunlarla ilgili önlemler alınabilir ya da gelişme örgütü daha iyi bir konuma getirebilir (Paşaoğlu v.d, 2014: 124).

Kurumda uzun önemli veya yıllık hedefleri gerçekleştirirken bazı sorunlarla karşılaşılabilir. Bu tür sorunlar örgüte uygun olmayan ilkeler, ekonomide beklenmedik dönüşler, güvenilmez tedarikçiler veya dağıtıcılar ya da yetersiz stratejiler olabilir. Bütün bu sorunlar sonunda örgütte hedefler karşılanamadığı için memnuniyetsizlikler yaşanabilir. Çalışanlar arasında yetersizlik veya (doğru şeyleri yapmama), verimsizlik (doğru şeyleri zayıf bir şekilde yapma) sonucu sorunlar ortaya çıkabilir. Bu tür sorunlar düzeltici eylem yoluyla çözümlenir (Paşaoğlu v.d, 2014: 124).

Kontrol aşaması için bir başka hayati unsur, süreç sonucunda elde edilmek istenilen hedeflerin, ilgili birim ya da personele doğru aktarılmasıdır. Birimlerin süreç sonucunda ne şekilde değerlendirileceklerini bilmeleri, uygulama aşamasının sağlıklı yürümesi açısından önemlidir. Bunu sağlayabilmek için ise personele daha önceden bir eğitim verilebilir ya da bu konuda bir rehber hazırlanıp dağıtılabilir.

#### **1.4.9 Stratejik Planın Değerlendirmesi**

Kontrol aşamasının sonunda, beklenen ve elde edilen sonuçlar karşılaştırılarak değerlendirilir. Karşılaştırma sonucu beklenen seviyeye ulaşamamış ise aksayan yönler bulunup düzeltilebilir ve uygulanan planlar üzerinde revizyona gidilebilir. Eğer istenilen hedeflere ulaşılmış veya bu hedefler aşılmış ise bu sonuçlara ulaşan birimler ve personel ödüllendirilerek daha sonra yapılacak olan faaliyetler için motivasyonları artırılabilir. Bu sebeplerden dolayı kontrol aşaması sürecin sağlıklı biçimde devam edip gelişmesi için belki de en önemli aşama olarak değerlendirilebilir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA

Eğitim günümüzde insanların en önemli gereksinimleri arasında yer almaktadır. Yemek, içmek, barınmak, ısınmak gibi yaşamsal ihtiyaçların karşılanmasının ardından gelen ve bir üst düzey gereksinimler arasında yer alan eğitim, topluma sağladığı yararın yanı sıra bireye uzun dönemde çeşitli faydalar sağlamaktadır. Temel eğitimde edinilen okuma ve yazma gibi faaliyetleri dikkate aldığımızda bu tür faaliyetlerin bireye yaşam boyu fayda sağladığını görmek mümkündür (Tural 2002: 52).

#### 2.1 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Tarihsel Gelişimi

Dünya üzerinde ilk olarak askeri alanda başlayan stratejik planlama çalışmaları, zaman içerisinde diğer alanlara da taşınmıştır. Hızla gelişen ve değişen dünyada insanlığın ortak değeri ve ihtiyacı olan eğitim de bu değişimden nasibini almıştır. Eğitim alanında stratejik planlama çalışmalarının ilk olarak 1970'lerin başında Avrupa'da başladığı görülmektedir. Bu değişim süreci, ilk olarak değişimin etkisinin en fazla hissedildiği kurumlar olan yükseköğretim kurumlarında başlamıştır. Bunun nedeni ise, yapısı itibarıyla yükseköğretim kurumlarının diğer eğitim kurumlarına nazaran özel sektör ile daha yakın ilişki içerisinde olmasıdır.

Üniversiteler kendi varlıklarını geleceğe taşıyabilmek için çeşitli stratejiler geliştirirler. İlk zamanlarda hazırlanan planlar daha çok özel sektördeki işletmelerin planlarından uyarlanmıştır. Ancak eğitim sisteminin uzun dönemdeki yapısı durağan karakterde olduğu için dinamik karaktere sahip planlar olumsuz eleştirilere maruz kalmıştır. Bu eleştirilerin yoğunlaştığı noktalar genelde işletmelerin işleyiş mantığının üniversitelere uygulanması ve kâr amacı güden faaliyetleri kapsayan planların kâr amacı gütmeyen bir yapıya olduğu gibi aktarılmasıdır. Zaman içerisinde

stratejik planlama konusunda uzmanlaşan personel tarafından hazırlanan yeni planlar eğitim alanının özelliklerini dikkate almış ve bu sayede eleştiriler aşılabılmıştır.

Türkiye’de eğitim sisteminde planlama yapılmasının gerekliliği uzun zamandan beri dillendirilen bir konudur. Kamu kurumlarında plansızlıktan kaynaklanan aksamaların en çok hissedildiği kurumlardan biri Milli Eğitim Bakanlığı’dır (MEB). Bu aksaklıklara örnek olarak sektör için yeterli olmayan personelin istihdam edilmesi, ders müfredatlarının sıklıkla değiştirilmesi, eğitimin sitemine sürekli müdahale edilmesi, yöneticilerin sıklıkla değiştirilmesi ve eğitim üzerindeki siyasi müdahaleler gösterilebilir. Yukarıda ifade edilen bu olumsuzluklar PISA gibi uluslararası değerlendirme kuruluşlarınca da dile getirilmektedir.

Türkiye eğitim sisteminin temel problemlerinden biri nitelikli öğretmene olan ihtiyaçtır. 1974 yılında liseden mezun olan kişilerin bir kısmı beden eğitimi, müzik ve resim gibi branşlarda uzaktan, mektupla öğretim ile eğitilmiş ve bu kişiler öğretmen olarak MEB bünyesine katılmışlardır. Bu öğretmenlerin üç yıl zarfında aldıkları toplam eğitim ise sadece onbeş haftadır. Benzer bir uygulama sınıf öğretmenliği branşında da yaşanmıştır. Türkiye’de 1970’li yılların başında yaşanan siyasi istikrarsızlık nedeniyle tamamlayamayan on binlerce eğitim enstitüsü öğrencisi, hazırlanan birkaç aylık hızlandırılmış programlar ile öğretmen olarak yetiştirilip okullarda görevlendirilmiştir. 1985 yılından itibaren öğretmen atamalarına yeterlik sınavı getirilmiş ancak ilerleyen yıllarda bu sınav kaldırılmıştır. MEB sınıf öğretmeni ihtiyacını karşılayabilmek için 1995 yılı sonrasında eğitim fakülteleri haricindeki herhangi bir fakülteden mezun olan kişileri de öğretmen olarak görevlendirmiştir. (Ereş, 2004: 24).

MEB yukarıda bahsi geçen bu ve benzeri sorunları gidermek için 1990’lı yıllarda stratejik planlama yapma ihtiyacı duymuş, bazı okulları pilot okul olarak seçmiş ve 1998-1999 eğitim-öğretim yılı başında Müfredat Laboratuvar Okulları (MLO) olarak ifade edilen bu okullarda stratejik planlama çalışmalarına başlamıştır.

Bunun dışında MEB, eğitim sistemini değiştirmek için Milli Eğitimi Geliştirme Projesini (MEGP) hayata geçirmiştir. Bu amaçla Türkiye Cumhuriyeti ile Dünya Bankası arasında 18 Mayıs 1990 tarihinde MEGP ikraz anlaşması imzalanmıştır. Bu anlaşma 10 Temmuz 1990 tarih ve 20570 sayılı gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. MEGP’nin 3 temel amacı vardır (Ünsal, 2009: 110):

- a) Eğitim kurumlarının ilk ve ortaöğretim düzeyinde kaliteyi artırmak ve öğrencilerin başarı düzeyini, OECD ülkelerindeki başarı ortalamasına yaklaştırmak,
- b) Eğitimcilerin yetiştirilmesindeki kaliteyi OECD ülkelerindeki seviyeye getirebilmek,
- c) MEB'deki yönetim becerileri, işletme becerileri ve uygulamaları geliştirip kaynakların daha etkin ve verimli kullanılmasını sağlamak.

Yukarıda belirtilen hedeflerin bir kısmına ulaşılmış olmasına karşın hedefin geneli dikkate alındığında istenilen sonuçlara ulaşmamıştır. Arzulanan hedeflerin altında kalınmasının temel sebepleri stratejik planlama konusunda uzman personel bulunmaması, üst yönetimin konuya tam olarak sahip çıkamaması ve bu çalışmayı yapan yöneticilerin görevden ayrılmasıdır.

2005 yılı Ekim ayından itibaren Avrupa Birliği (AB) ile tam üyelik müzakerene başlanmış ve sosyal ve ekonomik alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da uyum programı çerçevesinde çeşitli reformlar yapılmıştır. Bu bağlamda MEB, eğitimde kalite birliğini sağlamak amacıyla Socrates, Leonardo Da Vinci ve Youth gibi projeleri uygulamaya koymuştur (Keskin, 2005: 2).

2003 yılında 5018 sayılı Kamu Yönetimi Mali Kontrol Kanunu'nun kabul edilmesiyle tüm kamu kurumları gibi eğitim kurumlarının da stratejik planlama yapması zorunlu hale gelmiştir. Bu yasaya paralel olarak, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yayımlanmış ve bu yönetmelik doğrultusunda Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından 2006 yılında Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanmıştır. Sonrasında MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından yayımlanan 2006/55 sayılı genelgeyle MEB'de stratejik planlama süreci başlatılmış ve çalışmalar bu birim koordinatörlüğünde yürütülmüştür.

Yayımlanan genelge ile merkez ve taşra teşkilatına bağlı olan kurumlar ile okullar, ilk olarak 2010–2014 yıllarını kapsayan stratejik planlarını 2009 yılında hazırlamışlardır. Belirtilen yıllar kapsamında planlar her yıl değerlendirmeye tabi tutulmuş ve planlarda belirlenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilmiştir. 2014 yılına gelindiğinde ise hazırlanıp uygulamaya konan planlar değerlendirilmiş ve elde edilen değerlendirmeler ve geri dönüşler doğrultusunda 2015–2019 yıllarını kapsayan yeni planlar hazırlanmıştır. 2015 yılından itibaren stratejik planlama

aşamasının ikinci safhasına geçilecek, her yılın sonunda planlarda yer alan hedefler doğrultusunda değerlendirmeler yapılarak güncellemeler gerçekleştirilecektir.

## **2.2 Eğitim Kurumlarında Stratejik Yönetim ve Planlama**

Eğitim sistemi, kalkınmanın insan gücü kaynağı ve ekonomik kalkınmanın itici gücüdür. Eğitim aracılığı ile hem kalkınmanın gerektirdiği nitelikteki elemanların yetiştirilmesi, hem de bu eğitilen insanlar ile mevcut işsiz ve gizli işsizlerin en uygun alanlarda istihdamı sağlanabilir (Kalaycı, 2002: 9).

Strateji kavramı, hatırlanacağı üzere, ilk olarak askeri alanda kullanılan bir kavramdı Ancak zamanla bu planların olumlu yansımaları görülmeye başlayınca özel sektörde de yeni yönetim anlayışı olarak hayata geçirilmeye başlanmıştır. Yönetim bilimlerinde strateji kavramı, organizasyonların amaçlarına ulaşabilmek için takip edeceği yol olarak tanımlanmaktadır. Bu süreçte örgütlerin rakipleri ile mücadele esnasında izleyecekleri stratejiler ilk olarak stratejik planlama, sonrasında ise stratejik yönetim olarak adlandırılan alanların ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Aktan, 2008: 6).

Eğitimde stratejik yönetim, eğitim görevini gerçekleştirirken eğitime ayrılan kaynakların en verimli şekilde nasıl dağıtılacağını inceleyen süreçtir. Eğitimde stratejik yönetim sürecini yürüten kişiler, üst yönetim kurulları, üst düzey yöneticiler ve planlayıcılarıdır. Eğitim kurumlarının stratejik yönetim kademesi, esasında kurumun başarısından sorumlu olan kişilerden oluşan kademedir.

Eğitimde stratejik yönetim, eğitim kurumu çevresinde meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlayabilmek için yenilenen çabaların bütünüdür. Bu bağlamda eğitim stratejik yönetimi, eğitim kurumunun yeterliliğini artıracak faaliyetleri gerçekleştirebilme amacı güder. Yönetim kararları, stratejik plana göre verilir ve stratejik yöneticiler daima sonuçlara odaklanır. Yöneticiler, planlarda belirtilen hedeflere ulaşabilmek için iç ve dış çevredeki değişiklikleri sürekli gözlemleyip gerektiği yerlerde stratejik adımlar atarlar.

Kamu kurumlarının, çevrelerinde meydana gelen değişimlere hızla ayak uydurması gerekmektedir. Bir kamu kurumu olarak eğitim kurumları, daha kaliteli hizmet vermek ve paydaşlarının memnuniyetini artırmak için değişime olumlu yönde ayak uydurmak zorundadır. Eğitim yönetiminin üst kademesi ve kurum yöneticileri, stratejik planlama sürecini bu değişim sürecini iyi yönetebilmek için bir yol gösterici

olarak kullanılabilirler. Ancak bu şekilde kurumlar hızla değişen çevre şartlarını göz önünde bulundurarak daha isabetli kararlar alabilirler.

Ekonomik alanda ortaya çıkan sorunların, siyasi uzlaşmazlıkların ve kültürel değişikliklerin etkisi, eğitim kurumlarında da hızla hissedilmektedir. Sözü edilen etkenlerin eğitim kurumlarının işleyişini etkilemesi, bu kurumların merkezi bir yönetim anlayışıyla değil, yerinden yönetim anlayışıyla yönetilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır (Çalık, 2003: 258).

Eğitim kurumlarından beklentilerin değiştii günümüzde, merkezi olsun veya olmasın, milli eğitimin planlanmasının rolü de değişikliğe uğramaktadır. Klasik yönetim anlayışında eğitimde belirleyici unsur olan planlama, hem kapsam hem de anlam olarak değişikliğe uğramıştır. Buna paralel olarak eğitim stratejilerinin anlamı ve kapsamı da değişikliğe uğramıştır. Bundan dolayı, planlama eskiden yapıldığı gibi tündengelim metoduyla, analitik ve teorik sonuçlar çıkaran modellerden farklılaşmaktadır (Kabadayı, 1999: 148). Türkiye de hızlı değişen süreçte ayakta durabilmek için eğitim sisteminde köklü bir değişim sürecini hayata geçirmelidir. Buna bağlı olarak da stratejik planlama ile ilgili faaliyetleri başlatmalıdır (Çalık, 2003: 259).

Eğitim kurumları bulunduğu çevreyi ve toplumu etkileyerek toplumların ve çevrenin değişmesine ön ayak olurlar (Çelik, 1994: 28). Eğitim kurumlarının değişimlere etkin bir biçimde uyum sağlaması, ancak stratejik planlama ile mümkündür (Çalık, 2003: 259). Dolayısıyla eğitim kurumlarının dış çevreyle güçlü bir etkileşim içindeyken stratejik planlamadan uzak kalmaları mümkün değildir.

Kurumlar yönetim alanlarında başarıyı sağlayabilmek için yönetim planının, örgütlenmesinin, eşgüdümünün ve denetiminin yeni yönetim anlayışıyla uyumlu olması gerekmektedir. Planlama basamağı, bu sürecin ilk basamağıdır. Plan, bulunan nokta ve varılmak istenen nokta arasındaki yolu gösterir. Planlamanın da bu yolu belirlerken çevresel faktörleri dikkate alması gerekir. Strateji kavramı da son yıllarda eğitim alanında ihtiyaç duyulan daha etkili planlama ve uygulama için kullanılmaktadır (Keser Özmantar, 2011: 1394).

Eğitim örgütlerinde kullanılan stratejik planlama, diğer alanlardaki stratejik planlama uygulamalarından farklıdır. Okulların yönetimi ve planlaması özel işletmelerle aynı değildir. Özel işletmelerde üst düzey yöneticiler ve şirket hissedarları stratejik planlama sürecine aktif bir şekilde katılıp uygulama sürecini

yönlendirme gücüne sahipken okulların kamu hizmeti vermesi, sadece üst düzey yöneticilerin katılımıyla yönetilmelerini imkânsız kılar (Işık ve Aybay, 2004: 351).

Stratejik planlama süreci eğitim kurumlarında daha katılımcı bir yaklaşımla gerçekleştirilmelidir. Stratejik planlama sürecini yönetecek olan ekibin seçiminde dikkat edilmesi gereken en önemli husus, plandan etkilenecek olan paydaşların tanınması ve onların temsil edilmesidir. Planlama ekibi, kurumun farklı düzeylerinde çalışan kişilerden oluşmalıdır. Ekip üyeleri, okulun içinde bulunduğu toplumun kesimlerinin tamamını temsil etmelidir. Planlama ekibi aynı zamanda kontrol edilebilecek bir büyüklüğe sahip olmalıdır. Planlama ekibinin üyeleri, okulun, öğrencilerin ve kendi kişisel çıkarlarını kollayacak iradede olmalıdırlar.

Bir eğitim örgütünün stratejik planlama yapabilmesi için örgütün stratejik organizasyona sahip olması gerekir.

Stratejik organizasyonlar bağımsız olmalı ve kendine özel bir kimliği olmalıdır. Ayrıca yaptığı faaliyetler ve etkinlikler bu kimlikle uyumlu olmalıdır. Stratejik örgütlenmeler bulundukları kaynakların farkında olmalı, bu kaynakları planları doğrultusunda kullanabilecek güçte olmalı ve uzun dönemli planlama yapabilmelidirler. Stratejik örgütlenmeler kendilerine vizyon geliştirebilecek ve lider belirleyebilecek bir iradeye sahip olmalıdırlar.

Devletlerin, topluma yönelik eğitim politikasına sahip olmaları çok önemlidir. Eğitimde hedefler belirlenmeli ve belirlenen hedefleri gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan yol ve yöntemler iyi tespit edilmelidir. Eğitimin en önemli işlevi, kaliteli insan yetiştirmek olmalıdır. Milli eğitim politikalarında da yerinde stratejik yaklaşımlar sergilenmesi gerekmektedir. Okullar bu politikaların uygulanmasında lokomotif vazifesi görmektedirler (Mekan, 2009: 38).

Eğitim kurumlarının kendilerinden beklenen işlevleri gerçekleştirebilmeleri, ancak iyi bir planın hayata geçirilmesine bağlıdır. Bir olgu olarak değişim, tüm kurumlarda olduğu gibi eğitim kurumlarında da amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun vadede etkisizleşmesine ve değişen çevre şartlarına uymada güçlükler yaşanmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının geliştirilmesi çevreyle uyum içinde olmaları ve buldukları çevreyi ileriye taşımaları ancak bu kurumların dışa dönük stratejiler geliştirmeleri ile mümkündür (Sarı, 2009: 213).

Genelde kamu hizmeti veren eğitim kurumları için hazırlanmış olan Stratejik Planlama Kılavuzu'nda şeklinde tanımlanmıştır (Çakır, 2008: 13):

Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir.

Ülkemizde ve dünyanın geneline baktığımızda eğitim yönetimlerinin genelde üç farklı düzeyde yapılandığı görülmektedir. İlk düzey eğitimin genelinden ve yükseköğretimden sorumlu olan bakanlık veya merkez teşkilatı olarak adlandırılan düzeydir. İkinci düzey ise merkez ile yerel düzeyler arasındaki koordineyi sağlayan yönetim örgütleridir. Bunlara örnek olarsak il müdürlükleri ve ilçe müdürlükleri verilebilir. Üçüncüsü ise anaokulları, ilkokulların ve ortaöğretim kurumlarının oluşturduğu temel düzeydir.

Demokratik ülkelere bakıldığında temel düzeydeki eğitim kurumlarının karar almada ve yetki ve sorumluluk kullanmada daha etkin olduğu görülmektedir. Daha az demokratik ülkelerde ise bahsedilen bu yönetsel mekanizmalar daha çok merkezde toplanmıştır (Erdoğan, 2003: 42-42).

Stratejik planlama sürecinin hayati unsurlarından olan esneklik, yani değişen koşullara göre hızlı karar verme kabiliyeti, demokratik yönetimlerdeki eğitim sistemlerinde daha verimli işlemekte ancak demokratik olmayan yönetim şekillerinde beklenen etkiyi yaratmamaktadır. Farklı bir bakış açısı ile değerlendirildiğinde, stratejik planlama sürecinin eğitim yönetiminin demokratikleşmesinde başat bir unsur olduğu aşikârdır.

Uzun dönemli geleceği bütüncül bir tarzda planlama, stratejik planlamanın varlığını gösterir. Eğitim kurumları için yapılan stratejik planların ayırt edilebilmesi için şu dört özelliğin mevcut olması gerekmektedir: (i) Uzun dönem, (ii) Bütünleştirilmiş bir tarzda tüm okulun geleceği, (iii) Okul dışındaki dünyanın gelecekteki eğilimlerinin dikkate alınması ve (iv) Eğitim kurumunun şu anda mevcut olan ve ileride olabilecek kaynaklarının göz önünde bulundurulması. Hükümetlerin

eğitime y6nelik ilgisinin, sınav sonuçlarıyla kalması da tehlikelidir. B6yle bir durumda okullar sadece kendi ilerine bakmakta ve hali hazırda iyi sonuçlara sahip olanlar rahatlık içine girmektedirler. Bu nedenle yarış tek başına yeterli değildir. Bu konuyla ilgili eğitim y6neticilerine aşağıdaki 6l6tler 6neri olarak verilebilir:

1. Ortak fakat 6đulcu bir k6lt6re sahip olmak,
2. Temel sorunların yeniden ele alınabileceği yapıcı tartışmalar 6retmek,
3. Kapsamlı eleştirel fikirlere y6nelik desteği artırmak ve bunun için sıra dizine dayalı olmayan stratejik tartışmaların y6r6t6lmesini sağlamak,
4. Başarı seçeneklerini belirlemek ve çoklu başarı 6l6t6 tanımlamak,
5. Okullarda stratejik planlama s6recinin işlemesi konusunda profesyonel bir denetçi tarafından verilecek rapor ile periyodik biçimde dışsal bir g6d6 yaratmak.

Yukarıda verilen 6l6ler, T6rkiye'deki durumu akla getirmektedir. MEB'in, stratejik planlama ve toplam kalite y6netimini t6m okullarında uygulamaya çalıştığı bilinmektedir. Oysaki 6lkemizde var olan 6đrenci seçme sistemine g6re başarının neredeyse tek 6l6t6, bilişsel alana 6zg6 birikimdir. Teoride oklu zekâ kuramından s6z edilmesine karşın uygulamadaki 6lmelerde bunun dikkate alındığı g6r6lmemektedir. Bu t6r bir seçme sisteminin mevcut olması sebebiyle bazen 6nemli 6l6de konuşma kusuru bulunan kişilerin 6đretmen adayı oldukları duruma dahi rastlanabilmektedir. Benzer 6lme y6ntemleri halen s6rd6r6ld6đ6 için de bu t6r engelli adayların 6đretmen olarak atanmalarının 6n6ne geçilememektedir.

T6rkiye'deki eğitim kurumlarına bakıldığında, stratejik planlama s6recinin istenilen d6zeyde hazır olduğu s6ylenemez Milli eğitim sistemine bakıldığında stratejik planlama bir yana, uzun zamandır insan g6c6 ve eğitim planlamasına dahi gereken 6nemin verilemediği ortadadır. G6n6m6zde 6đretmenlerin istihdam edilmesinde karşılaşılan kısıtların ana nedenlerinden birinin, bu uygulama eksikliği olduğu s6ylenebilir. Bu durum 6đretmenleri yetiştiren kurumlar için de s6ylenebilir. S6zgelimi, Y6ksek 6đrenim Kurumu (Y6K) ve D6nya Bankası (WB), II. End6striyel Eğitim Projesi çerçevesinde mesleki ve teknik eğitim fak6lteleri için stratejik planlar ve yeni 6đretim programları hazırlamışlardır, Ancak proje yeterince uygulanmadan bu fak6lteler yeniden yapılandırılmış ve 6zg6n d6zenlemelerden kolayca vazgeçilmiştir. Oysa ki, MEB'in ve 6niversitelerin personel g6c6ne bakıldığında stratejik plan hazırlama ve uygulama konularında g6rev yapabilecek

insan kaynağının mevcut olduğu görülmektedir. Ne yazık ki, yetişmiş olan bu insan kaynağından bu kurumların yeterince faydalanamadığı da ortadadır.

Eğitimde stratejik planlama devamlılık gerektiren bir süreçtir. Stratejik planlamanın eğitime çeşitli faydaları vardır. Stratejik planlama, ileride istenilen durumu ve bunu gerçekleştirmenin yollarını tasarlar. Stratejik planlamanın uygulanması, beklenmedik gelişmelere karşı programın hazırlıklı olmasını sağlar. Aynı zamanda stratejik planlama, kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına yardım eder ve kurumun temel hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır (Kiracı v.d. 2009: 160).

## **2.3 Eğitimde Strateji Geliştirme Yaklaşımları**

Bryson (1995: 34), eğitimde strateji geliştirmede kullanılacak iki temel yaklaşım önermiştir. Bunlardan birincisi beş parçalı strateji geliştirme süreci iken ikincisi stratejileri geliştirmek için strateji tercihleri arasındaki ilişkileri yapılandırma yaklaşımıdır.

### **2.3.1 Beş Parçalı Strateji Geliştirme Süreci Yaklaşımı**

Bu yaklaşım, Kültürel İşler Enstitüsü çalışmalarına dayalı ve oldukça hızlı bir süreçtir. Süreç sırasıyla şu aşamalardan oluşur:

İlk olarak stratejik alandaki problemleri ortadan kaldırmak için pratik seçenekler, hedefler sunumu ve vizyonlar tanımlanır. Planda tercihler, eylem kavramlarıyla (yap, elde et, satın al, başar vb.) ifade edilmelidir. Bu durum, katılımcıların daha gerçek tercihler yapmalarına yardım eder.

Planlama takımının bu seçeneklere, hedeflere ve vizyonlara ulaşmasının önündeki olası engeller belirlenir. Engeller, çoğu stratejik planlama süreçlerinde farklı özelliklere gösterebilir. Bu nedenle uygulamada karşılaşılmaması ihtimal dahilinde olan güçlüklerin gelişigüzel değil, doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Planlama takımının, seçenekler, hedefler veya vizyonlara ulaşmasında karşılaşılabileceği olası engelleri aşmak için doğrudan ya da dolaylı olarak öneriler geliştirmesi gerekir. Öneri geliştirmenin bir diğer yolu da planlama takımının kilit nitelikteki örgütsel birimler, hak sahipleri, görev güçleri veya seçilmiş bireylerden öneriler istemesidir.

Planlama takımınca ayrıca temel önerileri uygulamak için gelecekteki iki-üç yıllık dönemlerde yapılacak faaliyetlerin tanımlanması gerekmektedir. Ayrıca belirlenen faaliyetleri hayata geçirmek için, bir sonraki yılın altı ayını kapsayan detaylı çalışma programlarının da hazırlanması gerekmektedir.

### **2.3.2 Stratejileri Geliştirmek İçin Strateji Tercihleri Arasındaki İlişkileri Yapılandırma Yaklaşımı**

Strateji tercihleri arasındaki ilişkileri yapılandırma yaklaşımı, Stratejik Tercihler Geliştirme ve Çözümleme (SODA: Strategic Option Development Analysis) yöntemine dayanmaktadır. Bu yaklaşım da diğer yaklaşım gibi her bir stratejik soruna hitap edecek eylem kavramlarıyla ifade edilen çoklu tercihleri kapsamaktadır. Eğer bir tercih diğerlerinin başarıya ulaşmasını sağlıyor ya da etkiliyorsa, bu durum birbirine bağlanan oklarla gösterilebilir. Bir tercih, birden fazla zincire bağlı da olabilir. Sonuç, eylem-çıktı ilişkilerinin bir haritasıdır. Zincirin sonuna doğru yer alan tercihler, kurumun gerçekte amaçları veya özgörev ifadeleri olabilir. Eylem haritaları gözden geçirilebilir, düzeltilebilir ve belirli eylem-çıktı zincirleri strateji olarak seçilebilir.

MEB bünyesinde bulunan Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EAGD) Başkanlığı'nca 2010 – 2014 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanan stratejik plan, bu yaklaşıma göre hazırlanmıştır.

### **2.4 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Süreci**

Eğitim sektöründe ne yazık ki her kuruma uyacak eksiksiz bir stratejik planlama sistemi bulunmamaktadır. Fakat eğitim kurumlarının hemen hemen hepsi stratejik plan hazırlarken aynı süreçleri takip eder. Bu süreçler planlanmanın planlanması, ilkeler ve değerler, hedefler, misyon, vizyon, çevre analizi, stratejiler, performans göstergeleri, eylem planları ve değerlendirmedir.

Eğitim kurumları için hazırlanan stratejik planlarda aşağıda belirtilen unsurların bulunması gereklidir. Bu unsurlardan bir veya bir kaçının eksik olması, stratejik planın stratejik olma özelliğini ortadan kaldırır. Bu bağlamda bir kurumda gerçekleştirilecek olan stratejik plan unsurları aşağıdaki gibi açıklanabilir (Işık ve Aypay, 2004: 52).

### 2.4.1 Vizyon ve Misyon

Misyon eğitim kurumunun varoluş sebebini açıklamalıdır. Eğitim kurumlarının hedeflerine ulaşabilmek için izlenmesi gereken yolu gösteren misyon, eğitim kurumu içinde bir rehber gibi çalışmalıdır. Misyon ayrıca eğitim kurumuna, yapılan işin ne olduğu ve ileride ne olacağı sorularının cevabını da vermelidir. Son olarak misyon, genel ve stratejik amaçları aynı olan eğitim kurumlarını birbirinden ayırt etmeye yarmalı ve örgütün kimliğini belirlemelidir. MEB tarafından yayınlanan 2010-2014 Stratejik Planı incelendiğinde misyonun aşağıdaki gibi tanımlandığı görülebilir. Buna göre stratejik planın sahip olduğu misyon net bir şekilde ortaya konulmuş ve eğitim kurumları için bir rehber gibi çalışmıştır. Ayrıca eğitim kurumlarının varoluş nedeni açıkça ortaya konulabilmiştir (MEB, 2010-2014 Stratejik Planı).

Misyonumuz, 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 istemleri oluşturmaktır.

Vizyon ise eğitim kurumunun gelecekte hangi konumda olacağına karar vermesiyle ilgilidir. Vizyon, eğitim kurumunun içinde bulunduğu konumu net bir biçimde ifade etmeli ve gelecek için de bir yol haritası sunmalıdır. Eğitim kurumunun gelecekte ulaşmak istediği hedefi ortaya koyan vizyon, bu hedefin hangi temeller üzerine inşa edileceğini ve nasıl bir gelecek oluşturulmak istendiğini konularında da yol göstermelidir. İyi bir yol gösterici olabilmek için de geleceği, insanların kolay anlayabileceği biçimde tasarlamalıdır. Ayrıca vizyon, başarı kavramını da içermelidir. MEB tarafından yayınlanan 2010-2014 Stratejik Planı incelendiğinde vizyonun aşağıdaki gibi tanımlandığı görülebilir (MEB, 2010-2014 Stratejik Planı).

Vizyonumuz, 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 kurmaktır.

## 2.4.2 İnanç ve Değerler

Stratejik planın inançları ve değerleri, beklentiler doğrultusunda eğitim kurumları paydaşlarının da (öğrenci, öğretmen, veli, üst yöneticiler, vergi verenler, yerel yönetimler, diğer kamu kurumları ve diğer gruplar) katkılarıyla belirlenir. Belirlenen inanç ve değerler stratejik plan sürecinin temelini oluşturur.

MEB tarafından yayınlanan 2010-2014 Stratejik Planı incelendiğinde inanç ve değerlerin aşağıdaki gibi tanımlandığı görülebilir (MEB, 2010-2014 Stratejik Planı).

Türk millî eğitiminin genel amaç ve temel ilkeleri rehberliğinde;

1. Türk milletini mutlu kılma ve onu çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkarma azim ve kararlılığında çalışmak,
2. Cumhuriyete ve demokratik değerlere bağlılık,
3. İnsan haklarına saygılı olmak,
4. Toplumsal sorumluluk bilincinde olmak,
5. Katılımcı, hoşgörülü, yapıcı olmak,
6. Kendisiyle ve çevresiyle barışık olmak,
7. Ulusal ve evrensel değerleri benimsemek ve bunları davranış hâline getirmek,
8. Dünyadaki değişim ve gelişimi iyi algılayıp doğru yorumlayabilmek,
9. Yetkinlik, üretkenlik ve girişimcilik ruhuna sahip olmak,
10. Hayat boyu öğrenmeyi yaşam tarzı haline getirmek,
11. Özgür düşünceli ve yüksek iletişim becerileriyle donanımlı olmak,
12. AR-GE ve teknolojiyi etkin kullanmak,
13. Çevreyi ve doğayı korumak  
temel değerlerimizi oluşturmaktadır.

## 2.4.3 Durum Analizi

Durum analizinde eğitim kurumlarının yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Eğitim kurumlarının yerine getirmekle yükümlü olduğu üst politika hedefleri belirlenir. Ayrıca mevzuatının irdelenir ve paydaşların beklenti ve önerilerinin değerlendirilir. Son olarak kurumun gelişim alanlarının (sorun alanları) belirlenir ve stratejik yönetim sisteminin dört temel sorusundan biri olan neredeyiz sorusu yanıtlanır.

MEB tarafından yayınlanan 2010-2014 Stratejik Planı incelendiğinde 42 sayfalık durum analizinin özetle aşağıdaki gibi bir içeriğe sahip olduğu görülebilir (sgb.meb.gov.tr; 12/03/2015, MEB, 2010-2014 Stratejik Planı: 19-61).

Durum analizi yapılırken ilk etapta tarihsel gelişim ele alınmış ve arkasından yasal yükümlülükler tanıtılmıştır. Daha sonra ise eğitim kurumlarının faaliyet alanları, ürün ve hizmetleri ifade edilmiş ve arkasından paydaş analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra ise kurum içi analiz, çevre analizi ve GZFT analizi gerçekleştirilmiştir.

MEB tarafından yayınlanan 2010-2014 Stratejik Planı'nda yer alan kurum içi analizde MEB'in teşkilat yapısı, insan kaynakları, eğitimde teknoloji kullanımı ve eğitimin finansmanı (mali kaynaklar) analiz edilmiştir.

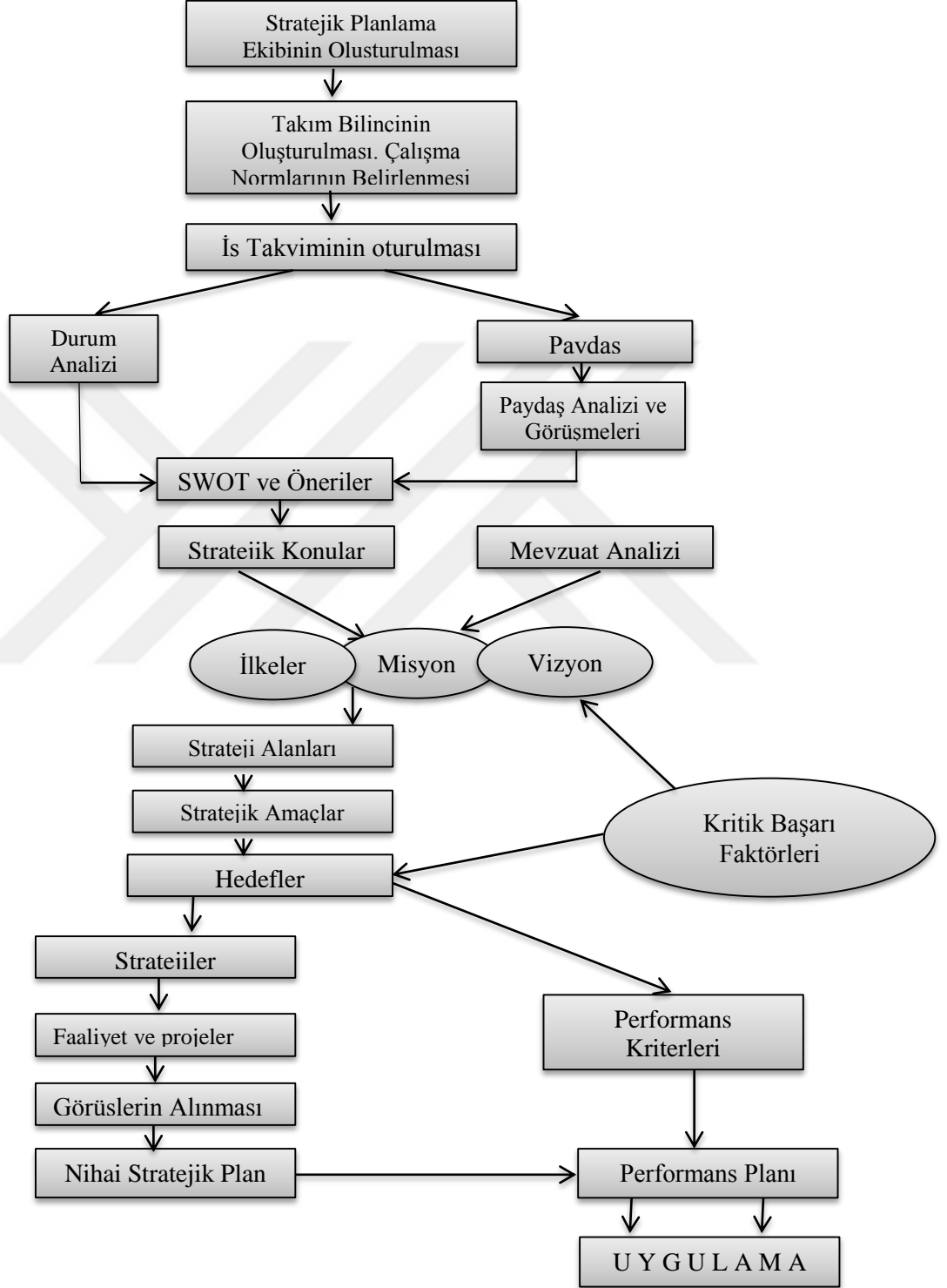
Çevre analizinde ise Türk eğitim sisteminin genel yapısı, dünyada ve AB ülkelerinde genel durum ve eğilimler, eğitimde yeniden yapılanma, eğitimde sosyal diyalog, PEST analizi (politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik), üst politika belgeleri ile MEB stratejik planının uyumlaştırılması gibi konular irdelenmiştir.

Son olarak ise GZFT(SWOT) analizi yapılarak eğitim kurumlarının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve engeller tespit edilmiştir. Buna göre;

**Tablo 2.1:** Milli Eğitim Bakanlığı GZFT analizi (Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planı 2009).

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<p>Milli Eğitim Bakanlığı'nın köklü bir geçmişe ve bilgi birikimine sahip olması,</p> <p>Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olması</p> <p>Ülkemizin en ücra yerlerini kapsayacak şekilde geniş bir teşkilat ağına sahip olması bu sayede kitlelere ulaşmada zorluk çekilmemesi,</p> <p>Teknolojik alt yapının güçlü olması ve eğitim teknolojisinin yaygın olarak kullanılması,</p> <p>Diğer kurum ve kuruluşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve akademik çevrelerle güçlü bir işbirliği geleneğine sahip olması,</p> <p>Merkezi yönetim bütçesinden en yüksek payı alması,</p> <p>Okul-aile birliklerinin varlığı,</p> <p>Hayat boyu öğrenme imkânlarının giderek yaygınlaştırılması,</p> <p>Okulların donatılarının standartlara uygun olarak yapılması</p> <p>Öğretmen atamalarının norm kadro ve standart kadroya bağlı kalarak elektronik ortamda gerçekleştirilmesi,</p> <p>Sahip olunan finansal kaynakların çeşitliliğinin ve miktarının çok olması,</p> <p>Uluslararası proje ve akreditasyon çalışmalarındaki başarı,</p> <p>Şûra geleneğinin bulunması,</p> <p>Kalite geliştirme ve iyileştirme çalışmalarının merkez ve taşra teşkilatında sürdürülüyor olması,</p> <p>Etkili bir denetim sisteminin varlığı,</p> <p>Öğretmenlerin öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye açık olması,</p> <p>Yurt dışı teşkilatının olması,</p> <p>Sağlıklı ve geliştirilebilir bir veri tabanının olması,</p> <p>Okullarda bulunan döner sermaye işletmeleri aracılığıyla mesleki ve teknik eğitimde girişimci bir anlayışla uygulamalı eğitim imkânlarının olması,</p>	<p>Bakanlıkta tekrarlanan işler ve aynı görevleri gerçekleştiren birimlerin olması,</p> <p>Sınıf mevcutlarının azlığı, ikili öğretimin ve birleştirilmiş sınıf uygulamasının devam etmesi,</p> <p>Özel eğitim alanında istihdam edilecek öğretmen sayısının mevcut ihtiyaca cevap vermemesi,</p> <p>Öğretmen yetiştirme ve istihdamında arz-talep dengesinin yeterince kurulamaması ve bazı bölgelerde yaşanan hızlı öğretmen değişimi,</p> <p>Eğitim planlamalarının kısa dönemli yapılması ve sık sık değişiklik yapılması,</p> <p>Sınıf mevcudu standartlarının ülkenin her tarafında sağlanamaması,</p> <p>Hayat boyu öğrenme faaliyetlerinin yetersiz olması,</p> <p>Okullardaki sosyal, kültürel ve sportif faaliyetlere ayrılan zamanın ve bu amaçla kullanılacak mevcut alanların tam zamanlı ve işlevsel olarak kullanılmasında birimler-kurumlar arasındaki koordinasyon yetersizliği,</p> <p>Kişilerin ilgi ve yeteneklerine uygun rehberlik ve yönlendirmenin istenilen düzeyde yapılamaması ve mesleki eğitime yönlendirmenin yetersiz olması,</p> <p>Eğitime erişimde istenilen düzeye ulaşılamaması ve okullarda sunulan eğitim hizmetlerinin niteliğinin aynı düzeyde olmaması,</p> <p>Hizmet öncesi eğitim veren yükseköğretim programları ile Bakanlığın istihdam stratejilerinin örtüşmemesi,</p> <p>Performansa dayalı izleme ve değerlendirmenin olmaması,</p> <p>Bakanlık iş ve işlem süreçlerinde e-izman istenilen düzeyde kullanılamaması,</p> <p>Bakanlık birimlerinin meslek kuruluşlarıyla yeterli iletişim içinde olmaması,</p> <p>Bütçe kaynaklarının büyük bir kısmının personel gideri olarak kullanılması nedeniyle yatırımlara ayrılan ödeneğin yetersiz kalması,</p>
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<p>Bakanlığın çok geniş bir paydaş kitlesine sahip olması,</p> <p>Türk aile yapısı ve kültürünün eğitime yatkın olması ve eğitime önem vermesi,</p> <p>Ülkemizdeki genç nüfusun fazla olması ve eğitime almaya istekli olması,</p> <p>Dünya Bankası ve AB fonlarından faydalanılması,</p> <p>Üniversitelerin ülke genelinde yaygınlaşması nedeniyle öğretmen kaynağının sayısal olarak yeterli olması,</p> <p>Stratejik planlamanın devlet politikası haline gelmesi,</p> <p>Eğitime destek kampanyalarına vatandaşların gösterdiği ilgi ve paydaşların eğitime destek kampanyaları yapması,</p> <p>AR-GE ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeler,</p> <p>Hızlı teknolojik gelişmelerin eğitimde kullanılabileceği ve e-uygulamaların devlet politikası hâline gelmesi,</p> <p>Eğitim hizmetleri için kullanılabilecek yerel yönetim kaynaklarının olması</p> <p>Medyanın etkili biçimde kullanılabileceği olasılığı,</p> <p>Dayanışmacı sosyal yapının varlığı,</p> <p>Artan ve çeşitlenen suçlar gibi Bakanlığın son yıllarda karşılaştığı sorunları aşmak konusunda kurumların işbirliğine açık olması,</p> <p>AB'ye üyelik süreci ve etkileri,</p> <p>Ülkemizde Mesleki Yeterlilik Kurumunun kurulmuş olması,</p>	<p>Göç sonucu oluşan bölgesel nüfus artışının belirli yerlerde derslik yetersizliğine neden olması,</p> <p>Ülkemizin deprem kuşağında yer alması,</p> <p>Bölgesel sosyo-ekonomik farklılıklar,</p> <p>Eğitime duyulan ilgiye talebin zamanında ve istenilen nitelikte karşılanamaması, karşılananların da tamamının sektörlerinde istihdam edilememesi,</p> <p>Risk altındaki çocukların sayısındaki artış,</p> <p>Toplumun eğitime öğretim odaklı bakışı,</p> <p>Zorunlu öğrenim çağındaki çocukların ve gençlerin mevsimlik gezici ve geçici tarım işçisi olarak çalıştırılmaları nedeniyle eğitim hizmetlerinden yararlanamamaları,</p> <p>Bilişim araçlarının kontrolsüz olması (teknolojinin amacı dışında kullanılması),</p> <p>Eğitim ortamlarının zararlı madde kullanımı için pazar olarak görülmesi,</p> <p>Yurtdışına ve sektör dışına yaşanan beyin göçü,</p> <p>YÖK ile MEB arasındaki iletişim ve işbirliğinin yetersiz oluşu,</p> <p>Medyanın yayın anlayışında eğitsel açıdan yeterince sorumlu davranmaması,</p> <p>Yurt dışı kaynakların kullanımının amaç dışı bazı koşullara bağlanabilmesi,</p> <p>Türkiye'nin AB sürecinde gecikme ve etelemelerle karşılaşması.</p>

MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından 2014 yılında hazırlanan “MEB Stratejik Plan Hazırlama Programı”nda bakanlığa bağlı eğitim kurumlarında stratejik plan hazırlama aşamaları aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 2.2: MEB stratejik plan modeli (MEB stratejik planlama modeli 2014).

## 2.5 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlamanın Gerekliği

Eğitim için stratejik planın niçin gerekli olduğunu Napuk (1993) tarafından yapılan çalışmada dokuz sebebe bağlanmaktadır. Bunlar, değişim hızı, karmaşıklık, belirsizlik, küresel karşılıklı ilişkiler, verimlilik, ortak gayeler, kaynak tahsisi, daha iyi yönetim ve risk şeklinde sıralanmaktadır.

Yaşadığımız dönemde yaşanan hızlı değişimler firmaları, kurumları ve kuruluşları daha uzun vadeli tedbirler almaya zorlamaktadır. Eğitim etkili olabilmesi, ancak aralarında tutarlılık bulunan stratejik yaklaşımlarla mümkün olabilmektedir. Yönetim kademesindekilerin temel görevlerinden biri, personelin kurumun amacına ulaşmasını sağlayacak soğrutuda faaliyet göstermesini sağlamaktır.

Başarı seviyesi, yönetim fikrinin ayrılamaz parçası haline gelmiştir. Eğitimin başarısının değerlendirilmesi ve devamlı olarak iyileştirilmesi kaçınılmaz hal almıştır. Eğitimin karşılaştığı önemli sorunlar günöbirlik çözümlerle değil, kalıcı ve etkileyici çözümlerle ortadan kaldırılmalıdır. Bu durum kamu yönetiminin başarısı için şart haline gelmiştir. Eğitim kurumlarının başarılarının devamlılığı, günümüzdeki hızlı gelişen değişimler karşısında stratejik yaklaşımlar geliştirerek sorunları hızlı biçimde ortadan kaldırmaktan geçer. Bir başka yönden düşünöldüğünde, kaliteli hizmet alma beklentisinin arttığı günümüz dünyasında vatandaşa kaliteli, verimli ve etkin hizmet üretme görevi olan eğitim kurumlarının, stratejik yönetimin kurallarını ve ilkelerini uyarlamada dikkat etmesi gereken özel boyutlar vardır. Eğitim kurumlarının yeniden yapılandırılmasında ileri görüşlü, vizyon sahibi yönetici ve personelden yararlanılması gerekir. Ayrıca katılımcı ve uzlaşmacı yönetim ilkeleri ile tutarlı bir yönetim anlayışı da gerekmektedir.

Başarılı, özel ve büyük kuruluşlarda uzun yıllardır uygulanmaya konan stratejik yönetim ve planlama ilkelerinin kamu yönetiminde de olması gerektiği anlaşılmaktadır. Stratejik planlama ve yönetim ile eğitim kurumlarının güçlerini birleştirmeleri ve eğitim kuruluşlarında yönetimin iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Etkili yönetim temeli, kurumda çalışanların alınan kararlara katılımı kadar, uzun vadeli stratejik bir güce de sahip olmaktan geçer. Bundan dolayı, stratejik kararların uygulanması sadece ölkede için değil, kurumlar içinde önem arz etmektedir. Mükemmel yapı ve ölçütleri, gelecekteki yönetim anlayışlarında yer alacak unsurlardandır.

Kurumların misyonlarına dönük olarak hazırlanan stratejik planlar, o kurumların yöneticileri için yol gösterir niteliktedir. Zira belirlenmiş olan stratejiler bir yönüyle yönetim anlayışıyla uyumlu, bir yönüyle uygulama ve yaratıcılık kabiliyetleriyle yakın ilişki halinde, diğer bir yönüyle de durumsal ve anlık özelliğiyle sürekli uyarlayıcı değişimleri sağlayacak şekilde olmalıdır. Bu nedenle stratejik planlar, kurumun orta ve uzun vadedeki hedeflerini göz önünde bulundurur ve uygun maliyetle hızlı sonuç elde edebilmek için etkinliği yüksek ve uygulanabilir nitelikte olmalıdır. Stratejik planlama karar süreci olarak sürecin, yenilikleri takip etmesi ve iyileşmelere olanak sağlayacak biçimde tasarlanması kaçınılmazdır.

Diğer taraftan, küreselleşmenin olumsuz sonuçları da yavaş yavaş ortaya çıkmış, özellikle sosyal devlet ilkesinin uygulanmasında aksaklıklar meydana gelmiştir. Uluslararası ve ulusal alanda gelir dağılımındaki adaletsizlikler derinleşerek artmaktadır. 1995 yılının mart ayında Kopenhag'da gerçekleştirilen Birleşmiş Milletler Dünya Sosyal Kalkınma Zirvesi'nde, yoksulluğun azalması, üretime katılımın artırılması ve sosyal alanlarda bütünleşmenin sağlanması yönünde çalışma yapılması için çeşitli kararlar verilmiştir. Teknoloji dünyasındaki, özellikle bileşim ve iletişim alanındaki hızlı değişimler, sosyal ve ekonomik alanı hızla değiştirmektedir. Kıyasıya rekabetin olduğu günümüz ortamında kaliteli mal ve hizmet üretimleri hızlanmış ve ürünlerdeki çeşitlilik artmıştır. Mal ve hizmet sektöründe meydana gelen hızlı gelişim ve finans piyasasındaki şirketlerin örgütlenmeleri, küreselleşmeyi hızlandıran unsurlardır. Yabancı yatırımlar dünya çapında büyük artış göstermiştir. Bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı sektörlerin gelişmesi, teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesini sağlamıştır. Buna paralel olarak nitelikli insan kaynağına olan ihtiyaç da gün geçtikçe artmaktadır.

Günümüzün en önemli hedeflerinden biri, eğitim ve üretim arasındaki ilişkinin artırılmasıdır. Bundan sonraki dönemlerde eğitimin, gelişmenin bir ön koşulu olmaya devam edeceği gerçeği sürekli olarak göz önünde bulundurulmalıdır. Mevcut insan kaynağının ve iş görenlerin eğitim seviyelerinin ve buna bağlı olarak niteliklerinin artmasının önemi, günümüzde her zamanki öneminden daha yüksektir. Küreselleşme sürecinde olumlu sonuçların artmasının beklendiği alanlar, sosyal politika ile küreselleşmeyle birlikte azalan sosyal devlet boyutunun artmasıdır. Aynı zamanda bu alanlara verilen önemin de artarak devam etmesidir. Yeni sürecin ana belirleyici

unsurları olan teknolojik gelişme ve bilimden eksiksiz yararlanmak için, kurumsal yapıda ve örgütlenmelerde stratejik planlamanın hayata geçirilmesi zorunludur (Yelken ve Diğerleri, 2010: 39).

Bryson (1995) yaptığı araştırmada, stratejik planlamanın eğitim kurumları ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde artan önemine vurgu yapmaktadır. Önümüzdeki yıllarda eğitim kurumları ve kâr amacı gütmeyen örgütlerdeki liderler ve yöneticiler, bir takım mücadelelerle karşı karşıya kalabilirler. Bu çevresel ve örgütsel değişimler, dünya çapında bağlantıların giderek artması sonucu daha da şiddetlenebilir. Herhangi bir yerdeki değişim, her yerde etkisini gösterebilir. Bağlantılı olma durumu özellikle geleneksel üç önemli bölgenin birbirine karışmasında belirgin durumdadır;

- a) Yerel ve uluslararası alanlarda,
- b) Politik alanlar arasında,
- c) Eğitim Kurumu, özel örgüt ve kâr amacı gütmeyen örgütler arasında

Değişimin hızlı olduğu dönemlerde politik alanlar arasındaki ayrımları sürdürmek de güçleşmektedir. Örneğin Eğitim Reformu, Amerikan şirketlerinin yabancı rekabetle baş edebilmesi için bir tür endüstriyel politika ile müşteri toplama çabası adına yapılmıştır. Ekonomiyi güçlendirmek, hükümetin insani değerlerini bir kenara atması anlamına gelmemelidir. Ulusal endüstri ve istihdam politikaları ile yerel ekonomik gelişmelerin bağlantılı olduğu açıktır. Sonuç olarak kamu sektörü, özel sektör ve kârlılığı amaçlamayan sektörler arasındaki sınır çizgileri yok olmaktadır. Bir ulusun sağlık, eğitim vesosyal yardım gibi devlet sorumluluğunda olan hizmetlerinde de özel örgütlere ve kâr amacı gütmeyen örgütlere güvenilmektedir.

Yukarıda eğitim kurumlarından beklentilerin hızla değiştiği belirtilmişti. Türkiye’de belirtilen bu değişime ayak uydurabilmenin bugünkü eğitim sistemi ile mümkün olmadığı ortadadır. Birbirine benzer bireyler yetiştirmek üzere yapılandırılmış olan okullar bireysel ihtiyaçları karşılamada yetersiz kalmaktadır (Erdoğan, 2012: 15).

Eğitimin finansmanında da önemli sorunlar bulunmaktadır. Eğitim için azımsanmayacak oranda kaynak ayrılmasına rağmen okullarda yaşanan mali krizler azaltılamamaktadır. Eğitim için ayrılan kaynaklar arttırılsa bile mali krizlerin ortadan kalkabileceğini iddia etmek zor görünmektedir. Dolayısıyla eğitim sisteminin yaşadığı mali krizlerin aşılmasını daha fazla kaynak arttırmak gibi klasik yollarla

çözülemezdir. Bunun yerine sistemin mali yönetiminin yeniden düzenlenmesini gerekli kılacak bir değişim ihtiyacı duyulmaktadır (Erdoğan, 2012: 15).

Stratejik planlamalar bu amaçlara hizmet etmek üzere tasarlanmaktadır. Son dönemlerde özellikle eğitim kurumları, toplum hizmeti yapan sivil toplum örgütleri ve kârlılığı amaç edinmemiş örgütlerde stratejik planlama süreci önemli bir rol gösterici olarak rol almaktadır. Bu sebeptendir ki stratejik planlama süreci özellikle Türkiye gibi mevcut eğitim sistemine ait sorunların kronikleştiği yönetim sistemlerinde, sorunların çözümü için bir fırsat olabilir.

## **2.6 Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Güçlükler**

Stratejik planlama çalışmaları II. Dünya Savaşı sırasında askeri alanda, savaş sonrasında da özel sektörde uygulamaya konmuştur. Uygulamaların olumlu sonuçlar doğurması ve belirsizliklerin gitgide arttığı dünyamızda kamu sektöründe de bu sürecin yaşanması kaçınılmaz hale gelmiştir. Ancak kamu kurumları stratejik planlama sürecini hayata geçirmelerinde bazı engeller bulunmaktadır (Söyler, 2007:112;Soydan, 2009: 18).

### **2.6.1 Katılımcılığın Sağlanamaması**

Birçok eğitim kurumunda stratejik planlama çalışmaları okul yöneticileri tarafından yürütülmektedir. Diğer eğitim paydaşlarının katkılarında uzak bir şekilde yapılmakta olan planlamanın başarılı olma olasılığı düşüktür. Tüm kesimleri temsil etmeyen bir planlama için diğer eğitim paydaşlarının çaba gösterme ve süreci sahiplenme olasılığı düşüktür.

### **2.6.2 Kavramsal Boyutun Yeterince Anlaşılamaması**

Stratejik planlama çalışmalarının kavramsal boyutu eğitim kurumlarında yeterince anlaşılabilir değildir. Bu eksik bilgilendirme, stratejik planlamanın temelde özel sektörü ilgilendiren yabancı kökenli bir yaklaşım olarak algılanması sonucunu doğurmuştur. Ayrıca stratejik planlama, okulların sorunlarını çözecek bir yaklaşımdan ziyade yasal bir zorunluluk veya üst yönetimin bir isteği şeklinde algılandığından çalışanlar tarafından yeterince benimsenmemektedir.

### **2.6.3 Kurumsal ve Kişisel Performansın Ödüllendirilmesi Önünde Engeller**

Eğitim örgütlerinde kurumsal ve kişisel performansı ödüllendirilmesi konusunda açık ölçütler olamaması, eğitim iş görenlerinin bu tür çalışmalara katılımında önemli bir engeldir.

### **2.6.4 İnsan Kaynağının Seçimi**

Çalışanların büyük bir bölümü eğitilmiş olmasına rağmen stratejik planlama çalışmalarına katılacak ekip üyelerinin seçimleri gönüllük esnasından uzak bir şekilde yapılmaktadır. Bu nedenle demokratik olmayan bir ortamda seçilen ekiplerin çalışmalarında bazı sorunlar yaşanmaktadır. Stratejik planlama kavramının ne olduğunu bilmeyen ekip üyelerine bile rastlanması mümkündür. Stratejik planlama çalışmalarında okul yöneticilerinin çalışmaları kontrol eden bir anlayış yerine yönlendirici ve yardımcı bir anlayışla hareket etmeleri, planların başarıya ulaşması açısından şarttır.

### **2.6.5 Aşırı Merkeziyetçi Yönetim Anlayışı**

Stratejik yönetim ve planlama süreçlerinde, kaynak kullanımında ve planlamalar yapmada, astlara veya taşradaki kamu kurumlarına yetki devrinde zorluklar yaşanmasına sebep olmaktadır.

### **2.6.6 Tekçi ve Milli Devlet Yapısı**

Ulusal güvenlik gibi önem arz eden üst düzey politikalar, ülkenin kültürel, sosyal ve siyasal yapı ve bileşiminin gerektirmesi durumunda, tercihin ulusun ve devletin varlığının sürdürülmesinden yana kullanılması zorunluluğu vardır. Bu tercih, planların başarıya ulaşma olasılığını zayıflatmaktadır.

### **2.6.7 Kamu Kurumlarının Ürettiği Malların Niteliği**

Üretilen mallar genelde hizmet niteliğinde olduğu için, bunların değerlendirilmesi ve ölçülmesi oldukça zordur. Bu hizmetleri fayda-maliyet analizi gibi tekniklerle değerlendirmeye tabi tutmak zordur.

### 2.6.8 Personellerin Çalışma Süresi

Türkiye’de kamu kuruluşlarını yöneten üst düzey bürokratların görev süreleri, oluşturulan planların öngördüğü hedeflere ve amaçlara ulaşma sürelerinden daha kısadır. Müsteşar, müsteşar yardımcısı, genel müdür, daire başkan vb. üst düzeyindeki bürokratların ortalama bu makamlarda görevde kalma süreleri 2-3 yıldır. Daha sonrasında gelen bürokratların mevcut planlara sahip çıkmaması nedeniyle planların başarısızlığa uğrama olasılığı yüksektir.

### 2.6.9 Yapı Uyuşmazlığı

Kamu kuruluşlarında stratejik yönetim sürecine hizmet edecek olan kişiler stratejik planlama, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi modern yöntemlerin uygulanması için engel teşkil edebilirler.

Kamu sektörünün özel sektöre göre stratejik planlamada güçlüklerle karşılaşmasının nedenlerinden biri çalışma şeklinde mevcut olan farklılıklardır. Bunların başında özel sektörün kar amacı gütmesi ve kamu sektörünün büyük bir kısmının kamu yararına hizmet etmesidir. Kamuda kârlılık ikinci plandadır. Kamu sektöründe siyasi baskıların daha çok yaşanması, karar almada olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Fakat özel sektör, kendi çıkarı ön planda olduğundan dolayı siyasi baskılardan pek fazla etkilenmez. Başka bir fark ise kamu sektörünün üretmiş olduğu hizmetlerde geri bildirimlerin alınmasının çok uzun yıllar sürmesidir. Bu durum, değerlendirme ve düzeltme olanaklarını güçleştiren etkidir. Özelde sektörde ise geri bildirim kısa sürede alınabilir ve düzeltme gerekiyorsa hemen yapılabilir.

Eğitim uzun soluklu bir süreçtir. Yapılan uygulamaların iyi ya da kötü olduğunu görmek yıllar alır. Yapılan hatalar ve eksiklikleri kapatmak da buna paralel olarak uzun dönemde mümkündür. Eğitimin ana unsuru insan olduğu ve insanı eğitmenin zor olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Türkiye’de genellikle kamu kurumu olan eğitim kurumlarının yukarıda belirttiğimiz güçlüklerle ek olarak kendine has başka sıkıntıları da vardır.

Türkiye’de son yıllarda eğitim için ayrılan kaynaklar belli oranda artsa da hala yeterli seviyede değildir. Eğitimin niteliğinin en önemli göstergesi biri olan ders başarı durumları ise düşüktür. Bunun nedenlerinden biri, okullardaki öğrenci

sayısının fazlalığıdır. Bu sorunların aşılması için yeni okullar inşa edilmesine karşın henüz istene seviyeye gelinememiştir (Erdoğan, 2002: 80).

Ülkemizde ayrıca eğitim faaliyetlerinden etkilenen kişi sayısı, ailelerle birlikte değerlendirildiğinde nüfusun neredeyse tamamını oluşturur. Bu durum da yapılan bir değişikliğin sağlıklı biçimde hayata geçirilmesini zorlaştırmaktadır. Son olarak eğitim yönetiminin sık sık değişmesinin de bu zorluğu artırdığını eklemek gerekmektedir.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNE İLİŞKİN BETİMLEYİCİ BİR İNCELEME

#### 3.1 Araştırmanın Konusu

Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı yasa ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik plan yapması zorunlu hale gelmiştir. Bunun sonucu olarak da eğitim kurumları da dâhil olmak üzere tüm kamu kurumları 2010–2014 yıllarını kapsayacak şekilde stratejik planlar hazırlamışlardır. 2014 yılı sonunda ise mevcut planların değerlendirmesi yapılmış, bu değerlendirmeler sonucunda güncellemeler yapılarak 2015-2019 stratejik planları oluşturulmuştur.

Bu bölümde eğitim kurumlarında 2010–2014 yılları arasında yürürlüğe konan etkili stratejik planlama sürecinin işleyişi analiz edilecek ve bu planın eğitim personeli tarafından ne derece benimsendiğini incelenecektir.

#### 3.2 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında hazırlanmış olan stratejik planlardan hareketle etkili stratejik planlamanın özelliklerini betimlemektir. Araştırma sırasında stratejik planlama sürecinde görev alan idareci ve öğretmenlerin değerlendirmeleri temel alınmıştır.

Stratejik planların hazırlanması ve uygulaması sırasında karşılaşılan güçlükleri, hatalı uygulamaları ortaya koymak açısından önemlidir. Ayrıca stratejik planlama sonucunda yapılan değerlendirmeleri de göz önünde bulundurarak daha sonra gerçekleşecek süreçlere ışık tutmaktır.

### **3.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıklar**

Araştırmada temelde etkili stratejik planın özellikleri incelenmek istenmektedir. Bu amaçla eğitim alanında izlenen stratejik planın idareci, öğretmen ve yardımcı personel arasında nasıl ele alındığını görmek gerekmektedir. Oysaki planın tarafları sadece bu üç kesimle sınırlı değildir. Normal şartlarda plana katkı sağlaması beklenen paydaş sayısı çok daha geniştir. Ancak bu çalışmada plana katkı sağlaması beklenen paydaşlardan sadece kurum içi çalışanların dikkate alınması çalışmanın sınırlılıklarından biridir.

Bunun yanı sıra, araştırma İzmir ili, Tire ilçesinde yer alan okullar ile sınırlı tutulmuş, diğer ilçeler ve iller kapsam dışı bırakılmıştır. Araştırma, söz konusu okullarda görev alan idareci, öğretmen ve yardımcı personelin düşünceleri ile sınırlandırılmıştır.

### **3.4 Araştırma Yöntemi**

Bu alt bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırmada kullanılan evren ve örneklem, verilerin toplanması ile ilgili yapılan çalışmalar, verilerin analizi ve araştırmada kullanılan istatistiksel teknikler açıklanmıştır.

#### **3.4.1 Evren ve Örneklem**

Araştırma evrenini İzmir İli Tire İlçesi Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı 13 Okuldaki (anaokulu, ilkokul, ortaokul, lise ve mesleki eğitim veren ortaöğretim kurumlarında) çalışan yaklaşık 262 idareci, öğretmen ve yardımcı personel oluşturmaktadır.<sup>1</sup> Stratejik planlama sürecinde görev alan yönetici ve öğretmenlerden ancak 250 kişiye ulaşılabilmektedir (izinli, raporlu, v.b.nedenlerle). Dağıtılan formlardan 175 adedinin geri dönüşü sağlanmıştır. Formlar incelenerek analize uygun olmayan 19 adet form işleme alınmamıştır. Geriye kalan 156 adet form değerlendirmeye alınmıştır.

---

<sup>1</sup> Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının uygulanması için İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü ile gerekli yazışmalar yapılarak izin alınmıştır. İzin alındıktan sonra anket formları İzmir İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı ilk ve orta dereceli okullar ile mesleki eğitim veren okullara dağıtılmıştır. Bahsi geçen izin belgesi EK-A da verilmiştir.

Bartlet, Kotrlik ve Higgins (2001) yılında yaptıkları makalede örnek büyüklüğünü belirlemede Krejce ve Morgan'ın (1970) önerdikleri örneklem hatası değerlerini kullanmışlardır. Yazarlar, eğitim ve sosyal bilimler alanlarındaki araştırmalarda bu hata oranlarını kabul edilebilir olduğunu savunmaktadır. Buna göre, sürekli verilerde örneklem hatası  $E=3\%$ , alınarak anakitle sayısının 300 olması durumunda, örneklem büyüklüğünün  $\alpha=,01$ , önem düzeyinde 123,  $\alpha=,05$  önem düzeyinde ise 85 kişi yeterli olacağı söylenebilir (Özdemir, 2010: 114). Buradan hareketle, çalışmanın 156 katılımcı üzerinde yapılmış olması, örnek büyüklüğünün yeterli olduğunu göstermektedir.

### **3.4.2 Veri Toplama Tekniği**

Araştırmada survey yöntemine bağlı soru sorma tekniğinden yararlanılmıştır. Bu amaca uygun olarak hazırlanan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde stratejik planlama sürecinde görev alan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirleyebilmek için sekiz adet sorudan oluşan kişisel bilgi formu kullanılmıştır. İkinci bölümde ise Obeng ve Ugboro (2006) tarafından taşımacılık sektöründe stratejik planlamanın etkinliğini değerlendirmeye yönelik geliştirilen ölçeği kullanılmıştır. Anket formu Ek-1'de sunulmuştur.

### **3.4.3 Obeng ve Ugboro Ölçeği**

Araştırmada Obeng ve Ugboro (2006: 44) tarafından taşımacılık sektöründe stratejik planlamanın etkinliğini değerlendirmeye yönelik geliştirilen ve 69 ifadeden oluşan ölçeği Türkçe'ye çevrilmiştir. Ancak bu ölçek kar amacı güden taşımacılık sektörüne yöneliktir. Bu ölçekte kar amacı gütmeyen örgütlere uygun altı boyut içeren 59 ifade eğitim alanına uyarlanarak bu çalışmada esas alınmıştır. Uygulama sırasında 14. İfade hatalı baskı, 32 ve 43 ifadeler ise güvenilirlik analizi sonucu istenilen güvenlik seviyesinde olmadığından değerlendirme dışı bırakılmıştır. Bu işlemler sonucunda kalan 56 ifade değerlendirmeye alınmıştır. Anket kağıdında ifadeler (1) Kesinlikle Katılmıyorum'dan ..... (5) Kesinlikle katılıyorum'a, olumsuzdan olumluya doğru 5'li likert ölçeği düzenindedir.

Obeng ve Ugboro (2006: 44) tarafından hazırlanan ölçek etkili stratejik planlama sürecinin başarı ve performans boyutunu, stratejik planlamanın sistem

tasarımı boyutunu, planlama boyutunu, üst yönetimin rolü boyutunu, stratejik planlama süreci boyutunu, yasal gereklilikler boyutunu ölçen altı boyuttan oluşmaktadır. Yasal gereklilikler boyutu kendi içerisinde süreklilik, kapsam, işbirliği alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutların anket formundaki ifade aralıkları Tablo 3.1’de sunulmuştur.

**Tablo 3.1:** Stratejik planlama boyutları ve ifade aralıkları tablosu.

Anket Formunda Ölçülen Boyutlar ve Alt Boyutlar	Anket Formundaki İfade Aralığı
Başarı ve performans	1-16
Stratejik planlama sistem tasarımı	17-28
Planlama	29-34
Üst yönetimin rolü	35-42
Stratejik planlama süreci	43-47
Yasal gereklilikler	48-59
Süreklilik	48-52
Kapsam	53-55
İşbirliği	56-59

Aşağıdaki tablo 3-2’de ise, yukarıda aralıkları belirtilen boyutların ifadelerinin arasındaki iç tutarlılığı gösteren ve güvenilirlik analizi sonucu elde edilen Cronbach Alfa değerleri verilmiştir.

**Tablo 3.2:** Boyutların cronbach alfa değerleri.

Anket Formunda Ölçülen Boyutlar ve Alt Boyutlar	Cronbach Alfa Değerleri
Başarı ve performans	0.962
Stratejik planlama sistem tasarımı	0.903
Planlama	0.872
Üst yönetimin rolü	0.891
Stratejik planlama süreci	0.872
Yasal gereklilikler	0.875
Süreklilik	0.820
Kapsam	0.907
İşbirliği	0.899

Stratejik planlamanın başarı ve performans boyutu 16 ifadeden oluşmaktadır. 14. ifade yanlış baskı nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır. Kalan 15 ifade üzerinden bu boyutun iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik analizi sonucu, Cronbach Alfa değeri 0.962 olarak bulunmuştur.

Stratejik planlama sistem tasarımı boyutu 12 ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutun ifadeleri arasındaki iç tutarlılığı gösteren güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0.903 çıkmıştır.

Planlama boyutu 6 adet ifadeden oluşmaktadır. Ancak 32. ifadenin güvenilirliği istenilen seviyede olmadığı için değerlendirmeden çıkarılmıştır. Kalan 5 ifade üzerinden bu boyutun iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0.872 olarak hesaplanmıştır.

Üst yönetimin rolü boyutu, 8 adet ifadeden oluşmaktadır. Bu boyutun ifadeleri arasındaki iç tutarlılığı gösteren güvenilirlik analizi sonucu, Cronbach Alfa değeri 0,891 olarak ortaya çıkmıştır.

Stratejik planlama süreci boyutu 5 adet ifadeden oluşmaktadır. Ancak 1 ifadenin (43.ifade) güvenilirliği istenilen seviyede olmadığı için değerlendirmeden çıkarılmıştır. Kalan 4 ifade üzerinden bu boyutun iç tutarlılığını gösteren güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0,872'dir.

Yasal gereklilikler boyutu 11 ifade ve üç alt boyuttan oluşmaktadır. bu boyutun bir bütün olarak ifadeleri arasındaki iç tutarlılığı gösteren güvenilirlik analizi sonucu Cronbach Alfa değeri 0.875 olduğu görülmektedir. Ayrıca, bu boyut süreklilik, kapsam, işbirliği olmak üzere üç alt boyuta da sahiptir. Bu alt boyutlar sırası ile 5, 3 ve 4 ifadeden oluşmaktadır. Bu alt boyutlardaki ifadeler arasındaki iç tutarlılığı gösteren güvenilirlik analizi sonucu ortaya çıkan Cronbach Alfa değerleri sırası ile 0.820, 0.907 ve 0.899'dur

Bu değerlere göre, tüm boyutlardaki ifadelere katılımcıların vermiş oldukları cevapların iç tutarlılık bakımından güvenilir olduğu anlaşılmaktadır.

### **3.5 Analiz**

Uygulama alanı İzmir İli Tire İlçesi Milli eğitim Müdürlüğüne bağlı okullarda görev yapan ve stratejik planlama sürecinde görev alan 156 kişiden elde edilen veriler, SPSS 20.0 paket(Statistical Packages for the Social Sciences) programına girildikten sonra, öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra, araştırmanın

amacı doğrultusunda, etkili stratejik planlamanın altı boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler (ortalaması ve standart sapma) hesaplanmıştır. Ayrıca, verilere, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek için frekans analizi uygulanmıştır.

Diğer taraftan, okul türlerine göre stratejik planlama boyutlarının farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis Testi-H kullanılmıştır. Söz konusu analizi yapabilmek için verilerin normal dağılıp dağılmadığını göstermek üzere veriler Kolmogorov-Smirnov Testine tabi tutulmuştur.

### 3.6 Bulgular

#### 3.6.1 Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Ankete katılanların cinsiyet, medeni hal, yaş, görev unvanı, mesleki kıdem, yönetici kıdemi, mevcut çalışılan kurum ve eğitim durumuna ilişkin veriler yapılan frekans analizi sonucuna göre sınıflandırılmış ve özet olarak tablolara aktarılmıştır. İlk olarak katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.3’de verilmiştir.

**Tablo 3.3:** Araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı.

Cinsiyet	Sıklığı	Yüzdesi (%)
Kadın	64	41
Erkek	92	59
Toplam	156	100

Tabloya 3-3’e göre 156 kişiden oluşan araştırma grubunda 92 erkek ve 64 kadın bulunmaktadır. Grubun %59’unu erkekler, kalan %41’ini ise kadınlar oluşturmaktadır

Aşağıda yer alan Tablo 3.4’de ise katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımı bulunmaktadır.

**Tablo 3.4:** Araştırmaya katılanların yaş dağılımı.

Yaş aralığı	Sıklığı	Yüzdesi (%)
29 yaş ve altı	21	13.5
30-39 yaş aralığı	69	44.2
40-49 yaş aralığı	45	28.8
50-59 yaş aralığı	18	11.5
60 yaş ve üstü	3	1.9
Toplam	156	100

Araştırma grubunda 21 kişi 30 yaşından küçüktür ve toplamın %13.5'ini oluşturmaktadır. 30-39 yaş aralığında 69 kişi bulunmakta ve toplamın %44.2'sini oluşturmaktadır. 45 kişi, 40-49 yaş aralığında yer almakta ve toplamın %28.8'ini oluşturmaktadır. 50-59 yaş aralığında olan 18 kişinin oranı ise %11.5'tir. Yaşı 60 ve üstü 3 kişi bulunmakta ve toplamın sadece %1.9'unu oluşturmaktadır.

Bir sonraki Tablo 3.5'de, katılımcıların medeni hallerine göre dağılımını göstermektedir.

**Tablo 3.5:** Araştırmaya katılanların medeni hali.

Medeni Hal	Sıklığı	Yüzdesi (%)
Evli	136	87.2
Bekar	20	12.8
Toplam	156	100

Tablo 3.5'e göre 156 kişiden oluşan araştırma grubunda 136 kişi evli ve 20 kişi bekârdır. Bu kişilerin toplam içindeki payı sırasıyla %87.2 ve %12.8'dir.

Çalışmaya dâhil olan katılımcıların ünvanlarına göre dağılımını gösteren veriler ise, Tablo 3.6'da gösterilmiştir.

**Tablo 3.6:** Araştırmaya katılanların görev ünvanı.

Görev Ünvanı	Sıklığı	Yüzdesi (%)
Müdür	7	4,5
Müdür Başyardımcısı	3	1.9
Müdür Yardımcısı	12	7.7
Öğretmen	134	85.9
Toplam	156	100,0

Veriler incelendiğinde araştırma grubunda yer alan 156 kişinin 7'si müdür, 3'ü müdür başyardımcısı, 12'si müdür yardımcısı ve 134'ü öğretmen görev unvanına sahiptir. Öğretmenler %85.9'luk pay ile en yüksek orana sahip gruptur.

Diğer bir tablo olan Tablo 3.7'de ise, katılımcıların mesleki kıdemlerine göre dağılımı yer almaktadır.

**Tablo 3.7:** Araştırmaya katılanların mesleki kıdemi.

Mesleki Kıdem	Sıklığı	Yüzdesi (%)
4 yıl ve az	14	9.0
5-9 yıl	27	17.3
10-14 yıl	37	23.7
15-19 yıl	43	27.6
20 ve daha fazla	35	22.4
Toplam	156	100.0

Katılımcıların mesleki kıdemleri incelendiğinde en yüksek payın %27.6 ile 15-19 yıl arası çalışanlar arasında olduğu görülmektedir. En düşük pay ise %9 ile mesleğe yeni başlayanlar kategorisinde değerlendirilebilecek kesim olan 4 yıl ve daha az grubuna aittir.

Araştırmaya katılan personelin yönetici olarak görev yapma sürelerine göre dağılımı da Tablo 3.8'de gösterilmiştir.

**Tablo 3.8:** Araştırmaya katılanların yönetici kıdemi.

Yönetici Kıdemi	Sıklığı	Yüzdesi (%)
4 yıl ve daha az	122	78,2
5-9 yıl	18	11,5
10-14 yıl	4	2,6
15-19 yıl	7	4,5
20 yıl ve üzeri	5	3,2
Toplam	156	100

Katılımcıların eğitim yöneticisi olarak çalışma süreleri ele alındığında en büyük grubun, 122 kişi ile %78.2 paya sahip olan 4 yıl ve daha az kıdem aralığına

sahip olanlardan oluştuğu görülmektedir. 20 yıl ve üzeri grupta yer alan 5 kişi ise toplamın sadece %3.2'sini temsil etmektedir.

Çalışmaya katılan personellerin çalıştıkları kurumlara göre dağılımı ise Tablo 3.9'da verilmiştir.

**Tablo 3.9:** Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurum türü.

Çalışılan Kurum Türü	Sıklığı	Yüzdesi (%)
Ana Okulu	5	3.2
İlkokul	35	22.4
Ortaokul	74	47.4
Anadolu Lisesi	10	6.4
Meslek Lisesi	25	16.0
Çok Programlı Lise	7	4.5
Toplam	156	100

Buna göre araştırma grubunu oluşturan 156 kişinin 74'ünü ortaokulda çalışanlar oluşturmaktadır. Bu kişilerin toplam içerisindeki payı %47.4'tür. İlkokulda çalışan 35 kişi %22.4'lük payı oluştururken meslek lisesinde çalışan 25 kişi toplamda %16'luk bir payı temsil etmektedir. Örneklemin en küçük grubu ise 5 kişi ile anaokullarında çalışanlarca temsil edilmektedir.

Katılımcıların mezuniyet durumunu gösteren Tablo 3.10 incelendiğinde ise araştırma örnekleminde yer alan 156 kişinin mezun olduğu okullarda en yüksek payın %87.8 ile lisans mezunları olduğu görülmektedir. Ön lisans ve lisansüstü mezunlarının payı ise birbirine yakın seyretmektedir.

**Tablo 3.10:** Araştırmaya katılanların mezuniyet durumu.

Mezun Olduğu Okul Türü	Sıklığı	Yüzdesi (%)
Ön Lisans	9	5.8
Lisans	137	87.8
Lisansüstü	10	6.4
Toplam	156	100

### 3.6.2 Etkili Stratejik Planlamanın Boyutlarına İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde boyutlardaki ifadelerin ortalamalarının ve standart sapmalarının hesaplanması sonucunda elde edilen bulgular açıklanmaya çalışılacaktır. Araştırmada kullanılan verilere göre etkili stratejik planlamanın boyutlarına ilişkin özelliklerinin istatistiksel analiz test sonuçları (ortalama ve standart sapma) aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

İlk olarak Tablo 3.11’de başarı ve performans boyutuna ilişkin maksimum, minimum, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 3.11:** Başarı ve performans boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri.

İfadeler		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
		156	1	5	3.6363	1.0320
1	Stratejik planlama çalışmaları organizasyonumuz için sağlam bir misyon geliştirilmesini sağlar	156	1	5	3.6859	1.0644
2	Stratejik planlama çalışmaları gelecekteki önemli eğitim fırsatlarını öngörmemizi sağlar.	156	1	5	3.6859	1.0337
3	Stratejik planlama gelecekteki kurumumuz açısından önemli tehditleri görmemizi sağlar	156	1	5	3.7756	0.9875
4	Stratejik planlama güçlü yönlerimizin ortaya çıkmasına yardımcı olur.	156	1	5	3.9103	0.9324
5	Stratejik planlama zayıf yönlerimizin ortaya çıkmasına yardımcı olur.	156	1	5	3.7756	0.9940
6	Stratejik planlama önceliklerimizi belirlememize yardımcı olur	156	1	5	3.7564	1.0184
7	Stratejik planlama süreci uzun vadeli yararlı hedefler geliştirmemize yardımcı olur.	156	1	5	3.7436	1.0587
8	Stratejik planlama uzun vadeli eğitim programları ve stratejileri geliştirmemize yardımcı olur.	156	1	5	3.7051	1.0608
9	Stratejik planlama çalışmaları uzun ve orta vadeli güvenilir eğitim hedefleri oluşturma ve geliştirmeye yardımcı olur.	156	1	5	3.6667	1.0676
10	Stratejik planımızı geliştirmede bölgemizdeki resmi kurumlar dahil edilir.	156	1	5	3.3526	1.1176
11	Stratejik planlama öğrencilerimizin gelecekteki eğitim-öğretim ihtiyaçlarını tahmin etmemize yardımcı olur.	156	1	5	3.5064	1.0746
12	Stratejik planlama öğrencilerimizin isteklerini yeterli şekilde cevaplamamıza yardımcı olur.	156	1	5	3.4359	0.9849
13	Stratejik planlama çabamız kurumumuzun gelecekteki insanların ana ihtiyaçlarını tahminde yardımcı olur.	156	1	5	3.4744	1.0500
14	DEĞERLENDİRME DIŞI	-	-	-	-	-
15	Stratejik planlama eğitim sistemleri ve eğitim teknolojileri tasarlamaya yardımcı olur.	156	1	5	3.5449	1.0432
16	Stratejik planlama kaynak ayırma ve karar verme temellendirmesinde yardımcı olur.	156	1	5	3.5256	0.9932

Tablo 3.11’de yer alan 16 ifadeye verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek cevabın 3,9103 ortalama ile “Stratejik planlama güçlü yönlerimizin ortaya çıkmasına yardımcı olur” ifadesinde yer aldığı görülmektedir (4 numaralı ifade). En düşük değer ise 3.3526 ortalama ile “Stratejik planımızı geliştirmede bölgemizdeki resmi kurumlar dâhil edilir” ifadesinde karşımıza çıkmaktadır (10 numaralı ifade). Etkin stratejik planlamanın başarı ve performans boyutuna ilişkin cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde elde edilen ortalama değer 3.6363 olarak bulunmuştur. Bu değer katılımcıların, başarı ve performans boyutunun, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkardığından, fırsat ve tehditleri görmesini sağladığından, uzun vadeli hedefler ortaya koymasına ve önceliklerini belirlemeye yardımcı olmasından dolayı etkili stratejik planlamanın özelliklerini taşıdığı kanaatinde olduklarını göstermektedir.

Tablo 3.12’de ise, Sistem Tasarımı boyutuna ilişkin elde edilen maksimum, minimum, ortalama ve standart sapma değerleri verilmiştir.

**Tablo 3.12:** Sistem tasarımı boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri.

İfadeler		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
		156	1	5	3.2849	1.0159
17	Stratejik planlayıcılarımız eğitim sistemimizdeki paydaşlarla yakın konumdadır.	156	1	5	3.3141	1.1118
18	Stratejik planlayıcılarımız kurum yöneticilerimiz ile sıkı çalışır.	156	1	5	3.3718	1.0789
19	Stratejik planlayıcılarımız üst yöneticilerimiz ile sıkı çalışır.	156	1	5	3.2115	1.0777
20	Strateji planlama takımımızın yapısı bize tam uygundur.	156	1	5	3.1346	1.0781
21	Detaylı iş planlarının her biri önemli eğitim ihtiyaçlarını destekleyecek şekilde gelişir	156	1	5	3.3910	0.8986
22	Değişik Stratejik planlama aktiviteleri tüm sistemi içerecek şekilde güçlendirilir.	156	1	5	3.3077	0.9746
23	Stratejik planlamada yeni fikirler genellikle kabul görür.	156	1	5	3.4103	0.8789
24	Stratejik planımızı tasarlarken birçok birim yöneticisi zayıf yönlerimizi kabullenmede isteksizdir.	156	1	5	3.4231	1.0099
25	Etkili stratejik planlamada birim yöneticileri üst yöneticilerden yeterince rehberlik alır.	156	1	5	3.0000	1.0349
26	Etkili stratejik planlama için birim yöneticileri üst yöneticiler tarafından çok sıkıştırılır.	156	1	5	3.2692	1.0677
27	Anlaşılabilir stratejik planlama sonuçları stratejik planda resmi sorumluluğu olan birim yöneticileri için şekillendiricidir.	156	1	5	3.3141	0.9354
28	Stratejik planımız kural konulurken dikkate alınır.	156	1	5	3.1154	1.0409

Tablo 3.12’de yer alan 12 ifadeye verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek cevabın 3.4231 ortalama ile “Stratejik planımızı tasarlarken birçok birim yöneticisi zayıf yönlerimizi kabullenmede isteksizdir” ifadesinde yer aldığı görülmektedir (24 numaralı ifade). En düşük değer ise 3.0000 ortalama ile “Etkili stratejik planlamada birim yöneticileri üst yöneticilerden yeterince rehberlik alır” ifadesinde karşımıza çıkmaktadır (25 numaralı ifade). Etkili stratejik planlamanın sistem tasarımı boyutuna ilişkin cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde ise elde edilen ortalama değer 3.2849 olarak hesaplanmıştır. Buna sonuca göre, katılımcıların kanaatleri, sistem tasarımı boyutunun, kurumda yeni fikirlerin kabul görmesini sağlaması, yönetici ve planlayıcıların sıkı şekilde çalışmasını teşvik etmesi, önemli eğitim ihtiyaçlarını desteklemesi nedenlerinden dolayı etkili stratejik planlamanın özelliklerini taşıdığı yönündedir.

Aşağıdaki Tablo 3.13’de Planlama boyutuna ilişkin elde edilen maksimum, minimum, ortalama ve standart sapma değerleri gösterilmektedir.

**Tablo 3.13:** Planlama boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri.

İfadeler		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
		156	1	5	3.0474	1.0500
29	Üst yönetim en büyük sorumluluğunun stratejik planlama olduğunu kabul eder.	156	1	5	3.0769	1.0382
30	Stratejik planlamamız eğitim-öğretim sistemimize uygundur.	156	1	5	2.9038	1.0521
31	Üst yönetimimiz stratejik planlama için yeterli zaman harcar	156	1	5	2.9423	1.1201
32	DEĞERLENDİRME DIŞI					
33	Stratejik planlamayı geliştirmede birim yöneticileri genellikle diğer birim yöneticileri veya personeliyle yeterince zaman harcar.	156	1	5	3.0641	1.0453
34	Stratejik planlamada iş gereksinimlerimiz birim yönetici ve personeli için kabul edilebilirdir	156	1	5	3.2500	0.9943

Tablo 3-13’de yer alan 5 ifadeye verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek cevabın 3.2500 ortalama ile “Stratejik planlamada iş gereksinimlerimiz birim yönetici ve personeli için kabul edilebilirdir” ifadesinde yer aldığı görülmektedir (34 numaralı ifade). En düşük değer ise 2.9038 ortalama ile “Stratejik planlamamız eğitim-öğretim sistemimize uygundur” ifadesinde karşımıza çıkmaktadır (30 numaralı ifade). Etkili stratejik planlamanın planlama boyutuna ilişkin cevaplar genel

olarak değerlendirildiğinde elde edilen ortalama değer 3.0474 olarak çıkmıştır. Çıkan sonuç incelendiğinde; etkili stratejik planlamanın bu alt boyutuna ilişkin, personel ve yöneticiler için kabul edilebilir olduğu, yöneticilerin stratejik planlamayı sorumlulukları olarak kabullenmeleri, üst yöneticilerin planlama işine yeterince zaman ayırmaması ile stratejik planın eğitim-öğretim sistemine tam uyumlu olmaması, katılımcılardan elde edilen dikkat çekici bulgulardandır. Ayrıca bu bulgular ışığında katılımcıların, planlama boyutunun, etkili stratejik planlamanın özelliklerini taşıması yönündeki görüşlerinin nötr olduğu anlaşılmaktadır.

Bir sonraki Tablo 3.14’de ise Üst Yönetimin Rolü boyutuna ilişkin elde edilen maksimum, minimum, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

**Tablo 3.14:** Üst yönetimin rolü boyutunun ortalama, standart sapma değerleri.

İfadeler		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
		156	1	5	3.1466	1.0304
35	Kurumumuzun üst yönetimi stratejik planlama çabalarımızı destekleyen bir iklim oluşturlar.	156	1	5	3.1282	1.0142
36	Üst yönetim takımımız eğitim-öğretim sistemimiz için açıkça ifade edilebilir ve ölçülebilir hedefler oluşturlar.	156	1	5	3.2115	1.0033
37	Yönetim performans değerlendirmede stratejik plan sonuçlarını kullanırlar.	156	1	5	3.0513	1.0019
38	Birim yöneticileri kurumumuzdaki stratejik planlama sürecine tam olarak dahil olurlar.	156	1	5	3.2308	1.0214
39	Üst yönetim stratejik planlamaya yeterince zaman ayırır.	156	1	5	3.0513	1.1001
40	Kurumumuzdaki çoğu yönetici stratejik planlamayı kabul etmez ve inanmazlar.	156	1	5	3.1538	1.0420
41	Stratejik planlama sistemimiz kabul edilebilir bir prosedüre göre ilerler.	156	1	5	3.2372	0.9910
42	Stratejik planlama prosedürlerimiz eğitim-öğretim paydaşları tarafından iyi anlaşılır.	156	1	5	3.1090	1.0691

Tablo 3-14’de yer alan 8 ifadeye verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek cevabın 3.2372 ortalama ile “Stratejik planlama sistemimiz kabul edilebilir bir prosedüre göre ilerler” ifadesinde yer aldığı görülmektedir (41 numaralı ifade). En düşük değer ise 3.0513 ortalama ile “Yönetim performans değerlendirmede stratejik plan sonuçlarını kullanırlar” ve “Üst yönetim stratejik planlamaya yeterince zaman ayırır” ifadelerinde karşımıza çıkmaktadır (37 ve 39 numaralı ifadeler). Etkili stratejik planlamanın üst yönetimin rolü boyutuna ilişkin cevaplar genel olarak

değerlendirildiğinde elde edilen ortalama değer 3.1466 olarak bulunmuştur. Bu sonuç değerlendirildiğinde katılımcıların, üst yönetimin sürece katılımının sağlanmasından, stratejik planlama sistemlerinin kabul edilebilir bir prosedüre sahip olmasından ve eğitim – öğretim sistemleri için açıkça ifade edilebilir ve ölçülebilir hedefler oluşturmasından dolayı etkili stratejik planlamanın üst yönetimin rolü boyutuna ilişkin görüşlerinin, beklenen özellikleri karşılamaya dönük olduğunu yönündedir.

Sonraki Tablo 3.15’de de Stratejik Planlama Süreci boyutuna ilişkin elde edilen maksimum, minimum, ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

**Tablo 3.15:** Stratejik planlama süreci boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri.

İfadeler		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
		156	1	5	3.2982	1.0250
43	DEĞERLENDİRME DIŞI	-	-	-	-	-
44	Stratejik planımız eğitim-öğretim standartlarımızı yükseltmeye göre tasarlanmıştır.	156	1	5	3.3013	1.0375
45	Stratejik planımız paydaşlarımızın eğitime bakış açısını olumlu yönde geliştirir.	156	1	5	3.3974	0.9684
46	Stratejik planımız eğitim-öğretim faaliyetlerini kolaylaştırır.	156	1	5	3.3462	1.0574
47	Stratejik planımız eğitim-öğretim faaliyetlerindeki aksaklıkların etkisini azaltır.	156	1	5	3.3462	1.0389
48	Stratejik planımız bireysel eğitim-öğretim ihtiyaçlarını giderir.	156	1	5	3.1859	0.9825

Tablo 3.15’de yer alan 5 ifadeye verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek cevabın 3.3974 ortalama ile “Stratejik planımız paydaşlarımızın eğitime bakış açısını olumlu yönde geliştirir” ifadesinde yer aldığı görülmektedir (45 numaralı ifade). En düşük değer ise 3.1859 ortalama ile “Stratejik planımız bireysel eğitim-öğretim ihtiyaçlarını giderir” ifadesinde karşımıza çıkmaktadır (48 numaralı ifade). Bu boyuttaki 43. ifade güvenilirlik analizi sonucunda güvenilirliği istenilen düzeyin altında olduğundan dolayı değerlendirmeye alınmamıştır. Bu boyuta ilişkin cevaplar genel olarak değerlendirildiğinde elde edilen ortalama değer 3.2982 olarak hesaplanmıştır. Ortaya çıkan bu değere bakarak katılımcılar açısından, planlama süreci boyutunun, eğitim-öğretim ihtiyaçlarını gidermesi dışındaki diğer tüm yönleri açısından, etkili stratejik planlamanın beklenen özellikleri yansıtmaya yaklaştığı anlaşılmaktadır.

Bu bölüme ait son tablo olan Tablo 3.16’de ise Yasal Gereklilik boyutuna ilişkin elde edilen maksimum, minimum, ortalama ve standart sapma değerleri verilmektedir.

**Tablo 3.16:** Yasal gereklilik boyutunun ortalama ve standart sapma değerleri.

İfadeler		N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
		156	1	5	3.3228	1.0054
SÜREKLİLİK		156	1	5	3.4119	0.9622
49	Stratejik planımız periyodik olarak güncellenir.	156	1	5	3.4231	0.9161
50	Stratejik planımız çok yıllık programlardır.	156	1	5	3.4359	0.9651
51	Stratejik planımızda önceliklerimiz her yıl değişir.	156	1	5	3.3077	1.0072
52	Stratejik planımızı periyodik olarak gözden geçirmek için resmi bir sürecimiz vardır.	156	1	5	3.4808	0.9603
KAPSAM			1	5	3.3248	0.9953
53	Stratejik planımızın çevreye olan etkisi her zaman göz önünde bulundurulur.	156	1	5	3.3974	0.9750
54	Stratejik planımız paydaşlarımızın eğitim düzeyleri göz önünde bulundurularak hazırlanır.	156	1	5	3.3333	1.0118
55	Stratejik planımız eğitim-öğretim faaliyetlerinin günlük yaşama etkisi göz önünde bulundurulularak hazırlanır.	156	1	5	3.2436	0.9992
İŞBİRLİĞİ			1	5	3.2324	1.0562
56	Stratejik planlama geliştirme süreci bölgedeki yerel yöneticilerle çalışmayı içerir.	156	1	5	3.3462	0.9945
57	Stratejik planımız bölgemizdeki diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmayı içerir.	156	1	5	3.3462	1.0451
58	Bölgemizdeki diğer eğitim-öğretim yöneticileri farklı stratejik planları tartışmak için sürekli olarak toplanır.	156	1	5	3.0769	1.0986
59	Stratejik planımızı geliştirirken bölgemizdeki resmi kurumlar dahil edilir.	156	1	5	3.1603	1.0866

Tablo 3.16’da etkin stratejik planlamanın yasal gereklilikleri boyutu değerlendirilmiştir ve bu boyutta yer alan 11 ifadeye verilen cevaplar değerlendirildiğinde en yüksek cevabın 3.4808 ortalama ile “Stratejik planımızı periyodik olarak gözden geçirmek için resmi bir sürecimiz vardır” ifadesinde yer aldığı görülmektedir (52 numaralı ifade). En düşük değer ise 3.0769 ortalama ile “Bölgemizdeki diğer eğitim-öğretim yöneticileri farklı stratejik planları tartışmak için sürekli olarak toplanır” ifadesinde karşımıza çıkmaktadır (58 numaralı ifade). Etkili stratejik planlamanın yasal gereklilik boyutuna ilişkin cevaplar değerlendirildiğinde elde edilen ortalama değer 3.3228 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre katılımcılar, etkili stratejik planlamanın yasal gereklilik boyutunun, beklenen özelliklere sahip olduğunu vurgulamaktadırlar.

Tablo 3-16’da yer alan ifadeler ayrıca üç alt boyutta değerlendirilmiştir. Bu alt boyutlar sırasıyla süreklilik, kapsam ve işbirliği boyutlarıdır. Bu boyutların ortalaması sırasıyla 3.4119, 3.3248 ve 3.2324’tür. Bu değerler incelendiğinde katılımcıların, bu alt boyutlardan süreklilik ve kapsam alt boyutlarının beklentilerini karşılama yönüdeyken, işbirliği alt boyutunun ise, beklentilerini karşılama yönünden zayıf olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.6.2 Normallik ve Farklılık Testleri

Çalışmada olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi kullanılmasına karşın, analiz türünün belirlenmesi amacıyla verilerin normal dağılıp dağılmadığı Kolmogorov-Smirnov testi ile araştırılmıştır. Kolmogorov-Smirnov testine ilişkin bulgular Tablo 3-17’de sunulmuştur.

**Tablo 3.17:** Ölçek boyutlarına ilişkin kolmogorov-smirnov test sonuçları.

Tek Örneklem Kolmogorov Smirnov Testi	N	Normal Parametreler		En Uç Farklar			Kolmogorov- Smirnov Z Testi	Önem Düzeyi (2kuyruk)	
		Ortalama	Std. Sap.	Mutlak	Pozitif	Negatif			
Başarı ve Performans Boyutu	156	3.5625	0.9135	0.165	0.077	-0.165	2.185	0.000	
Sistem Tasarımı Boyutu	156	3.2614	0.7906	0.089	0.061	-0.089	1.177	0.125	
Üst Yönetimin Rolü Boyutu	156	3.1456	0.8446	0.061	0.061	-0.056	0.808	0.531	
Planlama Boyutu	156	3.0591	0.914	0.081	0.066	-0.081	1.074	0.199	
Stratejik Planlama Süreci Boyutu	156	3.3324	0.9458	0.182	0.087	-0.182	2.414	0.402	
Yasal Gereklilikler Boyutu	Süreklilik	156	3.3443	0.8417	0.140	0.087	-0.140	1.857	0.002
	Kapsam	156	3.3068	0.9697	0.166	0.095	-0.166	2.203	0.000
	İşbirliği	156	3.2259	0.9786	0.130	0.077	-0.130	1.725	0.005

Tablo 3.17 incelendiğinde, etkili stratejik planlamanın stratejik planlama sistem tasarımı boyutu, üst yönetimin rolü boyutu, planlama boyutu, stratejik planlama süreci boyutlarının p değerleri  $p > 0.05$ ’den olduğundan verilerin normal dağıldığı, ancak başarı ve performans boyutu ile yasal gerekliliklerin alt boyutlarının p değerleri ise,  $p < 0.05$ ’den küçük olması nedeniyle verilerinin normal dağılım göstermediği görülmektedir. Bu nedenle, veri analizinde parametrik olmayan testlerin kullanılmasının yerinde olacağı anlaşılmaktadır.

Çalışmada, okul türlerine göre stratejik planlama boyutlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek üzere, tek yönlü varyans analizinin parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal Wallis - H testi kullanılmıştır. Okul türlerine göre etkili stratejik planlama boyutları arasındaki ilişkiyi gösteren Kruskal Wallis - H testi sonuçları Tablo 3.18’de verilmiştir.

**Tablo 3.18:** Okul türlerine göre stratejik planlama boyutlarının Kruskal Wallis - H testi sonuçları.

Kruskal Wallis – H Testi		Ki-Kare	Serbestlik Derecesi (df)	Anlamlılık Düzeyi
Başarı ve Performans Boyutu		7.935	5	0.160
Sistem Tasarımı Boyutu		7.778	5	0.169
Üst Yönetimin Rolü Boyutu		6.330	5	0.275
Planlama Boyutu		2.322	5	0.803
Stratejik Planlama Süreci Boyutu		3.860	5	0.570
Yasal Gereklilikler Boyutu	Süreklilik	6.806	5	0.235
	Kapsam	9.331	5	0.097
	İşbirliği	8.823	5	0.116

Tablo 3.18’e göre, etkin stratejik planlamanın başarı ve performans boyutu için hesaplanan olasılık değeri  $p=0.160$ , stratejik planlama sistem tasarımı boyutu için hesaplanan olasılık değeri  $p=0.169$ , üst yönetimin rolü boyutu için hesaplanan olasılık değeri  $p=0.275$ , planlama boyutu için hesaplanan olasılık değeri  $p=0.803$ , stratejik planlama süreci boyutu için hesaplanan olasılık değeri  $p=0.570$  ve yasal gereklilikler boyutunun alt boyutları olan süreklilik boyutu için hesaplanan olasılık değeri  $p=0.235$ , kapsam boyutu için hesaplanan olasılık değeri  $p=0.097$  ve son olarak işbirliği boyutu için hesaplanan olasılık değeri  $p=0.116$  olarak bulunmuştur. Tüm boyutların p değeri  $p>0,05$  olduğundan okul türlerine göre boyutlar arasında bir farklılığın olmadığını göstermektedir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılda kurumların etkileşimde bulunduğu çevre şartları sürekli değişmektedir. Değişen şartlarla birlikte geleceği öngörmek de gitgide zorlaşmaktadır. Çevre şartlarının sürekli değiştiği günümüzde, klasik anlamda yapılan planlamaların sorunları aşmadaki etkinliklerinin giderek azalmaktadır. Günümüzde yaşanan bu hızlı değişim ve belirsizlik ortamında yukarıda bahsedilen sorunları aşmada en geçerli planlama yöntemlerinden birinin stratejik planlama olduğu söylenebilir.

Stratejik planlama, diğer alanlarda olduğu gibi eğitim alanında da önemli bir role sahiptir. Eğitim kurumlarının değişen şartlara uyum sağlaması için öncelikle mevcut eksikliklerin doğru bir şekilde tespit edilmesi ve bu eksikliklerin giderilmesi için atılacak adımların yine doğru ve etkin bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar doğrultusunda, ülkemizde 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurum ve kuruluşlarında yapılması zorunlu hale gelmiştir. Bu çalışmada kamu kurumlarından biri olan ve gelecek nesilleri değiştirme-dönüştürmede en önemli unsur olan eğitim kurumlarında gerçekleşen stratejik planlama sürecinin, etkili stratejik planlamanın özelliklerine sahip olup olmadığı betimleyici biçimde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Anket yönetmi ile yapılan değerlendirmeler sonucunda mevcut stratejik planların eksik yönleri belirlenmiş ve etkili stratejik planlama için neler yapılması gerektiği önerilmiştir.

Bu amaç doğrultusunda ankette yer alan ifadeler etkin stratejik planlamanın boyutlarını kapsayacak şekilde düzenlenmiş ve katılımcıların her bir boyuta ilişkin görüşleri tespit edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmadan elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, katılımcıların görüşleri, eğitim kurumlarındaki 2010-2014 dönemini kapsayan planlama sürecinin etkili stratejik planlamanın özelliklerini taşıdığı yönündedir.

Mevcut stratejik plana ilişkin boyutlar tek tek incelendiğinde, başarı ve performans boyutunun katılımcılar tarafından diğer boyutlara göre daha yeterli gördükleri tespit edilmiştir. Bu boyuttan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde stratejik planların gelecekteki fırsat ve tehditleri görmeye yarar sağladığı, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkardığı, uzun vadeli hedefleri geliştirmeye yardımcı olduğu, eğitim kurumlarının önceliklerini belirlerken yarar sağladığı gibi olumlu etkileri tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük bir bölümünün, kurumun başarısını artması sebebiyle stratejik plana olumlu yaklaştıkları tespit edilmiştir.

Ancak bu boyuta ilişkin en önemli eksikliklerden biri, stratejik planlamanın kurum açısından öğrencilerin ve diğer katılımcıların gelecekteki ihtiyaçlarını tahmin etmede yeterli olamadığı düşüncesine sahip olmalarıdır. Bu nedenle etkili bir stratejik planın, sadece kurumun değil, özellikle bireylerinde ihtiyaçlarını tespit etmesi gerektiği de önerilebilir. Bunun yanında, etkin bir stratejik planın etkin bir eğitim sistemi tasarlamaya yardımcı olacak şekilde tasarlanması gerektiği de belirtilmelidir.

Sistem tasarımı boyutuna ilişkin bulgular da son derece önemlidir. Katılımcılar planlayıcıların eğitim sistemindeki paydaşlara yakın olduklarını ve yeni fikirlerin kabul gördüğünü belirtirken planlama takımının kendilerine uygun olması konusunda aynı düşünceye sahip değillerdir. Ayrıca, sistem tasarımı aşamasında üst yönetim ile alt yönetim arasındaki ilişkilerin çok sağlıklı yürümediği de ankette yer alan ifadelerle verilen cevaplardan ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, günlük yönetim faaliyetlerinde kural ve normlar oluşturulurken ve faaliyetlerin yürütülmesinde stratejik planla uyumun gözetilmesi yerinde olacaktır. Ayrıca, mevcut stratejik planlar hazırlanırken, tüm paydaş görüşlerinin ve değerlendirmelerinin dikkate alınması etkili bir stratejik planlamanın önemli koşullarından birisidir. Bunu sağlamak üzere, paydaş analizlerinin plan döneminde ihmal edilmemesi gereklidir.

Diğer taraftan, tasarım aşamasında üst yönetim ile alt kademedeki yer alan görevliler arasında ilişkilerin ast-üst ilişkisindeki emir-komuta zincirinden ziyade eşitlerarası düzeyde yürütülmesi de gerekmektedir. Bunlara ilave olarak planlama takımları belirlenirken kurumun yapısına uygun olarak belirlenmesinde yarar vardır.

Anketlerden elde edilen bulgular değerlendirildiğinde en düşük ortalamaya sahip boyutun planlama boyutu olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan katılımcıların bir kısmı, planlama boyutunun, etkili stratejik planlamanın özelliklerini taşıdığını düşünürken, diğer bir kısmı ise tersi yönde düşünmektedir. Bu boyuta ilişkin ifadeler incelendiğinde katılımcıların yarısından fazlasının, stratejik planların eğitim-öğretim sistemine uygun olmadığı kanaatinde olduğu görülmüştür. Ayrıca yine katılımcıların yarısından fazlası, üst yönetimin stratejik plan için yeterince zaman harcamadığı kanaatindedir. Stratejik planlamayı geliştirmede birim yöneticilerinin genellikle diğer birim yöneticileri veya personeliyle yeterince zaman harcadığı düşüncesi de elde edilen önemli bulgulardan biridir.

Etkili bir stratejik planlama için öncelikle planlamanın eğitim-öğretim sistemine uygun şekilde gerçekleştirilmesi gerektiği ortadadır. Bununla beraber mevcut stratejik planların hazırlanması sürecinde önemli eksiklikler olduğu ve özellikle planların hazırlanması aşamasında birim yöneticileri ile personel arasında daha güçlü bir etkileşim kurulması ve sürece daha fazla zaman ayırması gerektiği önerilebilir.

Çalışmadan elde edilen bulgulara göre, yine en düşük ortalamalardan birine sahip olan boyutun, etkili stratejik planlamanın üst yönetimin rolü boyutu olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlardan elde edilen bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların üst yönetimin stratejik planlamaya yeterince zaman ayırmadığını düşündükleri ve çalışanların çalışma performanslarının değerlendirilmesinde yöneticilerin stratejik planı dikkate almadıkları görülmüştür. Ayrıca, katılımcılar üst yönetimin, stratejik planlama çabalarını destekleyen bir örgüt iklimini ne yazık ki oluşturamadıklarını da ifade etmişlerdir. Üst yönetimin yöneltilen eleştirilerden biride, stratejik planlama sürecinin katılımcıların isteklerini veya beklentilerini karşılamaktan uzak olmasıdır.

Oysa, stratejik planmanın en önemli gerekliliklerinden biri, stratejik planı oluşturan üst yönetimin temel amacının, plana dâhil olan katılımcıların performanslarını artırması yönünde olmasıdır. Etkili bir stratejik planlama için üst yönetimin, stratejik plan için harcanan çabaları performans değerlendirmesinde kullanması gerektiğini önermek gerekir. Bu da ancak ödül ve terfi siteminde personelin stratejik planlama sürecindeki performansını dikkate almakla mümkün olabilir. Ayrıca üst yönetimin stratejik planlama çabalarını destekleyen bir iklim

yaratması, katılımcıların isteklerini ve beklentilerini dikkate alması ve stratejik planlama sürecindeki prosedürleri paydaşların anlayabileceği biçimde oluşturması gerekmektedir.

Stratejik planlama süreci boyutuna ilişkin bulgularda ortalama değerin yine diğer boyutlarda bulunan ortalama değerlere yakın olduğu görülmüştür. Bu bulgu, katılımcı kanaatlerinin, stratejik planlama süreci boyutunun etkili stratejik planlamanın özelliklerini taşıdığı yönündedir. Katılımcılar stratejik planlama boyutunun eğitim öğretim faaliyetlerini kolaylaştırdığı, stratejik planın eğitim-öğretim standartlarını yükseltmeye göre tasarlandığını, eğitim-öğretim faaliyetlerindeki aksaklıkların etkisini azalttığını, bu sebeplerden dolayıda paydaşların bu sürece bakış açısını olumlu yönde etkilediğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların getirdiği temel eleştiri ise stratejik planların sürecinin eğitim-öğretimdeki ihtiyaçları gidermesi noktasında yeterince yoğunlaşmamasıdır. Bu anlamda planlama sürecinde stratejik planların eğitim öğretimin ihtiyaçlarını dikkate alarak hazırlanması önerilebilir.

Yasal gereklilik boyutuna ilişkin bulgular değerlendirildiğinde katılımcıların planlarda yer alan önceliklerin her yıl değiştirilmesi sebebiyle güncel buldukları görülmüştür. Plana ilişkin bir resmi sürecin mevcut olması ise katılımcılar tarafından olumlu karşılanmıştır. Mevcut planlara ilişkin en olumlu düşünce ise planların periyodik olarak güncellenmesidir. Stratejik planın sahip olduğu diğer güçlü özellikler ise stratejik planın çevreye olan etkisinin sürekli gözden geçirilmesi, paydaşlarının eğitim düzeyi göz önünde bulundurularak hazırlanması ve planlama sürecinde diğer eğitim kurumları ile sürekli işbirliği içinde olunmasıdır.

Belirtilen olumlu yanlara rağmen mevcut stratejik planların bu boyutunda da olumsuz yönler mevcuttur. Bunların başında stratejik planın hazırlanma sürecinde, eğitim-öğretim faaliyetlerinin günlük yaşama etkisinin yeterince göz önünde bulundurulmaması gelmektedir. Ayrıca farklı stratejik planları tartışmak için bölgelerdeki diğer eğitim-öğretim yöneticileri ile bir araya gelememek, sürece diğer resmi kurumları dâhil etmemek de eksiklikler olarak karşımıza çıkmaktadır.

Ancak etkili bir stratejik planlamanın sahip olması gereken özelliklerden biri, farklı görüşten insanlarla ve resmi kurum çalışanlarıyla bir araya gelerek planlarda karşılaşılan eksikliklerin giderilmesi için neler yapılması gerektiğini tartışmaktır.

Buna ilaveten etkin stratejik planın günlük yaşama etkisinin de doğru bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

Stratejik plan, sadece kurumun değil bireylerin ihtiyaçlarını tespiti yöneldir. Planlar kurumların belirlediği amaçlara ulaşmada etkili olabilecek eğitim sistemi tasarlamaya yardımcı olacak biçimde hazırlanmalıdır. Stratejik plan, bilimsel gerçeklikleri kabul eden tüm görüş ve önerilere açık olmalıdır.

Stratejik plan, üst yönetim ile alt kademedeki yer alan görevliler arasında ilişkileri eş düzeyde ilişkiler şeklinde yürütmelidir. Planların hazırlanma ve planlanması aşamalarında birim yöneticileri ile personel arasında daha güçlü bir etkileşim kurulmalıdır. Üst yönetim, harcanan çabaları performans değerlendirmesinde kullanacak şekilde ele alınmalıdır. Yine üst yönetim, stratejik planlama çabalarını destekleyen bir iklim oluşturmalıdır.

Stratejik plan, farklı görüşten insanları belli zaman aralıklarında bir araya getirmelidir. Planlayıcılar, planlarda karşılaşılan eksikliklerin giderilmesi için neler yapılması gerektiğini tartışmalıdırlar. Stratejik planın günlük yaşama etkisi doğru bir şekilde belirlenmelidir. Ayrıca eğitim kurumları için hazırlanacak stratejik planların eğitim-öğretim alanındaki aksaklıkları öncelikle tespit etmeye, sonrasında da gidermeye yoğunlaşması gerektiği önerilebilir.

Bu araştırma bulgularını, stratejik planlama sürecinde karşılaşılan olumlu ya da olumsuz durumları tüm eğitim kurumlarına genellemek olası değildir. Ancak ilgili alanda gelecekteki araştırmalara ışık tutabilir bir niteliğe sahiptir.

## KAYNAKÇA

- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitapevi
- Aktan, C.C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, İşveren Çimento, Temmuz - Ağustos, 4-21
- Altinkurt, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice, 10 (4), 1927-1968
- Aydın, H. (2010). Eğitimde Stratejik Planlama Meslek Lisesi Ve Genel Lise Uygulamaları. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi
- Çakır, A. (2008). Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama Ve Plan - Bütçe İlişkisi. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi
- Çalık, T. (2003). Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi, GÜ, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11/2, 251-268
- D.P.T. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. 2. Sürüm
- Erdoğan, İ. (2002). *Yeni Bin Yıla Doğru Türk Eğitim Sistemi Sorunlar ve Çözümler* (3. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Erdoğan, İ. (2003). *Karşılaştırmalı Eğitim: Çağdaş Eğitim Sistemleri* (5. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Erdoğan, İ. (2012). *Eğitimde Değişim Yönetimi* (3. Baskı). Ankara: Pegem Akademi, Pegem Yayınları

- Ergin, H., Elmacı, O. (1999). Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:3, 17-50
- Ereş, F. (2004). Eğitim yönetiminde stratejik planlama, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:15, 21-29
- Gizir, A. C. (2005). Stratejik Planlama: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi Örneği, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Yaz Sayı 43, 309 – 325
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 61-85
- Gülova, A.A., Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma, *Business and Economics Research Journal*, Volume 3 Number 3, 49-76
- Gündoğan, K. (2009). Stratejik Maliyet Yönetiminin Anahtar Konuları İtibarıyla 5018 Sayılı Yasa Çerçevesinde Stratejik Planlama Süreçlerinin Değerlendirilmesi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi
- Işık, H. Alpay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24/3, 349-363
- İşlek, F. (2013). *Milli Eğitim Bakanlığı 2015 – 2019 Stratejik Plan Hazırlık Programı*, Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı
- Kalaycı, N. (2004). *Cumhuriyet Döneminde İlköğretim* (2. Baskı). İstanbul: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Devlet Planlama Teşkilatı, Haziran 2006
- Kılıç, M., Erkan, V. (2006). Stratejik Kalkınma ve Dengeli Performans Yönetim Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 2, 77 – 93
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Ekim 2008 Cilt:16 No:2, 403-412

- MEB. (2009). Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı; [http://sgb.meb.gov.tr/Str\\_yon\\_planlama\\_V2/MEBStratejikPlan.pdf](http://sgb.meb.gov.tr/Str_yon_planlama_V2/MEBStratejikPlan.pdf)
- Memduhoğlu, H.B., Uçar, İ.H. (2012). Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Cilt 18, Sayı 4, 545-574
- Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Uysal, N. (2009). *Eğitimde Stratejik Planlama* (Makaleler). Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı
- Mirze, K.M. (2014), *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık.
- Obeng, K., Ugboro, I. (2006), Effective strategic planning in public transit systems. *Transportation Research*, Part E 44: 420–439
- Öğüt, A., Akgemci, T., Demirsel T.M. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İş Gören Motivasyonu Süreci, *S.Ü. Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, Sayı 4, 277-290
- Özdemir, A., (2010), *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamaları* (2. Baskı). İstanbul: Beta yayıncılık.
- Parlak, M. (2006). Stratejik Planlama ve Strateji Planlama Eğitimi (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Paşaoğlu, D., Koparal, C., Şakar, A.N. (2013). *Stratejik Yönetim - II*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Songür, N., İsbir, E.G. (2013). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler), *Maliye Dergisi*, sayı:152, 103-115
- Şadi, K. (2005). Avrupa Birliği Sürecinde Eğitim. Ankara: Milli Eğitim Bakanlığı Yayınları Çorbacıoğlu, S., Sözen, S. (2013). *Yönetim Bilimi – II*. Ankara: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları, Saray Matbaacılık

Şahin, İ. (2013). İlköğretim Okul Müdürlerinin Okul Geliştirme Stratejileri ve Uygulamalarına İlişkin Görüşleri, *Educational Sciences: Theory & Practice* 13(1) Kış/Winter 229 - 250

Taş, Y.F. (2009). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. Dokuz Eylül Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı (Eğitim Yönetimi Ve Denetçiliği Programı). Yüksek Lisans Tezi

Tokgöz, N., Taşçı, D., Ulukan İ.C. (2014). *Stratejik Yönetim - I*. Eskişehir: T.C Anadolu Üniversitesi Yayınları

Tural, N.K. (2002). *Eğitim Finansmanı*. Ankara: Anı Yayıncılık

*Türkçe Sözlük*. Dokuzuncu Baskı, Türk Dil Kurumu Yayınları: 549, Ankara 1998.

Uysal, N. (2006). *Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlama Programı*. Ankara:

Vick, R. ve Lawson, F., (2004). “Strategic Planning: Risks and Opportunities”, *Journal of Organization and Planning* 23(4): 12-25

Yelken, T.Y., Kılıç, F., Üredi, L. (2010). Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri, *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:1, Sayı:1,38-50

5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, *T.C. Resmi Gazete*: Tarih: 24.12.2003 Sayı:25326

## EKLER

1. Ek-A: İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı .....	79
2. Ek-B: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı (İlçe) .....	80
3. Ek-C: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı (Valilik).....	81
4. Ek-D: Araştırma Değerlendirme Formu.....	82
5. Ek-E: Anket Formu .....	83



**Ek-A: İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı**

T.C.  
TİRE KAYMAKAMLIĞI  
İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü

04 Kasım 2014

Sayı : 33511976-602.01.02-9134  
Konu : Şahin ÇEÇEN  
Araştırma İzni

**MERKEZ MENDERES İLKOKULU MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : a) İl Milli Eğitim Müd.nün 27/10/2014 tarihli ve 12018877/602.01.02/4289899 sayılı Yazısı.  
b) İl Milli Eğitim Müd.nün 28/10/2014 tarihli ve 12018877/602.01.02/4872317 sayılı Yazısı.

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi Şahin ÇEÇEN'in "Eğitimde Stratejik Planlama" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri Tire İlçesindeki resmi ilkokul, ortaokul ve Liselerde görevli okul yöneticileri ve personele uygulama isteğine ilişkin ilgi (a) ve (b) yazı ile ekleri ilişikte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Şahin ÇEÇEN →

  
Erol KOYUNCU  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK: Yazı Örneği (9 adet)

İZMİR VALİLİĞİ	
Tire Merkez Menderes İlkokulu	
KAYIT	TARİH 06.11.2014
	SAYI 538
HAVALE	GEREĞİ ..
	BİLGİ
DOSYA NO:	602
EKLER	9 Ad

**STRATEJİ GELİŞTİRME HİZMETLERİ-1**  
Hürriyet Mah. Gençlik Cad. No: 9 35900 TİRE-İZMİR  
Tel : (0232) 512 1894 – 512 1520  
E-Posta : tire35@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için irtibat A.KIRKAĞAÇLI  
Faks : (0232) 512 6610  
İnt.adresi : www.tire.meb.gov.tr

**Ek-B: İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı (İlçe)**



**T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı :** 12018877/604.01.02/4829940

27/10/2014

**Konu:** Şahin ÇEÇEN  
Araştırma İzni

**TİRE İLÇE MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜNE  
İZMİR**

- İlgi: a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)  
b) 20/10/2014 tarih ve 8636 sayılı yazınız.  
c)24/10/2014 tarih ve 12018877/604.01.02/4816836 sayılı Valilik Onayı

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Şahin ÇEÇEN'in "**Eğitimde Stratejik Planlama**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Tire İlçesi'nde bulunan tüm resmi ilkokul, Ortaokul ve liselerde görevli okul yöneticileri ve personellere uygulamak istediği ilgi (c) Valilik Onayı ile uygun görülmüştür.

Söz konusu araştırma uygulamasının, yukarıda adı geçen İlçenin okullarında 2014-2015 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılması ve araştırma yapılmadan önce araştırmanın yapılacağı okullar tarafından "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Her Tür Okul ve Kurumlarda Yapılmasına İzin Verilen Araştırma Uygulamasında, Olabilecek Zararları Karşılama Taahhüdü" adlı ekin araştırmacı tarafından doldurulması gerekmektedir.

Bilgilerinize ve gereğini rica ederim.

**Metin Ender KARABULUT**  
Müdür a.  
Şube Müdürü

**EKLER:**

- 1- Valilik Onayı (1 sayfa)
- 2- Araştırma Değerlendirme Formu (1 sayfa)
- 3- Taahhüt Formu (1 sayfa)

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 B080m0 Konak/İZMİR  
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr  
e-posta: strateji35\_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 38  
Faks: (0 312) 477 21 0

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden d7e1-2d9a-32b2-act7-dd74 kodu ile teyit edilebilir.

**Ek-C: İl Millî Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Yazısı (Valilik)**



**T.C.  
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü**

**Sayı :** 12018877/604.01.02/4816836

24/10/2014

**Konu:**Şahin ÇEÇEN  
Araştırma İzni

**VALİLİK MAKAMINA**

İlgi:a) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07/03/2012 tarihli ve B.08.0.YET.00.20.00.0/3616 sayılı yazısı (Genelge 2012/13)  
b) Tire İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün 20/10/2014 tarih ve 8636 sayılı yazısı.

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Tezli Yüksek Lisans öğrencisi Şahin ÇEÇEN'in "**Eğitimde Stratejik Planlama**" konulu tez çalışması için kullanacağı ölçekleri, Müdürlüğümüz Tire İlçesi'nde bulunan tüm resmi İlkokul, Ortaokul ve liselerde görevli okul yöneticileri ve personellere uygulamak istediği ilgi (b) yazı ile belirtilmektedir.

Söz konusu ölçeklerin uygulanmasının, yukarıda adı geçen İlçenin okullarında, 2014-2015 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınızı arz ederim.

**Vefa BARDAKCI**  
Müdür

**OLUR**  
24/10/2014  
**Fatih DAMATLAR**  
Vali a.  
Vali Yardımcısı

Hükümet Konağı C Blok Strateji Geliştirme Hizmetleri 1 Bölümü Konak/İZMİR  
Elektronik Ağ: izmir.meb.gov.tr  
e-posta: strateji35\_1@meb.gov.tr

Tel: (0 232) 477 21 38  
Faks: (0 312) 477 21 07

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden fe76-3a95-3e97-88e3-e604 kodu ile teyit edilebilir.

**Ek-D: Araştırma Değerlendirme Formu**

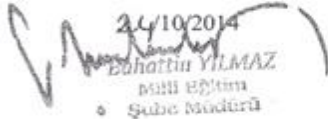
T.C.

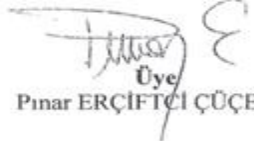
İZMİR VALİLİĞİ  
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

**ARAŞTIRMA DEĞERLENDİRME FORMU**

ARAŞTIRMA SAHİBİNİN	
Adı Soyadı	Şahin ÇEÇEN
Kurumu / Üniversitesi	Türk Hava Kurumu Üniversitesi
Araştırma yapılacak iller	İzmir
Araştırma yapılacak eğitim kurumu ve kademesi	İzmir İli Tire İlçesi'nde bulunan tüm resmi ilkokul, ortaokul, liselerde görevli okul yöneticileri ve personel
Araştırmanın konusu	Eğitimde Stratejik Planlama
Üniversite / Kurum onayı	Var
Araştırma/proje/ödev/tez önerisi	Eğitimde Stratejik Planlama
Veri toplama araçları	Görüşme Formu
Görüş istenilecek Birim/Birimler	----
KOMİSYON GÖRÜŞÜ	
İlgi: Milli Eğitim Bakanlığı'nın 07/03/2012 tarihli ve 3616 sayılı Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinleri Konulu, 2012/13 Sayılı Genelgesi. Genelge gereğince; araştırma başvurusu olması gereken nitelikler açısından incelenmiş olup, araştırmanın 2014-2015 öğretim yılında eğitim öğretimi aksatmayacak ve okul yöneticilerinin uygun gördüğü şekilde yapılmasına oybirliği ile karar verilmiştir	
Komisyon Kararı	Oybirliği ile alınmıştır.
Muhalef üyenin Adı ve Soyadı: ----	Gerekeşi; -----

**KOMİSYON**

24/10/2014  
  
Ebuhatin YILMAZ  
İl Milli Eğitim  
Şube Müdürü  
Komisyon Başkanı  
Metin Ender KARABULUT

  
Üye  
Pinar ERÇİFTÇİ ÇÜÇEN

  
Üye  
Dr.Lütfü ÜLVER



6. Yöneticilikteki çalışma süreniz ne kadardır?

- a) 4 yıl ve daha az                      c) 10 -14 yıl                      e) 20 yıl ve daha fazla  
b) 5 – 9 yıl                      d) 15- 19 yıl

7. Çalıştığınız kurumun türü aşağıdakilerden hangisidir?

- a) Ana Okulu                      c) Ortaokul                      e) Meslek Lisesi  
b) İlkokul                      d) Anadolu Lisesi                      f) Fen Lisesi                      g) Çok Programlı Lise

8. Son mezun olduğunuz okul hangisidir?

- a) Orta Öğretim                      b) Ön Lisans                      c) Lisans                      d) Yüksek Lisans  
e) Doktora

II. BÖLÜM: Aşağıdaki ifadeleri yanlarındaki ölçeği dikkate alarak ve size en uygun seçeneğe X işareti koyarak değerlendiriniz.

Tablo E.1: Anket soruları.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Stratejik planlama çalışmaları organizasyonumuz için sağlam bir misyon geliştirilmesini sağlar					
2. Stratejik planlama çalışmaları gelecekteki önemli eğitim fırsatlarını öngörmemizi sağlar.					
3. Stratejik planlama gelecekteki kurumumuz açısından önemli tehditleri görmemizi sağlar					
4. Stratejik planlama güçlü yönlerimizin ortaya çıkmasına yardımcı olur.					
5. Stratejik planlama zayıf yönlerimizin ortaya çıkmasına yardımcı olur.					
6. Stratejik planlama önceliklerimizi belirlememize yardımcı olur					
7. Stratejik planlama süreci uzun vadeli yararlı hedefler geliştirmemize yardımcı olur.					
8. Stratejik planlama uzun vadeli eğitim programları ve stratejileri geliştirmemize yardımcı olur.					
9. Stratejik planlama Çalışmaları uzun ve orta vadeli güvenilir eğitim hedefleri oluşturma ve geliştirmeye yardımcı olur.					
10. Stratejik planımızı geliştirmede bölgemizdeki resmi kurumlar dahil edilir.					
11. Stratejik planlama öğrencilerimizin gelecekteki eğitim-öğretim ihtiyaçlarını tahmin etmemize yardımcı olur.					
12. Stratejik planlama öğrencilerimizin isteklerini yeteri şekilde cevaplamamıza yardımcı olur.					

**Tablo E.1 (Devam):** Anket soruları.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13. Stratejik planlama çabamız kurumumuzun gelecekteki insanların ana ihtiyaçlarını tahminde yardımcı olur.					
14. Stratejik planlama çabamız kurumumuzun gelecekteki insanların ana ihtiyaçlarını yeterince karşılamamamızı planlamayı içerir.					
15. Stratejik planlama eğitim sistemleri ve eğitim teknolojileri tasarlamaya yardımcı olur.					
16. Stratejik planlama kaynak ayırma ve karar verme temellendirmesinde yardımcı olur.					
17. Stratejik planlayıcılarımız eğitim sistemimizdeki paydaşlarla yakın konumdadır.					
18. Stratejik planlayıcılarımız kurum yöneticilerimiz ile sıkı çalışır.					
19. Stratejik planlayıcılarımız üst yöneticilerimiz ile sıkı çalışır.					
20. Strateji planlama takımımızın yapısı bize tam uygundur.					
21. Detaylı iş planlarının her biri önemli eğitim ihtiyaçlarını destekleyecek şekilde gelişir					
22. Değişik Stratejik planlama aktiviteleri tüm sistemi içerecek şekilde güçlendirilir.					
23. Stratejik planlamada yeni fikirler genellikle kabul görür.					
24. Stratejik planımızı tasarlarken birçok birim yöneticisi zayıf yönlerimizi kabullenmede isteksizdir.					
25. Etkili stratejik planlamada birim yöneticileri üst yöneticilerden yeterince rehberlik alır.					
26. Etkili stratejik planlama için birim yöneticileri üst yöneticiler tarafından çok sıkıştırılır.					
27. Anlaşılabilir stratejik planlama sonuçları stratejik planda resmi sorumluluğu olan birim yöneticileri için şekillendiricidir.					
28. Stratejik planımız kural konulurken dikkate alınır.					
29. Üst yönetim en büyük sorumluluğunun stratejik planlama olduğunu kabul eder.					
30. Stratejik planlamamız eğitim-öğretim sistemimize uygundur.					
31. Üst yönetimimiz stratejik planlama için yeterli zaman harcar					
32. Kuruluşumuzdaki stratejik planlamanın çok fazla formalite işi vardır.					
33. Stratejik planlamayı geliştirmede birim yöneticileri genellikle diğer birim yöneticileri veya personeliyle yeterince zaman harcar.					
34. Stratejik planlamada iş gereksinimlerimiz birim yönetici ve personeli için kabul edilebilirdir					

**Tablo E.1 (Devam):** Anket soruları.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
35. Kurumumuzun üst yönetimi stratejik planlama çabalarımızı destekleyen bir iklim oluşturlar.					
36. Üst yönetim takımımız eğitim-öğretim sistemimiz için açıkça ifade edilebilir ve ölçülebilir hedefler oluşturlar.					
37. Yönetim performans değerlendirmede stratejik plan sonuçlarını kullanırlar.					
38. Birim yöneticileri kurumdaki stratejik planlama sürecine tam olarak dahil olurlar.					
39. Üst yönetim stratejik planlamaya yeterince zaman ayırır.					
40. Kurumumuzdaki çoğu yönetici stratejik planlamayı kabul etmez ve inanmazlar.					
41. Stratejik planlama sistemimiz kabul edilebilir bir prosedüre göre ilerler.					
42. Stratejik planlamaya prosedürlerimiz eğitim-öğretim paydaşları tarafından iyi anlaşılır.					
43. Stratejik planlama sürecimiz çok fazla bürokrasi içerir.					
44. Stratejik planımız eğitim-öğretim standartlarımızı yükseltmeye göre tasarlanmıştır.					
45. Stratejik planımız paydaşlarımızın eğitime bakış açısını olumlu yönde geliştirir.					
46. Stratejik planımız eğitim-öğretim faaliyetlerini kolaylaştırır.					
47. Stratejik planımız eğitim-öğretim faaliyetlerindeki aksaklıkların etkisini azaltır.					
48. Stratejik planımız bireysel eğitim-öğretim ihtiyaçlarını giderir.					
49. Stratejik planımız periyodik olarak güncellenir.					
50. Stratejik planımız çok yıllık programlardır.					
51. Stratejik planımızda önceliklerimiz her yıl değişir.					
52. Stratejik planımızı periyodik olarak gözden geçirmek için resmi bir sürecimiz vardır.					
53. Stratejik planımızın çevreye olan etkisi her zaman göz önünde bulundurulur.					
54. Stratejik planımız paydaşlarımızın eğitim düzeyleri göz önünde bulundurularak hazırlanır.					
55. Stratejik planımız eğitim-öğretim faaliyetlerinin günlük yaşama etkisi göz önünde bulundurularak hazırlanır.					
56. Stratejik planlama geliştirme süreci bölgedeki yerel yöneticilerle çalışmayı içerir.					
57. Stratejik planımız bölgemizdeki diğer eğitim kurumlarıyla işbirliği yapmayı içerir.					

**Tablo E.1 (Devam):** Anket soruları.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
58. Bölgemizdeki diğer eğitim-öğretim yöneticileri farklı stratejik planları tartışmak için sürekli olarak toplanır.					
59. Stratejik planımızı geliştirirken bölgemizdeki resmi kurumlar dahil edilir.					

## ÖZGEÇMİŞ

### KİŞİSEL BİLGİLER

Ad Soyad : Şahin ÇEÇEN  
Uyruğu : T.C.  
Doğum Yeri/Tarihi : Karşıyaka/İZMİR – 01.01.1979  
Medeni Hali : Evli  
Öğrenim Durumu : Üniversite  
İletişim : 0 (505) 315 05 09  
Email : [sahincecen79@hotmail.com](mailto:sahincecen79@hotmail.com)

### EĞİTİM

Lise : Karşıyaka Behçet Uz Lisesi - 1996  
Lisans : Marmara Üniversitesi- 2000  
Lisans : Anadolu Üniversitesi - 2014  
Yüksek Lisans : Türk Hava Kurumu Üniversitesi-SBE-İşletme-2015

### MESLEKİ DENEYİM

2000-2005 : Konuklu İlköğ. Okulu / Trabzon – Öğretmen  
2005-2010 : İstiklal İlköğretim Okulu / İzmir – Müdür Yard  
2010-2014 : Merkez Menderes İlköğretim Okulu / İzmir – Müdür  
2014-2015 : Merkez Menderes İlköğretim Okulu / İzmir – Öğretmen

### YABANCI DİL

İngilizce