

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**EĞİTİM YÖNETİMİNDE EĞİTİMCİLERİN STRATEJİK
PLANLAMAYA YAKLAŞIMLARI: BAHÇELİEVLER İLÇESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ergül DAŞ

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Somayyeh RADMARD

OCAK- 2016

T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



**EĞİTİM YÖNETİMİNDE EĞİTİMCİLERİN STRATEJİK
PLANLAMAYA YAKLAŞIMLARI: BAHÇELİEVLER İLÇESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ
Ergül DAŞ
(Y1212.041250)

İşletme Ana Bilim Dalı
İşletme Yönetimi Programı

Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr. Somayyeh RADMARD

OCAK- 2016



T.C.
İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Yüksek Lisans Tez Onay Belgesi

Enstitümüz İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı Y1212.041250 numaralı öğrencisi Ergül DAŞ'ın "EĞİTİM YÖNETİMİNDE EĞİTİMCİLERİN STRATEJİK PLANLAMAYA YAKLAŞIMLARI: BAHÇELİEVLER İLÇESİ ÖRNEĞİ" adlı tez çalışması Enstitümüz Yönetim Kurulunun 12.01.2016 tarih ve 2016/01 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından tebrik ve kabul ile Tezli Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi :26/01/2016

1)Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Somayye RADMARD

2) Jüri Üyesi : Doç. Dr. Bayram BAŞ

3) Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Mualla MURAT

Not: Öğrencinin Tez savunmasında **Başarılı** olması halinde bu form imzalanacaktır. Aksi halde geçersizdir.

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Eğitim Yönetiminde Eğitimcilerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımları: Bahçelievler İlçesi Örneği” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim. (26/01/2016)

Ergül DAŞ





Aileme,

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tezimin hazırlanmasında bilimsel desteğini esirgemeyen ve önemli katkılar sunan Hocam Yrd.Doç. Dr. Somayyeh RADMARD'a şükranlarımı sunarım.

Bahçelievler ilçesinde bulunan ve çalışmanın uygulama aşamasında desteklerini esirgemeyen Atatürk İlkokulu, Ali Haydar Günver İlkokulu, TOKİ Halit Öge İlkokulu, Kocasinan İlkokulu, Mehmet Akif Ersoy Ortaokulu, Dr. Refik Saydam Ortaokulu, Bahçelievler Belediyesi İmam Hatip Ortaokulu, Akın Anaokulu, Bahçelievler Belediyesi Anaokulu, Yenibosna Çok Programlı Lisesi, Türk Telekom Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, Türkiye Gazetesi Mesleki ve Teknik Lisesi yönetici ve öğretmenlerine teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın her aşamasında yanımda olan ve hayatıma değer katan eşim Kader ve oğlum Umut'a ayrıca teşekkür ederim.

Ocak, 2016

Ergül DAŞ

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
KISALTMALAR	x
ÇİZELGE LİSTESİ.....	xi
ŞEKİL LİSTESİ.....	xii
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
1. GİRİŞ	1
1.1. Problem Durumu	4
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	5
1.3. Problem Cümlesi.....	6
1.4. Alt Problemler.....	6
1.5. Sınırlılıklar	7
1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar.....	7
2.TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ VE MEB'DE STRATEJİK YÖNETİM	9
2.1. Türk Eğitim Sistemi ve Özellikleri	9
2.1.1. Millî Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısı.....	9
2.1.1.1. Bakan	13
2.1.1.2. Bakan Yardımcısı.....	13
2.1.1.3. Merkez örgütlenmesi.....	13
2.1.1.4. Taşra teşkilatı	15
2.1.1.5. Yurt dışı teşkilatı.....	16
2.1.2. Türk Millî Eğitim Sisteminin özellikleri.....	17
2.2. Eğitim Yönetimi Kavramı ve Özellikleri.....	19
2.2.1. Eğitim kavramı.....	19
2.2.2. Yönetim kavramı.....	20
2.2.3. Eğitim yönetimi kavramı.....	21
2.2.4. Eğitim yönetiminin özellikleri	23
2.2.5. Okul yönetimi ve yöneticiliği	24
2.2.6. Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar	26
2.2.6.1. Eğitim politikalarının yetersizliği	26
2.2.6.2. Kamu yönetiminin yapısı	27
2.2.6.3. Eğitim politikalarında deneme yanılma süreci.....	28
2.2.6.4. Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmemesi.....	30
2.2.6.5. Fiziki kapasite sorunları ve yetersizlikler	32

2.3. Stratejik Planlama Kavramı ve Özellikleri	32
2.3.1. Strateji kavramı	32
2.3.2. Plan ve planlama kavramı	34
2.3.3. Stratejik planlama tanımı	35
2.3.4. Stratejik planlamanın gelişimi.....	37
2.3.5. Stratejik planlamanın önemi ve özellikleri	40
2.3.6. Stratejik planlama stratejik yönetim ilişkisi.....	42
2.3.7. Stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden farkı	43
2.3.8. Stratejik planlama süreci	45
2.3.8.1. Planlamanın planlaması	47
2.3.8.2. Durum analizi.....	48
2.3.8.3. Misyon, vizyon ve temel değerler	49
2.3.8.4. Amaçlar ve hedefler	51
2.3.8.5. Performans göstergeleri	52
2.3.8.6. Stratejinin belirlenmesi	52
2.3.8.7. Stratejik planlamanın uygulanması	53
2.3.8.8. Stratejik planın kontrolü ve değerlendirilmesi.....	53
2.3.2. Millî Eğitim Bakanlığında stratejik planlama	54
2.3.2.1. Stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetimindeki yeri.....	54
2.3.2.2. 5018 Sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu	57
2.3.2.3. Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlama süreci	58
2.3.2.4. Millî Eğitim Bakanlığında stratejik planlamanın uygulanışı	60
2.3.2.5. Stratejik planlama yaklaşımının getirdiği yenilikler ve karşılaşılan güçlükler.....	63
2.4. İlgili Araştırmalar.....	65
2.4.1. Türkiye’de yapılan araştırmalar	66
2.4.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar	70
3. YÖNTEM.....	72
3.1. Araştırmanın Modeli	72
3.2. Çalışma Evreni	74
3.3. Örneklem.....	74
3.4. Veri Toplama Aracı.....	74
3.5. Uygulama	75
3.6. Demografik Özellikler	76
3.7. Verilerin Çözümlemesi	80
3.8. Tanımlayıcı Analizler.....	80
3.8.1. Eğitimci stratejik planlama algısı analizleri.....	80
3.8.2. Stratejik planlama anketi ile ilgili faktör analizi sonucunda oluşan faktör setleri ve iç güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) analizi	82
3.8.3. Frekans dağılımı analizi	86
4. BULGULAR	89
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	89
4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	90
4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	91
4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular	93

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	95
4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular	96
4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	98
4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular	99
4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	100
4.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular	102
5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER	104
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	104
5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma.....	104
5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	105
5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	106
5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma.....	106
5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma.....	107
5.1.6. Altıncı alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma.....	107
5.1.7. Yedinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	107
5.1.8. Sekizinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma.....	108
5.1.9. Dokuzuncu alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	108
5.1.10. Onuncu alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma	109
5.2. Öneriler	112
KAYNAKLAR	114
EKLER.....	125
ÖZGEÇMİŞ.....	130

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Akt.	: Aktaran
AÜ	: Ankara Üniversitesi
C.	: Cilt
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	: Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
IMF	: Uluslar arası Para Fonu
İTÜ	: İstanbul Teknik Üniversitesi
Md.	: Madde
MEB	: Millî Eğitim Bakanlığı
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Teşkilatı
PFPSAL-1 I.	: Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi : Anlaşması
PEST	: Politik-Yasal, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik, : Ekolojik, Etik) Analizi
R.G.	: Resmi Gazete
s.	: Sayfa
SBS	: Seviye Belirleme Sınavı
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TODAİE	: Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü
v.d.	: ve diğerleri
vb.	: ve benzerleri

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 2.1 : 1980 Öncesi ve Sonrasında Kullanılan Yaklaşımlar	27
Çizelge 2.2 : Stratejik Planlamanın Gelişimi.....	39
Çizelge 2.3 : Geleneksel Planlama ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklar.....	44
Çizelge 2.4 : SWOT Analizi.....	49
Çizelge 3.1 : Eğitimcilerin Cinsiyeti	76
Çizelge 3.2 : Eğitimcilerin Yaş Grupları	76
Çizelge 3.3 : Eğitimcilerin Eğitim Durumu.....	77
Çizelge 3.4 : Eğitimcilerin Branş Durumu	77
Çizelge 3.5 : Eğitimcilerin Okul Türü	77
Çizelge 3.6 : Eğitimcilerin Görev Türü	78
Çizelge 3.7 : Eğitimcilerin Kıdem Yılı.....	78
Çizelge 3.8 : Eğitimcilerin Görev Yılı.....	78
Çizelge 3.9 : Eğitimcilerin Stratejik Planlama Eğitimi	79
Çizelge 3.10 : Eğitimcilerin İsteklilik Durumu	79
Çizelge 3.11 : Stratejik Planlamanın Uzman Ekip Tarafından Yapılması	79
Çizelge 3.12 : Örneklem Yeterliliği Testi.....	80
Çizelge 3.13 : Toplam Varyans Açıklaması Tablosu	81
Çizelge 3.14 : Stratejik Planlamada Eğitimci Algısı Analizi Bileşenleri Tablosu	82
Çizelge 3.15 : Stratejik Planlama Anketi Faktör Grupları.....	83
Çizelge 3.16 : Güvenilirlik İstatistikleri	84
Çizelge 3.17 : Güvenilirlik İstatistikleri	85
Çizelge 3.18 : Güvenilirlik İstatistikleri	85
Çizelge 3.19 : Güvenilirlik İstatistikleri	86
Çizelge 3.20 : Frekans Dağılımı Tablosu	86
Çizelge 3.21 : Eğitimcilerin Cinsiyetine Göre Bağımsız t-Testi	89
Çizelge 3.22 : Eğitimcilerin Eğitimine Göre Bağımsız t-Testi.....	91
Çizelge 3.23 : Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi.....	92
Çizelge 3.24 : Eğitim Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi	94
Çizelge 3.25 : Branş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi.....	95
Çizelge 3.26 : Okul Türü Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi	97
Çizelge 3.27 : Okuldaki Görevlere Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi	98
Çizelge 3.28 : Kıdem Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi	99
Çizelge 3.29 : Okulda Çalışılan Yıllara Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi	101
Çizelge 3.30 : Eğitimcileri Stratejik Planlama Algısı Anketi Korelasyon Analizi..	103
Çizelge A.1 : Stratejik Planlama Anketi.....	125
Çizelge A.2 : İzin Belgesi	128

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa

Şekil 2.1 : Türk Eğitim Sisteminin Örgütsel Yapısı	12
Şekil 2.2 : Yöneticilerin Eğitim Yönetimindeki Yetersizliklerinin Nedenler.....	31
Şekil 2.3 : Stratejik Planlama Modeli	36
Şekil 2.4 : Stratejik Planlama Süreci.....	46
Şekil 2.5 : Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama Süreci.....	59
Şekil 2.6 : Okullarda Stratejik Planlama Süreci.....	61
Şekil 3.1 : Araştırmanın Modeli.....	73

EĞİTİM YÖNETİMİNDE EĞİTİMCİLERİN STRATEJİK PLANLAMAYA YAKLAŞIMLARI: BAHÇELİEVLER İLÇESİ ÖRNEĞİ

ÖZET

Küreselleşme süreci, birçok alanda olduğu gibi kamu yönetimi alanında da değişimlere neden olmuştur. Bu perspektifte kamu yönetimi anlayışı değişerek, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı gündeme gelmiştir. Stratejik planlama, bu süreçte öne çıkan yönetsek tekniklerden biridir. Stratejik planlama, yönetim biliminde son yıllarda en çok önem kazanan kavramlardan biri olup ve özel sektörden sonra zamanla kamu sektöründe de uygulanmaya başlanmış ve birçok ülkede kamu sektörünün yeniden yapılanmasında kilit rol oynamıştır. Türk kamu yönetiminde de dünyadaki gelişmelere paralel olarak stratejik yönetim kavramı önem kazanmış ve kamu kurumları tarafından uygulanmaya başlanmıştır.

Bu çalışmada, stratejik planlama ve yönetim yaklaşımı kamu eğitim hizmetleri yönünden ele alınmaktadır. Okullarda mevzuat gereği stratejik planlama yapılması zorunlu olduğundan okullardaki stratejik planlama algısı ve stratejik planlama uygulamalarının araştırılması önem arz etmektedir.

Çalışmanın amacı, eğitim yönetiminde, Bahçelievler ilçesinde bulunan devlet okullarında stratejik planlama algısını ölçmektir. Araştırmada “Stratejik Planlama Algısı Anketi” uygulanmıştır. Anket çalışmasından elde edilen bulguların analizi sonucunda eğitimcilerin stratejik algı düzeylerinin düşük olduğu, demografik ve mesleki özelliklerine göre stratejik planlama algılarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Eğitim Yönetimi, Kamu Yönetimi, Eğitim Hizmetleri, Stratejik Planlama, Performans Göstergeleri*

THE APPROACHES OF EDUCATORS TO STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION MANAGEMENT: A CASE OF BAHCELIEVLER DISTRICT

ABSTRACT

The globalization has caused changes in public administration as many areas. In this context, the understanding of public administration has changed, new public management approach has come. Strategic planning is one of the leading managerial techniques in the process. Strategic management is one of the concepts that gained importance in the management sciences in recent years and began to be applied in the public sector in the course of time as well, after being applied in the private sector and it played a key role in the restructuring of the public sector in many countries. Strategic management concept has gained importance in the Turkish public sector in parallel to the developments in the world as well and has began to be applied by the public sector.

In this study, strategic planning and management approach are discussed in terms of public education services. Strategic Planning Applications in public schools are required by law. Therefore, it is important to research perception of strategic planning and strategic planning practices in public schools. The aim of the study is to measure the perception of strategic planning in public schools of Bahçelievler district. In the study, Strategic Planning Perception surveys were carried out. In the results of the analysis of the obtained findings from the survey, it has identified that educators have low levels of strategic perception and the perception of differences in strategic planning according to demographic and occupational properties.

Key Words: *Education Management, Public Management, Education Services, Strategic Planning, Performance Indicators*

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı değişim kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet anlayışlarında köklü değişimlere yol açmıştır. Küreselleşme süreci ile artan kurumlar arası rekabet, teknolojik gelişmeler ve yeni kamu yönetim anlayışına uygun neoliberal politikalar kamu yönetimindeki değişimin ana nedenidir.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı temelinde kamu işletmeciliği ve piyasa mekanizmasını barındıran verimliliğe ve etkinliğe yönelik bir yönetim anlayışını işaret etmektedir. Yeni Kamu Yönetimi bir yönüyle, kamu hizmetlerinin verimliliği ve etkinliği ile devletin küçülmesini gerektirirken bir yönüyle de küreselleşme sürecinin idari mekanizması üzerindeki neoliberal politikaların etkisi ile devletin hükümranlık alanının daraltılmasına işaret etmektedir. Yeni kamu işletmeciliği ile müdahaleci devlet yerine, piyasa şartlarına uygun olarak özel sektör mantığı ile hareket eden bir politikadan bahsedilmektedir (Özcan ve Ağca, 2010:8-9).

1980’li yıllardan itibaren ekonomik gerilemenin nedenleri arasında sayılan kamu sektörü, bir anlamda toplumsal ilerleme önündeki en önemli engel olarak görülmüştür. Kamu yönetimindeki örgütlenme yapısının değiştirilmesi çalışmalarını geleneksel yönetim anlayışından yeni işletmecilik anlayışına geçişi hızlandırmıştır. Yönetim biçimindeki bu değişim rüzgârlarının temel nedeni devletin hantal yapısının özel sektör işletmesi gibi karlı ve verimli bir duruma dönüştürülmesi istediğidir. Stratejik planlama bu dönüşümü etkili kılacak bir yöntem olarak değerlendirilmektedir (Övgün, 2009). Özel işletmelerde görülen stratejik yönetim anlayışının, kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine giden süreçte devletin idari yapısına uygulanması, geleneksel yönetim anlayışından stratejik bir yönetim anlayışına geçilmesi kamu kurumlarında yeni ve alışılmadık bir düzenlemedir (Gül ve Kırılmaz, 2013).

1990’lı yıllarda yönetişim ile birlikte katılımcılık kavramı ile karşılaşıldı. Dünya Bankası, OECD ve Birleşmiş Milletler, sorunların “good governance” iyi yönetişim modeli ile çözüleceğini iddia etmişlerdir. Yönetişim, 2000 yılında TÜSİAD, OECD,

Dünya Bankası ve Avrupa Birliği ortaklık süreci ile ülkemizin gündemine girdi. Yönetişimle birlikte yöneten ile yönetilen, devlet ile toplum arasında açılan uçurum kapatılmak istenmiştir. Yönetişimde iktidar, bürokrasi tarafından tek başına kullanılamayacaktır. Özel sektör ile birlikte toplumu temsil edecek Sivil Toplu Kuruluşları da karar alma süreçlerine katılacaktır. Yönetişimde bürokrasi + özel sektör + STK formülü ile karar alma durumu, okul yönetimlerinde de Millî Eğitimi Geliştirme Projesi, Okul Gelişim Yönetim Ekibi ve Eğitim Bölgesi Danışma Kurulu çalışmaları ile uygulamaya geçmiştir. Bu kurullarda veliler, öğretmenler STK temsilcileri, bölgenin ileri gelen zenginleri, meslek birlikleri yer almaktadır (Güler, 2003: 5-6).

Kamu yönetiminde yaşanan siyasal, idari ve ekonomik tıkanıklığın giderilmesi bakımından "yönetişim" (good public governance) ve devletin küçültülmesi politikaları gündemi oluşturmaktadır. Bunlardan yönetişim, halkın karar alma süreçlerine etkin katılımının yerel ve ulusal düzeyde etkinleşmesine yönelik politikaları oluştururken, devletin küçültülmesi ise "kamu işletmeciliği", "özelleştirme" ile özel sektör kurallarının kamu idaresine uygulanmasını savunmaktadır. Her iki politikanın da ana amacı devletin verimlilik, karlılık, etkinlik ve kalite yönünden başarılı bir organizasyon olmasını sağlamaya yöneliktir. Bugün bütün dünyada kamu yönetiminin yeniden yapılanmasına yönelik politikalar önemli bir tartışma alanı oluşturmuştur. Küreselleşme sürecinin oluşturduğu yeni dünya düzeni neo liberal politikaların hakim olmasını sağlamış ve liberalizmin yeni bir söylemle devletin hükümlerlik alanının daraltılmasını ve küresel politikaların rahatça sınırları aşmasına yol açmıştır (Eryılmaz, 2005).

Kalkınma planlarında belirlenen politika ve hedefler uyarınca kamu harcamalarının denetlenmesini, kamu kaynaklarının verimli kullanılmasını, kamu mali yapısını ve işleyişini düzenleyen tedbirler 2003 yılında yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile düzenlenmiştir (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003: Md.1).

Stratejik planlama, ileriye dönük bir planlama olarak, kurumların mevcut durumlarından hareketle, geleceğe ilişkin vizyon oluşturma ve bu vizyona uygun olarak belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için hangi iş ve eylemlerin yapılacağını,

hangi stratejilerin uygulanacağını ve bu süreçte geliştirilecek kriterlere göre başarıyı değerlendiren esnek bir yönetim modelidir (Güven,2014;66). Bu anlamda stratejik planlama bir yönetim aracıdır ve stratejik planlamanın kendine özgü kural ve işleyişi bulunmaktadır. Çevresel şartların kurum içi analiz ile birlikte analiz edilmesi stratejik planlamanın geleceğe yönelik planlı yapısının ana eksenini oluşturmaktadır. Merkezîyetçi ve statik yapısı ile Türk kamu yönetiminde stratejik planlama çalışmaları üzerinde önemli bir tartışma alanı oluşmuştur. Bu tartışmaların temelinde, hiyerarşik ve bürokratik yapının çevresel şartlara uyum sağlama aşamasında yaşadığı zorluklar ve planlama ile ilgili kaynak sağlama zorluğu bulunmaktadır. Araştırma, eğitim hizmetlerinde eğitimcilerin, stratejik planlama hakkındaki algı ve inançlarının yapısına yönelik düşüncelerini öğrenmeye yöneliktir.

Yüksek lisans çalışması beş bölümden oluşmuştur.

Birinci bölümde, problem, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemler, sınırlılıklar, tanımlar ve kısaltmalar üzerinde durulmuştur.

İkinci bölümde, eğitim yönetimi ve eğitim yönetiminin genel özellikleri ile beraber Millî Eğitim Bakanlığı'nın örgütlenmesi ele alınmış, eğitim hizmetlerini sunan örgütsel yapı ve bu örgütsel yapının genel özellikleri üzerinde durulmuştur. Ayrıca, stratejik planlama kavramının teorik çerçevesi çizilmeye çalışılmış ve kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın uygulanmasına yol açan değişimler ve kanuni dayanaklar incelenmeye çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca MEB'de (Millî Eğitim Bakanlığı) stratejik planlama uygulamaları ve stratejik planlamanın neden olduğu yenilikler ile stratejik planlama uygulama sürecinde karşılaşılan güçlükler araştırılmıştır.

Üçüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi anlatılmıştır. Bahçelievler ilçesi sınırlarında bulunan MEB'e bağlı okullarda görev yapan eğitimcilere Stratejik Planlama Algısı Anketi uygulanmıştır.

Dördüncü bölümde, anket çalışmasından elde edilen bulgular ve bulguların analizi yapılmıştır.

Beşinci bölümün kapsamı, sonuç tartışma ve önerilerden oluşmuştur. Bu bölümde de tez konusunun genel değerlendirilmesi yapılmış ve araştırma neticesinde elde edilen bulgular ve öneriler üzerinde durulmuştur.

1.1. Problem Durumu

Küreselleşme süreci ve neoliberal ekonomi politikaları Türkiye'nin Kamu Yönetim Sistemi'ni önemli derecede etkilemektedir. Bu anlamda, kamu yönetimi reformu çalışmaları hızlanmış ve kamu yönetiminde yeni model önerileri siyasal gündemin merkezine oturmuştur.

Günümüzde kamu işletmeciliği yönetim ve işletmecilik anlayışının birleştiği, kamu yönetiminde hedeflerin belirlendiği bu hedeflere yönelik uygulama planlarının oluşturulduğu ve insan kaynaklarının değerlendirilmesi aşamasında performans değerlendirilmesinin yapıldığı bir fonksiyon yüklenmiştir (Eryılmaz, 2005: 25).

Kamu yönetiminden kamu işletmeciliğine giden bu süreçte pek çok tartışma bulunmaktadır. Bu tartışmalardan en önemlisi ekonomik etkinlik çerçevesinde kamu yararı ilkesinin göz ardı edilebilmesi ve kamunun özel sektör biçiminde algılanmasıdır. Piyasa temelli bu yaklaşımların temel amacı vatandaşın müşteri kavramı içinde değerlendirilmesi ve kamu sektöründeki kurum ve kuruluşların ise işletme bilimi kapsamında yönetilmesidir.

Son yıllarda hazırlanan resmi raporlarda kamu kesiminin içinde bulunduğu mali ve idari sorunlar gündemi oluşturmuştur. Ekonomik kaynakların etkin kullanılması, bütçe ve uygulaması sürecinde makro ekonomik disiplinin sağlanması reformların çözüm getirmeye çalıştığı ana konulardır. Bu anlamda kamu yönetiminin küreselleşme süreci içinde hesap verebilir şeffaf bir yönetime sahip olması ve stratejik yönetim ile kamu yönetimine etkinlik kazandırılması planlanmaktadır (DPT, 2006: 1).

Türkiye'de de kamu yönetimi alanındaki gelişmelere paralel olarak reform çalışmaları ortaya çıkmıştır (Ünal,2013:2). Stratejik planlama, kamu yönetiminde reform arayışlarının sonucudur. Reform ile esnek, etkin verimli bir kamu yönetimi amaçlanmıştır. Ayrıca, kamu harcamalarının denetlenmesini, bilimsel esaslara

dayanmasını ve kamu mali disiplininin hesap verebilir ve saydam olmasını sağlamaya yönelik kamu yönetimi anlayışının oluşturulması için yasal düzenlemeler yapılmıştır. Bu nedenle stratejik planlamanın bütün kamu kurumlarında uygulanmasına yönelik 24.12.2003 tarihinde yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu yürürlüğe girmiştir (Erkan, 2008: 1-2).

Kamuda iyi yönetim çalışmaları uzun süredir ülke gündeminde konuşulan çalışmalardır. Bu araştırma, stratejik planlamanın uygulamadaki etkilerini ve eğitimcilerin, kurumsal amaç, hedef ve performans seçimlerinde ekonomik, verimlilik ve uygulanabilirlik ölçütlerinin öğrenilmesi amacıyla seçilmiştir. Millî Eğitim Bakanlığı kamu yönetiminin ana faaliyet konularını yürüten en önemli birimlerinden biridir. Uzun yıllardır üzerinde durulan kamu yönetiminde etkinlik ve verimlilik çalışmaları da Millî Eğitim Bakanlığı'nda yürütülmektedir.

Bu araştırma, Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı doğrultusunda, kamu hizmetlerinin “etkinliği”, “verimliliği” ve “şeffaflığı” için 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kaynaklarının tanımlanmış standartlara uygun olarak Millî Eğitim Bakanlığı uygulamalarının eğitimciler açısından algısı araştırmasını içermektedir.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Kamu yönetimi alanında meydana gelen değişimler, yönetim alanında yeniden yapılanma arayışlarını da beraberinde getirmiştir. Türk kamu yönetimini değişime zorlayan faktörlerin arasında, uluslararası planda kamu yönetimi anlayışındaki köklü değişimlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. AB uyum süreci anlaşmalarının etkisi, Dünya Bankası ve IMF'nin zorlayıcı etkisi ile kamu hizmetlerinin niteliği tartışma alanını oluşturmuştur.

Türk kamu yönetiminde bu değişimlere paralel olarak uygulanan stratejik planlama çalışmaları, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun yürürlüğe girmesinden sonra önem kazanmaya başlamıştır.

Bu araştırmanın amacı, Bahçelievler İlçesi'nde eğitim yönetiminde uygulanan stratejik planlama çalışmalarının eğitimciler tarafından nasıl algılandığını araştırmaktır.

Araştırma Bahçelievler ilçesinde görev yapan eğitimcilerin stratejik planlama algısını ölçmeyi hedeflemiştir. Araştırma, 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun eğitimciler tarafından bilinmesi ve kanunla okul yöneticilerinin uyguladığı stratejik planlama çalışmalarının etkinliğinin ölçmesi bakımından önemlidir. Ayrıca, stratejik planların başarısının eğitimcilerin stratejik planlama sürecine katılımına bağlı olması nedeniyle, eğitimcilerin, kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin farkında olmalarının tespiti açısından önemlidir. Stratejik planlama algısının yüksek olması, ölçülebilir hedefler ve göstergeler bütünü olan stratejik planlamanın, eğitim hizmetlerinin yeniden yapılandırılmasında yararlı olması açısından önemlidir.

1.3. Problem Cümlesi

Bu araştırmanın problemi, “ Bahçelievler İlçe Millî Eğitim Müdürlüğüne bağlı resmi okullarda, eğitimcilerin stratejik planlama uygulamalarına yaklaşımları nasıldır? Şeklinde belirlenmiştir.

1.4. Alt Problemler

Çalışmada incelenen eğitim kurumlarının türleri, eğitimcilerin demografik özellikleri ve uygulamalar ile ilgili farklılıkların olup olmadığı, varsa bu farklılıkların stratejik plana olan yansımalarının neler olduğu alt problem olarak belirlenmiştir. Bu probleme yönelik alt problemler aşağıda belirtilmiştir:

- 1) Eğitimcilerin cinsiyetleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 2) Eğitimcilerin aldıkları stratejik planlama eğitimleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 3) Eğitimcilerin yaş grupları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?

- 4) Eğitimcileri eğitim durumları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 5) Eğitimcilerin branşları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 6) Eğitimcilerin görev yaptıkları okul türleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 7) Eğitimcilerin okul içindeki görevleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 8) Eğitimcilerin meslekteki kıdem yılları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 9) Eğitimcilerin okulda çalışma yılları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?
- 10) Eğitimcilerin stratejik planlama algısını etkileyen boyutlar arasında bir ilişki var mıdır?

1.5. Sınırlılıklar

Araştırma, Bahçelievler ilçesindeki devlet okulları ile sınırlıdır. Ayrıca, araştırmanın kısıtları arasında, araştırmanın anket sorularının fazla olması, uygulama süresinin kısıtlılığı ve örneklem sayısının 372 kişi ile sınırlı olması sayılabilir. Ayrıca araştırmada stratejik planlama algısı boyutlarının eşit ağırlıkta oldukları varsayılmıştır. Araştırma, alan taraması ve soru formu uygulaması ile sınırlı tutulmuştur. Araştırmanın sınırlılıkları arasında çalışmanın 2014-2015 Eğitim ve öğretim yılı ile sınırlı olması da sayılabilir.

1.6. Tanımlar ve Kısaltmalar

Araştırmaya ilişkin kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

Stratejik Yönetim: Özel ya da kamu sektöründeki kurum ve kuruluşlarda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi aşamasında iş ve eylemlerin analiz yöntemleri ile tespit edilmesi ve sürekli gelişmeyi sağlayacak şekilde yeniden düzenlenmesi çalışmalarını sağlayan yönetim tekniğidir.

Stratejik Planlama: Kurum ve kuruluşlarda çalışan personelin karar alma süreçlerine katılımını sağlayan ve karlılık, verimlilik gibi ölçülebilir hedefler ile sonuçların değerlendirildiği uygulamaları ifade eder. Stratejik planlama, iç ve dış çevredeki bütün insanların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamaya yönelik misyon, hedefler ve performans ölçümünün belirlenmesinin temel yönetim tekniğidir ve bir anlamda yol haritası görevi üstlenmektedir.

Kamu Yönetimi: Devletin temelini oluşturan yasama ve yargı gücünün dışında merkezi ve taşra örgütlerinden oluşan yürütme gücünün teşkilatlanmış sistemini ifade etmektedir.

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı: 1990'lı yıllardan itibaren küreselleşme süreci ve uluslar arası politikalarla şekillenen kamu idarelerinin etkin, verimli ve şeffaf yönetilebilmesi için yeni yönetim anlayışına verilen isimdir. Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı kamu yönetimi geleneksel kamu teşkilatlanması ve anlayışından insan odaklı ve karar alma süreçlerine katılımı esas alan kamu hizmetlerini kapsamaktadır.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu: Kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemeyi amaçlayan 5018 Sayılı Kanunu ifade eder.

Kısaltmalar aşağıda gösterilmektedir.

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

GZFT : Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit

PFPSAL-1 :I Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum

PEST: Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik Analiz

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

2.TÜRK EĞİTİM SİSTEMİ VE MEB'DE STRATEJİK YÖNETİM

Bu bölümde, eğitim yönetiminde stratejik planlama ile ilgili olarak ulaşılabilen alanyazına ve ilgili araştırmalara yer verilmiştir. İlk olarak Türk eğitim sisteminin örgütsel yapısı ve özellikleri ile eğitim yönetiminin tanımı ve özellikleri incelenmiştir. Eğitim yönetimi kısmında ayrıca, okul yöneticiliği ve okul yöneticiliğinde karşılaşılan sorunlar üzerinde durulmuştur

2.1. Türk Eğitim Sistemi ve Özellikleri

2.1.1. Millî Eğitim Bakanlığı örgütsel yapısı

Türkiye’de eğitim hizmetleri kamu yönetiminin bir alt sistemi olan Millî Eğitim Bakanlığı ismi ile örgütlenmiştir. Türkiye’de eğitim hizmetleri tarihsel kökleri bakımından Fransa eğitim sistemi model alınmış olup merkeziyetçi bir yapıya sahiptir (Başaran,1994: 45). Türk kamu yönetimi, görev ve sorumlulukları kanunlarla devredilmemiş hizmetleri yerine getiren, başka kuruluşlara anayasa ve yasalarla verilmemiş görevleri yapan ülke genelinde “genel yetkili” kuruluşlardan oluşmaktadır. Eğitim sağlık, adalet ve savunma gibi kamu hizmetleri merkezi idarenin kontrolü ve yetkisi altındadır (Ersöz, 2011: 24-25). Türkiye’de eğitim hizmetlerini yerine getiren MEB, bu perspektifte merkezden yönetim ilkesine göre örgütlenmiştir. Bakanlık görev ve yetkilerini taşra hizmetlerinde yetki genişliğine dayanan bir kamu yönetimi anlayışı ile İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerine ve Okul müdürlüklerine devretmiştir (Turan vd. 2010).

Türk kamu yönetimi, eğitim hizmetlerinde idari bakımdan merkezden yönetimi benimsemiştir. İdari merkeziyetçilik bir anlamda eğitim politikalarının belirlenmesi ve kararların alınmasında yetkinin Millî Eğitim Bakanlığı’nda toplanması demektir. Eğitim hizmetleri merkezi otoritenin bürokratik yapısı içinde yer alan alt birimlere, il

ve ilçe kuruluşlarına geniş takdir yetkisi tanımaz (Eryılmaz, 2005: 59). Türk eğitim sistemi, sahip olduğu fiziki altyapı ve insan kaynağı bakımından kamu yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir. Aşağıda MEB'e ait rakamlar gösterilmektedir:

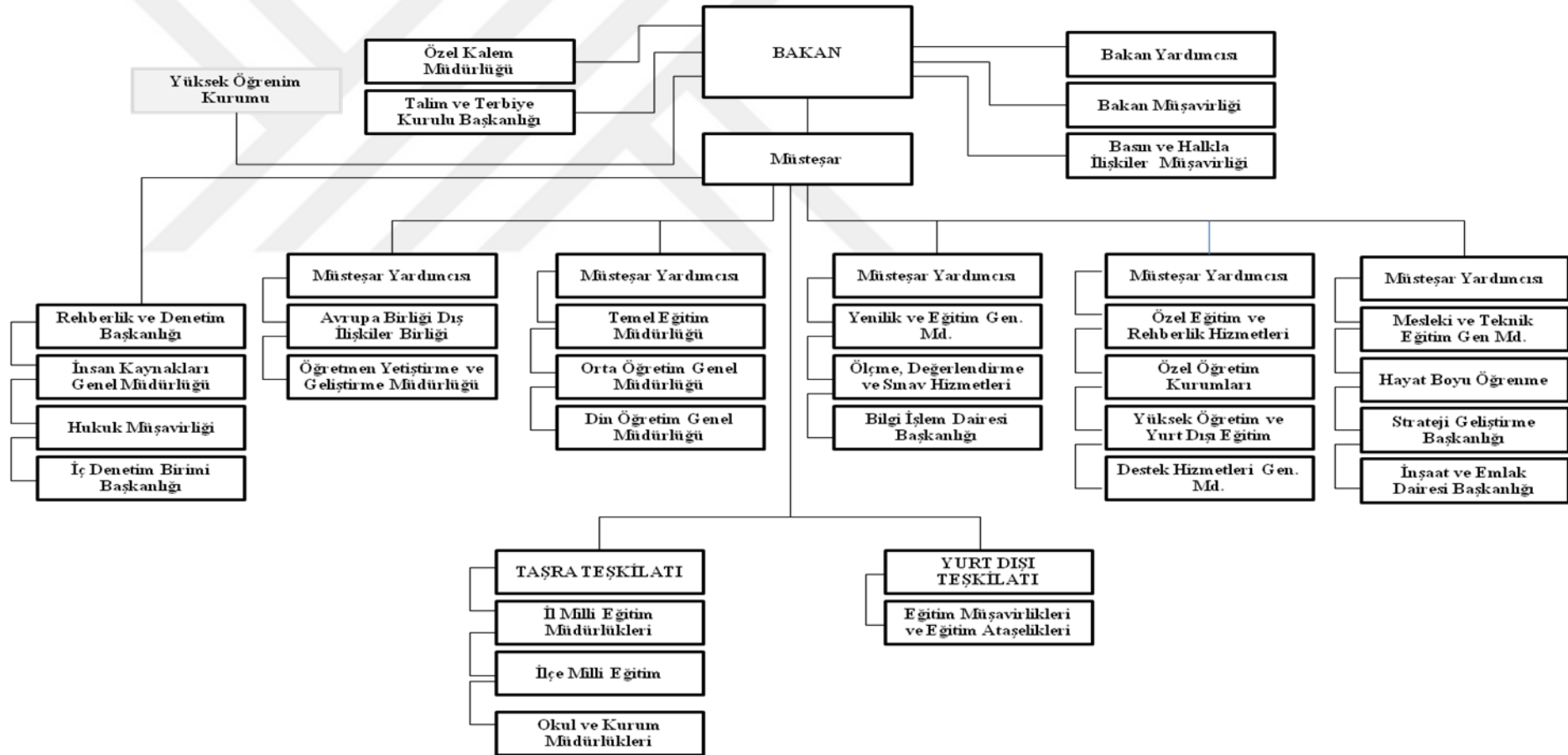
- a) 2015 yılı verilerine göre MEB'de görev yapan öğretmen sayısı 852 bin 066'dır. MEB'de görev yapan toplam personel sayısı ise 929 Bin 921 olarak belirtilmiştir (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2015: 16).
- b) 2013-2014 eğitim ve öğretim yılında Bakanlığa bağlı resmî okul sayısı 56.850'ye derslik sayısı ise 516.079'a ulaşmıştır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2015: 56).
- c) Millî Eğitim Bakanlığı verilerine göre ilk ve orta dereceli okullarda örgün eğitimden 17 Milyon 559 bin 989 öğrenci yararlanmaktadır (MEB, 2015).

Millî Eğitim Bakanlığının görevleri şunlardır (MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki KHK, 2011: Md.2):

- a) Okul öncesi, ilk ve orta öğretim çağındaki öğrencileri bedenî, zihnî, ahlakî, manevî, sosyal ve kültürel nitelikler yönünden geliştiren ve insan haklarına dayalı toplum yapısının ve küresel düzeyde rekabet gücüne sahip ekonomik sistemin gerektirdiği bilgi ve becerilerle donatarak geleceğe hazırlayan eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak, güncellemek; öğretmen ve öğrencilerin eğitim ve öğretim hizmetlerini bu çerçevede yürütmek ve denetlemek.
- b) Eğitim ve öğretimin her kademesi için ulusal politika ve stratejileri belirlemek, uygulamak, uygulanmasını izlemek ve denetlemek.
- c) Eğitim sistemini yeniliklere açık, dinamik, ekonomik ve toplumsal gelişimin gerekleriyle uyumlu biçimde tasarlamak ve geliştirmek.
- ç) Eğitime erişimi kolaylaştıran, her vatandaşın eğitim fırsat ve imkânlarından eşit derecede yararlanabilmesini teminat altına almak.
- d) Kız öğrencilerin, toplumun özel ilgi bekleyen diğer kesimlerinin eğitime katılımını yaygınlaştıracak politika ve stratejiler geliştirmek, uygulamak ve uygulanmasını koordine etmek.

- e) Özel yetenek sahibi kişilerin bu niteliklerini koruyucu ve geliştirici özel eğitim ve öğretim programlarını tasarlamak, uygulamak.
- f) Yükseköğretim kurumları dışındaki eğitim ve öğretim kurumlarını açmak, açılmasına izin vermek ve denetlemek.
- g) Yurtdışında çalışan veya ikamet eden Türk vatandaşlarının eğitim ve öğretim alanındaki ihtiyaç ve sorunlarına yönelik çalışmalar yapmak.
- ğ) Yükseköğretim dışında kalan ve diğer kurum ve kuruluşlarca açılan örgün ve yaygın eğitim ve öğretim kurumlarının denklik derecelerini belirlemek, program ve düzenlemelerini hazırlamak.

MEB'in teşkilat yapısı 6 Nisan 2011 ve 6223 sayılı kanunun verdiği yetkiye dayanılarak Bakanlar Kurulunca 14 Eylül 2011 tarihinde çıkarılan 652 sayılı Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile yeniden düzenlenmiştir (MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki KHK, 2011: Md.1).



Şekil 2.1 :Türk Eğitim Sisteminin Örgütsel Yapısı

Kaynak: MEB (2015). T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilat Yapısı, 18 Haziran 2015, <http://www.meb.gov.tr/meb/teskilat.html>

2.1.1.1. Bakan

Millî Eğitim Temel Kanuna göre yasada belirtilen temel ilkeler doğrultusunda eğitim hizmetlerin devlet adına gerçekleştirilmesi görevi Millî Eğitim Bakanına aittir. Millî Eğitim Bakanı, bakanlığın faaliyet çerçevesi içine giren ve kendisine bağlı olan merkez örgütü, taşra örgütü ve yurt dışı teşkilatının en üst hiyerarşik amiridir. Siyasal iktidarın yürütme gücünü temsil eden Bakan, eğitim hizmetlerinde yasalara uygun olarak Başbakanı karşı sorumlu olup, ayrıca kendi yetkisi içindeki işlerden ve emri altındakilerin eylem ve işlemlerinden sorumludur. Bakan, ayrıca Millî Eğitim Bakanlığını anayasa, kanunlara, hükümet programlarına ve Bakanlar Kurulunca belirlenen politikalara uygun yönetmekle yükümlüdür (MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki KHK, 2011: Md.4).

2.1.1.2. Bakan yardımcısı

Millî eğitim hizmetlerinde Bakan Yardımcısının görevi, Bakan ve MEB'e verilen görevlerin yerine getirilmesinde Bakana yardımcı olmaktır. Bakan Yardımcısı Bakana karşı sorumludur ve Bakan Yardımcılarının görev süreleri hükümetin görev süresi ile sınırlıdır (Dik, 2013: 126).

2.1.1.3. Merkez örgütlenmesi

MEB'nin merkez örgütü, Bakanlık Makamı, Özel Kalem Müdürlüğü, Müsteşar ve beş adet Müsteşar Yardımcısı, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, Bakanlık müşavirliği, Basın ve Halkla ilişkiler Müşavirliği, İç Denetim Birim Başkanlığı ve Ana Hizmet Birimleri'nden oluşmaktadır (MEB.2015:14).

Müsteşar ve Yardımcıları: Müsteşar, Bakandan sonra gelen en üst düzey kamu görevlisi olup Bakanlık hizmetlerini, Bakan adına ve onun emir ve yönlendirmesi doğrultusunda, mevzuat hükümlerine, Bakanlığın amaç ve politikaları ile stratejik planına uygun olarak düzenler ve yürütür. Bu amaçla, Bakanlık birimlerine gereken emirleri verir, bunların uygulanmasını gözetir ve sağlar. Müsteşar, bu hizmetlerin yürütülmesinden Bakana karşı sorumludur (MEB Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki KHK, 2011. Md.5).

MEB bünyesinde bir Müsteşar ve beş de Müsteşar Yardımcısı bulunmaktadır. Eğitim örgütlenmesinde Taşra Teşkilatı ve Yurt Dışı Teşkilatı, Müsteşara doğrudan bağlanmıştır. Müsteşar Yardımcıları ise kendilerine bağlı Genel Müdürlük ve Başkanlıkların yönetiminden sorumludur (MEB, 2015:14).

Müşavirler: Merkez örgütlenmesinde üç müşavirlik bulunmaktadır. Bunlar, Bakanlık Müşavirliği, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Hukuk Müşavirliğidir (MEB, 2015:15).

Genel Müdürlükler ve Müdürlükler : Ana hizmet birimlerinin her biri alanlarıyla ilgili eğitim, öğretim ve yönetim ile ilgili bütün görev ve hizmetleri yürütmek, okul ve kurumların eğitim ve öğretim programlarını, ders kitapları ile eğitim araç ve gereçlerini hazırlayarak Talim Terbiye Kuruluna sunmakla yükümlüdür (Bucak, 2000: 24).

Merkez Teşkilatına bağlı bulunan on dört adet genel müdürlük bulunmaktadır. Bunlar, Özel Kalem Müdürlüğü, Özel Eğitim ve Rehberlik Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Özel Öğretim Kurumları Genel Müdürlüğü, Mesleki ve Teknik Eğitim Genel Müdürlüğü, İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Temel Eğitim Genel Müdürlüğü, Destek Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Yenilik ve Eğitim Gen. Müdürlüğü, Ölçme, Değerlendirme ve Sınav Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Orta Öğretim Genel Müdürlüğü, Din Öğretim Genel Müdürlüğü, Yüksek Öğretim ve Yurt Dışı Eğitim Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği Dış İlişkiler Birliği Genel Müdürlüğü, Öğretmen Yetiştirme ve Geliştirme Genel Müdürlüğüdür (MEB, 2015:12).

Başkanlıklar: Başkanlıkların sayısı altıdır. Bunlar, Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığı, Rehberlik ve Denetim Başkanlığı, İç Denetim Birimi Başkanlığı, Bakanlık makamına bağlıdır. Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, İnşaat Emlak Dairesi Başkanlığı ise müsteşarlara bağlanmıştır (MEB, 2015:14-15).

Diğer Kurul ve Komisyonlar: MEB’de Millî Eğitim Şurası, Müdürlükler Kurulu, Yaygın Eğitim Genel Kurulu, Öğrenci Disiplin Kurulları, Özel İhtisas Komisyonları olmak üzere sürekli kurullar vardır. Bunların çalışma usulleri yönetmeliklerle düzenlenir (Bucak, 2000: 2).

Millî Eğitim Şurası, Bakanlığın en yüksek danışma kuruludur. Eğitim ve öğretimle ilgili konuları inceler ve teklif niteliğinde kararlar alır. Müdürler Kurulu, Bakanın verdiği konulardan sorumlu birimin çözmekte zorlandıkları ve uygulamada eşgüdümü gerektiren kararları alır. Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kurulu Çıraklık ve Mesleki Eğitim Kanun'daki görevleri yapar. Öğrenci Disiplin Kurulları ilgili kanun ve yönetmeliklerle kendilerine verilen görevleri yapar. Özel İhtisas Komisyonları ise, eğitim ve öğretimle ilgili özel ihtisas gerektiren alanlarda, bilim ve meslek kuruluşlarının katılımını da sağlayacak şekilde araştırma, inceleme ve geliştirme faaliyetlerinde bulunur (Bucak, 2000: 2).

2.1.1.4. Taşra teşkilatı

Millî Eğitim Bakanlığı Taşra Teşkilatı, Bakanlığın yürütme görevini üstlenmektedir. Taşra teşkilatı yetki devri ile merkezden aldıkları görevleri il ve ilçelere bağlı hizmet birimlerinde yürütmekle görevlidirler.

Bakanlığın teşkilatlanma yapısına uygun olarak her il ve ilçede, Millî Eğitim Müdürlükleri bulunmaktadır. Bu müdürlüklerin kurulmasında il ve ilçelerin sosyal ve ekonomik durumları göz önüne alınır ve gerekli görüldüğü hallerde Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı il ve ilçe birimleri de kurulabilir.

Eğitim hizmetlerine yönelik görevler dört ana başlık altında toplanmaktadır (MEB, 1995: Md. 6):

- a) Yönetim Hizmetleri: Eğitim hizmetlerinin sağlıklı olarak sunulabilmesi için yönetici, eğitimci, fiziki olanakların yönetsel düzeydeki idari görevleri yapmak,
- b) Personel Hizmetleri: Eğitim hizmetlerinde insan kaynakları yönetimine konu olacak görevleri yerine getirmek,
- c) Eğitim ve Öğretim Hizmetleri: Anayasa ve yasalarda belirtilen eğitimin temel ilkeleri doğrultusunda eğitim ve öğretim hizmetleri kapsamına giren görevleri yapmak,
- d) Bütçe Yatırım Hizmetleri: Finansal nitelikteki kaynak planlamasını gerçekleştirmek.

- e) Teftiş, Rehberlik ve Soruşturma Hizmetleri: Eğitim ve öğretim faaliyetlerinin koordine edilmesi amacıyla ilgili incelemeleri yapmak, araştırma ve planlama safhasının gerçekleştirilmesinde raporlar düzenlemek ve değerlendirmek ve müfettişlerin çalışmalarına uygun tedbirleri almaktır.

İl Millî Eğitim Müdürlükleri: MEB taşrada 2015 yılı Ocak ayı itibari ile 81 ilde Millî Eğitim Müdürlüğü olarak teşkilatlanmıştır (MEB, 2015:13).

İl Millî Eğitim Müdürlüğü, illerde (merkez ilçeler dahil) doğrudan İl Millî Eğitim Müdürüne bağlı birimler/bürolar ile şube müdürü kadro sayısına göre birleştirilerek veya ayrılarak teşkilatlandırılan şube müdürlükleri eliyle millî eğitim hizmetlerini yürütür. (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği 2012: Md. 5).

Millî Eğitim Müdürlükleri, il ve ilçe bazında eğitim hizmetleri yürütürler. İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri hizmetlerin özelliklerine göre şubeler, bürolar ile sürekli kurul ve komisyonlardan oluşur. Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde, Millî Eğitim Müdürüne bağlı olarak Eğitim Denetmenleri Başkanlığı oluşturulur (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 2012: Md. 5).

İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri: MEB taşrada 2015 Ocak itibari ile 919 ilçede eğitim müdürlüğü olarak teşkilatlanmıştır (MEB, 2015:13). İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü ilçelerde, doğrudan İlçe Millî Eğitim Müdürüne bağlı özel büro ile şube müdürü kadro sayısına göre birleştirilerek veya ayrılarak teşkilatlandırılan şube müdürlükleri eliyle millî eğitim hizmetlerini yürütmektedir (MEB İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği, 2012: Md. 5).

Okul ve Kurum Müdürlükleri: Okul ve kurum müdürlükleri MEB'in taşra teşkilatlanmasındaki en son yönetsel birimdir. Okul müdürlükleri İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nden başlayarak bürokratik sistem içinde görevlerinden sorumludur. Okul müdürlükleri kanun ve yönetmelikler ile kendilerine verilen görevleri yapmakla yükümlüdür.

2.1.1.5. Yurt dışı teşkilatı

Millî Eğitim Bakanlığı Yurt Dışı Teşkilatında 2015 Ocak itibari ile 34 ülkede Eğitim Müşavirlikleri ve Eğitim Ataşelikleri bulunmaktadır (MEB, 2015: 13).

Eğitim Múřavirlikleri ve Eğitim Ataşelikleri, MEB'in temel ilkelerinden biri olan yurt dışındaki vatandaşlara eğitim hizmeti ulaştırılmasında yurt dışı örgütlenmesini oluşturmaktadır. Türk vatandaşlarının yoğun yaşadığı bölgelerde eğitim ve öğretim hizmetlerini yürütmekle görevlidirler (MEB Yurt Dışı Teşkilatına Sürekli Görevle Atanacak Personel Hakkında Yönetmelik, 2011).

2.1.2. Türk Millî Eğitim Sisteminin özellikleri

Türk eğitim sistemi, kamu yönetiminin ayrılmaz bir parçasıdır. Dolayısıyla kamu yönetimine ilişkin sorunların eğitim örgütlenmesi alanında da oluşması doğaldır.

Türk Millî Eğitim Sistemi, Millî Eğitim Temel Kanunu'nda örgün ve yaygın eğitim olmak üzere iki ana bölüm üzerine kurulmuştur. Örgün eğitim okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim kurumlarını kapsarken, yaygın eğitim ise, örgün eğitim yanında veya dışında düzenlenen eğitim faaliyetlerinin tümünü kapsamaktadır (Millî Eğitim Temel Kanunu, 1973: md.18).

1990'lı yıllardan itibaren kamu reformlarının öncelikli konusu, Türk kamu yönetiminin gerek örgütsel gerekse işlevsel yönüne egemen olan merkezden yönetim ilkesinin oluşturduğu yapının değiştirilmesidir. Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde etkinlik ve verimlilik sürekli eleştirilen konuların başında gelmektedir. Türk kamu yönetimi geleneksel bir anlayışla hantal ve etkisiz olarak nitelendirilmektedir (Ökmen ve Parlak, 2010).

Millî Eğitim Bakanlığı geleneksel yapısı içinde merkeziyetçi bir yönetime sahiptir. Merkezi otoritenin bürokratik yapısı ve hiyerarşik kamu yönetimi teşkilatlanması sonucu Türkiye'de eğitim hizmetleri ile ilgili bütün politika ve kararlar, personel ve kaynak kullanımı hükümetler tarafından planlanmaktadır.

Türk eğitim sisteminin bu geleneksel yapıda önemli özellikleri aşağıda gösterilmektedir (Ökmen ve Parlak, 2010):

- a) Millî Eğitim Bakanlığı'nın örgütsel yapısı merkeziyetçi ve statiktir. Bu örgütsel yapı yeni yaklaşımlara karşı kapalı ve muhafazakârdır.
- b) Merkezi iktidarın hâkimiyet alanının genişletilmesi ve etki hakkına sahip olabilmesi için çok katmanlı bürokratik yapıya sahiptir.

- c) Bürokratik sistemin örgütlenişi hiyerarşik olarak üst düzey yöneticilerin kontrolü altındadır.
- d) Başarı kriterlerinin ve performans ölçütlerinin kamu personel rejimi nedeniyle yeterince gelişmediği, iş güvencesi ve istihdamın var olmasına rağmen, gelişmeye açık olmayan, ödüllendirmekten çok cezalandırmaya yönelik, farklılıkların kabul edilmediği katı insan kaynakları yönetimi bulunmaktadır.
- e) Uzun vadeli eğitim politikalarına siyasal iktidarlar tarafından karar verilmektedir.
- f) Örgütsel yapı içinde yukarıdan aşağıya dikey bir iletişim modeli kullanılmaktadır.
- g) Verilen hizmetin kalitesinin önemsenmediği ancak sayısal verilerin ön planda olduğu bir hizmet anlayışına sahiptir.

Çok sayıda genel müdürlük, müşavirlik, daire başkanlığı ile çok büyük bir yapıya sahip olan MEB, karar alma süreçlerinde fazlasıyla merkeziyetçidir. Okul idareleri, insan kaynakları ve mali konularda merkezi örgüte aşırı bağımlıdır. MEB'e bağlı 56 850 resmi okul bulunmaktadır. Bu kadar fazla kurumun sadece mevzuata uygunluk açısından bile denetlenmesi zordur. Dolayısıyla eğitimin kalitesinin artırılması yönünde bir değerlendirme yapılamamaktadır. Türkiye'de Millî Eğitimin örgütlenmesinde yerelleşmeye gidilmesi ve daha sınırlı merkeziyetçi bir yapının esas alınması gerektiği konusunda bir uzlaşma vardır. Buna göre, eğitim sisteminin genel amaçları, stratejik planlaması ve denetimi merkezden yapılmalı, bazı yetkiler yerel yönetimlere devredilmelidir. Ancak, şu ana kadar MEB yetki devri konusunda oldukça tutucu davranmıştır (Gür ve Çelik,2009;11).

Türk eğitim sisteminin kamu yönetimindeki diğer hizmet grupları ile karşılaştırıldığında sahip olduğu nicel büyüklükler ve vatandaşların hizmet talebi yoğunluğunun yanında eğitimin insan gelişiminin temel ögesi sayılması eğitim sisteminin özel bir öneme sahip olduğunu göstermektedir. Türkiye'nin genç bir nüfusa sahip olması ve demografik yapısı sonucu eğitim sistemi yoğun bir talep baskısı içindedir.

Son yıllarda eğitim planlaması açısından okullaşma oranlarında yaşanan gelişmeye rağmen Türkiye’de 2015 yılı itibariyle ilkokullarda % 3,7, ortaokulda % 5,5 ve orta öğretimde ise % 20,00 oranında derslik eksiği bulunmaktadır (MEB, 2015).

Millî Eğitim Bakanlığının örgütsel işleyişteki en önemli sorunlarının başında birimler arası eşgüdümsüzlük gelmektedir (TODAİE, 1991: 84). Bu eşgüdümsüzlük hizmetlerdeki verimsizliğinin en önemli sebeplerindendir. Kararların bölgesel nitelikte alınmaması ve Türkiye’nin demografik yapısına uygun olmayan faaliyetler, kaynakların verimsiz kullanılmasına ya da sonuçların istenilen nitelikte olmamasına yol açmaktadır.

Türkiye’de okul merkezli yönetim felsefesi, üzerinde en çok tartışılan konuların başında gelmektedir. MEB’in bu yöndeki çalışmaları genellikle kaynak yetersizliği ve yetki devrinin alt birimlere bırakılması konusundaki tutucu tavır nedeniyle başarıyla uygulanamamaktadır.

2.2. Eğitim Yönetimi Kavramı ve Özellikleri

2.2.1. Eğitim kavramı

TDK’da (Türk Dil Kurumu) eğitim kavramı, bireylerin toplum yaşayışında yerlerini almaları için gerekli bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine, kişiliklerini geliştirmelerine okul içinde ve dışında doğrudan ve dolaylı yardım etme olarak tanımlanmıştır (TDK, 2015).

Eğitim, bireyin davranışlarında bilinçli olarak değişme meydana getirme sürecidir. Bu değişim okul dışında da devam etmektedir. Eğitim nitelikli insan yetiştirilmesinde büyük öneme sahiptir (Söyler, 2008: 59).

Eğitim, toplumların gelişmişlik düzeylerine etki eden en önemli faktörlerden biridir. Eğitim felsefesine göre eğitim, bireylerin gelişmelerine yardımcı olan bir girişim olarak değerlendirilmektedir. İnsanın kendisine ne olduğunun gösterilmesi, kendisini tanıması ve kendisini bilmesine yardım edilmesi eğitim olarak tanımlanabilir (Başaran, 1994).

Eğitim ekonomik, siyasal, kültürel, bireysel ve toplumsal amaçları bulunmaktadır. Eğitim bu amaçları gerçekleştirme aşamasında, bireylerin bilgi ve kültür seviyelerini yükseltmeyi amaçlamaktadır. Eğitim, bir toplumun kalkınmasındaki en önemli itici güç olarak değişime ayak uydurmak zorundadır.

Bir ülkenin ekonomik kalkınmışlığı ve bireylerinin mutluluğu ile aldıkları eğitim ile kazandıkları bilgi, beceri ve donanımların arasında bir denge bulunmaktadır. Bir anlamda sürekli ve başarılı bir eğitim bireylerin ekonomik büyümeye yapabilecekleri katkı ile doğru orantılıdır: Sosyo-ekonomik gelişme ülkelerin eğitim düzeyine bağlıdır (akmak, 2008: 34-35).

Eğitimin temel amacı insanların belirli amaçlara göre yetiştirilmesidir. Millî eğitimin temel amaçları doğrultusunda bireylerin ilgi ve yetenekleri açısından mümkün olduğunca geliştirilmesi eğitim ile gerçekleştirilmektedir (Fidan, 1997: 4).

Eğitimin bireysel ve toplumsal amaçlarının yanında alt amaçları da bulunmaktadır. Eğitim türüne göre değişen bu amaçların içinde, bireylerin yeni bir meslek edinmeleri ve ekonomik olarak toplumsal üretime katkı sağlamaları, kendi varlığının farkında olarak toplumda hak ettiği yeri bulması, kendisi ve toplum için yararlı bilgi, davranış ve yeteneklerle donatılmasıdır.

2.2.2. Yönetim kavramı

Yönetim kavramı incelendiğinde belirli disiplinlere göre farklı tanımları olduğu görülmektedir. Yönetim tanımlarının ortak özelliği ulaşılması istenen amaçların gerçekleştirilmesi için örgütlenmenin gerekliliğidir.

Disiplinler arasında genel erevesi içinde aynı amaçlar içinde kullanılan yönetim kavramı çoğu zaman bir süreç, süreci oluşturan kişi ya da grupları bazen de karar verme ve önderlik etme gibi faaliyetleri açıklamak için kullanılmaktadır (Koçel, 2003: 15).

Sosyal, siyasal ya da ekonomik anlamda farklı sonuçlar içermesine rağmen yönetim kavramının temelinde örgütsel bir faaliyet ve başkaları aracılığıyla iş görmek bulunmaktadır. Yönetim genel olarak, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için bir insan grubunda, işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetler olarak tanımlanabilir (kmen ve Parlak, 2010: 1).

Yönetim, benzer bir şekilde şu şekilde tanımlanabilir. Herhangi bir örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşılabilmesi için önceden saptanan politika ve kararlar doğrultusunda kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılmasıdır (Taymaz, 2009: 15).

Yönetim kavramı en genel tanımı ile, kaynak yönetimini kapsayan bir süreç olarak insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçlara ulaşmak amacıyla etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Yönetimin ana amacı, örgütün bütününe başarıya ulaştıracak eylemleri belirlemek, koordine etmek ve uygulamaktır (Bursalıoğlu, 2008: 6).

Yönetimin tanımları karşılaştırıldığında önemli özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Taymaz, 2011):

- a) Örgütün amaçlarına ulaşacak şekilde yaşatılması,
- b) Kaynakların optimum kullanımı,
- c) Yönetim politikalarının ve kararlarının uygulanması,
- d) İzleme, denetleme ve geliştirme faaliyetleri.

Yönetim, insanlık tarihi kadar eski bir kavram olarak örgütsel davranışa ilişkin model ve teknikleri de içermektedir. Yönetim kavramı sosyal, siyasal, ekonomik, kültürel ve teknolojik gelişmelere bağlı olarak etkilenmiş ve sürekli olarak değişmiştir (Ökmen ve Parlak, 2010: 2).

Değişen çevreye uygun olarak, kaynakların verimli kullanılması başkaları ile işbirliği yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Maddi ve maddi olmayan kaynakların amaçlara ulaşılması için etkin kullanılması bazı unsurların önemini ortaya çıkarmaktadır. Yönetim anlayışına göre, yönetim faaliyetleri, başkaları ile beraber çalışma, örgütsel amaçlara ulaşmak için etkinlik ve verimlilik arasında bir denge kurma ve sınırlı sayıda bulunan kaynaklardan yararlanmasını gerektirmektedir (Özalp, 2012: 4).

2.2.3. Eğitim yönetimi kavramı

Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü'ne göre eğitim yönetimi bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Eğitim nasıl ki insanlarda bir davranış değişikliği gerçekleştirerek onu dönüştürüyorsa, yönetim de örgütü sürekli yaşatarak devamlılığını sağlamaktadır. Yaşatmak da bir süreci anlatır (Başaran 1996: 15). Toplumsal gelişimin sağlanması amacıyla eğitim gereksinimini karşılamak üzere

kurulan eğitim örgütlerinin amaçlarına ulaşabilmesi için etkili bir şekilde işletme, geliştirme ve yenileştirmek eğitim yönetiminin kapsamına girmektedir (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Eğitim yönetimi, eğitim örgütlerinin belirlenen amaçlara ulaşmak üzere, insan ve madde kaynaklarının temin edilip bunların etkin bir şekilde kullanılmasıdır (Taymaz, 2009: 20).

Toplumsal ihtiyaçların karşılanmasında eğitim sisteminin ve bu sistem içinde yer alan bütün örgütlerin yönetimi eğitim yönetimi kapsamı içinde değerlendirilmektedir. Eğitim yönetiminin pek çok amacı bulunmakta ve bu amaçlara ulaşabilmek için yapılan yönetsel faaliyetler eğitim yönetimi altında uygulanmaktadır. Eğitim yönetiminde, eğitim hizmetlerinde verilen programların etkili şekilde uygulanması, öğretim hizmetleri, personel yönetimi, bütçe, bina gibi maddi kaynakların yönetimlerinin verimli ve etkin bir şekilde kullanılması için yöntemler geliştirilmek ve süreçlerin iyileştirilmesi için yollar aranmaktadır (Ilgar, 2005: 14).

İki ayrı meslek dalının birleşmesi ile oluşan eğitim yönetimi, uzmanlık gerektiren bir meslektir. Yönetim biliminin eğitim hizmetlerinde uygulanması sonucunda doğan eğitim yönetimi gelişmiş ülkelerde bilimsel bir disiplin ve meslek grubunun faaliyetlerini düzenler, Bu anlamda öğretmenlik gibi yöneticilik de meslek olarak kabul edilmiştir (Bursalıoğlu, 2008: 222).

Türkiye’de eğitim yönetiminin bilimsel bir disiplin olarak ele alınması TODAİE (Türkiye Orta Doğu ve Amme İdaresi Enstitüsü) ve bu Enstitünün yürüttüğü reform projesi olan MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) ile başlamıştır. Bu konu ile ilgili olarak üniversitelerde Eğitim Yönetimi ana bilim dalı farklı bir disiplin olarak bu tarihten itibaren ele alınmıştır (Örücü ve Şimşek, 2011:174).

Eğitim yönetimi kavramı üzerine alan yazınında önemli tartışmalar bulunmaktadır. Bu tartışmaların temelinde eğitim yöneticisinin kim olduğu, eğitim yönetiminin ise bir bilim dalı ya da bir disiplin olarak nitelendirilip nitelendirilemeyeceği sorunu yatmaktadır. Araştırmalar, Türkiye’de Eğitim Yönetiminin henüz bir bilim dalı olarak gelişimini tamamlayamadığı yönündedir. MEHTAP raporu doğrultusunda 1965 yılında Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesinin açılması, Eğitim Yönetiminin

bilimleşmesinin ilk basamağı kabul edilmektedir. Eğitim yönetimi son yıllarda performans ölçütleri ve başarı kriterlerine uygun yapısı ile eğitim yöneticilerinin “bilim insanı” özelliğinden sıyrılarak daha çok “moral lider”, “etik yönetici” olarak anılmaya başlanmasına yol açmıştır. (Balcı, 2008: 191-204).

1997 yılında Eğitim Fakültelerinin yeniden yapılandırılması sürecinde Eğitim Yönetimi, Planlaması, Ekonomisi ve Teftişi Lisans Programları'nın YÖK tarafından kapatılması, eğitim yönetimi alanının gelişimini olumsuz yönde etkilemiştir. Çok partili dönemle birlikte planlı kalkınma dönemlerinde MEB'in eğitim yöneticilerinin seçilmesi, eğitilmesi ve atanması ile ilgili eğitim politikaları alanı olumsuz etkilemiştir (Örücü ve Şimşek, 2011:183-184).

2.2.4. Eğitim yönetiminin özellikleri

Sanayileşme ve kentleşmedeki hızlı gelişim sonucunda okulların sayısında da büyük bir artış görülmüştür. Bu durum eğitim kurumlarının da planlı bir örgütlenmeye sahip olması sonucunu doğurmuştur. Özellikle 1929 Dünya ekonomik bunalımı sonucunda keynezyen politikaların etkisiyle özellikle ekonomik hayatta devletin müdahalesi gerçekleşmiştir. Eğitim yönetiminde de bu yıllardan başlayarak merkeziyetçi ve bürokratik bir yapı hakim olmuştur. 1980'li yıllardan sonra liberal anlayışın güç kazanmasıyla eğitim örgütlerinde işletme temelli yaklaşımlar egemen olmuştur. Performans yönetimi, Toplam Kalite Yönetimi, stratejik planlama gibi işletme bilimine özgü kavramlar eğitim yönetiminde de kullanılır olmuştur (Özdemir, 2011: 30).

Eğitim bilimlerinin gelişmesi aşamasında oluşan siyasal, ekonomik ve toplumsal değişimler, eğitim kurumlarının artan oranda devlet müdahalesi ile karşı karşıya kalmasına yol açmıştır. Bu tarihsel süreç içinde eğitim yönetimi çoğunlukla, merkeziyetçi ve bürokratik yaklaşımın esas alındığı kamu yönetiminin bir alt dalı olarak ele alınmıştır (Özdemir, 2011: 30).

Eğitim yönetimi, diğer yönetim disiplinlerine göre farklı bir özellik taşımaktadır. Eğitim yönetimi dar anlamda okul yönetimi ve eğitim kurum ve kuruluşlarını amaçlarına göre yaşatmak için vardır. Geniş anlamı ile eğitim yönetimi, eğitim ve öğretim temel görevlerini yerine getirebilecek felsefeyi oluşturmak, kaynakları

optimum kullanılarak, eğitimin temel ilkelerini gerçekleştirmektir (Bursalıoğlu, 2008).

Eğitim yönetiminin kamu yönetimi ile işletme yönetimi arasında farklı bir disiplin olarak algılanması günümüzde yaşanan kavram karmaşasını da beraberinde getirmektedir. Son yıllarda yapılan uygulamalar değerlendirildiğinde eğitim yönetiminin en temel özelliğinin daha çok işletme yönetiminin bu alana uygulanması şeklinde gerçekleştiği söylenebilir. Oysa eğitim yönetimi, felsefesi olan teorik açımları ve yaklaşımlarıyla bir bilim dalıdır (Özdemir, 2011).

Eğitim yönetiminin en önemli özelliklerinden biri eğitim yöneticilerinin günümüzde MEB tarafından yönetim kadrolarını oluşturmak için yetiştirilmesidir. Eğitim yöneticilerinin de eğitmeni olması, yeni kamu yönetimi anlayışına göre planlama, personel, kaynak yönetimi, eğitim ekonomisi tecrübesi kazanmasının yanı sıra alanın bir uzmanlık dalı ve meslek olarak kabul görmesi Millî eğitim sistemi açısından oldukça uzak görünmektedir (Balcı, 2008: 205).

2.2.5. Okul yönetimi ve yöneticiliği

Okul yönetimi en genel tanımı ile eğitim yönetiminin sınırlı bir alanda, okullarda uygulanmasıdır (Bursalıoğlu, 2008). Okul yönetimi bu anlamda eğitim yönetiminin ilk basamağıdır. Okul, eğitim örgütünde alınmış karar ve politikaların uygulandığı alanı, okul yönetimi ise bu alan içinde eğitimin amaçları doğrultusunda eğitim hizmetlerini en etkili şekilde işler durumda tutmakla yükümlüdür (Demirtaş ve Güneş, 2002).

Eğitim sisteminde okul ölçeğinde değerlendirme yapıldığında temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Bursalıoğlu, 2008):

- a) Okul örgütlerinin en önemli özelliği, girdi ve çıktı kavramlarına insanın konu olmasıdır. Okul, eğitim hizmeti üretmektedir ve bu hizmet bireyin kendisine yöneliktir.
- b) Okulun örgütsel anlamda ikinci özelliği, okulda çeşitli değerlerin bir arada bulunması ve çatışmasıdır. Okulun temel görevi, içinde olduğu kadar dışında da çatışan bu sosyal, ekonomik ve politik değerleri uzlaştırmak ve dengede

tutmaktır. Okul, iyi insan, iyi vatandaş, iyi üretici ve tüketici olmanın temel değerlerini öğrencilere kazandırmak zorundadır. Okul, toplumun değerleriyle okulun kendi örgütsel değerlerini bütünleştirmelidir.

- c) Okul örgütünün üçüncü özelliği, ürünü değerlendirme güçlüğüdür. Bu ürünü değerlendirme güçlüğü, değerlendirmenin insan kaynağına yönelik olmasından ileri gelmektedir. Okul örgütlerinin ürünü olarak kabul edilen olumlu davranışları değerlendirecek ölçütler yeterince belirgin olmadığı gibi, değerlendirme etkinliği de oldukça fazla zamanı gerektirmektedir.

Yönetimin temel tanımında yönetenler ve yönetilenler bulunmaktadır. Yönetici, yönetim faaliyetlerini yürütürken başkaları ile işbirliği yapmak, planlama, karar verme ve programlama, uygulama ve denetim olarak sayılabilecek yönetim faaliyetlerini yerine getirmektedir (Özalp vd., 2012: 9).

Okul yöneticisi de Millî Eğitimin temel ilkeleri ile belirlenmiş amaçların gerçekleştirilmesinde okul sınırları içinde eğitimcileri ve diğer çalışanları yöneten, eğitim faaliyetlerini yasa ve yönetmelikler doğrultusunda düzenleyen ve denetleyen yöneticidir. MEB'e bağlı okullarda okul yöneticileri müdür ve müdür yardımcılarıdır.

Okul yönetimi, eğitim yönetimi kavramına göre sınırları çizilmiş bir fiziki alana işaret etmektedir. Okul yönetimi, eğitim örgütünün temel politikaları doğrultusunda örgütün amaçları gerçekleştirmek için eğitim hizmetlerini yerine getirir. Dolayısıyla eğitim yönetimi, okul yönetimin temel felsefesini, teorisini, uzun vadeli kararlar ve genel politikalarını belirlerken, okul yönetimi de bu karar ve politikalar doğrultusunda insan ve maddi kaynakların koordine edilmesi ve eğitimciler ile beraber uygulanmasını yönetmektedir. Kuşkusuz okul yönetimi, eğitimcileri yönlendirirken eğitim yönetiminden yararlanır (Kaya, 1996: 37).

Bu perspektifte okul yönetiminin başında müdür bulunmaktadır. Müdür ve müdür yardımcıları okuldaki planlama, karar verme, uygulamaya ve değerlendirme aşamalarını kanun ve yönetmeliklerin kendilerine verdiği yetki ile yerine getirmektedir.

Okul yöneticiliğinin Türkiye’de bir meslek disiplini olarak planlanması aşamasında önemli sorunlar yaşanmaktadır. Bunlar içinde en önemlisi eğitim yönetiminde idareci olan öğretmenlerin “meslekte asıl olan öğretmenliktir” düşüncesi ile görevden alındıklarında öğretmenlik vazifesine döndürülmesidir. Başarılı yöneticilerin gelişmesine engel olan, meslekte yükselmeyi zorlaştıran bu yöntem eğitim kurumları yöneticiliğinde köklü bir geleneğin oluşmasını da engellemektedir. Atamalarda kayırmacılığın yapılması ve yetiştirilmeden, deneme yanılma yoluyla yöneticiliğin öğrenilmeye çalışılması örgütü sıkıntıya uğratmaktadır. Okul yöneticisi yetiştirme ve atama sistemi uzun vadeli planlanmamaktadır. Millî eğitim sisteminde atamalarda siyasal tercihler ön plana çıkmaktadır (Günay, 2004).

2.2.6. Okul yönetiminde karşılaşılan sorunlar

2.2.6.1. Eğitim politikalarının yetersizliği

Türk millî eğitim politikaları kamu yönetimi alanındaki yeniden yapılanma süreci sonunda politika ve uygulama anlamında birbirinden farklılaşmıştır. Siyaset kurumu genellikle eğitim hizmetlerinde kendisinin ürettiği politikalar olarak görmediği uzun vadeli stratejik kararları ihmal etmiş ya da değiştirmeyi uygun bulmuştur. Bürokrasi ise siyasi müdahaleler nedeni ile gündelik çalışmalarında rasyonel olmayan kararlar almaya zorlanmıştır (Gülşen, 2005: 3). Eğitim politikalarının toplumsal, ekonomik ve kültürel değişmeye uygun olmayışının temel sebeplerinden biri de eğitimde niceliksel çalışmaların eğitim hizmetlerinde kalite eğiliminin önüne geçmesidir. Eğitim hizmetlerinde çıktının ölçülmesi oldukça zordur. Eğitim politikaları, eğitime başlayan ve devam eden öğrenci sayısına ve genellikle eğitim ve öğretim etkinliğini başarı ile bitiren öğrenci sayısına odaklanmıştır.

Aşağıdaki **Çizelge 2.1**’de 1980 öncesi ve 1980 sonrası eğitim yönetimindeki paradigma değişikliği gösterilmektedir. Tabloya göre, devletin ana hizmet yükümlülüklerinden biri olan eğitim hizmetlerine yönelik yaklaşımı, sosyal devlet anlayışının bir uzantısı olarak, devletin eğitim hizmetlerinde ana yürütücü olması münasebetiyle eşitlik, sosyal adalet ve toplumsal refah üzerine kurulmuşken, 1980’li yıllardan sonra neoliberal politikaların etkisi ile kamu işletmeciliği ön plana çıkmış ve etkinlik, verimlilik, performans ölçütleri ön plana çıkmıştır (Özdemir, 2011: 38).

Çizelge 2.1: 1980 Öncesi ve Sonrasında Kullanılan Yaklaşımlar

1980 Öncesi	1980 Sonrası
Eşitlik	Performans Ölçütleri
İhtiyaçlar ve Erişim	Beceri, Seçim, En Az Standartlar
Toplumsal Refah	Ekonomik Verimlilik
Genel Eğitim	Veli Tercihi, Kurumsal Rekabet
Devlet Müdahalesi	Yerel Girişim

Kaynak: William L. B. (1992), “The Power of Paradigms: Reconceptualizing Educational Policy and Management”, *Educational Administration Quarterly*, Vol. 28, No: 4, s. 514. Aktaran: Özdemir, M. (2011). “Kamu Yönetimi ve İşletme Yönetimi Arakesitinde Bir Bilim: Eğitim Yönetimi”, *Ankara, Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 44, Sayı 2, Haziran 2011, s. 38.

Eğitim yönetimindeki bu yeni yaklaşım eğitim yöneticilerinin asal görevleri olan eğitimin yönetimi ve planlamasından çok şirket yöneticisi, piyasa analisti, halkla ilişkiler uzmanı gibi kavramlarla anılmasına neden olmuştur (Özdemir, 2011: 38). Eğitim yöneticileri, 1980’li yıllardan sonra vatandaş beklentileri ile kamu yönetiminin kendilerinden beklediği görevleri yapmaya çalışan, vatandaşların finansal katılımını arttıracak yöntemler bularak kurumları için stratejiler geliştiren, kaynak üretmeye çalışan ve merkezi yönetimin belirlediği hedeflere ulaşmaya çalışan bir “lider” statüsünde görev yapmaktadır.

2.2.6.2. Kamu yönetiminin yapısı

Okul yönetimlerinin karşılaştığı temel sorunlardan birisi de Türk kamu yönetiminin yapısıdır. Türk eğitim sistemi kamu yönetiminin bir alt sistemidir. Bu sistem içinde örgütleniş modeli katmanlı, bürokratik ve merkezidir.

Türk kamu yönetiminin yapısı incelendiğinde kamu idaresi sistemi merkezileşmiştir. Kamu hizmetleri planlamadan uygulama aşamasına kadar merkezden alınan kararlar ile yönetilmektedir. Merkezi idare mali kaynakların nasıl dağıtılacağına ve hangi hizmetlerde kullanılacağına karar veren ülke sınırları içinde tek yetkili güçtür. Bu

yönetim anlayışı, yerel ölçekte halkın beklentilerini karşılayamayan hizmet anlayışının yanında merkezi otoritedeki kırtasiyecilik, bürokratik ve hantal yönetimin nedeni olmuştur. Günümüzde merkezi idare, kararları ile vizyoner olarak uzun vadeli planlama yapmaktan çok taşradaki birimlerinin bürokratik yazışmalarını yapmak ve onlara talimat vermekle işleyişi sürdürmektedir (Eryılmaz, 2005: 77). Türk kamu yönetimi çok büyük bir örgütsel yapıya işaret etmektedir. Bu yapı çevresi ile uyum içinde ve küresel değişim ve yeniliklere ayak uydurmak zorundadır. Kamu yönetiminde özel sektörden farklı olarak yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasına, yerelleşmeye ve karar alma süreçlerinin merkezden yerele yönlendirilmesine müsaade edilmemektedir (Ökmen ve Parlak 2010: 506). Stratejik yönetim bu anlamda kamu yönetiminin örgütsel yapısında, bürokratik kültüründe ve kamu yönetimine bakış açısından bir zihniyet değişimine yol açan unsurların sonucudur.

TKY (Toplam Kalite Yönetimi), stratejik planlama gibi uygulamalar süreç yönetimini ön plana çıkaran, vatandaş odaklı yaklaşımı ve katılımcı yapısı ile karar alam süreçlerine paydaşların katılımının şart olduğu bir yönetim felsefesidir. Bu uygulamaların başarıyla hayata geçirilmesi siyasal elitlerin ve üst kademe yöneticilerin konuya bakış açısı ile ilgilidir. Hiyerarşik ve katı yapılar, özellikle yönetim aşamasındaki ast-üst ilişkisindeki bağımlılık ile kontrol ve korkuya dayalı iletişim nedeniyle genellikle başarısızlığa yol açmaktadır (Halis, 2000: 102). Millî Eğitim Bakanlığındaki organizasyonun yapısının dikey örgütlenme modeline uygun olması, karar alma süreçlerinin tek yönlü olarak yukarıdan aşağıya doğru işlemesine neden olmaktadır. Yerel farklılıkların ve bölgesel dengesizliklerin olduğu Türkiye’de okul yönetimlerine inisiyatif sağlanmaması sistemin sorunlarından biri olarak kabul edilmektedir.

2.2.6.3. Eğitim politikalarında deneme yanılma süreci

Türk eğitim sistemini düzenleyen kararları incelediğimizde yapılan düzenlemelerin stratejik planlama olmadığı görülecektir. Kararlar merkez teşkilatınca verilmektedir. Merkezden bir kontrol süreci sisteme hakim olup sistemde güç odağı politik liderliktir. Türk eğitim sistemi ile ilgili tüm kararları almakla Talim Terbiye Kurulu yetkili kılınmıştır. Ancak son yıllarda alınmış olan kararları incelediğimizde kararların stratejik planlamaya uygun olmadığı görülecektir. Örneğin 1990’lı yıllarda

uygulanan “Ders Geçme ve Kredi Sistemi”, 1995-1996 yıllarında Eğitim Fakóltesi dışındaki diğer yüksek oğretim kurumu mezunlarının oğretmen olarak atanması, 1998 yılında uygulanan 8 yıllık kesintisiz eğitim uygulaması gibi kararlar tamamen merkeziyetçi bir yaklaşımla alınmıştır (Ereş, 2004: 21-29). 1989 yılında yabancı dil dersi zorunlu ders olmaktan çıkarılıp seçmeli ders haline getirilmiş ve 1991 yılında tekrar zorunlu ders olmuştur (Ereş,2004: 21-29).

2012 yılında 6287 sayılı kanun ile yapılan değişiklik sonucu zorunlu eğitim, 4 yıl ilkokul, 4 yıl ortaokul ve 4 yıl lise olmak üzere u kademede toplanıp 12 yıla çıkarılmış ve bu karar da eğitimciler arasında tartışılmadan merkezi yönetim tarafından alınmış ve uygulanmıştır.

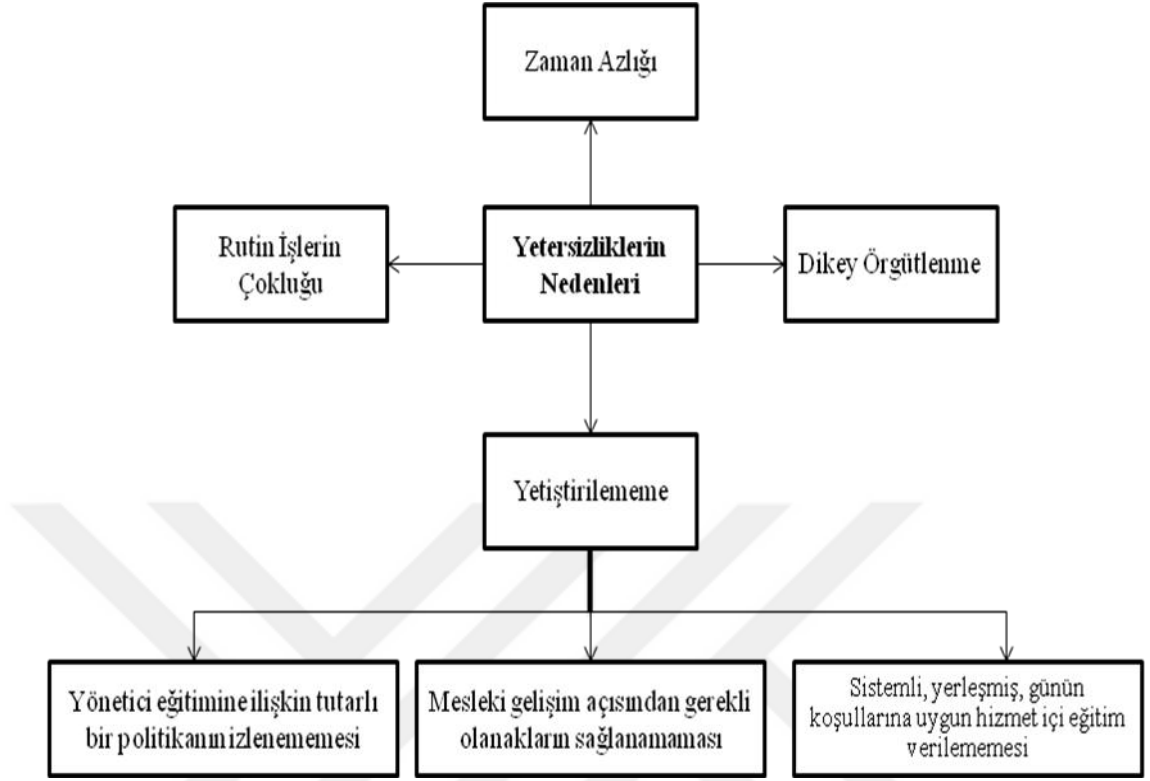
Türk eğitim sisteminde, devlet politikalarının uzun vadeli olmasına rağmen hükümet politikalarının kısa vadeli ve değişken olduğu görölmektedir. Özellikle, okula başlama yaşı, eğitim sisteminin programlanması, ders müfredatı, zorunlu eğitim gibi stratejik kararlar genellikle pilot bölge uygulamaları yapılmadan alınmakta, eğitimcilerin düşünce ve önerileri ile modern eğitim yönetimi ilkeleri göz ardı edilmektedir.

Eğitimde sınav sistemi sürekli olarak değiştirilmektedir. Ölçme ve değerlendirme sistemlerinin sonuç odaklı olması, niteliksel eğitimin göz ardı edilmesi, puanlama ve sınav metotlarının değişkenliği öğrencilerin kendilerini “kobay”, “kurban” ve mağdur olarak nitelendirmelerine yol açmaktadır (Topsakal, 2012). 2007 yılında değiştirilen sınav yönetmeliği ile eğitim sisteminde, dersanelere bağımlılığın azaltılması amaçlanmış ve u yıl süre ile uygulanan SBS (Seviye Belirleme Sınavı) değiştirilmiştir. Deneme yanılma yolu ile eğitim sisteminde dış kaynaklara yönelim ile beraber okulun önemi azalmıştır (Eğitim-İş, 2015: 2). SBS uygulamasından vazgeilmesinden sonra Temel Eğitimden Ortaöğretime Geçiş adıyla sekizinci sınıf öğrencileri, her iki dönemde de Türkçe, Matematik, Fen ve Teknoloji, T.C. İnkılap Tarihi ve Atatürkçülük, Yabancı Dil ve Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi derslerinden sınava tabi tutulmak üzere üst oğretim kurumlarına yerleştirilmektedirler. Eğitim politikalarının sıklıkla değişmesi, eğitim sisteminde okula dayalı eğitim ve oğretim sürecinde önemli sorunlara yol açmıştır. İlk ve ortaöğretimde öğrenci

performanslarının ve eğilimlerinin analiz edilememesi, sınav başarısına dayalı sistem eğitimin temel sorunları arasında yer almıştır.

2.2.6.4. Eğitim yöneticiliğinin meslekleşmemesi

Gelişmiş ülkelerde yaşanan hızlı gelişmeler birçok alanda olduğu gibi eğitim yönetiminde de uzmanlaşmaya yol açmıştır. Ancak ülkemizde “Meslekte esas öğretmenliktir” anlayışından vazgeçilmediğinden hem eğitim yönetimi uzmanlık alanının gelişmemesi hem de bu alanda yetişmiş elemanların yerinde kullanılamaması sonucu ortaya çıkmıştır. Neticede uzmanlık ve yeterlilik gibi iki öğeden yoksun olan eğitim düzenimiz bir deneme yanılma sürecine sokulmuştur (Bursalıoğlu, 2008: 6). Eğitim yöneticiliği, Türkiye’de bilimsel esaslara göre yapılandırılmış bir meslek grubu ve disiplin olamamıştır. Özellikle okul yöneticiliğine atananlar, okul yöneticiliği konusunda yeterli eğitim almadıklarından, liyakat sistemine göre atanmadıklarından ve yeterli deneyimleri bulunmadığından yönetim alanında kendilerine verilen teknik yetkinin kullanılması esnasında zorlanmaktadır (Taymaz, 2009). Türkiye’de, Cumhuriyetin kuruluşundan günümüze eğitim yöneticisi yetiştirmede dört eğilimden söz edebiliriz. Bu eğilimler: 1970’lere kadar çıraklık modeli, 1970’lerde eğitim bilimleri modeli, 1999’da sınav modeli ve keyfilik modelidir. Çıraklık modeli eğitim sistemimizdeki merkeziyetçi anlayışın sonucudur. 1970’lere kadar yöneticilerin çoğunluğunun pedagoji mezunu olduğu fakat bu tarihten sonra tecrübe ve başarı kıstası yerine siyasi tercihlerin yönetici atamada rol oynadığı gözlemlenmiştir. 1993 yılında toplanan 14. Millî Eğitim Şurası’nda Eğitim Bilimleri Modelinin yönetici yetiştirmede etkin rol oynayacağı belirtilmişse de eğitim bilimleri modeli kapsamında yetiştirilen yöneticilerin göreve getirilmeyip bu kişilerin öğretmen olarak görevlendirildikleri gözlemlenmiştir. Sınav modeli ise 1998 yılında çıkarılan MEB’e Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Atama ve Yer Değiştirilmesine Dair Yönetmelik ile getirilmiştir (Balcı, 2008: 198).



Şekil 2.2: Yöneticilerin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yetersizliklerinin Nedenler

Kaynak: Onural H. (2005). Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri, Ankara, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı: 41 s.22.

Yukarıdaki **Şekil 2.2.**'de eğitim yöneticilerinin yetersizliklerinin nedenleri görülmektedir. Bürokratik sorunların yanında Türkiye'de atama yoluyla yönetici olunması ve eğitim yöneticiliğinin meslek olarak görülmemesi bunun en önemli nedenlerindendir (Balcı,2008:199). 10/06/2014 tarih ve 29026 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine İlişkin Yönetmelik ile sınav modelinden vazgeçilmiş ve yöneticilerin EK-1 Yönetici Değerlendirme Formu üzerinden dört yıllığına görevlendirilmeleri öngörülmüştür. 06/10/2015 tarihi 29494 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan yeni yönetmelik ile eğitim yöneticilerinin dört yıllığına mülakat ve ek-1 değerlendirme formuna göre atanacağı belirtilmiştir (MEB Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik, 2014). Sonuçta, okul müdürlüğüne atanmada siyasal tercihlerin ön plana çıktığı bir noktaya dönülmüştür.

Eğitim yönetiminde idari tercihlerin yerini siyasal tercihlerin alması, eğitim yöneticileri açısından oldukça önemli sorunlar doğurmaktadır. Türkiye’de siyasetin yönetime müdahalesi, alınan kararların çok fazla değişmesi, eğitim yöneticiliğinin bir meslek dalı olarak görülmemesi nedeniyle eğitim yöneticisi yetiştirmenin istenilen seviyeye ulaştığı söylenemez (Onural, 2005: 71).

2.2.6. 5. Fiziki kapasite sorunları ve yetersizlikler

Türkiye’de okul ve derslik sorunu günümüzde de devam etmektedir. Okullaşma oranında son yıllarda önemli bir artış kaydedilmesine rağmen, derslik başına düşen ğrenci sayısı dengesizlikler göstermektedir. Türkiye’de 2007 itibari ile ortalama sınıf mevcutları 27 iken, OECD ortalaması 21,4’tür. Öğretmen başına düşen ğrenci sayısında Türkiye, Meksika hariç bütün OECD lkeleri içerisinde en üst düzeydedir. Asıl önemli sorun, sınıf mevcutlarının kalabalık olmasından ziyade, kimi bölgelerde sınıf mevcutları yirminin altındayken, özellikle bazı büyük Őehirlerde sınıf mevcutlarının 50–60’ın üzerinde olmasdır. Bu sorun, MEB’in planlama becerisinden çok, özellikle bölgeler arası kalkınmışlık düzeyleri arasındaki fark, güvenlik sorunları ve glerin neden olduğu demografik yapıdaki ani değişimlerle ilgilidir. Demografik yapıdaki hızlı dönüşümler ve bu dönüşümlere yönelik planlamanın yetersiz olması, kalabalık sınıflarla birlikte ülkenin ekonomik kaynaklarının da boşa harcanmasına yol açmaktadır. Örneğin, halihazırda atıl duran yirmi iki bin civarında ilköğretim okulu bulunmaktadır (Gr ve elik,2009:18). Özellikle kentlerin evre yerleşim birimlerinde eğitim kalitesi nitelik yönünden oldukça düşmektedir. Bölgesel dengesizlikler yüzünden bazı sınıflarda ortalama ğrenci sayısı ikiye katlamaktadır (Gl, 2008: 183). Ayrıca okul binalarının öğrencilerin eğitimini destekleyecek Şekilde laboratuvar, kütüphane, spor salonu olanaklarında yetersizlikler bulunmaktadır.

2.3. Stratejik Planlama Kavramı ve zellikleri

2.3.1. Strateji kavramı

Strateji kavramı bilimsel literatürde çok sık kullanılan bir terim olarak askeri alanda ortaya çıkmış bir kavramdır. Askeri alanda daha çok taktik gücü ifade eden kavramın

işletme biliminde kullanımı yönetim ve yönetim fonksiyonları açısından ele alınmaktadır (Dinçer, 1998).

Kelimenin etimolojisi incelendiğinde iki farklı açıklama bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramı (Becerikli, 2000) diğeri ise Yunancadan gelen “strategos” kelimesidir. Generallik sanatı olarak tanımlanabilecek olan kavram, askeri bir stratejinin üzerinde durum analizinin yapılabilmesi ve yönetim için alınan bir dizi önlemi içermektedir (Mütercimler, 2006: 28-29).

TDK’da (Türk Dil Kurumu) strateji kavramı, “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkulceyş” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2011).

Stratejinin bir bilim ve sanat olarak nitelendirilmesi gerektiğini açıklayan tanımlamalar genellikle stratejinin, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için alınan dinamik kararlar topluluğu olduğunu, durum analizini içerdiğini, önceden tahminlerle belirlenmeye çalışılan duruma uygun izlenecek yol ve yöntemlerin bütününe ifade ettiği konusunda yoğunlaşmaktadır (Narinoğlu, 2009).

Bu anlamda, mevcut kaynakların iç ve dış çevre analizi ile en etkin kullanımı ve var olan fırsat ve tehlikeler ile güçlü ve zayıf yanların belirlenmesi strateji kavramının kapsamına girmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 33).

Stratejinin bir tercih ya da tercihler bütünü olması, izlenecek yolun seçiminin yöneticinin ulaşmak istediği amaçlar ve örgütsel kimliği nasıl tanımladığı ile ilgilidir. Yönetim fonksiyonu, alternatif olanakların hangisinin değerlendirileceği sorununu stratejik kararlar ile çözebilmektedir (Şentürk, 2005).

Son olarak, günümüzdeki anlamıyla strateji, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşabilmek için sonuca yönelmiş uzun vadeli dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2006: 33).

2.3.2. Plan ve planlama kavramı

Plan, amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için seçilecek yol ve olanakların genel çizgileriyle belirlenmesidir (Tosun, 1990: 5). Plan, her şeyden önce alınan bir karar ya da kararlar topluluğudur. Bu kararların ortak özelliği, belirli bir zaman diliminde istenilen amaçları ve durumlara işaret ediyor olmasıdır (Koçel, 2003: 13).

TDK'ya göre plan, bir işin bir eserin gerçekleştirilmesi için uyulması gereken düzen olarak tanımlanırken planlama kavramı ise yapılacak bir işi belli bir plana göre düzenlemek" olarak açıklanmaktadır (TDK, 2011).

Planlama, genel çerçevesi çizilmiş kararların gerçekleştirilmesi amacıyla bir başka ifade ile planla karar verilen sonuca ulaşılabilecek süreci ifade etmektedir. Planlamada söz konusu olan süreç plan temel alınarak yapılan iş ve eylemlerin bir bütünüdür. Bu bütünün temel amacı ise analizler vasıtasıyla seçimler yapmak, bu seçimler doğrultusunda kaynakları tespit etmek, yapılacak işlerin kararını vermek ve belirlenmiş amaçlara ulaşabilmektir.

İşletme bilimi açısından planlama yönetim fonksiyonlarından en önemlisi ve ilkidir. Örgütsel yapının başarısı rasyonel bir planlamaya bağlıdır. Planlama ve bu planlamaya ait alt planlamalar, örgütün ortak amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşabilmesi için yapılmaktadır. Bütün yönetim faaliyetleri ve iş süreç akışları planlama süreci ile yakından ilgilidir. Yönetim faaliyetleri ve fonksiyonları planlamayı, bütün çalışanlar için bir yol gösterici ve rota olarak belirlemiştir (Mucuk, 1996: 145).

Planlama sürecinde yönetsel açıdan belirli soruların cevapları aranmaktadır. Bu sorular şunlardır (Koçel, 2003: 123):

- a) Ne?
- b) Ne zaman?
- c) Nasıl?
- d) Kim tarafından?
- e) Neden?

f) Hangi maliyetle?

g) Hangi sürede?

Soruların cevaplandırılması planlama sürecini oluşturmaktadır. Bu süreç belirli bir amaca yönelmiş olmalı ve istenilen bu duruma ulaşabilmek için yapılacak faaliyetlerin belirlenmesi ve bu faaliyetlerin organize edilmesi gerekmektedir. Plan ve planlama arasında örgütsel amaçlara ilişkin stratejik kararların neler olduğu ile bu amaçları gerçekleştirmek için kaynak yönetimi, programlama, personelin görevlendirilmesi gibi fonksiyonların belirlenmesidir (Eren, 2010: 117). Strateji ile plan genellikle birbirine karıştırılan kavramlardır. Tanımları göz önüne getirildiğinde strateji ile plan arasındaki en belirgin fark, stratejinin uzun vadeli tercihler ve amaçlar olmasına rağmen, planın belirlenmiş amaçları gerçekleştirebilmek için amaç ve yolların karşılaştırılması bir başka deyişle neyin, ne zaman ve nasıl yapılacağını kapsamaktadır. Bu açıdan plan, strateji, yöntem, program olarak tanımlanan bütün terimleri içine almaktadır (Eren, 2010: 26).

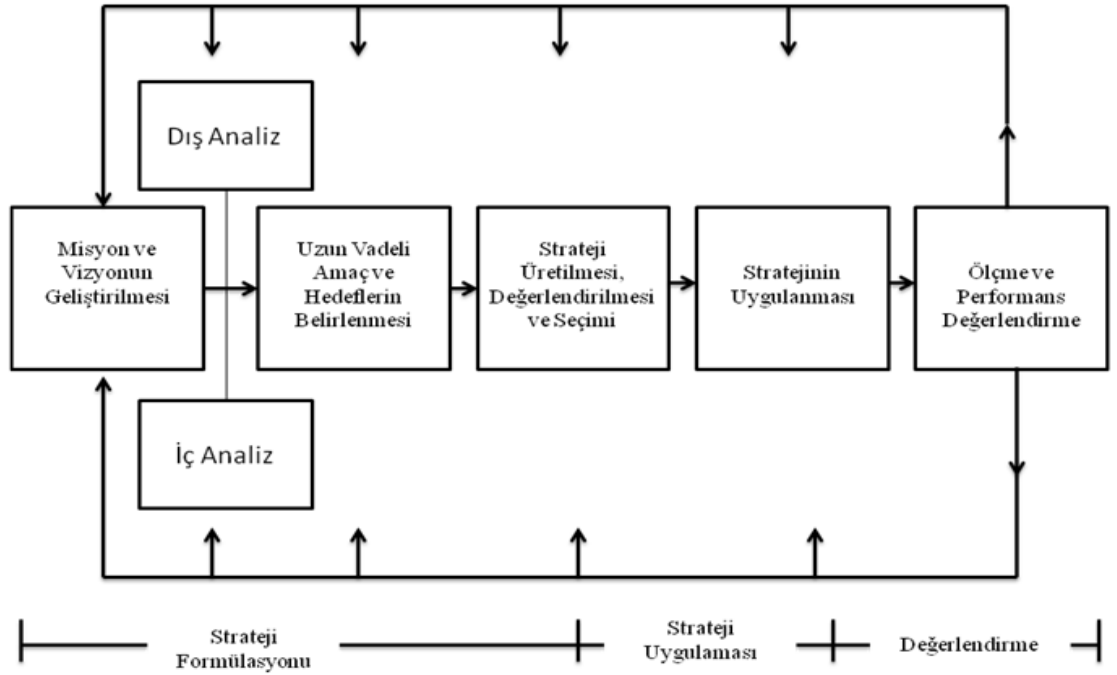
2.3.3. Stratejik planlama tanımı

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonudur. Örgütün uzun vadede ulaşmak istediği durum ile bugün bulunduğu yer arasındaki yolu ifade etmektedir. Stratejik planlama bir disiplin olarak örgütün bütün fonksiyonlarını düzenlemektedir (Erkan, 2008: 9). Stratejik planlama stratejik yönetimin en önemli unsuru ve başlangıç aşamasıdır. Bu aşamada, stratejik olarak belirlenen amaçlar, aşamalar, hedefler ve varılması istenen sonuçlar ile denetlenecek iş süreç akışlarının planlaması yapılır. Sistemin uygulanması, denetlenmesi ve iyileştirilmesi ise stratejik yönetimin işlevidir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 27). Kamu yönetiminde ise stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmaktadır (5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003: Md.3).

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) ise stratejik planlamayı, uzun vadeli bir bakış açısı olarak, kurumun amaçlarını, hedeflerini ve bunları gerçekleştirmeyi olanaklı hale getirecek yöntemlerin bütünü olarak tanımlamaktadır. Stratejik planlama, kuruluş

bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri kapsayacak şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik etmektedir (DPT, 2006: 7).

Şekil 2.3’de stratejik yönetim süreci gösterilmiştir. Buna göre örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda dış çevreni ve iç çevrenin analizi yapılmaktadır. Bu analize uygun olarak belirlenen uzun vadeli stratejik amaç ve hedeflerin değerlendirilmesi ve aralarından uygun olanların seçimi ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Planlama ile gerçekleştirilen bu aşamayı stratejinin uygulanması süreci takip etmektedir. Sürecin sonunda belirlenen amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı, sürecin hangi bölümlerinde aksaklıkların yaşandığı ölçme ve performans değerlendirme ile tespit edilerek geri besleme ile stratejik yönetim süreci tamamlanmış olmaktadır.



Şekil 2.3: Stratejik Planlama Modeli

Kaynak: Erkan V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama, Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara, DPT Yayınları, s. 24, 06 Ocak 2015 <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/CQZMm+KamuKuruluslarindaStratejikPlanlamaPdf>

Stratejik planlamanın doğası gereği geleceğe yönelik eylem ve kararlar alınırken, bu faaliyetler belirli bir stratejiye göre ve detaylı olarak gerçekleştirilmektedir. Stratejik planda örgütün bütün kararları saptanır. Bu kararlar, stratejik yönetimin uygulanmasında hayati bir önem taşımaktadır. Belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yol gösterecek eylem ve kararlar planlama aşamasında tanımlanır. Ancak planlamanın yapılması sürecinde analizlerin rasyonel ve gerçekçi yapılarak var olan durumun ortaya konması planlamayı kolaylaştıracaktır.

Stratejik planlar kurumdaki stratejik düşünceyi ve davranışı sistematik hale getirir. Planlama aşaması ile üst yöneticilerin iradesi kurum çalışanlarına aktarılır. Amaçlara ve kararlara çalışanların katılması sağlanır. Kamu kurumlarında stratejik yönetim tıpkı bir şirketin yönetilmesi aşamasında olduğu gibi vizyon hedefli, misyona dayalı, iç ve dış çevre analizleri ile zayıf ve güçlü noktaların tehdit ve fırsatların belirlendiği iş süreç akışlarının tespit edildiği ve bu süreçte hangi kaynakların kullanılacağını belirleyen bir yönetim şeklidir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 101-102).

2.3.4. Stratejik planlamanın gelişimi

Stratejik planlamanın ilk teorik temellerini Drucker'ın 1954 tarihli Yönetim Pratikleri (The Practice of Management) adlı kitabında yer alan Amaçlarla Yönetim (Management By Objectives) yaklaşımının oluşturduğu söylenebilir. Bu görüşe göre, stratejik planlamanın ana çerçevesi gündelik sorunların çözümlenmesi aşamasında orta ve uzun vadeli amaçların unutulması, yönetimin gelecekte gerçekleşmesi beklenen amaçlara odaklanması ve faaliyetlerin ise bu amaçlara göre yoğunlaştırılmasıdır (Erkan, 2008: 8).

Stratejik planlama, II. Dünya Savaşı'nın sonrasında işletmelerin orta ve uzun vadeli planlama ihtiyacından doğmuştur. Bu yıllarda bilimsel yöntemlerin kullanıldığı sistematik analiz ön plana çıkmaya başlamış, işletmeleri gelecekte bekleyen tehlikelerin ve fırsatların ve gelecekte işletmenin olması gereken yeri belirlerken analizlerin yönetim anlayışında yer aldığı görülmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 36).

Eğitim kurumlarında stratejik planlama uygulamaları 1970'li yıllarda Üniversitelerde başlamıştır. Diğer okul düzeylerinde uygulanması ise 1980'li yıllardan sonradır. 1990'lı yıllarda ise stratejik planlama kavramı, eğitim reformu kavramıyla birlikte

kullanılarak eğitim liderliği için bir çalışma alanı olmuştur (Memduhoğlu ve Uçar 2012b:548).

II. Dünya Savaşı'ndan sonraki yıllarda, özel sektör tarafından yüksek rekabet ortamı, artan maliyetler ve etkili yönetim tekniği açısından kullanılan stratejik planlama 1970'li yıllara geldiğinde örgütlerin yönetsel olarak vazgeçemedikleri bir kullanıma sahip olmuştur (Erkan, 2008: 7). 1960'lı yıllardan itibaren organizasyon ve yönetim teorisindeki gelişmeler, farklı bir boyut kazanarak yöneticilerin planlama, amaçları belirleme, problemi tanımlama, alternatifleri araştırma ve karar verme gibi sorumluluklar yüklenmesini zorunlu kılmıştır. Bu yıllardan sonra yönetim artık sadece teknik bir davranış değil, çevresiyle etkileşim halinde dinamik bir unsur olarak ele alınmıştır. Bu nedenle, yöneticiler sistemin stratejik unsurları, hedefleri ve araçları bir araya getiren süreçler gibi konularla ilgilenmek zorunda kalmışlardır (Gedikli, 2003: 12-13).

1970'li yıllar hem özel sektörde hem de kamu sektöründe planlamanın ön planda olduğu yıllardır. Bu on yıllık dönemde planlama özel bir meslek dalı haline gelmiş, işletme bilimi içinde planlama, yönetimin bir alt fonksiyonu olarak özel olarak kurulan bölümlerle faaliyetlerini sürdürmüştür. Ekipler üst düzey yöneticilerin karar alma süreçlerine etki etmiş ve alınan kararların tüm kuruma yayılmasını sağlamışlardır. Bu ekipler ilk stratejik planlama kılavuzlarını geliştirmişlerdir. Bu dönemde Amerika ve Japonya'da stratejik planlama konusunda danışmanlık etmek üzere şirketler kurulmaya başlanmıştır.

Stratejik planlamaya getirilen eleştirilere rağmen, özellikle 1980 sonrasında kamu yönetimi ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir (Erkan, 2008: 7-8).

Stratejik yönetimin, bir disiplin olarak gelişimi, stratejik planlama yaklaşımının yerleşmesi ve gelişimi sonrasında onu takip eden bir süreçte olmuştur. Bu bağlamda çok eskilere dayanan strateji kavramının bir sıfat olarak kullanımı ilk olarak stratejik plan ile literatürdeki yerini almıştır (Kırılmaz, 2013: 36).

Stratejik Planlamanın kamu yönetiminde ön plana çıkması ise 1980'li yılların sonunda sosyal devlet kavramından neoliberal ekonomi politikaların etkisi ile devletin kamu

hizmetlerinde bir yaklaşım değişikliği gösterdiği yıllarda olmuştur. Kamu kesiminde stratejik planlamanın uygulanması artık kamu hizmet anlayışından kamu işletmeciliği anlayışına geçişin en önemli adımıdır (Gül, 1999: 22).

Çizelge 2.2 : Stratejik Planlamanın Gelişimi

Dönem	Aşama	Özellik
1950	Planlama (Sınırlı Kapsamlı Operasyonel Planlama)	<ul style="list-style-type: none"> Görünür Gelecek Yakın Gelecek Parçalı Yaklaşım Ulaşılabilecek Nokta Kapalı Örgüt Tahmin
1960	Uzun Vadeli Planlama	<ul style="list-style-type: none"> Uzak Gelecek
1970	Stratejik Planlama	<ul style="list-style-type: none"> Çevre Bilinci Yol Çizme Yön Belirleme
1980	Stratejik Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> Açık Örgüt, Çevre ile Etkileşim Geri Bildirim Planlama Süreci
1990	Stratejik Görüş Stratejik Kültür	<ul style="list-style-type: none"> Öngörülmeleyen Gelecek Bilinmeyen Çevre Stratejik Değerler Çevre ile İşbirliği
1995	Stratejik Yetkinlikler	<ul style="list-style-type: none"> Kaybolan Sınırlar Çevrenin Tasarımı Çekirdek Yetkinlikler

Kaynakça: Erkut, H. (2009). Stratejik Yönetimin Temelleri-Yönetimin Kanatları, İstanbul, Yalın Yayıncılık s. 28.

Türkiye'nin AB (Avrupa Birliği), OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü), IMF (Uluslararası Para Fonu), Dünya Bankası vb. oluşumlar ile sürdürdüğü ilişkilerin temelinde iyi yönetim (good governance) ilkesinin ön planda olduğu Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı bulunmaktadır (Güler, 2003).

2000'li yılların başında ortaya çıkan kamu yönetimi reform çalışmalarında stratejik planlama en çok tartışılan kavramdır. Özel sektörün uzun yıllardan beri kullandığı

stratejik planlamanın, kamu kaynaklarının etkin kullanımını sağlamak amacıyla kamuda da kullanılması hedeflenmiştir. Stratejik planlama ile ekonomik ve etkin olacak faaliyetlerin aynı zamanda hesap verilebilir ve mali saydamlığı sağlayacak şekilde düzenlenmesi de zorunlu kılınmıştır.

Bu amaçla kamu idarelerinin 2009 yılından itibaren kademeli olarak beş yılı kapsayacak şekilde stratejik planlamaya geçmesi kararlaştırılmıştır. DPT Kamu İdarelerinin Stratejik Planlama Kılavuzu'nu hazırlarken, 2004 yılından 2009 yılına kadar kamu kurumlarında stratejik planlama ile ilgili çalışanların eğitilmesi, bütün kamu çalışanlarının stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olması için eğitim çalışmaları yapılmasına karar verilmiştir (26179 Sayılı Kamu İdarelerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, 2006).

2.3.5. Stratejik planlamanın önemi ve özellikleri

Yönetimin başarısı, kıt kaynakları etkili ve verimli kullanarak kurumu hedeflerine ulaştırmasıyla mümkündür. Stratejik planlama çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi ve bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini gibi konularda üst yönetim için vazgeçilmez yönetim faaliyetlerinden birisidir (Özmantar, 2011: 14).

Yeni yönetim anlayışı perspektifinde stratejik planlamanın en önemli görevi, kaynakların etkin kullanımının sağlanması, planlı bir faaliyet olarak maliyetlendirme ve iş akış süreçlerini oluşturma aşamasında verimlilik sağlamasıdır. Özellikle uzun vadeli amaçları olan kurumlar, stratejik planlamayı temel bir araç olarak benimsemiştir (DPT, 2006: 1).

Stratejik planlamanın önemini ortaya çıkaran bir başka özelliği de yönetim paradigmalarının dönüşümündeki etkinliğidir. Çevre analizlerinde farklı seçeneklerin bilimsel esaslara göre düzenlenmiş bir yaklaşımla analiz edilmesi, planlamanın verimli olmasını sağlamaktadır. Fırsat ve tehditlerini değerlendirilmesi, kurumun zayıf ve güçlü yönlerinin tespit edilip kaynakların etkin kullanılmasına yönelik politikalar üretilmesi stratejik planlama ile sağlanabilmektedir (Gürer, 2006: 95).

Stratejik planlamanın en önemli özelliği saptanan faaliyet ve eylemlerin belirli bir sistematığının olmasıdır. Yöneticiler stratejik planlama ile amaçları ve hedefleri

gelişi güzel belirleyemezler. Stratejik planlamanın başlıca özellikleri aşağıda gösterilmektedir (Narinoğlu, 2009: 13):

- a) Stratejik planlama bilimsel esaslara dayanan sistemli bir çalışmadır. Yönetim fonksiyonlarının bütün faaliyetlerini kapsamaktadır.
- b) Amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğine odaklanan planlama faaliyetlerinin başarısına sonuçların değerlendirilmesi ile ulaşılmaktadır. Sonuç odaklıdır.
- c) İç ve dış analizin yapılması sürecinde çevre şartları önem kazanmaktadır.
- d) Stratejik planlama durağan bir yapıya sahip değildir. Mevcut koşulların analiz edilmesi ile oluşturulan durum analizlerine göre hazırlanmaktadır.
- e) Stratejik planlama, üst yönetimin onayı ile örgütün bütününe ilgilendiren faaliyetleri kapsamaktadır. Örgütün bütün bölümleri stratejik planlamadan sorumludur.
- f) Stratejik planlamada, yönetimin amacı sürekli olarak geleceği planlamaktır. Bu amaçla, sistematik çalışmalar örgütün gelecekte nerede olması gerektiğine odaklanmıştır.
- g) Seçme ve önceliklendirme sürecidir. Stratejilerin seçimi, önceliklendirilmesi, buna uygun hedeflerin ortaya konması ve en uygun kaynağın kullanımını sağlar.

Açık bir sistemde iç ve dış çevreye sürekli analiz ile uyum sağlamaya çalışan kurumlar, stratejik planlamaları yoluyla çevre ile aralarındaki iletişimi artırarak kaynakları rasyonel kullanılabilmeye olanağına sahiptirler. Ayrıca, stratejik planlama ile kurumun gelecekteki hizmet anlayışı şekillendirilebilir. Kurumlar sahip olacakları "vizyon" sayesinde geleceği önceden görebilen bir nitelik kazanacaklardır. Stratejik planlamada paydaş katılımı ön plandadır. Kurum, hizmet ettiği toplumun çıkarlarını ön plana çıkarmakla birlikte, kendi amaçları ile toplumun beklentileri arasında bir bütünlük sağlayabilmektedir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 107-110).

Stratejik planlamanın bir başka özelliği de diğer planlama türlerinden farklı oluşudur. Stratejik planlama, statik planlamalara göre çok daha dinamik ve çevre şartlarına

uyum sağlayabilecek özelliktedir. Stratejik planlamanın sürekli olarak yenilenebilir olması, stratejik planlama sürecinde sonuçların izlenmesi, değerlendirilmesi ve geri besleme yöntemi ile faaliyetlerin iyileştirilebilme olanağı bulunmaktadır. Stratejik planlamada kurumun bütününe kapsayan uygulamalar, diğer planlara göre daha çok veri zenginliği ve gerçekçiliğe sahiptir (Kırılmaz, 2013: 120).

2.3.6. Stratejik planlama stratejik yönetim ilişkisi

Stratejik yönetimin bir disiplin olarak gelişimi, stratejik planlama yaklaşımının yerleşmesi ve gelişimi sonrasında onu takip eden bir süreçte olmuştur. Bu bağlamda çok eskilere dayanan strateji kavramının bir sıfat olarak kullanımı ilk olarak stratejik plan ile literatürdeki yerini almıştır (Kırılmaz, 2013: 36).

Stratejik planlama ile stratejik yönetimin birbirlerinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. Ancak bu iki kavram birbirinden farklıdır. Stratejik yönetim, stratejik planlamayı kapsayıcıdır. Stratejik yönetim geleceğin planlamasından çok, işletmenin değişen çevre koşullarına göre yönetim stratejisinin değişmesi ve meydana gelen değişimlere uyum sağlama sürecini içerir. Oysa ki stratejik planlamada belirli bir hedef ortaya konur. İşletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için stratejiler oluşturur ve öncelikle belirlenen stratejilerin bir planlamasını yaparlar. Planlar doğrultusunda stratejiler uygulanır, uygulama sonuçları değerlendirilir ve denetlenir. Stratejik yönetim, stratejik planlamanın işleyişi üzerinde durur. Stratejik planlama stratejiye odaklanır (Milter, 2010: 41-42).

Stratejik yönetim, belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için insan, malzeme, süreç gibi kaynakların ortaklaşa bir uyum içinde olmalarını sağlayan planlama, yöneltme, koordine etme ve denetleme faaliyetlerini içeren bilimsel bir yaklaşımdır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 24).

Stratejik yönetim ile stratejik planlama arasındaki farklar şunlardır (Milter,2010: 42):

- a) Stratejik planlamaya sınırlı aktör katılırken stratejik yönetime bütün aktörlerin katılımı söz konusudur.

- b) Stratejik planlama olay, düşünce ve olasılıklara odaklanırken stratejik yönetim bireylerin uzmanlıklarını, örgütün değişime duyarlılığını ve çevre koşullarını da göz önünde bulundurur.

Stratejik planlama ile stratejik yönetim terimlerinin karıştırılmasının nedeni işletme bilimindeki akademik çalışmaların genellikle stratejik yönetim teriminin kullanılmasıdır. Buna rağmen özellikle 2000'li yılların başından itibaren kamu yönetiminde etkili olan mali yönetim ve kontrol uygulamalarında stratejik planın ön plana çıktığı görülmektedir (Erkan, 2008: 9).

2.3.7. Stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden farkı

Stratejik planlamanın en önemli özelliği dinamik bir süreç olmasıdır. Yönetim bilimindeki yeni yaklaşımlar stratejik planlamanın örgütleri açık bir sistem olarak kabul etmesi ile ön plana çıkmıştır. Açık sistem kavramı, çevresi ile sürekli etkileşim içinde olan örgütlenmeyi tanımlamaktadır (Koçel, 2003: 49). Stratejik planlama ile geleneksel planlama arasındaki temel fark, açık bir sistem olarak örgütlerin geri besleme süreci sonucunda faaliyetlerini değerlendirme, düzeltme ve iyileştirme imkânını stratejik planlama ile bulabilmeleridir (Yıldırım, 2000: 137).

Çizelge 2.3'e göre geleneksel planlama ile stratejik planlama arasındaki farklılıkların temelinde uzun dönemli ve geleceğin sistematik olarak planlanması yaklaşımı gelmektedir. Stratejik planlama sürekli olarak geleceğe yönelik planlamayı esnek ve çok sayıda veriye dayalı, değişikliklerden etkilenebilir şekilde oluştururken, risk geleneksel planlamaya göre stratejik planlamada daha fazladır. Stratejik planlamanın etkileşimli olması çevresel şartlardan doğan değişikliklere daha fazla uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Geleneksel planlama var olan mevcut sorunların çözümleri üzerine odaklanırken, stratejik planlama oluşması muhtemel risklerin de tedbirini önceden alma yoluna gitmektedir. Stratejik planların eylem ve faaliyetlere daha fazla önem vermesi, belirsizliğin azaltılması yönünde çalışanları motive etmektedir (Gürer, 2006: 99).

Aşağıdaki çizelgede geleneksel planlama ile stratejik planlama arasındaki farklar gösterilmiştir.

Çizelge 2.3: Geleneksel Planlama ile Stratejik Planlama Arasındaki Farklar

Farklar	Geleneksel planlama	Stratejik planlama
Odak noktası	Günlük problemlerin çözümü kişi, grup ve örgütün yıllık ve aylık hedeflerinin gerçekleştirilmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme, problemlerin çözümü, örgütün yeni amaç ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş deneyimlere dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Var olan kaynak, etkinlikler ve çevre	Var olan ve olası kaynak, yetenekler ve çevre
Sonuçları	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi kaynağı	Örgütün birimlerine ait işlem ve kayıtlar, var olan koşullar	Bölümler, örgüt ve gelecekteki çevresel olanaklar
Veri yapısı	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişikliklerden etkilenir
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve benzer nitelikte	Uzun dönemli, ertelenebilir, soyut, birbirinden farklı
Problem çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş deneyimlere dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman ufku	Kısa vadeli	Uzun vadeli
Risk	Düşük riskli	Yüksek riskli ve hayati

Kaynak: Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım, Beşinci Baskı, s. 38.

Sonuç olarak, stratejik planlamanın uzun vadeli ve faaliyetlere dayalı esnek yapısına karşılık geleneksel planlama mevcut eğilimlerin gelecekte de devam etmesi üzerine kurulmuş, kısa vadeli, katı ve emredici kurallara dayalı olarak gerçekleştirilmektedir (Narinoğlu, 2009: 207).

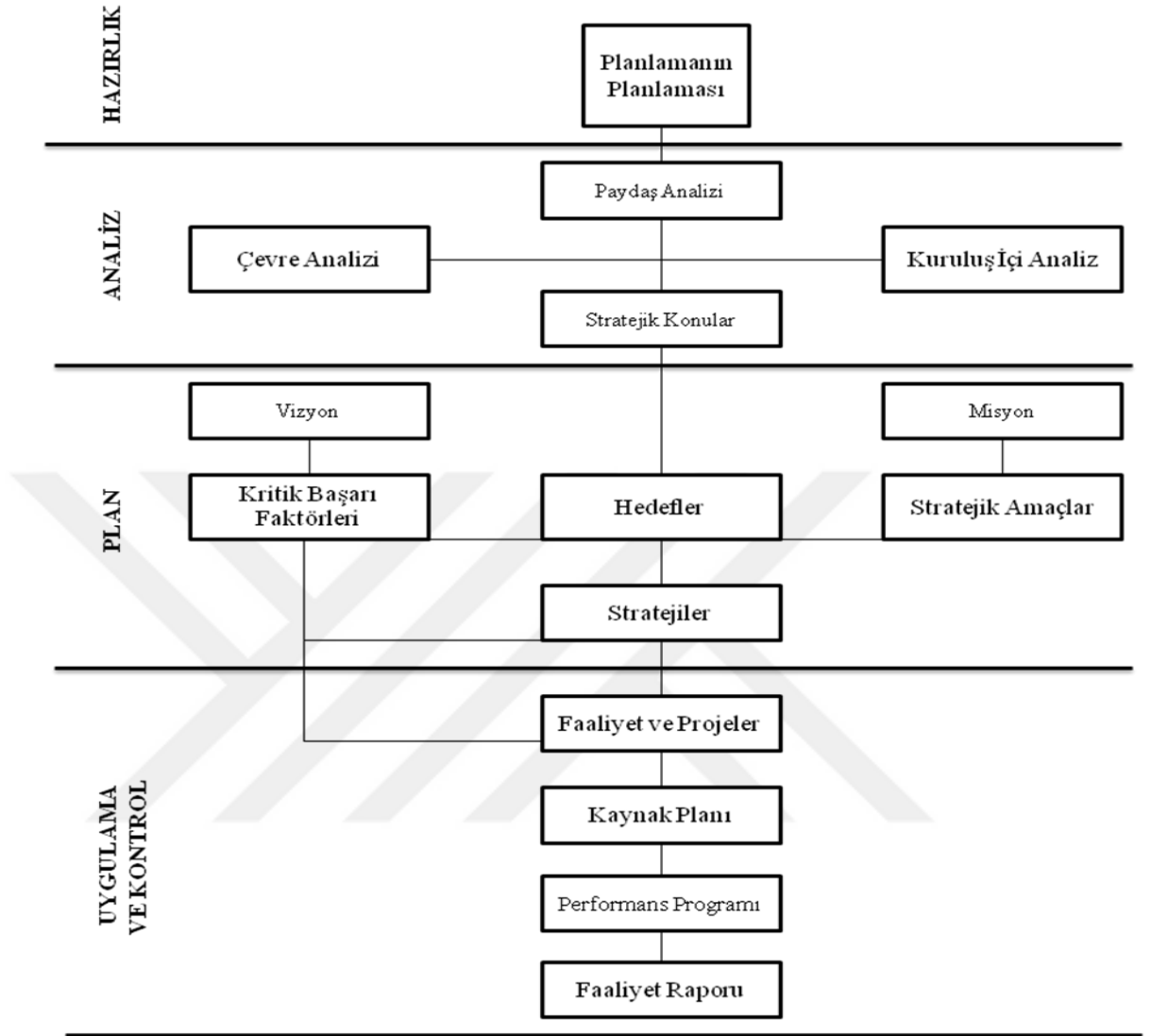
2.3.8. Stratejik planlama süreci

Stratejik planlama sistematik olarak düzenlenmiş ve belirli aşamalara ayrılmış bir süreç ile uygulamaya konulmaktadır. Dört ana aşamadan oluşan stratejik planlama süreci bu aşamaların izlenmesi sonucu amaç ve hedeflere ulaşılmasına, ulaşılamayan amaç ve hedeflerin tespitine ve örgütsel yapının faaliyet ve eylemlerinin düzeltilmesi ve iyileştirilmesi perspektifinde geri bildirimlerin alınmasına yardımcı olmaktadır.

Aşağıdaki **Şekil 2.4.**'te stratejik planlama sürecinin detaylı bir açıklaması gösterilmektedir. Buna göre stratejik planlama, öncelikle düşünsel düzeyde bütün sürecin tasarlanması ile başlamaktadır. Amaç ve hedeflere ulaşabilmek için yapılan bütün iş ve işlemler birbiri ile etkileşim içinde koordine edilerek aşama aşama ilerlemekte kurumun bütün sonuçlara ulaşabilmesi ve paydaşların bilgi sahibi olabilmeleri için faaliyet raporu ile niceliksel olarak başarı ya da başarısızlık ölçütleri raporlanmaktadır.

Bu süreç, örgütlerin sınırlı kaynakların en etkin kullanılabileceği ve örgüt açısından en yararlı olabilecek stratejilerin belirlendiği süreçtir. Stratejik planlamanın uygulanmasında, stratejileri destekleyici bir örgüt kültürü oluşturmak, bütçeleme ve kaynak dağılımını gerçekleştirmek gerekmektedir. Stratejik planlama süreci, çalışanlar ve yöneticilerin faaliyete geçme sürecidir (Güven ve Bağdigen, 2008: 72). Aşağıda stratejik planlama sürecinin aşamaları gösterilmektedir.

Planlama sürecinin ayrıntılı olarak tanımlanması stratejik yaklaşımın ana eksenini oluşturmaktadır. Planlama süreci farklı sektörlerde yapısal olarak birbirinden farklılık gösterebilmesine rağmen, izlenecek adımlar ve aşamalar sistematik olarak belirli bir çerçeveye oturtulmuştur. Strateji geliştirmenin en önemli özelliği planlama sürecinden iş süreç akışlarının ve örgütün hizmet üretimindeki performansının planlama sürecine uygun olarak yapılmasına bağlıdır. Dolayısıyla, biçimsel stratejiler genellikle planlama sürecinde planlama ekibinin çalışmaları ile sınırlı kalabilmekte ve kurumun tamamına ulaşamamaktadır.



Şekil 2.4: Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Kaygusuz, S. (2009). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme, Bursa, Dora Yayıncılık, Akt: Kıp H.F. (2011). Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi, İTÜ, Fen Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi s.17

Özetle, hazırlık aşaması stratejik planlamaya katılımı sağlayacak ve özendirecek yol haritasını oluşturmaktadır. Neredeyiz sorusunun cevabı analizdir. Durum analizinin araçları, nasıl yapılacak gizli sorusunun cevabı ise, planlar, programlar, GZFT (Güçlü, Zayıf, Fırsat ve Tehlikeler) analizi, paydaş analizidir. Nereye ulaşmak istiyoruz sorusunun cevabı misyonun, vizyonun, stratejik amaçlar ve hedeflerin

belirlenmesidir. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz sorusunun cevabı gerçekleştireceğimiz faaliyetler ve projelerdir. Performans ölçme ve değerlendirme, başarıımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorusunun cevabını vermektedir (Güven ve Bağdigen, 2008: 7).

2.3.8.1. Planlamanın planlaması

Stratejik planlamanın ilk adımı planlamanın planlanmasıdır. Bu aşamada örgütün bütün iç ve dış paydaşları stratejik planlamaya katılmaya ikna edilir. Planlama sürecinin motive edici olabilmesi, katılımın en üst düzeyde gerçekleşmesi için planlamanın en ayrıntılı detayına kadar adım adım planlanması gerekmektedir. Planlama sürecinin başlangıcından amaç ve hedeflere ulaşılması beklenen süre sonuna kadar bütün süreçlerin yol haritalarının çıkarılması bir anlamda izlenecek yolun bütün aşamalarının gösterilmesi gerekmektedir (Küp, 2011: 13).

Planlamanın planlanması öncelikle tahminler ve analizler ile ilerleyen bir süreçtir. Örgütün hedeflerine yönelik geleceğe ait sorular sormak, tahminler yapmak ve kararlar vermek öncelikle planlamanın düzenli ve anlamlı bir faaliyet olarak oluşturulması ile başlar.

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan planlama ile kurumun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ve karşısına çıkacak fırsatlar ve tehditler rasyonel olarak belirlenmektedir. Risk analizi bu aşamada kuruma belirli bir yön kazandırır.

Hazırlık aşaması olarak da tanımlanabilecek planlamanın planlanması, stratejik planın paydaşlar tarafından sahiplenilmesinde, planlama sürecinin organizasyonunda ve planlama aşamaları ile örgütün bölümleri arasındaki işbirliğinin geliştirilmesinde önemli görevler üstlenmektedir.

Özellikle üst düzey yönetici ve idareciler, bu aşamada planlamanın tasarımı sırasında olduğu kadar örgütsel kültür içinde stratejik planlamanın benimsenmesinde de aktif rol almak zorundadır. Planlama ekibinin çalışmalarının etkin ve verimli olabilmesi için üst yönetiminin stratejik planlama çalışmalarına gönüllü katılımları esastır.

2.3.8.2. Durum analizi

Durum analizinde amaç, örgütün amaçları ve görevlerinin belirlenmesi için güçlü ve güçsüz yönlerinin analiz edilmesi, toplanan verilerin bütünsel olarak değerlendirilerek kararlara ulaşılmasıdır.

Fırsatlar: Örgütün gelecekte faydalanabileceği ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik fırsatlardır. Örgütlerin faaliyet gösterdiği dış çevre pek çok değişim ve dönüşümün yaşandığı dinamik bir alanı ifade etmektedir. Örgütler dış çevrede analizi ile oluşabilecek fırsatları analiz etmeli ve stratejilerini bu gelişmelere uygun olan planlamalıdır.

Tehditler: Dış çevrede yaralanabilecek fırsatlar olduğu kadar örgütlerin gelişmesini etkileyecek ve verimliliği azaltacak tehditler de bulunmaktadır. Bu tehditlerin ve belirsizliğin ortadan kaldırılması için oluşabilecek tehditler belirlenir ve önlemler alınabilir.

Üstünlükler: Örgütün sahip olduğu güçlü yönleri üstünlükler başlığı altında toplanmaktadır. Üstünlükler başlığı altında bulunan özellikler örgütün başarılı olarak gerçekleştirdiği iş ve eylemlerden oluşur. Gelecekteki fırsatlardan yararlanılması bu üstünlüklerin bilinmesine bağlıdır.

Zayıflıklar: Örgütün güçlü olduğu yönlerin dışında zayıf yönlerinin bilinmesi kurum içi analizde üzerinde durulan önemli bir özelliktir. Örgütün zayıf yönlerinin bilinmesi, iki aşamada faydalı olacaktır. Birinci aşama, stratejik planlama ile güçsüz yönlerin iyileştirilmesi, ikincisi aşama ise stratejilerin zayıf yönler göz önüne alınarak oluşturulmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2006).

Aşağıdaki **Çizelge 2.4.**'de SWOT analizi örneği bulunmaktadır. Bu tabloya göre (Ülgen ve Mirze, 2006: 160):

Çizelge 2.4: SWOT Analizi

<p><u>FIRSATLAR (Opportunity)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• <u>Yeni fırsatlar</u>• İşgücü ve verimliliğin yüksek olması• Örgüt imajının iyi olması• Rakiplerin azalması• Kaliteli ürünlere sahip olma• Büyüme oranının artması• Düşük maliyet avantajı• Yeni satış ve pazarlama tekniklerine sahip olunması	<p><u>TEHDİTLER (Threat)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• İç ve dış çevrede rekabetin artması• Vergi yükü• İşgücü maliyetinde artış• Girdi fiyatlarının artması• Pazardaki büyüme oranının azalması• İkame gücünün artması• Müşteri tercihlerinin değişmesi• Enflasyon• Pazara yeni girişlerin yaşanması ve rakiplerin güzü artması
<p><u>ÜSTÜNLÜKLER (Strength)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Pazarlama avantajları• Ar-Ge avantajları• Güçlü bir finansman ve mali yapı• Pazar payı ve Pazar payında üstünlük• Marka, patent avantajı• Bilim ve teknoloji avantajı• Kuruluş yeri avantajı• Liderlik üstünlüğü• Yüksek kârlılık ve verimlilik avantajı Kalifiye işgücü avantajı	<p><u>ZAYIFLIKLAR (Weakness)</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Kalifiye olmayan işgücü• Ar-Ge dezavantajı• Etkin olmayan liderlik ve yönetim• Marka ve patent dezavantajı• Kötü örgüt imajı• Yetersiz insan kaynakları yönetimi• Pazarlama dezavantajı• Etkin olmayan denetim• Kişiler ve yapılar arasında çatışma• İletişim eksikliği

Kaynak: Ülgen H. ve Mirze S. K. (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, 3. Baskı, Mart Matbaası, s.179.

2.3.8.3. Misyon, vizyon ve temel değerler

İşletme biliminde misyon, örgütün ya da işletmenin var oluş nedenini oluşturmaktadır ve strateji oluşturma sürecinde başlangıç noktasıdır (Ülgen ve Mirze, 2006). Misyonun en temel özelliği sade, basit ve örgütü tam olarak tanımlayan ifadelerden oluşmasıdır.

Belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşabilecek başarılı bir misyonun taşınması gereken özellikler aşağıda gösterilmiştir (Ülgen ve Mirze, 2006: 178):

- a) Misyon, uzun dönemli bir amaçtır.
- b) Misyon, örgütü her zaman daha iyiye ve daha üst amaçlara yöneltir.
- c) Misyon, paylaşılan ortak değerler ve inançlardır. Bu değerler ve inançlar örgütteki herkes için bir anlam ifade etmekte ve örgüt üyelerine ortak bir yön sağlamaktadır.
- d) Örgüt misyonu, nicelikle ilgili değil nitelikle ilgilidir.
- e) Misyon, iç çevreye değil dış çevreye yöneliktir.
- f) Misyon, örgüte özgüdür ve özeldir.

Vizyon, misyon gibi örgütün değerlerini ve kültürünü yansıtan değerler ve kurallardan oluşmamaktadır. Vizyon, örgütün geleceğine ait bir resimdir ve örgüt üyelerini ortak bir amaca odaklaması bakımından çok önemli bir kavramdır (Akyüz, 2001: 135).

Kurumlar için vizyonun oluşturulması ve bu vizyonun gerçeğe dönüştürülmesi önemli yönetsel görevlerin başında gelmektedir. Stratejik vizyon, anlamı, gücü, yapısı ve öğeleri ile bir bütünlük içinde gelecek ile ilgili beklenti ve resmin netleştirilmesi ve değer oluşturulmasına ilişkin kendini gerçekleştirme duygusudur (Papatya ve Hazır, 1999;163-164). Vizyonun temel avantajları şu şekilde özetlenebilir:

- a) İşletmenin gelecekteki görüntüsünü belirleme,
- b) Hedef ve başarı için anahtar ölçütleri tespit etme,
- c) Dinamik değer yargılarını öngörme,
- d) Yalın bir yönetimi sağlama,
- e) Stratejik iş birimleri arasındaki iletişimi artırma
- f) Örgüt kültürünü ve kurum yapısını güçlendirme.

Temel değerler ise kişiler, sreğler ve performanstan oluşan bir bütündür. Kişilere ilişkin temel değerler; iç ve dış müşteriler ya da bireyleri kapsayan paydaşlardır. Sreğlere ilişkin temel değerler, örgütün kuruluş amacı, yönetim süreci ve hizmet üretme sürecine ait değerleri kapsamaktadır (Güven ve Bağdigen, 2008: 87).

2.3.8.4. Amaçlar ve hedefler

Stratejik planlama ile belirlenecek amaç ve hedefler bütün stratejik yönetim süreci sonunda istenilen ve arzu edilen sonuçları tanımlamaktadır. Amaçların geręekleřtirilmesi ve hedeflere ulaşılması stratejik planlamanın temelini oluşturmaktadır (lgen ve Mirze, 2006: 33).

Amaçlar, işletmenin uzun vade sonunda geręekleřtirmeyi istediği sonuğlardır. Örgütsel amaçlar ęalıřanların benimsedikleri ve başarıyla sonuğlandırmak için uyum içinde ęalıřtıkları gelecekte istenilen durumu ifade etmektedir (Eren, 2010).

Stratejik planlama sürecinde amaçların örgütün başarisına etki edebilmesi için sahip olması gereken özellikler aşağıda gösterilmiştir (Dinęer, 1998: 138):

- a) Amaçlar ulaşılabilir olmalıdır. Amaçların ulaşılabilir olması, durum analizi yapılan iç ve dış faktörlerin rasyonel olarak belirlenmesi, süre ve kaynaklar açısından amaçların başarılabilir özellikler taşımaya bağlıdır. Amaçların geręekleřtirilmesi mümkün olmayan niteliği ęalıřanların motivasyonunu azaltabildiği gibi, kolay ve basit ulaşılabilir olması ise kapasitenin kullanılamamasına yol ağabilir.
- b) Amaçlar aęıkęa tanımlanmış olmalıdır. Amaçlar, örgütün bütün ęalıřanları tarafından anlaşılabilir, sınırları ęizilmiř ve açık bir dille ifade edilmiş olmalıdır. Bir başka deyişle amaçlar lęlebilir bir nitelik taşımalı ve belirsiz olmamalıdır.
- c) Amaçlar motive edici olmalıdır. Amaçlar ęalıřanların iş sreğlerini yönlendirecek şekilde teşvik etmeli ve başarılı olmayı istemeye izin vermelidir.

- d) Amaçlar birbiriyle uyumlu olmalıdır. Stratejik planlamanın, uygulanması için amaçların kendi içlerinde birbirine uyum sağlamaları ve çalışanların beklentilerine uygunluk göstermelidir.

2.3.8.5. Performans göstergeleri

Performans göstergeleri stratejik plandaki amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyini miktar, kalite, maliyet, zaman açısından ölçülmesini ifade eder (Ayrancı, 2013: 35). Performans göstergeleri, stratejik planlamadaki amaçlar ve hedefler doğrultusunda yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan araçlardır (Maliye Bakanlığı, 2004:7). Bu sonuçlar faaliyet döneminde gerçekleştirilen iş ve eylemlerin başarı ölçütlerini belirlemek için esas alınmaktadır.

Performans göstergeleri kamu sektöründe en uygun maliyetle kaliteli bir üretim yapılıp yapılmadığının belirlenmesinde kullanılan bir araçtır (Aydın, 2010: 47).

Performans ölçümü ancak performans göstergeleri aracılığı ile yapılabilmektedir. Performans göstergeleri girdi ,çıkıtı sonuç, verimlilik, etkililik ve kalite göstergeleri olarak gruplandırılabilir (Milter, 2010: 60).

Çalışanların performanslarının ölçülmesi kuruma yaptıkları katkı ve işlerindeki verimliliklerinin yanı sıra liyakat, kurumdaki iş ilişkileri gibi birçok konudaki başarısının ölçülmesi anlamına gelir. Çalışanların kuruma yaptıkları katkıların bir kısmını objektif ölçmek mümkün olmakla birlikte yine de değerlendirme ölçütlerinin insan yargısına bağlı olması nedeniyle hatalı ölçüm yapılabilmektedir (Işığışık, 2008: 2).

2.3.8.6. Stratejinin belirlenmesi

Stratejinin belirlenmesi aşaması planlamanın hazırlık ve analiz aşamasından sonra gelen aşamadır. Durum analizleri (SWOT Analizi) yapıldıktan sonra, örgütün çevre ve kurumsal analizi tamamlanmış olmaktadır. Artık örgüt, çevresel fırsat ve tehlikelere karşı sahip olduğu özellikleri ile güçlü ve zayıf yanlarını göz önüne alarak stratejiler belirleme aşamasına gelmiştir (Ülgen ve Mirze, 2006: 198).

Stratejinin belirlenmesinde iki karar alma süreci izlenmektedir. Üst yönetim, örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda belirlediği stratejiyi alt kademelere iletir ve alt kademeler de yukarıya doğru bilgi akışını sağlayarak üst yönetimi stratejiyi belirlemek için bilgilendirilir. Yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya olan bu bilgi akışında örgüt üyelerinin aktif katılımı esastır (Çetin, 2007: 35).

2.3.8.7. Stratejik planlamanın uygulanması

Stratejik planın uygulanması, planlanan stratejilerin hayat geçirildiği, örgütün iş ve eylemlerinin stratejik planlamaya göre yapıldığı süreci ifade etmektedir. Stratejik planlamanın şekilsel ve içeriksiz bir entelektüel çalışma olup olmaması bu planlamanın başarılı şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Uygulama aşamasında, işletme veya örgütlerde arzulanan amaçlara uygun olarak geliştirilen büyük ölçekli ve uzun dönemi hedef alan uygulama süreci çalışanların plana ne derece uyum sağladıklarını ve karar ve faaliyetlerini hangi düzeyde stratejik planlamanın rehberliğinde yaptıklarına bağlıdır (Ülgen ve Mirze, 2006).

Uygulamanın etkili ve verimli şekilde oluşabilmesinin bir başka gerekçesi de strateji belirleme ve uygulama süreçlerinin birbiriyle yakından bağlantılı olmasıdır. Planlamanın bilgi toplama, analiz, seçim ve strateji oluşturma aşamalarının niteliği uygulama sonucundaki performans değerlendirilmesinde ortaya çıkacaktır.

Stratejik planlamanın başarıya ulaşması pek çok faktörün etkisi altındadır. Bu faktörlerden en önemlisi belirlenen amaç ve hedeflere yönelik uygulamanın planlamanın özünden sapmamasıdır. Uygulama aşaması strateji belgelerinin hayata geçirilmesidir ve planlamanın en önemli aşamasıdır (Öztürk, 2010: 24).

2.3.8.8. Stratejik planın kontrolü ve değerlendirilmesi

Stratejik planın kontrolü ve değerlendirilmesi raporlama sisteminin temelidir. Stratejik planlama dönemi sonunda alınan sonuçların performans göstergeleri ile karşılaştırılması ile örgütün başarısı ve başarısızlığı ile ilerleme sağlanan alanlar analiz edilebilmektedir. Kontrol ve değerlendirmenin bu amacının yanında ulaşılan sonuçlar, geri bildirim yoluyla örgütün faaliyetlerinin iyileştirmek için kullanılan

veri kaynaklarıdır. Dolayısıyla, kontrol ve değerlendirme objektif olmak zorundadır (Çetin, 2007: 38).

Kontrol ve değerlendirme, performans göstergeleri ölçeğinde uygulama sonuçlarının başarısını ölçen ana aşamadır. Bu aşamada bütün planlama sürecinin başarı ya da başarısızlığı sübjektif bir değerlendirmeye olanak vermeyecek şekilde analiz edilmektedir (DPT, 2006). Dolayısıyla, stratejilerin tüm organizasyon tarafından benimsenmiş olması, uygulama aşamasında gönüllü katılım ve disiplinli bir yürütme, belirlenen hedeflerin rasyonel olarak erişilebilir olması ve sürekli iyileştirme çalışmalarına uygun bir öğrenen örgüt yapısı stratejik planlamanın doğasına uygundur (Füruzan, 2009: 46).

Kurumların stratejik planlarının başarısı ancak ölçme ve değerlendirme çalışmalarından sonra belirlenebilmektedir. Performans göstergelerinin karşılaştırılması sonucunda hazırlanan rapor, örgütün başarı düzeyini gösterdiği gibi bir sonraki dönem için iyileştirilmesi gereken konuları da açıkça ortaya koyabilmektedir (Durna ve Eren, 2007: 119).

2.3.2. Millî Eğitim Bakanlığında stratejik planlama

Bu kısımda, Millî Eğitim Bakanlığındaki stratejik planlamanın alt yapısı ve hukuki dayanakları ile Bakanlık uygulamalarının özellikleri incelenmiştir. Kamu idarelerindeki stratejik planlama uygulamalarının getirdiği yenilikler ve karşılaşılan güçlükler de kısmın sonunda yer almaktadır.

2.3.2.1. Stratejik planlamanın Türk Kamu Yönetimindeki yeri

Türkiye’de son yıllarda, “Kamu Yönetimi Reformu” başlığı altında bir dizi reform çalışmaları kamu yönetiminin köklü bir biçimde yeniden yapılandırılmasını içermektedir. Bu reformların temel özelliği bütçe denkliğini sağlayacak işletme anlayışının kamu idarelerinde etkin ve verimli bir şekilde uygulanılmasına çalışılmasıdır.

Gerçekten de, Türk kamu yönetimini değişime zorlayan faktörlerin arasında, uluslararası planda kamu yönetimi anlayışındaki köklü değişimlerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Statik ve değişime ayak uyduramayan merkezi yapı, yönetim

anlayışındaki köklü değişimlere ayak uyduramamış, gelişen teknoloji ve küreselleşme ile yaşanan yüksek rekabet ortamında devletin kamu hizmetlerindeki rolü önemli bir tartışma alanı olmuştur (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 20-21).

Küreselleşme bir anlamda ulus devletin hâkimiyet alanının daraltılması ve kamu hizmetlerinin harcama yönetimi anlayışı ile düzenlenmesi gerektiğini dayatmaktadır. Kamu işletmeciliği ile kamu idaresi arasındaki temel fark, kamu işletmeciliğinin cari siyasi sistemin etkin olmadığı yönündeki varsayımıdır (Gedikli, 2003: 12).

Yeni Kamu Yönetimi yaklaşımının ekonomik istikrarsızlık ve siyasi belirsizlik ortamında vatandaş beklentilerinin karşılanamaması nedeniyle ortaya çıktığı ileri sürülmüştür. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme süreci ile devletin kamu hizmetlerinde yönetilmesi mümkün olmayan uygulamaları, küresel sisteme entegre olunmasını zorlaştırmaktadır. Yeniliklere uyum sağlama yeteneğinden yoksun olan kamu kurum ve kuruluşlarının yeniden düzenlenmesi gerekliliği öne sürülmektedir (Drucker, 1991: 173-174).

Devletin varlığını tayin eden ana işlevin “toplumun ortak yararlarına hizmet etmek” olduğu düşünüldüğünde kamu yararı ilkesine karşılık kamu hizmetlerinin daha etkili ve verimli olarak yerine getirilebilmesi amacı, devletin hem toplumun dışında ve üstünde yer alan bir kurum haline gelişinin hem de meşruiyet kaynağı olan halktan kopuşunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir (Güler ve Keskin, 2007: 156).

Kamu işletmeciliğine ilişkin uygulamalar üç başlık altında toplanabilmektedir (Güler ve Keskin, 2007:160):

1. Sosyal devlet anlayışından kopuş ve kamu hizmetlerinin azaltılması
2. Devletin hükümlerlik alanının daraltılması
3. Kamu hizmetleri başlığı altında değerlendirilecek hizmetlerin alanlarının daraltılması

Bir yanı ile sosyal devlet politikalarının önüne geçilmeye çalışılırken bir yanı ile de verimlilik, karlılık ve kaynak kullanımının etkin hale getirilerek kamu maliyesinin düzeltilmesine çalışılmaktadır (Gedikli, 2003: 3).

Kamu kurumlarının stratejik yönetim anlayışına ve stratejik planlamaya yönelmesi, prosedür odaklı geleneksel yönetim anlayışından amaç ve hedeflerin belirlendiği, performans ölçme, kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yöneliktir. Vatandaş odaklı hizmet anlayışının temelinde kurumsal verimliliğin artırılması ve vatandaşların bir başka ifade ile müşterilerin beklenti ve isteklerine yönelik hizmetlerin sunulması ile ilgilidir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 2-3).

Stratejik planlamaya yönelik eleştirilerin başında ekonomik istikrar için mikro düzeyde kaynak sağlamaya yönelik tedbirlerin kamu yönetiminde hukuki rasyonellik yerine işletmeci rasyonelliğe bırakılması sorunu gelmektedir. Bir başka ifadeyle, yönetim karşısında yönetilenlerden değil özel sektördeki gibi müşterilerden veya hak sahiplerinden söz edilmektedir (Gedikli, 2003: 5).

Performans sorumluluğu artık modern kamu yönetimi anlayışının bir ilkesi haline gelmiştir. Devletin kamu hizmetlerinde etkinliği ve verimliliğini sağlayacak kurumlara sahip olması, kaynakların hizmet dönüşümü aşamasında süreçlerin analizini ve yeniden tanımlanması sorununu gündeme getirmiştir (Gedikli, 2003: 9-11).

Temel olarak, devlet/piyasa ilişkilerinin yeniden yapılandırılarak, piyasa toplumuna geçişi hedefleyen bu çalışmalar devletin işlevlerini yeniden tanımlamakta, bu işlevleri yerine getirmek üzere oluşturulan kamu örgütlenmelerini de yeniden düzenlemeyi öngörmektedir (Ataay, 2007:167).

Bu yeni yaklaşım, değişim sürecinde işletmecilik, yeni kamu yönetimi işletmeciliği ve piyasa temelli kamu yönetimi ya da girişimci yönetim olarak pek çok tanımlamaya tabi tutulmuştur. Etkenlik ve etkililik sorunları nedeniyle çok sert tartışmalara konu olan kamu yönetimi, kamunun faaliyet alanı içinde iş görme yöntemlerinin işletmecilik anlayışı çerçevesinde yeniden yapılandırılmasına neden olmuştur. Bu dönemde müşteri beklentileri, TKY (Toplam Kalite Yönetimi) uygulamaları, stratejik planlama çalışmaları değişen şartlar altında verimsizliğe, hantallığa, kırtasiyeciliğe karşı karlılık, verimlilik, rekabet ilkeleri çerçevesinde işletmecilik anlayışına göre şekillendirilmiştir (Ökmen ve Parlak, 2010: 320-325).

Kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesi “minimal devlet” modelinden “düzenleyici devlet” modeline geçişi ve ekonomik etkinlik ve demokratikleşme amaçlarını organik bir biçimde ilişkilendiren neoliberal yaklaşıma göre, devletin ekonomiye müdahalelerinin sınırlandırılmasını amaçlamaktadır. Ekonomik liberalizm ile siyasal liberalizmi özdeşleştiren neoliberalizm, kamu yönetiminde etkinliğin, verimliliğin ve performans artışının ekonomik liberalizm olduğu savını ileri sürmektedir (Ataay, 2007:168).

2.3.2.2. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

Kamu Reformu sürecinde Türkiye'de kamu kurumlarının şeffaf ve denetlenebilir bir hale getirilmesi, kamu mali yönetimi ve kontrol sisteminin uluslararası uygulamalara uyumlu olarak yeniden yapılandırılması için 5018 Sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" hazırlanarak 2003 yılında yürürlüğe girmiştir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 3).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun ilgili hükümleri şu şekildedir:

“Madde 1: Bu kanunun amacı kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını düzenlemektir (5018 Sayılı Kanun, Md. 1).

Madde 5-g: Kamu idarelerinin mal ve hizmet üretimi ve ihtiyaçlarının karşılanmasında, ekonomik veya sosyal verimlilik ilkelerine uygun olarak maliyet-fayda veya maliyet-etkinlik ile gerekli görülen diğer ekonomik ve sosyal analizlerin yapılması esastır (5018 Sayılı Kanun, Md. 5).

Madde 9: Kamu idareleri, kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlar” (5018 Sayılı Kanun, Md. 9).

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun amaçları özetle şu şekilde gösterilebilir (Güven ve Bağdigen, 2008: 173):

- a) Kamu maliyesinde saydamlık ve hesap verilebilirliğin artırılması,

- b) Çok yıllık bütçeleme anlayışına geçilmesi,
- c) Stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemenin uygulamaya konulması,
- d) Bütçenin kapsamının genişletilmesini ve bütçe sisteminin yeniden tanımlanması,
- e) Yeni bir iç kontrol sisteminin oluşturulması,
- f) Dış denetimin kapsamının genel yönetim kapsamındaki tüm kamu idarelerini içine alacak şekilde genişletilmesi,
- g) Kamu mali yönetimi ve kontrolüyle ilgili temel yetki ve sorumlulukların harcamacı kuruluşlara devredilmesi.

Türkiye’de kamu yönetiminde stratejik planlamanın yasal dayanağı olarak 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gösterilmektedir. Bu kanuna göre kamu kurumlarının bütçeleme kurallarına uygun faaliyet göstermesi ve planlama yapması kanunun yürürlüğe girdiği günden itibaren başlamıştır.

2.3.2.3. Türk Kamu Yönetiminde stratejik planlama süreci

Türkiye’de kamu yönetiminde stratejik planlamanın uygulanması, uluslar arası örgütlerin tavsiyeleri ile gerçekleşmiştir. Bu noktada ilk adım Dünya Bankası kalkınma planlarının hem strateji hem de hedefler açısından anlaşmaya uygun olması şartı ile beşinci yapısal uyum kredisi ile başlamış ve 21 Temmuz 2001 tarihinde yapılmış olan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile süreç devam etmiştir. 2003 yılında çıkarılmış olan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile de süreç tamamlanmıştır (Övgün vd., 2009:150-151).

DPT tarafından hazırlanan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu’nda yer alan ve **Şekil 2.5**’te gösterilen stratejik planlama süreci modeli Türkiye’de yerel yönetimler tarafından yapılan stratejik planlama çalışmalarında kullanılan temel model olarak öne çıkmaktadır. Bu model dört bölümden oluşmaktadır.

<ul style="list-style-type: none"> • Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> • Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri 	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz
<ul style="list-style-type: none"> • Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme 	FAALİYETLER VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma 	İZLEME	
<ul style="list-style-type: none"> • Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi 	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Şekil 2.5: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: DPT, (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara, DPT Yayınları, s. 5, 24 Şubat 2015, http://strateji.gop.edu.tr/dosya/09_01_YYYY_09_20_11.pdf

Merkeziyetçi bir yapı içinde kamu hizmetlerini sürdüren ve çoğu zaman siyasi müdahaleler ile etkisiz ve verimsiz hizmet politikaları üreten kamu yönetiminde ulusal plan ve stratejilerin doğrultusunda belirlenecek gerçekçi hedeflerin ve sürekli iyileşme ile oluşan sürecin performans artışı beklentisi kamu kurumlarında planlama sürecini yeniden yapılandırmıştır. DPT'nin (Devlet Planlama Teşkilatı) öncelikli olarak pilot uygulamalarla başlattığı stratejik yönetim anlayışı aşamalı olarak bütün kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanmaya başlanmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003:

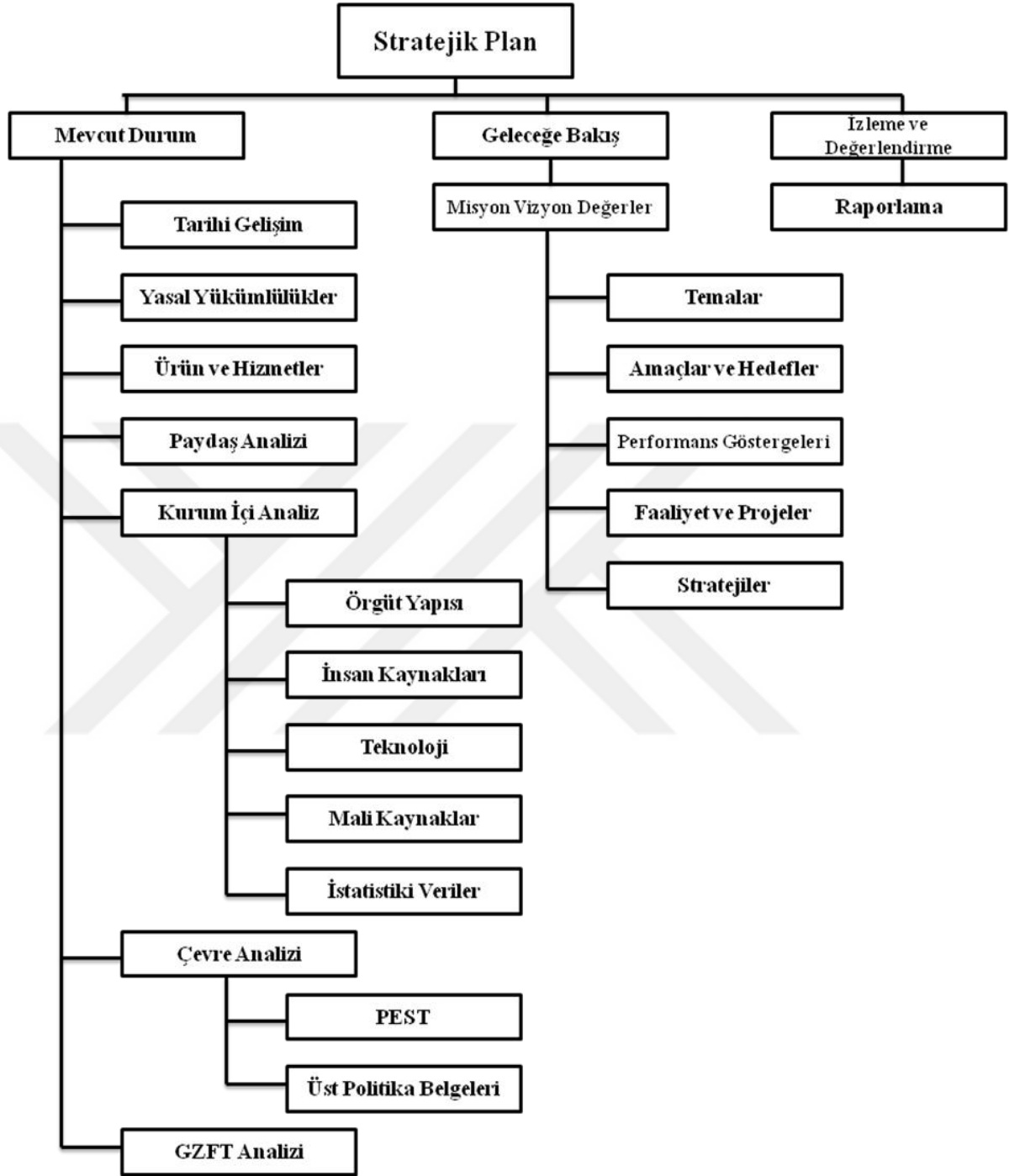
130). Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ile birlikte performansın artırılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda yapılan düzenlemeyle Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda yer alan yetki devri ve esneklikle beraberinde bazı amaçlar yer almaktadır (Güven ve Bağdigen, 2008: 174):

- a) Hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi
- b) Kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi
- c) Kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi ilkelerinden hareketle ülkemiz hızlı bir değişim sürecine girmiştir

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, kamu idarelerinde stratejik planlamanın yol haritası niteliğindedir. Türk kamu idaresine bağlı bütün bakanlıklar ve alt birimleri stratejik planlamalarında aynı yöntemi kullanmakta ve planlama rehberinin çizdiği resmi belgeler ile süreci tamamlamaktadırlar.

2.3.2.4. Millî Eğitim Bakanlığında stratejik planlamanın uygulanışı

Millî Eğitim Bakanlığı 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun ilgili hükümleri uyarınca stratejik planlama ve bütçe performansının ölçümüne yönelik bir genelge yayınlamıştır. Bu genelgeye uygun olarak, stratejik planlamanın okul ve kurum ölçeğinde yapılması karara bağlanmıştır (MEB, 2010b). Genelge ile il düzeyinde stratejik planları düzenleyen Ar-Ge birimleri aynı zamanda ilçe, okul ve kurum düzeyinde stratejik planların hazırlanmasından sorumlu olacak ve bu süreçte eğitim, danışmanlık ve rehberlik hizmetini sağlamakla yükümlü olmuşlardır (MEB, 2010b).



Şekil 2.6: Okullarda Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: MEB, (2010a). *Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar için*, Ankara: MEB Yayınları.

Okullarda uygulanacak stratejik planlar, Bakanlık tarafından 2010 yılında yayınlanan “Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar İçin” adlı kitap doğrultusunda yapılmaktadır.

Okullarda oluşturulacak stratejik planlama ekiplerinde okul/kurumun müdürleri, müdür yardımcısı, rehber öğretmen, okul aile birliği başkanı, okul öğrenci meclisi başkanı, zümre başkanları, eğitici bilgisayar formatörleri, bölüm şefleri, destek personeli görev alabilmektedir. Stratejik planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir (MEB, Eğitimde Stratejik Planlama,2010;14).

Ayrıca okul müdürünün başkanlığında, bir okul müdür yardımcısı, bir öğretmen ve Okul Aile Birliği Başkanı ile bir Okul Aile Birliği Yönetim Kurulu üyesi olmak üzere beş kişiden oluşan bir üst kurul kurulmaktadır (MEB, 2013: 7).

Okul yöneticilerinin uygulayacakları stratejik plan belgeleri Millî Eğitim Bakanlığı tarafından hazırlanmıştır. Okul yönetimleri, amaç ve hedefler, performans göstergeleri, bütçeleme gibi uygulamaları kurumlarının yapısına uygun değerlendirmektedir.

Millî Eğitim Bakanlığının stratejik plan aşamalarında hazırlanan ve uygulanan çalışmalar “Hazırlık Dönemi Çalışmaları, Durum Analizi, Geleceğe Yönelim ve İzleme ve Değerlendirme” olmak üzere beş bölümde toplanmıştır (MEB, 2013: 4).

Millî Eğitim Bakanlığına bağlı her okul stratejik planlama belgelerini doldurmak, yönetsel süreçte bu planlara bağlı olarak yönetim sürecini belirlemek ve izleme ve değerlendirme aşamasından sonra raporlama yapmak zorundadır.

Hazırlık Dönemi Çalışmaları: Stratejik plan takvimi İl Millî Eğitim Müdürlükleri tarafından her okulda bulunan stratejik plan ekibine bildirilmektedir. Stratejik planlama aşamasında İl Millî Eğitim Müdürlüklerinde kurulan AR-GE birimi tarafından eğitim verilmektedir.

Durum Analizi Çalışmaları: Okulun, eğitim hizmetleri bağlamında faaliyetleri, görev ve sorumlulukları açıklandıktan sonra Eğitimde Stratejik Planlama Rehberi’ne uygun

olarak, tarihsel gelişim, mevzuat analizi, faaliyetlerle yürütülen hizmetler ve paydaş analizi yapmaktadır.

Geleceğe Yönelim Çalışmaları: Bu aşamada, misyon, vizyon ve temel ilkeler belirlenmektedir. İl Millî Eğitim Müdürlüğü Ar-Ge birimi değerlendirmesi ve stratejik planlamanın hazırlanması da bu aşamada gerçekleştirilmektedir.

Bu çalışmalarda Öğretmen Kurulu toplantıları ve Okul Aile Birlikleri toplantıları yapılarak paydaş analizi de yapılmaktadır.

İzleme ve Değerlendirme Aşaması: Okul müdürlüklerinde yapılan izleme ve değerlendirme çalışmaları ile planların onaylanması yapılmaktadır. İzleme ve Değerlendirmeler, hem okulun web sitesinde yayınlanmakta hem de e-posta aracılığıyla İl Millî Eğitim Müdürlüklerine gönderilmektedir.

2.3.2.5. Stratejik planlama yaklaşımının getirdiği yenilikler ve karşılaşılan güçlükler

Kamu kesiminde stratejik planlama; Plan, program ve bütçe ilişkisinin güçlendirilmesi, kamuda etkin bir harcama sisteminin oluşturulması, kamu idarelerinin kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşması yerine orta-uzun vadeli ve somut hedeflere dayalı bir planlama anlayışı, performans göstergeleri tespit edilmesi zorunluluğu nedeniyle kuruluşların planlama ve uygulama faaliyetlerinin yerindelik katılımçılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu açısından değerlendirilmesi, vizyon değerlendirmesi ile kendisini sürekli yenileme, hizmetin kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması gibi yararlar getirecektir (Bulut, 2014: 27).

Stratejik planlama, bütün örgütlerde üst yönetimce saptanan ve geleceğe yönelik ulaşılması istenen amaçları kapsamaktadır. Eğitim kurumlarında stratejik planlama diğer kurum ve kuruluşlardan farklılık göstermektedir. Eğitim yönetiminde stratejik planlama üst düzey idarecilerin yönetimi altındadır (Ereş, 2004: 21). Eğitim yöneticilerinin görevlendirilmesi ile ilgili Millî Eğitim Bakanlığı eğitim kurumları yöneticilerinin görevlendirilmesine ilişkin yönetmeliğin değiştirilmesi, yöneticilerin dört yıllığına görevlendirilmesi ve kendilerinin dâhil olmadıkları stratejik planları

uygulamak durumunda kalmaları stratejik planların uygulamadaki başarısını olumsuz yönde etkilemektedir.

Eğitim kurumları özel işletmeler gibi yönetilmemektedir. Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına olanak sağlayan örgütler için yarar sağlayabilir. Dolayısıyla uygulamacıların stratejik planlama sürecine katılması önemlidir. Uygulayıcıların karar katılmadığı bir planlama stratejik değildir (Ereş, 2004: 21-29).

Ayrıca özel sektör tarafından kullanılan stratejik planlamanın, kamu sektöründeki bürokrasi anlayışına paralel olarak, kamuda uygulanması aşamasında bazı sorunlar yaşanmaktadır. Bu sorunlar özetle şöyle özetlenebilir (Söyler, 2007:111-112):

- a) Kamu sektöründe amaç kamu yararı iken özel sektörde amaç kârdır. Karlılık kamu sektöründe ikinci plandadır. Kamu sektörü hizmet ağırlıklı olduğundan başarıyı belirlemek zordur.
- b) Özel sektör tarafından üretilen mal ve hizmetin maliyeti müşteriye yüklenir. Müşteri kaliteli mal ve hizmetin maliyetine katılabilir. Kamuda ise hizmetler vergilerle yerine getirilebilmektedir. Kamu sektöründe vatandaş kaliteli mal ve hizmetin maliyetine katılmak istemeyebilir.
- c) Kamu sektöründe yönetim kademesinde bulunanlar siyasi iktidarın baskısına maruz kalabilir. Özel sektörde ekonomik karar alınır.
- d) Kamu sektöründe stratejik kararları engelleyecek bürokratik bir yapı vardır. Özel sektörde böyle bir yapı yoktur.
- e) Özel sektörde fiziki, mali ve beşeri kaynakları stratejik hedeflere kısa sürede adapte etmek mümkünken kamu sektöründe bunu gerçekleştirmek zordur.
- f) Özel sektörde yöneticilerin ödüllendirmesi ve hesap verebilirliği olanaklı iken kamu sektöründe bu durum pek mümkün değildir. Yöneticinin bir siyasi partiye yakınlığı kendisi için avantaj veya dezavantaj olabilmektedir.

Kamu kurumlarında stratejik planlamanın önündeki en önemli engel katı, hiyerarşik hantal bürokratik yapının stratejik yönetim anlayışına göre etkinleştirilememesidir.

Stratejik yönetim birimler arasında yoğun bir iletişim ve koordinasyon ile kaynak kullanımında astlara yetki devrini içermektedir. Türk kamu yönetimi sisteminin merkeziyetçi ve statik yapısının stratejik hedeflere şüpheyle yaklaşılması, sonuçların değerlendirilmesi aşamasında istismarın yaşanmasına neden olmaktadır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 91-94).

Eğitim sisteminde stratejik planlama üzerine yapılan çalışmalarda sistemin hiyerarşik ve bürokratik yapısının stratejik planlama açısından engel oluşturduğu görülmektedir. Çevre şartlarının analiz edilmesi ve kurumun bu şartlara uygun yönlendirilmesi aşamasında iki ana zorluk bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, katı ve merkeziyetçi yapının stratejik planlamaya uygun olmayan statik yapısı ve ikincisi ise stratejik planların uygulanmasına olanak sağlayacak kaynakların bulunmasıdır (Işık ve Aypay, 2004).

Eğitim sistemindeki merkeziyetçi yapı, stratejik planlamanın en önemli unsuru olan paydaş katılımını da en alt seviyeye düşürmektedir. Yönetici ve öğretmenler okullarda uygulanan stratejik planlama konusunda en önemli sorunun çevre şartlarının ve okulun sahip olduğu koşulların yeterince dikkate alınmaması, okulun güçlü ve zayıf yanlarının gerçekçi bir şekilde belirlenmemesi olarak ifade etmektedirler. Yine belirlenen tehditlerin uygulamada göz ardı edilmesi, stratejik planın geliştirilmesine yeterli zamanın ayrılmaması, okul personelinin stratejik planlama çalışmalarına genelde duyarsız olması ve yeterli uzman desteği alınmaması gibi sorunlar da bulunmaktadır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012a: 247-248).

2.4. İlgili Araştırmalar

Stratejik planlamayla ilgili ulaşılan alanyazın incelendiğinde, öğretmen ve yöneticilerin katılımıyla yürütülen çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Bu bölümde stratejik planlama konusunda Türkiye’de ve yurt dışında yapılan araştırmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.4.1. Türkiye’de yapılan araştırmalar

Son yıllarda stratejik planlamanın eğitim yönetiminde uygulanmasına yönelik birçok tez, makale ve bildiri çalışması yapılmıştır. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda özetlenmiştir.

2003 yılında Çalık tarafından Ankara ili Keçiören ilçesinde 5 İlköğretim Okulu, 2 Müfredat Laboratuar Okulu, 3 Orta öğretim kurumu olmak üzere 10 devlet okulunda stratejik planlarının incelenmesi ve yaşanan sorunların saptanması amacıyla yapılan “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi” adlı araştırmada, Okul Gelişim Modelinde yer alan okul gelişim sürecinin 2. basamağı olan okullarda stratejik plan ile okul gelişiminden beklenen sonuç ortaya çıkarılmak istenmiştir. Bu nedenle 10 okuldaki Okul Gelişim ve Yönetim Ekibindeki 10 müdür yardımcısı ve 28 öğretmenle görüşme yapılmış ve okulların stratejik plan ile ilgili dokümanları incelenmiştir. Bu çalışma sonucunda okullarda zorunlu olarak uygulanan stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediği ortaya çıkmıştır. Çalışmada ilköğretim okullarının liselere göre stratejik planlamada daha fazla aşama kaydettiği tespit edilmiştir. Bu durumun nedeni olarak liselerde disiplin sorunlarının fazlalığı, veli desteğinin liselerde daha az olması ve liselerdeki fiziki yetersizlik gösterilmiştir. Müfredat Laboratuar Okullarında stratejik planlamanın diğer okullara göre daha başarılı uygulandığı sonucu çıkmıştır. Müfredat Laboratuar Okullarda stratejik planlamanın diğer okullara göre daha başarılı olmasının nedenleri olarak; fiziki kapasitelerinin yeterli oluşu, bu okulları tercih eden velilerin desteği ve yeterli maddi kaynak yaratmaları, personel arasındaki iletişim düzeyinin yüksekliği ve üst yönetimin konuya olan inancı gösterilebilir. Çalışmada stratejik planlama uygulamalarının kağıt üzerinde kaldığı, amacına hizmet etmediği ortaya çıkmıştır. Bu durumun nedeni olarak; konu ile ilgili bilgi eksikliği, veli ve çevre desteğinin yetersizliği, yeterli motivasyonun ve özendiriciliğin olmaması, çalışmalar için ek ücret ödenmemesi, öğretmenlerin zaman ayıramaması, personel arasındaki iletişim kopukluğu, üst yönetimin yeterli destek vermemesi, katılımın gönüllü olmaması, üniversitelerle işbirliğinin olmaması, stratejik planlamaya olan inancın zayıf olması sayılabilir (Çalık, 2003).

2004 yılında Işık ve Aypay tarafından yapılan “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Bir İnceleme” adlı çalışmada Çanakkale ilinde bulunan İki Müfredat Laboratuvar İlköğretim Okulu ve bir normal İlköğretim Okulunda stratejik plan yapmakla görevlendirilen Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyelerine 30 maddelik bir anket uygulanmıştır. 33 Okul Gelişim Yönetim Ekibi üyesinin cevapları dikkate alınmıştır. Katılımcıların önemli bir kısmı (%80’den fazlası) çevre desteği olmadan planlama etkinliğinin bir anlam ifade etmeyeceğini düşünmektedirler. Katılanların düşünceleri açısından hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlamanın etkinliliği açısından bir engel olduğu sonucu çıkmıştır. Yönetimde yerelleşme, şeffaflık ve insana güvenin bu sorunları azaltacağı düşünülmektedir. Katılımcıların önemli bir bölümü stratejik planın yasal bir zorunluluk olduğunu (%66.7) düşünmektedir. Çalışmada, stratejik planın okulların sorunlarını çözecek bir uygulamadan ziyade yönetsel bir uygulama olduğunu düşünenlerin (%56.3) oranı oldukça yüksek çıkmıştır (Işık ve Aypay, 2004).

2008 yılında Gönüllü tarafından yapılan “Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş; Mersin Millî Eğitim Müdürlüğü Örneği” isimli yüksek lisans tezinde Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kurumlara getirilen stratejik plan yapma yükümlülüğünün hayata geçirilme süreci incelenmiştir. Araştırma, Stratejik Plan Hazırlama Kurulu üyeleri ile röportaj yapmak suretiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda stratejik planlama ile ilgili kurul üyelerinin bilgi eksikliği olduğu, personel yetersizliği bulunduğu, sık personel değişikliği, koordinasyon eksikliği, örgüt içi iç çekişmelerin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır (Gönüllü, 2008).

2008 yılında Birel tarafından yapılan “Çankaya ve Bismil İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin Güç Çözümlemesi (SWOT) Analizi” isimli doktora çalışmasında Millî Eğitim Müdürlüklerinin güçlü, zayıf yanları ile fırsatlarını, tehditlerini ve bunları nasıl kullandıkları çözümlenmeye çalışılmıştır. Araştırmada, analizlerin yetersiz yapıldığı, okul yöneticilerinin siyasi baskılar ve bütçe kısıtlamaları nedeniyle kaynak sağlama konusunda sıkıntılar çektiği, eğitimde kalite düşüklüğünün olduğu belirlenmiştir (Birel, 2008).

2009 yılında Şener tarafından yapılan “Eğitimde Stratejik Planlama” adlı çalışmada Eğitimde stratejik planlamayı araştırmak amacıyla, İstanbul’daki özel okullarda

görev yapan 100 yönetici ve öğretmen ile anket çalışması yapılmıştır. Anket sonucunda katılımcıların büyük bir bölümünün okuldaki işlerin stratejik planlama ile daha programlı yapılacağı, stratejik planlamanın eğitimin kalitesini olumlu etkileyeceği, kaynak israfını önleyeceği şeklinde görüş bildirmişlerdir. Anket sonucunda katılımcıların büyük bir bölümünün stratejik planlama ile ilgili bir eğitim almadığı, genç öğretmenlerin eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelerle daha fazla katılım gösterdiği, stratejik plan ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin stratejik plan ile ilgili eğitim almayan yönetici ve öğretmenlere göre eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadelerle daha fazla katılım sağladığı sonucu çıkmıştır (Şener,2009).

2009 yılında Bayram tarafından yapılan “Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğünde Stratejik Planlamanın Uygulanmasına İlişkin İlköğretim Müfettişi, Yönetici ve Diğer Çalışanların Görüşleri” isimli yüksek lisans çalışmasında Ankara Millî Eğitim Müdürlüğü’nün, yapısal özellikleri bakımından Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğü’nde stratejik planlamanın uygulanabilirliği konusunda Millî Eğitim Müdürlüğü yönetici ve çalışanlarının görüşlerinin belirlenmesine çalışılmıştır. Çalışmada, daha fazla planlamaya ağırlık verilmesi, personelin eğitimlerle bilgilendirilmesi ve stratejik planlamanın yasal zorunluluğu yerine getirmek için yapıldığı sonuçları bulunmuştur (Bayram, 2009).

2010 yılında Dökmeci tarafından yapılan “İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama (Uşak İli Örneği)” isimli yüksek lisans tezinde Uşak ilinde farklı sosyo-ekonomik özelliklere sahip üç ilköğretim okulunda stratejik planlama uygulamalarının stratejik planlama ilke ve süreçlerine uygun yapılıp yapılmadığı ile ilgili yönetici ve öğretmen görüşlerinin belirlenmesi ve karşılıklı değerlendirmesi çalışması yapılmıştır. Üç okulda da stratejik planlamanın yasanın ve idarenin verdiği görevin yapılması olarak görüldüğü, stratejik planlamanın angarya olarak görüldüğü kırtasiyecilikten ibaret olduğu, MEB’de düzenlenen toplantıların yetersiz olduğu sonuçları belirtilmiştir (Dökmeci, 2010).

2010 yılında Aydın tarafından yapılan “Eğitimde Stratejik Planlama Meslek Lisesi ve Genel Lise Uygulamaları” isimli yüksek lisans çalışmasında iki farklı öğretim kurumunun stratejik planlarının karşılaştırılması yapılmıştır. Çalışmada okulların

faaliyet gösterdiği ilçelerdeki öğrenci ve velilerin istek ve beklentilerini karşılayacak memnuniyet anketlerinin uygulanması ve sonuçların değerlendirilerek farklı stratejik planlamanın yapılması sonucuna varılmıştır (Aydın, 2010).

2013 yılında Ayrancı tarafından yapılan “Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi (Kadıköy İlçesi Örneği)” isimli yüksek lisans çalışmasında Kadıköy ilçesindeki eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi amaçlanmıştır. 149 yönetici ile yapılan araştırmada stratejik planlama ile ilgili yöneticilerin çoğunluğunun bilgi sahibi olduğu ve stratejik planlamanın okullar için faydalı olduğunu, yöneticilerin çoğunluğunun stratejik planlamanın gerçekçi olduğunu düşündüğü ortaya çıkmıştır. Okul yöneticilerinin stratejik planlamaya karşı olumlu bir bakış açısına sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerin çoğunluğu öğretmenlerin stratejik planlama konusunda isteksiz olduğu görüşünü belirtmişlerdir. Katılımcılar stratejik planlamanın okullarda uzman bir ekip tarafından yapılması gerektiği, yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama ile ilgili eğitim almaları gerektiği, stratejik planlamanın kolaylıkla uygulanan bir yönetim modeli olmadığı, uygulamada zorluklar yaşandığını belirtmişlerdir (Ayrancı, 2013).

2014 yılında Yolcu tarafından yapılan “Stratejik Planlama Olgusunun Ortaöğretim Kurumlarında Algılanışı: Bartın İli Örneği” isimli yüksek lisans tezinde, Bartın ilinde ortaöğretim kurumlarında okul yöneticileri ile öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarının okul gelişim süreçlerine nasıl bir etki sağladığına yönelik algıları değerlendirilmiştir. 23 okuldan onar kişilik örneklem seçilerek çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, okul personelinin stratejik planlamayı benimsedikleri, planlama ekibinin yeterli eğitimi almadıkları, okul müdürü dışındaki personelin plandan ve planlama çalışmalarından yeterince haberdar olmadıkları, plan süreci kapsamında belirlenen misyon, vizyon ve ilke değerlerin benimsenme düzeyinin okul müdürlerinde yüksekken, diğer personelde düşük olduğu, stratejik planlamanın okul yöneticilerinin yönetim anlayışında henüz kesin ve köklü bir değişikliğe yol açmadığı belirtilmiştir (Yolcu,2010).

2014 yılında Bulut tarafından yapılan “Yöneticilerin Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri (Tekirdağ İli Örneği)” isimli

yüksek lisans çalışması, 2012-2013 eğitim-öğretim yılında Tekirdağ ilindeki merkez okullarındaki altmış beş okul/kurum yöneticisi üzerinde yapılmıştır. Araştırmada, eğitim yöneticilerinin stratejik planlamaya olumlu yaklaştıkları, ancak stratejik planlama faaliyetlerinin amaçlarına uygun yönetilmediği, eğitim yöneticilerinin stratejik planlama algılarının zayıf olduğu belirlenmiştir (Bulut, 2014).

2.4.2. Yurt dışında yapılan araştırmalar

Davies ve Ellison, (1998). tarafından yapılan “Strategic Planning in Schools: An oxymoron?” isimli araştırmada geleneksel planlamanın bir eleştirisi olarak stratejik planlamanın yararlı olup olmadığı sorusu incelenmeye çalışılmıştır. Çalışmada stratejik planlamanın eğitim kurumlarında yararlı olabilmesi için okulun ihtiyaçlarının belirlenmesi, yeni işletmecilik anlayışına uygun bir yönetimin oluşturulması gerekmektedir. Davies eğitim kurumlarında stratejik planlamayı üç aşamada gerçekleştirmenin yararlı olacağını ifade eder. Bu aşamalardan ilk uzun vadeli olarak tanımlanabilecek 5-15 yılı kapsamakta, ikinci aşama 3-5 yıl ve üçüncü aşama ise uygulama aşaması olan 1-2 yıllık dönemlerdir. Davies’in eğitim kurumları için oluşturduğu modelleme kısa, orta ve uzun vadeli tanımlanabilir. Ancak araştırmacı stratejik planlamanın eğitim yönetiminde yararlı olabilmesi için bilgi akışının gerçekleşmesini, paydaş katılımı ve esnek yönetim modelini savunmaktadır. Ayrıca stratejik planlamanın uygulanmasında uzman ekiplerin iç ve çevre analizi, zaman ve maliyet analizi ile iş süreç akışlarını sürekli olarak kontrol etmesi eğitim kalitesini artıracığı saptanmıştır.

Young (2010), tarafından yapılan “Strategic Planning in Education in Manitoba” isimli çalışmada Kanada’da Manitoba Eyaletinde bulunan kamu okullarındaki stratejik planlama çalışmaları araştırılmıştır. İşletme biliminde kullanılan stratejik planlamanın eğitim yönetiminde karşılık bulup bulmadığını araştıran çalışmada okulların faaliyet raporları incelenmiş, eğitim yöneticileri ile derinlikli mülakat tekniği kullanılmıştır. Eğitim yönetiminde stratejik planlamanın paydaş katılımı olmadan gerçekleşmeyeceği öğrenci, veli, eğitimci ve yönetici katılımının esas olduğu belirtilmektedir. Çalışmada eğitim kurumlarındaki planlama süreçleri incelenmiş, ölçülebilir sonuçların eğitim yönetimini etkileyebilmesi için mesleki deneyimin ön şart olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada ayrıca eğitim bakanlığının yetkililerinin s¼rekli olarak stratejik planlamanın sonuçları hakkında bilgilendirilmeleri ve orta kademe y¼neticilerin bu bilgi aktarımında g¼rev almasının ¼nemi tespit edilmiştir.

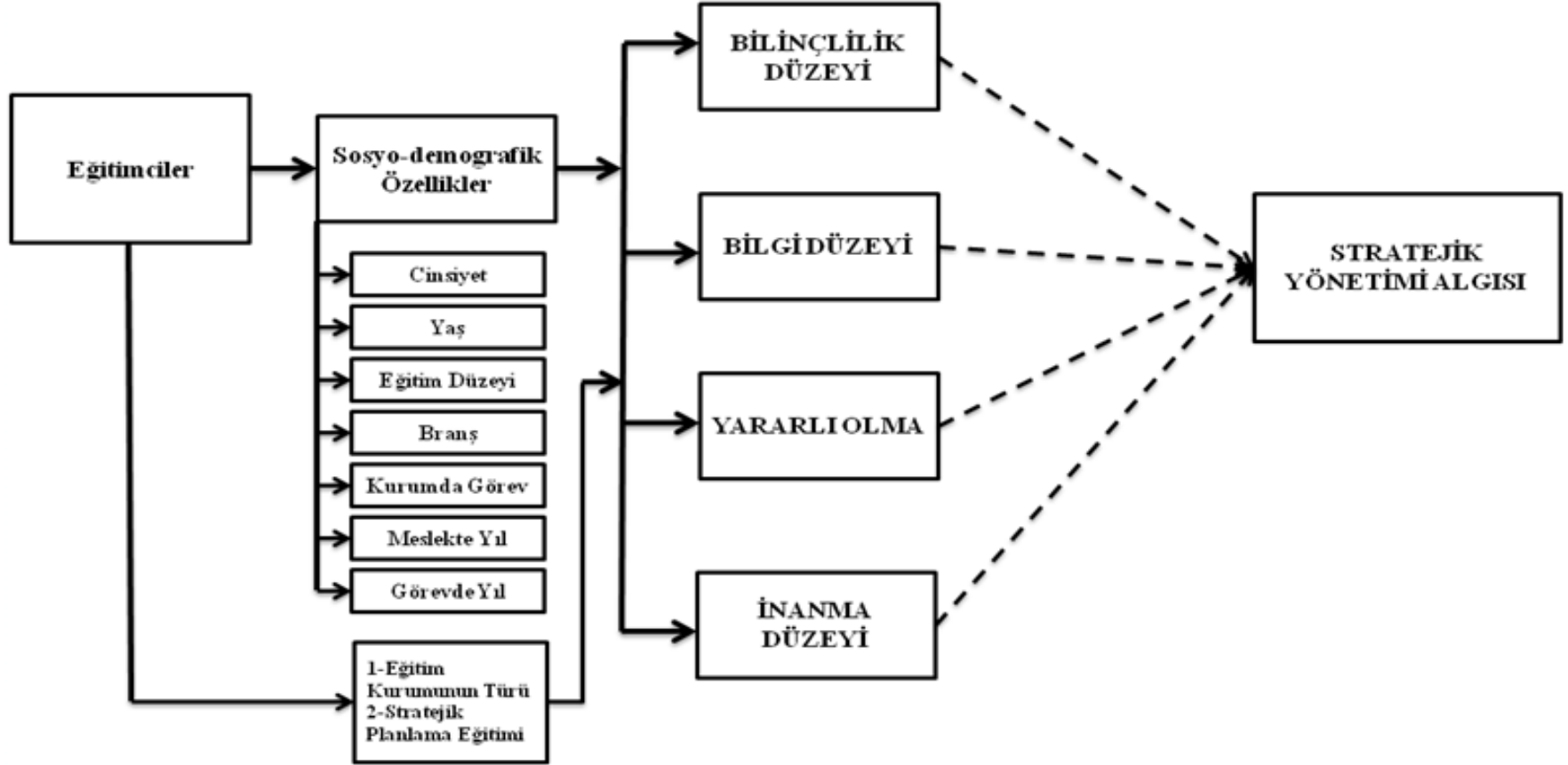
Al-Zboon ve Hasan (2012) tarafından yapılan ‘‘Strategic School Planning in Jordan’’ isimli çalışma, stratejik planlamanın alt boyutlarının belirlenmesi için Ürd¼n’deki eğitim kurumlarının eğitim y¼neticisi ve denetmelerinin g¼r¼řlerine başvurulmak şeklinde yapılmıştır. Anket y¼ntemi ile yapılan çalışmada stratejik analiz, planlama, uygulama ve kontrol s¼relerini kapsayan soru grupları kullanılmıştır. Araştırmada eğitimcilerin kıdem yılları ile stratejik planlama algıları arasında bilimsel d¼zeyde bir anlamlılık tespit edilmiş ancak eğitim kurumlarında stratejik planlamanın g¼lü olmadığı saptanmıştır.

3. YÖNTEM

Bu bölümde, araştırma modeli, çalışma evreni, örneklem, veri toplama aracı, uygulama ve verilerin çözümlenmesi açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı, kamu işletmeciliğini ön plana çıkaran etkin, verimli, şeffaf ve katılımcı kamu hizmetleri için kamu kaynaklarının ekonomik olarak planlanmasını ve kullanılmasını amaçlamaktadır. Bu amaçla Millî Eğitim Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatları da Millî Eğitim Bakanlığının hazırlamış olduğu 2010-2014 yıllarını kapsayan stratejik plana paralel olarak stratejik planlarını uygulamaya koymuşlardır (MEB, 2010: 9). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. Maddesinde yer alan Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme Kuralları'na göre Millî Eğitim Bakanlığının ilçe düzeyinde uygulamalarının başarı kriterlerinin, kaynak planlamasının ve stratejik amaçlar ve hedeflerin eğitim hizmetlerinde nasıl algılandığı araştırmanın kapsamı içindedir. Araştırma modeli, eğitim alanında stratejik algı anketleri incelenerek hazırlanmıştır. Aşağıda **Şekil 3.1.**'de araştırmanın modeli gösterilmektedir.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

3.2. Çalışma Evreni

Araştırmanın Evrenini Bahçelievler ilçesi sınırları içinde devlet okullarında görev yapan, öğretmen ve eğitim yöneticileri oluşturmaktadır. Bahçelievler ilçesinde 2 Anaokulu, 24 İlkokul, 18 Ortaokul, 7 İmam Hatip Ortaokulu ,7 Anadolu Lisesi, 15 Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi, 7 İmam Hatip Lisesi mevcuttur. (Bahçelievler MEM Stratejik Planı 2015-2019: 17). Bahçelievler İlçesinde 5191 eğitimci görev yapmaktadır. (<http://bahcelievler.meb.gov.tr/>, erişim:23/11/2015).

3.3. Örneklem

Araştırmanın yürütülmesi sürecinde, çalışma evrenindeki tüm öğretmenlere ulaşmak yerine, zaman açısından ve ekonomik açıdan tasarruf sağlamak amacıyla çalışma evreni içerisinde örneklem seçme yoluna gidilmiştir.

Anketin örnekleme ise 2 Anaokulu, 4 İlkokul, 4 Ortaokul ve 3 Ortaöğretim kurumu yönetici ve öğretmenlerinden “Basit Tesadüfi Örneklem Yöntemi” ile seçilen 372 öğretmendir. Örneklem büyüklüğü ise % 7,17’dir.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanmış olan 425 adet anket formu uygulanmıştır. Bu anketlerin formlarından eksik ve hatalı olanların elenmesi sonucu bir örnek büyüklüğüne ulaşılmıştır.

Araştırmada öncelikli olarak araştırma değişkenlerine yönelik literatür taraması yapılmıştır. Gönüllü (2006), Dökmeci (2010),Yolcu (2014), Ayrancı (2013), Bayram (2009), Kırılmaz (2013), Memduhoğlu ve Uçar (2012a ve 2012b) tarafından yapılan bilimsel çalışmalar incelenmiş ve bu araştırmalarda eğitim kurumlarında stratejik yönetim ile ilgili öğretmen ve eğitim yöneticilerinin tutumları/algıları/ bakış açılarına yönelik sorular incelenmiş ve anket soruları oluşturulmuştur.

Anket sorularının ölçeklenmesi amacıyla ön anket çalışması yapılmıştır. Sorular hazırlanırken yüksek lisans, doktora tezi ve makale olarak çalışılan 8 adet bilimsel çalışma incelenmiş ve anket sorularının karşılaştırılması yapılmıştır. Soru grupları oluşturulmasından sonra 110 eğitimciye uygulanan ön anket çalışması güvenilirlik

analizi sonucunda 13., 14., 15., 17., 18., 22., 27., 28., 29. soruların anketten çıkarılmasına ve 31. ve 32. soruların anketin birinci bölümüne alınmasına karar verilmiştir.

Ön anket çalışmasında p değeri 0,000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygun görülmüştür. Aynı şekilde örnekleme yeterliliği (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) 0,680 olduğundan faktör analizine uygundur. Güvenirlik analizi olarak uygulandığında $\alpha_1 = 0,702$ değeri bulunmuştur. Bu değer istatistiksel olarak güvenirlilik düzeyinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür. Aynı zamanda “Demografik Bilgileri Anketi”, “Stratejik Planlama Algılama Anketi” ve “Eğitimcilerin Stratejik Planlama Hakkındaki Görüşleri Betimsel Anketi” için İstanbul Aydın Üniversitesinden etik kurul onayı alınmıştır.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Anket formu ile 33 soru sorulmuştur. Birinci Bölümdeki İlk 9 soru eğitimcilerin “cinsiyetleri”, “yaş grupları”, “eğitim durumları”, “branşları”, “okul türleri”, “görevleri”, “kıdem yılları”, “okullarında görev yaptıkları yıllar” ve “stratejik planlama ile ilgili hizmet içi eğitim alıp almadıklarını” ölçmek için seçilmiştir.

5’li Likert tipi ölçeğinde hazırlanan 23 sorudan oluşan İkinci Bölümde ise “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” şıkları ile eğitimcilerin stratejik planlama hakkındaki düşünceleri araştırılmıştır.

Üçüncü Bölümde, Eğitimde stratejik planlamanın geliştirilmesi amacıyla görüşlerini belirtmesi istenmiştir. Katılımcılara verilen 425 anket formundan 390 tanesi geri dönmüş, bu anket formlarından eksik ve yanlış doldurulan 18 tanesi çıkartıldığında anket 372 eğitimcinin katılımı ile gerçekleşmiştir.

3.5. Uygulama

Ölçme aracının örneklem grubunda uygulanabilmesi için 02.09.2015 tarihinde İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğünden gerekli izinler alınmıştır (Ek-3). Ölçme Aracı olarak kullanılan anket çalışması örneklem grubuna okul müdürü ve müdür

yardımcılarının yardımı ile dağıtılmıştır. Ölçeğin eğitimciler tarafından tamamlanma süresi 10-15 dakika arasında değişmiştir.

3.6. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılan eğitimcilerin cinsiyetlerine göre dağılımları **Çizelge 3.1.**'de gösterilmektedir. Eğitimcilerin % 57,5'i (n=214) kadın, %42,5'i (n=158) erkektir.

Çizelge 3.1: Eğitimcilerin Cinsiyeti

Cinsiyet	N	Yüzde (%)
Kadın	214	57.5
Erkek	158	42.5
Toplam	372	100.0

Ankete katılan eğitimcilerin yaş gruplarına göre dağılımları **Çizelge 3.2.**'de gösterilmektedir. Buna göre eğitimcilerin % 5,1'i (n=19) 22-25 yaş arası, % 17,2'si (n=64) 26-30 yaş arası, % 23,4'ü (n=87) 31-35 yaş arası, % 22,0'ı (n=82) 36-40 yaş arası, % 13,7'si (n=51) 41-45 yaş arası, % 11,8'si (n=44) 46-50 yaş arası ve 50 yaş üstü ise % 6,7 (n=25) dir.

Çizelge 3.2: Eğitimcilerin Yaş Grupları

Yaş	N	Yüzde (%)
22-25 Yaş Arası	19	5.1
26-30 Yaş Arası	64	17.2
31-35 Yaş Arası	87	23.4
36-40 Yaş Arası	82	22.0
41-45 Yaş Arası	51	13.7
46-50 Yaş Arası	44	11.8
50 Yaş Üstü	25	6.7
Toplam	372	100.0

Ankete katılan eğitimcilerin % 83,9'u (n=312) lisans mezunu, % 12,4'ü (n=46) yüksek lisans ve % 3,8'i (n=14) ise doktora mezunudur.

Çizelge 3.3: Eğitimcilerin Eğitim Durumu

Eğitim	N	Yüzde (%)
Lisans	312	83.9
Yüksek Lisans	46	12.4
Doktora	14	3.8
Toplam	372	100.0

Ankete katılan eğitimcilerin % 41,7'si (n=155) Sınıf Öğretmeni, % 10,5'i (n=39) Okul Öncesi Öğretmeni, % 46,2'si (n=172) Branş Öğretmeni ve % 1,6'sı (n=6) ise Özel Eğitim Öğretmenidir.

Çizelge 3.4: Eğitimcilerin Branş Durumu

Branş	N	Yüzde (%)
Sınıf Öğretmeni	155	41.7
Okul Öncesi Öğretmeni	39	10.5
Branş Öğretmeni	172	46.2
Özel Eğitim Öğretmeni	6	1.6
Toplam	372	100.0

Ankete katılan eğitimcilerin % 10,5'i (n=39) Anaokulunda, % 29,6'sı (n=110) İlkokulda, % 29,0'u (n=108) Ortaokulda ve % 30,9'u (n=115) ise Lisede görev yapmaktadır.

Çizelge 3.5: Eğitimcilerin Okul Türü

Okul Türü	N	Yüzde (%)
Ana Okulu/Anasınıfı	39	10.5
İlkokul	110	29.6
Ortaokul	108	29.0
Lise	115	30.9
Toplam	372	100.0

Ankete katılan eğitimcilerin % 3,0'ı (n=11) Müdür, % 3,2'si (n=12) Müdür Başyardımcısı, % 5,6'sı (n=21) Müdür Yardımcısı ve % 88,2'si (n=328) ise Öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Çizelge 3.6: Eğitimcilerin Görev Türü

Görev Türü	N	Yüzde (%)
Müdür	11	3.0
Müdür Başyardımcısı	12	3.2
Müdür Yardımcısı	21	5.6
Öğretmen	328	88.2
Toplam	372	100.0

Ankete katılan eğitimcilerin % 28,2'si (n=105) 10 yıl ve aşağı, % 28,0'ı (n=104) 11-15 yıl arası, % 34,4'ü (n=128) 16-20 yıl arası, % 7,3'ü (n=27) 21-25 yıl arası ve % 2,2'si (n=8) ise 26-30 yıl arasında görev yapmaktadır.

Çizelge 3.7: Eğitimcilerin Kıdem Yılı

Kıdem	N	Yüzde (%)
10 Yıl ve Aşağısı	105	28.2
11-15 Yıl Arası	104	28.0
16-20 Yıl Arası	128	34.4
21-25 Yıl Arası	27	7.3
26-30 Yıl Arası	8	2.2
Toplam	372	100.0

Ankete katılan eğitimcilerin % 78,3'ü (n=295) 1-5 yıl arası, % 11,0'ı (n=41) 6-10 yıl arası, % 7,5'i (n=28) 11-15 yıl arası ve % 2,2'si (n=8) ise 16-20 yıl arası buldukları okulda görev yapmaktadır.

Çizelge 3.8: Eğitimcilerin Görev Yılı

Okulda Görev Yılı	N	Yüzde (%)
1-5 Yıl Arası	295	78.3
6-10 Yıl Arası	41	11.0
11-15 Yıl Arası	28	7.5
16-20 Yıl Arası	8	2.2
Toplam	372	100.0

Eğitimcilerin % 18,0'ı (n=67) stratejik planlama eğitimi almış ve %82,0'si (n=305) ise stratejik planlama eğitimi almamıştır.

Çizelge 3.9: Eğitimcilerin Stratejik Planlama Eğitimi

Eğitim Alma	N	Yüzde (%)
Evet	67	18.0
Hayır	305	82.0
Toplam	372	100.0

Eğitimcilerin “İdareciler stratejik plan hazırlamak için isteklidir” sorusuna verdikleri cevaplar ise aşağıda gösterilmiştir. Ankete katılan eğitimcilerin, % 2,4’ü (n=9) idarecilerin stratejik planlama hazırlamada çok istekli, % 26,1’i (n=97) stratejik planlama hazırlamada istekli, % 41,9’u (n=156) stratejik planlama hazırlamada kayıtsız, % 19,4’ü (n=72) stratejik planlama hazırlamada isteksiz ve % 10,2’si (n=8) stratejik planlama hazırlamada çok isteksizdir.

Çizelge 3.10: Eğitimcilerin İsteklilik Durumu

İsteklilik	N	Yüzde (%)
Çok İstekli	9	2.4
İstekli	97	26.1
Kayıtsız	156	41.9
İsteksiz	72	19.4
Çok İsteksiz	8	10.2
Toplam	372	100.0

Stratejik planlamanın uzman bir ekip tarafından kesinlikle yapılmasını isteyenlerin oranı % 84,6 (n=314), kayıtsız olanlar % 9,7 (n=36), yapılmamasını isteyenler % 5,9 (n=22) seviyesindedir.

Çizelge 3.11: Stratejik Planlamanın Uzman Ekip Tarafından Yapılması

Uzman Ekip Uygulaması	N	Yüzde (%)
Evet	314	84.4
Kayıtsızım	36	9.7
Hayır	22	5.9
Toplam	372	100.0

3.7. Verilerin Çözümlemesi

Bahçelievler ilçesindeki on üç resmi okulda, eğitim yönetiminde stratejik planlama algısını ölçmeye yönelik olarak hazırlanan anket uygulanmıştır. Toplanan veriler SPSS 17.0 paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir. SPSS programı yardımıyla demografik analiz, güvenirlik analizleri yapılmış olup hipotezlerin analizinde bağımsız örneklem t-Testi, ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi ile pearson korelasyon analizi kullanılmıştır.

3.8. Tanımlayıcı Analizler

3.8.1. Eğitimci stratejik planlama algısı analizleri

Değişkenlerin birbirleri ile ilişkilerini belirlemek ve çok sayıda değişkeni gruplamak için faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi yapmadan önce, memnuniyet ve beklenti anketinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığı örneklemin yeterliliği testi ile ölçülmektedir (Sipahi, Yurtkoru ve Çinko, 2010).

Çizelge 3.12 : Örneklem Yeterliliği Testi

Örnekleme Yeterliliği İstatistiği	.708
Bartlett Küresellik Testi	1672.375
Yaklaşık Ki Kare	
df	66
Sig.	.000

Stratejik Planlama Algısı anketinde p değeri 0,000 olduğundan değişkenler analiz yapmaya uygundur. Aynı şekilde örnekleme yeterliliği (Kaiser-Meyer-Olkin KMO) 0,708 olduğundan faktör analizine uygundur. Aşağıdaki Çizelge 3.13'de Stratejik Planlama Algısı Anketinin 4 boyuttan oluştuğu ve toplam varyansın % 69,320'sinin boyutlar tarafından açıklandığı görülmektedir.

Çizelge 3.13: Toplam Varyans Açıklaması Tablosu

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Dönüştürülmüş Kare Ağırlıklar Toplamı		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	3,557	29,643	26,643	3,557	18,679	18,679
2	2,167	18,059	47,702	2,167	18,488	37,167
3	1,467	12,223	59,925	1,467	16,079	53,246
4	1,127	9,586	69,320	1,127	16,074	69,320
5	,833	6,890	75,274			
6	,633	5,883	81,157			
7	,573	4,851	86,007			
8	,510	3,858	89,866			
9	,374	3,573	93,439			
10	,349	3,056	96,495			
11	,244	2,109	98,605			
12	,166	1,395	100,000			

Çizelge 3.14 : Stratejik Planlamada Eğitimci Algısı Analizi Bileşenleri Tablosu

Soru Grupları	Bileşen			
	1	2	3	4
S26 Okul çalışanları okulun amaç ve hedeflerinin farkındadır	.919			
S25 Okul çalışanları okulun vizyon ve misyonunu bilmektedir	.913			
S24 Okulumuz için hazırladığımız stratejik plan gerçekçi hedefler içermektedir	.652			
S20 Stratejik planlama ile ilgili okuldaki tüm personel eğitim almalıdır		.833		
S21 Stratejik planlama okuldaki grup çalışmalarını desteklemektedir		.716		
S23 Stratejik planlama okul için kaynakların kullanılmasında mali yarar sağlar		.645		
S19 Stratejik planlama geleneksel planlama yöntemlerinden daha iyidir		.625		
S10 5018 Sayılı Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim			.887	
S11 Stratejik planlama kavramı hakkında yeterli bilgiye sahibim			.884	
S30 Stratejik plandan okulun uzun dönemde fayda göreceğini düşünüyorum				.769
S12 Eğitimde stratejik planlamanın yararlı olduğuna inanıyorum				.745
S16 Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum				.734

3.8.2. Stratejik planlama anketi ile ilgili faktör analizi sonucunda oluşan faktör setleri ve iç güvenilirlik (Cronbach's Alpha) analizi

Stratejik Planlama Algısı anketi ile ilgili tanımlayıcı istatistikler ve faktör analizi sonucunda oluşan faktör setleri iç güvenilirlik analizi sonuçları yorumlanmıştır.

Çizelge 3.15: Stratejik Planlama Anketi Faktör Grupları

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 1 Bilinçlilik Algısı	25	Okul çalışanları okulun vizyon ve misyonunu bilmektedir	0,919	18,679	0.802
	26	Okul çalışanları okulun amaç ve hedeflerinin farkındadır.	0,913		
	24	Okulumuz için hazırladığımız stratejik plan gerçekçi hedefler içermektedir	0,652		
Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 2 İnanma Algısı	20	Stratejik planlama ile ilgili okuldaki tüm personel eğitim almalıdır	0,833	18,488	0.845
	21	Stratejik planlama okuldaki grup çalışmalarını desteklemektedir	0,716		
	23	Stratejik planlama okul için kaynakların kullanılmasında mali yarar sağlar	0,645		
	19	Stratejik planlama geleneksel planlama yöntemlerinden daha iyidir	0,625		
Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 3 Bilgi Algısı	10	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim	0,887	16,079	0.714
	11	Stratejik planlama kavramı hakkında yeterli bilgiye sahibim	0,884		

Faktörün Adı	Soru	Açıklama	Ağırlık	Faktörün Açıklayıcılığı (%)	Güvenilirlik
Faktör 4 Yararlı Olma Algısı	30	Stratejik plandan okulun uzun dönemde fayda göreceğini düşünüyorum	0,769	16,074	0.690
	12	Eğitimde stratejik planlamanın yararlı olduğuna inanıyorum	0,745		
	16	Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum	0,734		

Faktör 1 altında yer alan soruların ifadeleri aşağıdaki çizelgede gösterilmektedir. Bu ifadeler incelendiğinde Soru 25'in Cronbach's Alpha If Item Deleted değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Ancak bu sorunun diğer sorunun soru kümesi ile aynı yönlü olması nedeniyle faktörden çıkartılmamıştır.

Çizelge 3.16: Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Sayı
,802	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s25	5,48	3,275	,757	,889
s26	5,43	4,424	,477	,607
s24	5,45	3,321	,730	,637

Faktör 2'nin altında 4 adet soru bulunmaktadır. Bu soruların Cronbach's Alpha değerinin 0,714'in altındadır.

Çizelge 3.17: Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Sayı
,714	4

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s20	6,85	3,769	,620	.579
s21	6,66	3,798	,555	.617
s23	6,44	4,447	.374	.725
s19	6,51	4,121	.467	.672

Faktör 3'ün altında 2 adet soru bulunmaktadır. Bu soruların Cronbach's Alpha değerinin 0,845'in altındadır.

Çizelge 3.18: Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	Sayı
,845	2

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s10	3,20	1,317	,735	.789
s11	3,41	1,579	,735	.742

Faktör 4 altında yer alan soruların ifadeleri incelendiğinde soru 15'in Cronbach's Alpha If Item Deleted değerinden 0.581'dan yüksek olduğu görülmüştür. Bu sorunun Cronbach's Alpha If Item Deleted 0,800 olmasına rağmen soru ölçekten çıkarılmıştır. Soru 15'in analizden çıkarılmasından sonra geri kalan (s16, s30 ve s12) güvenilirlik değerinin 0,690 olduğu görülmektedir.

Çizelge 3.19 : Güvenilirlik İstatistikleri

Cronbach's Alpha	N of Items
,690	3

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
s30	4,38	2,456	,519	,590
s12	4,49	2,094	,514	,587
s16	4,35	2,143	,492	,617

3.8.3: Frekans dağılımı analizi

Ankete katılan eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı Anketine verdikleri cevapların dağılımı aşağı gösterilmektedir.

Çizelge 3.20: Frekans Dağılım Tablosu

5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	17	4.6	4.6
Katılıyorum	105	28.2	28.2
Kararsızım	51	13.7	13.7
Katılmıyorum	107	28.8	28.8
Kesinlikle Katılmıyorum	92	24.7	24.7
Toplam	372	100.0	100.0

Stratejik planlama kavramı hakkında yeterli bilgiye sahibim	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle katılıyorum	15	4.0	4.0
Katılıyorum	118	31.7	31.7
Kararsızım	66	17.7	17.7
Katılmıyorum	122	32.8	32.8
Kesinlikle Katılmıyorum	51	13.7	13.7
Toplam	372	100,0	100,0

Eğitimde stratejik planlamanın yararlı olduğuna inanıyorum	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	87	23.4	23.4
Katılıyorum	193	51.9	51.9
Kararsızım	66	17.7	17.7
Katılmıyorum	12	3.2	3.2
Kesinlikle Katılmıyorum	14	3.8	3.8
Toplam	372	100,0	100,0

Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	75	20.2	20.2
Katılıyorum	171	45.0	45.0
Kararsızım	88	23.7	23.7
Katılmıyorum	32	8.6	8.6
Kesinlikle Katılmıyorum	6	1.6	1.6
Toplam	372	100,0	100,0

Stratejik planlama geleneksel planlama yöntemlerinden daha iyidir	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	59	15.9	15.9
Katılıyorum	173	46.5	46.5
Kararsızım	111	29.8	29.8
Katılmıyorum	22	5.9	5.9
Kesinlikle Katılmıyorum	7	1.9	1.9
Toplam	372	100,0	100,0

Stratejik planlama ile ilgili okuldaki tüm personelin eğitim almalıdır	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	113	30.4	30.4
Katılıyorum	183	49.2	49.2
Kararsızım	49	13.2	13.2
Katılmıyorum	27	7.3	7.3
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0	0
Toplam	372	100.0	100.0

Stratejik planlama okuldaki grup çalışmalarını desteklemektedir	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	85	22.8	22.8
Katılıyorum	178	47.8	47.8
Kararsızım	81	21.8	21.8
Katılmıyorum	22	5.9	5.9
Kesinlikle Katılmıyorum	6	1.6	1.6
Toplam	372	100,0	100,0

Stratejik planlama okul için kaynakların kullanılmasında mali yarar sağlar	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	58	15.6	15.6
Katılıyorum	148	39.8	39.8
Kararsızım	138	37.1	37.1
Katılmıyorum	24	6.5	6.5
Kesinlikle Katılmıyorum	4	1.1	1.1
Toplam	372	100,0	100,0
Okulumuz için hazırladığımız stratejik plan gerçekçi hedefler içermektedir	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	42	11.3	11.3
Katılıyorum	114	30.6	30.6
Kararsızım	121	32.5	32.5
Katılmıyorum	84	22.6	22.6
Kesinlikle Katılmıyorum	11	3.0	3.0
Toplam	372	100,0	100,0

Okul çalışanları okulun vizyon ve misyonunu bilmektedir	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	49	13.2	13.2
Katılıyorum	128	34.4	34.4
Kararsızım	105	28.2	28.2
Katılmıyorum	66	17.7	17.7
Kesinlikle Katılmıyorum	24	6.5	6.5
Toplam	372	100,0	100,0

Okul çalışanları okulun amaç ve hedeflerinin farkındadır	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	46	12.4	12.4
Katılıyorum	134	36.0	36.0
Kararsızım	87	23.4	23.4
Katılmıyorum	84	22.6	22.6
Kesinlikle Katılmıyorum	21	5.6	5.6
Toplam	372	100,0	100,0

Stratejik plandan okulun uzun dönemde fayda göreceğini düşünüyorum	N	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde (%)
Kesinlikle Katılıyorum	42	11.3	11.3
Katılıyorum	233	62.5	62.5
Kararsızım	74	19.9	19.9
Katılmıyorum	15	4.0	4.0
Kesinlikle Katılmıyorum	8	2.2	2.2
Toplam	372	100,0	100,0

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın alt problemleriyle ilgili olarak elde edilen verilerin çözümlenmesi sonucunda ulaşılan bulgular açıklanmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Eğitimcilerin cinsiyetleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Birinci alt probleme yanıt bulmak amacıyla, eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, aşağıda çizelge 3.21’de verilmiştir.

Çizelge 3.21: Eğitimcilerin Cinsiyetine Göre Bağımsız t-Testi

	Cinsiyet	N	Ort.	Stand. Sapma	t	P
Bilinçlilik Algısı	Erkek	158	2,61	0,793	2,07	,039*
	Kadın	214	2,81	0,987		
İnanma Algısı	Erkek	158	2,17	0,618	2,11	,378
	Kadın	214	2,23	0,654		
Bilgi Algısı	Erkek	158	3,16	1,153	0,576	,036*
	Kadın	214	3,41	1,085		
Yararlı Olma Algısı	Erkek	158	2,05	,590	3,52	,000*
	Kadın	214	2,31	,746		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

P>0,05 olduğunda anlamlı fark yoktur

Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre eğitimcilerin cinsiyeti ile faktör setleri arasında “İnanma Algısı” arasında anlamlı bir fark yoktur. Bağımsız t-Testi sonucuna göre eğitimcilerin cinsiyetleri ile “Bilinçlilik Algısı” arasında $p=0,039<0,05$ olduğundan bilimsel düzeyde anlamlı bir fark vardır. Kadın eğitimcilerin stratejik planlama bilinç algısı ortalaması (2,81) , erkek eğitimcilerin (2,61) ortalamasından yüksektir.

Bağımsız t-Testi sonucuna göre eğitimcilerin cinsiyetleri ile “Bilgi Algısı” arasında $p=0,036<0,05$ olduğundan anlamlı bir fark vardır. Kadın eğitimcilerin stratejik planlama bilgi algısı ortalaması (3,41), erkek eğitimcilerin (3,16) ortalamasından yüksektir.

Bağımsız t-Testi sonucuna göre eğitimcilerin cinsiyetleri ile “Yararlı Olma Algısı” arasında $p=0,00<0,05$ olduğundan anlamlı bir fark vardır. Kadın eğitimcilerin stratejik planlamanın yararlı olduğu algısı ortalaması (2,31), erkek eğitimcilerin (2,05) ortalamasından yüksektir.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Eğitimcilerin aldıkları stratejik planlama eğitimleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. İkinci alt probleme yanıt bulmak amacıyla, eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, aşağıda çizelge 3.22’de verilmiştir.

Çizelge 3.22: Eğitimcilerin Eğitimine Göre Bağımsız t-Testi

	Alınan Eğitim	N	Ort.	Stand. Sapma	t	P
Bilinçlilik Algısı	Var	67	2,79	1,023	,676	,499
	Yok	305	2,71	0,889		
İnanma Algısı	Var	67	1,79	0,654	6,043	,000*
	Yok	305	2,29	0,601		
Bilgi Algısı	Var	67	2,35	0,830	8,410	,000*
	Yok	305	3,51	1,065		
Yararlı Olma Algısı	Var	67	2,00	,657	2,589	,010*
	Yok	305	2,24	,696		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre eğitimcilerin aldıkları stratejik planlama eğitimi ile faktör setleri arasında “Bilinçlilik Düzeyi” açısından anlamlı bir fark yoktur. Bağımsız t-Testi sonucuna göre eğitimcilerin aldıkları stratejik planlama eğitimi ile “İnanma Algısı” $p=0,000<0,05$, “Bilgi Algısı” $p=0,000<0,05$ ve “Yararlı Olma Algısı” $p=0,010 <0,05$ arasında anlamlı bir fark vardır. Stratejik planlama eğitimi almayan eğitimcilerin “İnanma Algısı” (2,29), stratejik planlama eğitim alanların ortalamasından (1,79) daha yüksektir. Stratejik planlama eğitimi alan eğitimcilerin “Bilgi Algısı” düzeyi (2,35) ile stratejik planlama eğitimi almayanlara göre (3,51) daha düşüktür. Ayrıca stratejik planlama eğitimi alan (2,00) eğitimcilerin “Yararlı Olma Algısı”, stratejik planlama eğitimi almayanlara (2,24) göre daha düşüktür.

4.3. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Eğitimcilerin yaş grupları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Üçüncü alt probleme yanıt bulmak amacıyla, eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tek Yönlü Varyans

(ANOVA) testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, aşağıda çizelge 3.23’de verilmiştir.

Çizelge 3.23: Yaş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Yaş Grupları	N	Ort.	St.Sa.	F	P
Bilinçlilik Algısı	22-25 Yaş	19	2,89	0,711	2,199	,043*
	26-30 Yaş	64	2,90	0,894		
	31-35 Yaş	87	2,84	1,046		
	36-40 Yaş	82	2,52	0,626		
	41-45 Yaş	51	2,78	1,058		
	46-50 Yaş	44	2,82	1,006		
	50 Yaş +	25	2,72	0,601		
	Toplam	372	3,66	0,914		
İnanma Algısı	22-25 Yaş	19	3,40	0,927	1,532	,166
	26-30 Yaş	64	3,44	0,823		
	31-35 Yaş	87	3,29	0,861		
	36-40 Yaş	82	3,32	0,835		
	41-45 Yaş	51	3,39	0,941		
	46-50 Yaş	44	2,79	0,894		
	50 Yaş +	25	3,48	0,789		
	Toplam	372	3,38	0,870		
Bilgi Algısı	22-25 Yaş	19	3,50	0,897	2,647	,016*
	26-30 Yaş	64	3,06	1,200		
	31-35 Yaş	87	3,32	1,042		
	36-40 Yaş	82	3,28	1,138		
	41-45 Yaş	51	3,26	1,234		
	46-50 Yaş	44	3,82	0,933		
	50 Yaş +	25	2,98	1,084		
	Toplam	372	3,30	1,119		

Yararlı Olma Algısı	22-25 Yaş	19	2,98	1,024	2,061	0,057
	26-30 Yaş	64	3,01	0,929		
	31-35 Yaş	87	2,80	0,959		
	36-40 Yaş	82	3,12	0,944		
	41-45 Yaş	51	2,98	0,895		
	46-50 Yaş	44	3,03	0,789		
	50 Yaş +	25	3,12	0,790		
	Toplam	372	3,40	0,964		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

Yapılan Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testine göre eğitimcilerin stratejik planlamanın “Bilinçlilik Algısı” düzeyi ile yaş grupları arasında $p=0,043<0,05$ anlamlı bir fark vardır. 26-30 yaş aralığındaki eğitimcilerin 31-35 yaş aralığındaki eğitimcilerden “Bilinçlilik Algısı” ortalamaları yüksektir ($2,90>2,84$). Ayrıca eğitimcilerin stratejik planlamanın “Bilgi Algısı” düzeyi ile yaş grupları arasında $p=0,016<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Eğitimcilerin 46-50 yaş aralığında “Bilgi Algısı” ortalamaları (3,82), 26-30 yaş aralığındaki eğitimcilerin (3,06) ve 50 yaş üstü eğitimcilerin ortalamasından (2,98) yüksektir.

Eğitimcilerin yaş gruplarına göre “İnanma Algısı” ve “Yararlı Olma Algısı” ortalamaları arasında anlamlı bir fark yoktur.

4.4. Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Eğitimcileri eğitim durumları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Dördüncü alt probleme yanıt bulmak amacıyla, eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, aşağıda çizelge 3.24’de verilmiştir.

Çizelge 3.24: Eğitim Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Eğitim	N	Ort.	St.Sa.	F	P
Bilinçlilik Algısı	Lisans	312	2,74	0,906	1,267	0,283
	Y. Lisans	46	2,54	0,930		
	Doktora	14	2,90	1,016		
	Toplam	372	2,72	0,914		
İnanma Algısı	Lisans	312	2,23	0,623	7,015	0,001*
	Y. Lisans	46	1,89	0,655		
	Doktora	14	2,44	0,673		
	Toplam	372	2,20	0,639		
Bilgi Algısı	Lisans	312	3,38	1,078	10,666	0,000*
	Y. Lisans	46	2,63	1,199		
	Doktora	14	3,71	0,994		
	Toplam	372	3,30	1,119		
Yararlı Olma Algısı	Lisans	312	2,25	0,677	7,349	0,001*
	Y. Lisans	46	1,84	0,742		
	Doktora	14	2,11	0,607		
	Toplam	372	2,20	0,694		

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “İnanma Algısı” ile eğitim düzeyleri arasında $p=0,001<0,05$ anlamlı bir fark vardır. İnanma Algısı açısından doktora yapan eğitimcilerin stratejik planlama inanma algısı ortalaması (2,44) yüksek lisans yapan eğitimcilerden (1,89) daha fazladır.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya dair “Bilgi algısı” ile eğitim düzeyleri arasında $p=0,000<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Buna göre doktora yapan eğitimcilerin stratejik planlama bilgisi algısı ortalaması (3,71) yüksek lisans yapan eğitimcilerin bilgi algısı ortalamasından (2,63) yüksektir.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamanın “Yararlı Olması Algısı” ile eğitim düzeyleri arasında $=0,001<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Buna göre doktora yapan eğitimcilerin stratejik planlamanın yararlı olacağına ilişkin algısı ortalaması (2,11) yüksek lisans yapan eğitimcilerin ortalamasından (1,84) yüksektir.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “Bilinçlilik Algısı” ile eğitim düzeyleri arasında $p=0,283>0,05$ anlamlı bir fark yoktur.

4.5. Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın beşinci alt problemi “Eğitimcilerin branşları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Beşinci alt probleme yanıt bulmak amacıyla, eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, aşağıda çizelge 3.25’de verilmiştir.

Çizelge 3.25: Branş Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Branş	N	Ort.	St.Sa.	F	P
Bilinçlilik Algısı	Sınıf Öğret.	155	2,85	1,003	1,436	0,232
	Okul Öncesi	39	2,56	0,984		
	Branş Öğret.	172	2,61	0,798		
	Özel Eğitim	6	3,11	0,108		
	Toplam	372	2,72	0,914		
İnanma Algısı	Sınıf Öğret.	155	2,16	0,601	1,540	0,234
	Okul Öncesi	39	1,77	0,491		
	Branş Öğret.	172	2,28	0,672		
	Özel Eğitim	6	2,33	0,540		
	Toplam	372	2,20	0,639		

Bilgi Algısı	Sınıf Öğret.	155	3,38	1,154	1,720	0,162
	Okul Öncesi	39	3,61	1,111		
	Branş Öğret.	172	3,23	1,094		
	Özel Eğitim	6	3,83	0,757		
	Toplam	372	3,30	1,119		

Yararlı Olma Algısı	Sınıf Öğret.	155	2,29	0,630	7,535	,000*
	Okul Öncesi	39	2,88	1,438		
	Branş Öğret.	172	2,04	0,593		
	Özel Eğitim	6	2,50	0,658		
	Toplam.	372	2,20	0,694		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “Yaralı Olma Algısı” ile eğitimcilerin branşları arasında $p=0,000<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Okul Öncesi eğitimcilerinin stratejik planlamanın yararlı olacağına olan algılarının ortalaması (2,88), Branş Öğretmenlerinin ortalamasından (2,04) yüksektir.

4.6. Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın altıncı alt problemi “Eğitimcilerin görev yaptıkları okul türleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Altıncı alt probleme yanıt bulmak amacıyla, eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi ile incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, aşağıda çizelge 3.26’da verilmiştir.

Çizelge 3.26: Okul Türü Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Okul	N	Ort.	St.Sa.	F	P
Bilinçlilik Algısı	Anaokulu	39	2,66	0,471	0,376	0,771
	İlkokul	110	2,70	1,000		
	Ortaokul	108	2,72	0,789		
	Lise	115	2,75	0,965		
	Toplam	372	2,72	0,914		
İnanma Algısı	Anaokulu	39	2,05	0,622	0,978	0,403
	İlkokul	110	2,24	0,583		
	Ortaokul	108	2,20	0,669		
	Lise	115	2,16	0,664		
	Toplam	372	2,20	0,639		
Bilgi Algısı	Anaokulu	39	3,70	1,303	0,601	0,615
	İlkokul	110	3,47	1,109		
	Ortaokul	108	3,18	1,140		
	Lise	115	3,25	1,092		
	Toplam	372	3,30	1,119		
Yararlı Olma Algısı	Anaokulu	39	3,40	1,516	0,068	0,068
	İlkokul	110	3,24	0,679		
	Ortaokul	108	2,08	0,576		
	Lise	115	2,24	0,729		
	Toplam	372	2,20	0,694		

*(P>0,05) anlamlı fark yok.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi sonucuna göre eğitimcilerin çalıştıkları okul türü ile faktör setleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

4.7. Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın yedinci alt problemi “Eğitmcilerin görevleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Yedinci alt probleme yanıt bulmak amacıyla, eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi ile incelenmiştir. Sonuçlar, çizelge 3.27’de verilmiştir.

Çizelge 3.27: Okuldaki Görevlere Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Görev	N	Ort.	St.Sa.	F	P
Bilinçlilik Algısı	Müdür	11	2,45	0,522	2,157	0,093
	Müdür Baş Yrd.	12	2,36	0,731		
	Müdür Yrd.	21	2,39	0,429		
	Öğretmen	328	2,77	0,945		
	Toplam	372	2,72	0,914		
İnanma Algısı	Müdür	11	1,72	0,596	5,035	0,002*
	Müdür Baş Yrd.	12	2,16	0,651		
	Müdür Yrd.	21	1,83	0,502		
	Öğretmen	328	2,26	0,636		
	Toplam	372	2,20	0,639		
Bilgi Algısı	Müdür	11	2,59	1,157	5,740	0,001*
	Müdür Baş Yrd.	12	3,16	0,984		
	Müdür Yrd.	21	2,52	0,887		
	Öğretmen	328	3,38	1,112		
	Toplam	372	3,30	1,119		
Yararlı Olma Algısı	Müdür	11	2,03	1,139	0,884	0,449
	Müdür Baş Yrd.	12	2,00	0,550		
	Müdür Yrd.	21	2,07	0,406		
	Öğretmen	328	2,22	0,695		
	Toplam	372	2,20	0,694		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “İnanma Algısı” ile okullarda üstlendikleri görev arasında $p=0,002<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Buna göre öğretmenlerin stratejik planlamaya inanma ortalamaları (2,26), Müdür Yardımcılarının inanma ortalamasından (1,83) yüksektir. Benzer şekilde eğitimcilerin stratejik planlama “Bilgi Algısı” ile okullarda üstlendikleri görev arasında $p=0,001<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Buna göre öğretmenlerin stratejik planlama hakkında bilgi algısı ortalamaları (3,38), Müdür Yardımcılarının bilgi algısı ortalamasından (2,52) yüksektir.

4.8. Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Eğitimcilerin kıdem yılları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Sekizinci alt probleme yanıt bulmak amacıyla, eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi ile incelenmiştir. Sonuçlar, çizelge 3.28’de verilmiştir.

Çizelge 3.28: Kıdem Gruplarına Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Kıdem	N	Ort.	St.Sa.	F	P
Bilinçlilik Algısı	10 Yıl ve Aşağı	105	2,70	0,884	1,571	0,181
	11-15 Yıl	104	2,87	0,908		
	16-20 Yıl	128	2,59	0,968		
	21-25 Yıl	27	2,86	0,763		
	26-30 Yıl	8	2,83	0,776		
	Toplam	372	2,72	0,914		
İnanma Algısı	10 Yıl ve Aşağı	105	2,25	0,682	4,117	0,003*
	11-15 Yıl	104	2,10	0,631		
	16-20 Yıl	128	2,18	0,582		
	21-25 Yıl	27	2,26	0,661		
	26-30 Yıl	8	3,00	0,422		
	Toplam	372	2,20	0,639		

Bilgi Algısı	10 Yıl ve Aşağı	105	3,39	1,071	0,970	0,424
	11-15 Yıl	104	3,30	1,141		
	16-20 Yıl	128	3,26	1,158		
	21-25 Yıl	27	3,37	1,052		
	26-30 Yıl	8	2,62	1,026		
	Toplam	372	3,30	1,119		

Yararlı Olma Algısı	10 Yıl ve Aşağı	105	2,20	0,723	2,848	0,024*
	11-15 Yıl	104	2,32	0,740		
	16-20 Yıl	128	2,14	0,626		
	21-25 Yıl	27	1,90	0,568		
	26-30 Yıl	8	2,54	0,795		
	Toplam	372	2,20	0,694		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “İnanma Algısı” ile kıdem yılları arasında $p=0,003<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Buna göre 26-30 yıl eğitimcilik yapanların stratejik planlamaya “İnanma Algısı” ortalaması (3,00) diğer grup ortalamalarından 21-25 yıl arası eğitimci olanlardan (2,26), 16-20 yıl arası eğitimci olanlardan (2,18), 11-15 yıl arası eğitimci olanlardan (2,10) ve 10 yıl ve aşağı eğitimcilik yapanlardan (2,25) yüksektir.

Eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “Yararlı Olma Algısı” ile kıdem yılları arasında $p=0,024<0,05$ anlamlı bir fark vardır. 26-30 yıl eğitimci olanların stratejik planlamanın yararlı olacağına dair algı ortalaması (2,54), 21-25 yıl eğitimcilik yapanlardan (1,90) yüksektir.

4.9. Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi “Eğitimcilerin okulda çalışma yılları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Dokuzuncu alt probleme yanıt bulmak amacıyla, eğitimcilerin Stratejik Planlama Algısı alt boyutlarından aldıkları puanların aritmetik ortalama ve standart sapma

değerleri Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi ile incelenmiştir. Sonuçlar, çizelge 3.29’da verilmiştir.

Çizelge 3.29: Okulda Çalışılan Yıllara Göre Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Testi

	Yıl	N	Ort.	St.Sa.	F	P
Bilinçlilik Algısı	1-5 Yıl	295	2,65	0,888	4,395	0,05*
	6-10 Yıl	41	2,90	0,901		
	11-15 Yıl	28	3,25	1,072		
	16-20 Yıl	8	2,83	0,712		
	Toplam	372	2,72	0,914		
İnanma Algısı	1-5 Yıl	295	2,17	0,663	3,065	0,028*
	6-10 Yıl	41	2,46	0,524		
	11-15 Yıl	28	2,08	0,531		
	16-20 Yıl	8	2,34	0,129		
	Toplam	372	2,20	0,639		
Bilgi Algısı	1-5 Yıl	295	3,23	1,126	5,525	0,01*
	6-10 Yıl	41	3,52	1,024		
	11-15 Yıl	28	3,96	0,990		
	16-20 Yıl	8	2,56	0,678		
	Toplam	372	3,30	1,119		
Yararlı Olma Algısı	1-5 Yıl	295	2,15	0,640	2,791	0,040*
	6-10 Yıl	41	2,46	0,710		
	11-15 Yıl	28	2,32	1,079		
	16-20 Yıl	8	2,29	0,653		
	Toplam	372	2,20	0,694		

*(P<0,05) anlamlı fark var.

Tek Yönlü Varyans (ANOVA) testi sonucuna göre eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “Bilinçlilik Algısı” ile okulda çalıştıkları yıl arasında $p=0,001<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Buna göre okullarında 11-15 yıl arasında çalışanların ortalaması (3,25), 1-5 yıl arasında çalışanların (2,65) ortalamasından büyüktür.

Eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “İnanma Algısı” ile okulda çalıştıkları yıl arasında $p=0,028<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Buna göre okullarında 6-10 yıl arasında çalışanların ortalaması (2,46), 1-5 yıl arasında çalışanların (2,17) ortalamasından büyüktür.

Eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “Bilgi Algısı” ile okulda çalıştıkları yıl arasında $p=0,01<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Buna göre okullarında 11-15 yıl arasında çalışanların ortalaması (3,96), 1-5 yıl arasında çalışanların (3,23) ortalamasından büyüktür.

Eğitimcilerin stratejik planlamaya olan “Yararlı Olma Algısı” ile okulda çalıştıkları yıl arasında $p=0,040<0,05$ anlamlı bir fark vardır. Buna göre okullarında 6-10 yıl arasında çalışanların ortalaması (2,46), 1-5 yıl arasında çalışanların (2,15) ortalamasından büyüktür.

4.10. Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Araştırmanın onuncu alt problemi “Eğitimcilerin stratejik planlama algısını etkileyen boyutlar arasında bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Korelasyon analizi iki ya da daha çok değişken arasında ilişki olup olmadığını, ilişki varsa yönü ve gücünü inceleyen istatistiksel bir yöntemdir. Araştırmada Stratejik Planlama Algısı Anketini etkileyen alt boyutların kendi aralarındaki ilişkinin yönü ve düzeyini belirlemek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Bu doğrultuda kesin sınırlamalar olmamakla birlikte değişkenler arasındaki ilişki, 0,00 ile 0,30 arasında ise düşük düzeyde, 0,31 ile 0,70 arasında ise orta düzeyde, 0,71 ile 1,00 arasında ise yüksek düzeyde korelasyon ilişkisi vardır denilebilir (Ural ve Kılıç, 2011).

Stratejik Planlama Algısı Anketinin korelasyon katsayısı incelendiğinde aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuçlar, çizelge 3.30’da gösterilmiştir.

Çizelge 3.30: Eğitimcileri Stratejik Planlama Algısı Anketi Korelasyon Analizi

	Faktor1	Faktor2	Faktor3	Faktor4
Bilinçlilik Korelasyon	1	,113(*)		,261(**)
İnanma Korelasyon		1	,309(**)	,430(**)
Bilgi Korelasyon			1	,261(**)
Yararlı Olma Korelasyon				1

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu)..

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-uçlu)..

Çizelgede görüldüğü gibi “Bilinçlilik Algısı” ile “İnanma Algısı” arasında (0,113) aynı yönlü ve düşük, “Yararlı Olma Algısı” faktörü ile de (0,261) aynı yönlü ve düşük bir ilişki vardır. “Bilinçlilik Algısı” ile “Bilgi Algısı” arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamaktadır.

“İnanma Algısı” ile “Bilgi Algısı” arasında (0,309) düşük yönlü bir ilişki ve “Yararlı Olma Algısı” ile de (0,430) aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır.

“Bilgi Algısı” ile “Yararlı Olma Algısı” arasında (0,261) aynı yönlü ve düşük bir ilişki bulunmaktadır.

5. SONUÇ TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu bölümde, öncelikle araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar ve bu sonuçların ilgili alanyazın çerçevesinde tartışılmasına yer verilmiştir. İkinci olarak ise araştırmanın sonuçları ışığında öneriler sunulmuştur.

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada, eğitimcilerin stratejik planlama algıları ve stratejik planlama algısını etkileyen değişkenlerin incelenmesi amaçlanmıştır. Aşağıda, belirlenen bu amaç doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçların alanyazın çerçevesinde tartışılmasına yer verilmiştir.

5.1.1. Birinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın birinci alt problemi “Eğitimcilerin cinsiyetleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Birinci alt probleme ilişkin elde edilen bulgulara göre eğitimcilerin cinsiyetleri ile stratejik planlama “Bilinçlilik Algısı” , “Bilgi Algısı” ve stratejik planlamanın “Yararlı Olma Algısı” faktör setleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Kadın eğitimcilerin stratejik planlama hakkındaki bilinç algısı ortalaması (2,81) ortalama ile erkek eğitimcilerin (2,61) ortalamasından, stratejik planlama bilgisi algısı ortalaması (3,16) ortalama ile erkek eğitimcilerin (3,41) ortalamasından ve stratejik planlamanın yararlı olduğu algısı düzeyi (2,31) ortalama ile erkek eğitimcilerin (2,05) ortalamasından yüksektir. Kadın eğitimcilerin stratejik planlamayı algılayışlarının olumlu olarak değerlendirilmesinin nedeni farkındalıklarının yeterli olması ve genellikle okullardaki sosyal faaliyetlerde/komisyonlarda kadın öğretmenlere daha fazla görev verilmesi ile açıklanabilir. Bulut (2014) ve Memduhoğlu ve Uçar (2012a) yaptıkları araştırmalarda erkek eğitimcilerin stratejik planlama algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Katılımcılar arasındaki erkek yönetici sayısının fazlalığı ve erkek eğitimcilerin okul yönetimindeki işleyişten genellikle kendilerini birinci derecede sorumlu hissettiklerini bu sonucun nedeni olarak ileri sürmektedirler.

5.1.2. İkinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın ikinci alt problemi “Eğitimcilerin aldıkları stratejik planlama eğitimleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Birinci alt probleme ilişkin elde edilen bulgulara göre stratejik planlama eğitimi almış eğitimcilerin oranı % 18,0 (n=67) dir. Stratejik planlama eğitimi almamış eğitimcilerin oranı ise %82,0 (n=305) olarak belirlenmiştir. “Bilgi Algısını“ oluşturan faktör sorularına verilen cevaplardan tespit edildiği gibi eğitimcilerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik planlama eğitimi almamış eğitimcilerin oranı ortalamanın çok üstündedir. Bu oranın eğitim yönetiminde stratejik planlamanın geliştirilmesi açısından düşük bir oran olduğu görülmektedir.

Yolcu (2014) ve Dökmeçi (2006) tarafından stratejik planlama ile ilgili yapılan araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmıştır.

Stratejik planlama eğitimi alan eğitimcilerin, stratejik planlama eğitimi almayanlara göre “İnanma Algısı”, “Bilgi Algısı”, “Yararlı Olma Algısı” daha düşük çıkmıştır. Bu sonucun temel nedeni olarak, İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri bünyesinde verilen eğitimlerin yetersiz, şekilsel ve içeriksiz olması belirtilebilir. Şener (2009) ile Memduhoğlu ve Uçar (2012a) tarafından yapılan çalışmalarda ise stratejik planlama eğitimi alan yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama eğitimi almayan yönetici ve öğretmenlere göre stratejik planlama ile ilgili ifadeler daha fazla katılım gösterdikleri tespit edilmiştir.

Stratejik planlama eğitimi alan eğitimcilerin, stratejik planlamanın uygulaması aşamasında gerekli prosedür, analiz ve iş akış süreçlerinin karmaşıklığı ve zorluk derecesini gördüklerinde stratejik planlamanın eğitim yönetiminde karşılaşılan her sorunu çözecek bir yapısının olmadığını kanısına sahip olması üzerinde durulabilir. Benzer şekilde stratejik planlama eğitimi sonucunda eğitimcilerin eğitilmesi, mali kaynakların kullanılması ve stratejik planlamanın ekip çalışması ile yapılması konusunda düşük düzeyde inanma eğilimi olduğu görülmektedir. Stratejik planlama konusunda MEB bünyesinde Eğitim Araştırma ve Geliştirme Daire Başkanlığı (EARGED) tarafından hazırlanan eğitimlerin yetersizliği ve kapsamının yüzeysel olması üzerinde durulabilir.

5.1.3. Üçüncü alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Eğitimcilerin yaş grupları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Üçüncü alt probleme ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda eğitimcilerin yaş grupları ile stratejik planlama algısı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde stratejik planlamanın yaş grupları ile “Bilinçlilik Algısı” düzeyi ve “Bilgi Algısı” arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. 26-30 yaş aralığındaki eğitimcilerin “Bilinçlilik Algısı” ortalaması, 31-35 yaş aralığındaki eğitimcilerin “Bilinçlilik Algısı” ortalamasından yüksektir (2,90>2,80). Bilinçlilik algısını oluşturan boyutlar incelendiğinde mesleğe yeni başlamış yaş grubunun misyon, vizyon kavramlarına daha yatkın olması sonucu çıkartılabilir.

Ayrıca, 46-50 yaş aralığında “Bilgi Algısı” ortalamasının (3,82), 26-30 yaş aralığındaki eğitimcilerin (3,06) ve 50 yaş üstü eğitimcilerin ortalamasından (2,98) yüksek olduğu görülmektedir. 46-50 yaş aralığındaki eğitimcilerin “Bilgi Algısı” ortalamasının diğer gruplardan yüksek olması bu yaş grubundaki eğitimci sayısının az olması ile açıklanabilir.

5.1.4. Dördüncü alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Eğitimcileri eğitim durumları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir.

Eğitimcilerin akademik olarak aldıkları eğitimin düzeyi yüksek olduğunda (doktora seviyesi) stratejik planlamaya karşı olan algılarının da yüksek olduğu görülmektedir. Stratejik planlamanın üst yönetim ile olan ilişkisi, karmaşık analiz teknikleri gerektirmesi, zor bir yönetim tekniği olmasının akademik eğitim yükseldikçe anlamlandırma eğiliminin de artması ilişkisi olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, doktora yapan eğitimcilerin oranının düşük (%3.8) olması, katılımcıların eğitim düzeylerinin homojenik dağılımının olmamasının da sonucu etkileyeceğini söylemek yanlış olmayacaktır.

5.1.5. Beşinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın beşinci alt problemi “Eğitimcilerin branşları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık vardır mıdır?” olarak belirlenmiştir. Beşinci alt probleme ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda istatistiksel düzeyde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Okul Öncesi Öğretmenlerinin stratejik planlamanın yararlı olacağına olan algılarının ortalaması (2,88), Branş Öğretmenlerinin ortalamasından (2,04) yüksektir. Okul Öncesi Kurumlarda öğretmen sayısı az olduğundan stratejik planlama çalışmalarında öğretmen katılımı diğer kurumlardaki öğretmenlere oranla daha fazladır. Bu nedenle Okul Öncesi Kurumlarda çalışan okul öncesi eğitimi öğretmenlerinin algıları daha yüksek çıkmış olabilir.

5.1.6. Altıncı alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın altıncı alt problemi “Eğitimcilerin görev yaptıkları okul türleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Altıncı alt probleme ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda istatistiksel düzeyde anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Eğitimciler, hangi düzeyde olursa olsun geleneksel planlama ve yönetim anlayışından kaynaklanan sorunların varlığından haberdardır. Ancak bilgi eksikliği ve stratejik planlamanın bilimsel esaslara göre yapılmasına ilişkin görüşleri, eğitimcileri planlamanın uzman bir ekip tarafından yapılmasının yararlılığına yönlendirmiştir.

Ankete katılan eğitimcilerin çok büyük bir kısmı (% 84,4’ü) okullarda stratejik planlamanın uzman bir ekip tarafından yapılması yönünde görüş bildirmişlerdir. Bu sonuç, Ayrancı (2013) ile Memduhoğlu ve Uçar’ın (2012a), çalışmalarındaki katılımcıların stratejik planlamanın okullarda uzman bir ekip tarafından yapılması ya da uzman desteği alınması görüşü ile örtüşmektedir.

5.1.7. Yedinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın yedinci alt problemi “Eğitimcilerin görevleri ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Yedinci alt probleme ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda öğretmenlerin stratejik planlamaya “İnanma Algısı” ve “Bilgi Algısı” Müdür Yardımcılarından yüksektir. Okullarda

bürokratik bir işlem olarak nitelendirilen stratejik planlama evrak işleri genellikle Müdür Yardımcıları tarafından üstlenilmiştir. Kırtasiyecilik olarak görülen ve uzun süren işlemler stratejik planlama ile ilgilenen yöneticilerin stratejik planlama inanç algısını düşürmektedir. Şener (2009) tarafından yapılan anket çalışmasında eğitimde stratejik planlama ile ilgili ifadeler öğretmenlerin, Müdür Yardımcılarına göre daha fazla katılım eğilimi gösterdikleri tespit edilmiştir. Öğretmen ve yöneticilerin, eğitimde stratejik planlama ile ilgili görüşlerinin görevlerine göre farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Ayrancı (2013), stratejik planlama çalışmalarına katılan yöneticilerin ek bir ödeme almamaları ya da yeterince ödüllendirilmemeleri nedeniyle motive olamadıklarını ve mevcut okul şartlarındaki zorluklar nedeniyle konuyu kendileri için fazladan iş yükü olarak gördüklerini belirtmektedir.

5.1.8. Sekizinci alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın sekizinci alt problemi “Eğitimcilerin kıdem yılları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Sekizinci alt probleme ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda 26-30 yıl arasında eğitimci olanların stratejik planlamaya olan “İnanma Algısı” diğer bütün gruplardan daha yüksektir. Bu algının mesleğinin son yıllarına gelmiş eğitimcilerin bu anlamda bir düşünüş eğilimi sergilemesi şeklinde değerlendirilebilir. Okullarda çalışma yılları göz önüne alındığında çalışma yılı ilerledikçe mesleki bilincin arttığı gözlemlenmiştir. Al-Zboon ve Hasan (2012) tarafından yapılan çalışmada eğitimcilerin kıdem yılları ile stratejik planlama algıları arasında bilimsel düzeyde bir anlamlılık tespit edilmiş ancak eğitim kurumlarında stratejik planlamanın güçlü olmadığı saptanmıştır.

Belirli bir çalışma yılına kadar düşünsel anlamda mücadele eden eğitimciler belirli bir süre sonunda mesleki bir kayıtsızlığa düşmektedir. Eğitimcilik mesleğine yeni başlamış bireylerde ise stratejik planlama algısı düşüktür.

5.1.9. Dokuzuncu alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın dokuzuncu alt problemi “Eğitimcilerin okulda çalışma yılları ile stratejik planlama algıları arasında farklılık var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Dokuzuncu alt probleme ilişkin elde edilen bulgular doğrultusunda okulda çalışılan yıl ile faktör grupları arasında istatistiksel düzeyde anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Okullarında 11-15 yıl arasında çalışanların “Bilinçlilik Algısı” ortalaması (3,25), 1-5 yıl arasında çalışanların ortalamasından (2,65) büyüktür. Okullarında 6-10 yıl arasında görev yapanların “İnanma Algısı” ortalaması (2,90), 1-5 yıl arasında çalışanların ortalamasından (2,17) büyüktür. Okullarında 11-15 yıl arasında çalışanların “Bilgi Algısı” ortalaması (3,96), 1-5 yıl arasında çalışanların ortalamasından (3,23) büyüktür. Okullarında 6-10 yıl arasında çalışanların “Yararlı Olma Algısı” ortalaması (2,46), 1-5 yıl arasında çalışanların ortalamasından (2,15) büyüktür. Sonuçlardan da görüldüğü gibi okullarında 1-5 yıl görev yapan eğitimcilerin bütün faktör gruplarında ortalamaları daha düşüktür.

Young (2010) tarafından okul yöneticisi ve denetmenler ile derinlikli araştırma yöntemi kullanılarak yapılan çalışmada, okul yöneticilerinin okulda çalışma yılları arttığında stratejik planlamanın daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır.

Eğitim kurumlarındaki planlama süreçleri incelendiğinde, ölçülebilir sonuçların eğitim yönetimini etkileyebilmesi için mesleki deneyimin ön şart olduğu tespit edilmiştir. Bununla birlikte aynı eğitim kurumunda görev yapan eğitimcilerin kurumun iç ve dış çevre şartlarını daha iyi bilmeleri konusunda avantajlı olduğu ileri sürülebilir.

5.1.10. Onuncu alt probleme ilişkin sonuç ve tartışma

Araştırmanın onuncu alt problemi “Eğitimcilerin stratejik planlama algısını etkileyen boyutlar arasında bir ilişki var mıdır?” olarak belirlenmiştir. Yapılan korelasyon testi sonuçlarına göre “Bilinçlilik Algısı” ile “İnanma Algısı” arasında (0,113) aynı yönlü ve düşük, “Yararlı Olma Algısı” faktörü ile de (0,261) aynı yönlü ve düşük bir ilişki vardır. “Bilinçlilik Algısı” ile “Bilgi Arasında ise herhangi bir ilişki bulunmamaktadır. “İnanma Algısı” ile “Bilgi Algısı” arasında (0,309) aynı yönlü düşük bir ilişki ve “Yararlı Olma Algısı” faktörü ile de (0,430) aynı yönlü ve orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. “Bilgi Algısı” ile “Yararlı Olma Algısı” arasında da (0,261) aynı yönlü ve düşük bir ilişki bulunmaktadır.

Eğitimcilerin, stratejik planlama bilgileri ile eğitim kurumlarının amaç, misyon ve vizyonlarını algılama bilinci arasında istatistiksel bir ilişki bulunmamaktadır. Eğitimciler, “Bilinçlilik Algısını” oluşturan faktör grubunda, katılmıyorum ve

kesinlikle katılmıyorum şeklinde görüş bildirenler baz alındığında ortalamanın üstünde bilince sahiptir.

Eğitimcilerin yarısına yakınının okullarının misyon ve vizyonunu bildikleri (% 47,6), stratejik planlamanın temelini oluşturan “amaç ve hedeflerin (% 48,4) farkında oldukları görülmektedir. Ülgen ve Mirze (2006) misyonu, örgütün var oluş nedeni ve strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktası olarak ifade etmişlerdir. Kurum çalışanlarının önemli bir bölümü misyonu bildiklerini ifade etse de bu oran yeterli değildir. Kurum çalışanlarının ancak yarıya yakınının strateji oluşturma sürecinin başlangıcı olan misyonu bilmesi başarılı bir stratejik plan açısından engel oluşturacaktır. Akyüz (2001) vizyonu, örgütün geleceğine ait bir resim olması ve örgüt üyelerini ortak bir amaca odaklaması bakımından çok önemli bir kavram olarak tarif etmiştir. Bu durumda, stratejik planın başarısının kurum çalışanlarının tümünün ortak amaca odaklanması ile mümkün olduğu düşünüldüğünde, eğitimcilerin yeterli bilince sahip olmadığı söylenebilir.

Stratejik planlamanın örgütsel amaçlara uygunluk ve ekip çalışmasına olan “İnanma Algısı” yüksek düzeyde tespit edilmiştir. Eğitimciler stratejik planlamanın geleneksel planlamadan daha iyi olduğu düşüncesini (% 62,4) benimsemiştir. Eğitimcilerin stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaları bu inanma algısını değiştirmemektedir. Katı, bürokratik ve merkeziyetçi geleneksel yönetim anlayışına karşın, stratejik planlamanın grup çalışmasını destekleyeceğine dair olumlu (%70,6) düşünceleri bulunmaktadır.

Ancak stratejik planlamaya duyulan bu güvenin uygulamaya geçirilmesi aşamasında önemli sorunlar bulunmaktadır. Eğitimcilerin stratejik planlamayı zorunlu hale getiren 5018 Sayılı Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu hakkındaki bilgisi (%32,8) ve stratejik planlama hakkındaki bilgisi (%35,7) ortanın altında olmak üzere düşük düzeydedir.

Gönüllü (2008) , Çalık (2003) ve Bayram (2009) eğitim yönetimindeki stratejik planlama çalışmalarında en önemli problemin bilgi eksikliği olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Stratejik planlamanın yeni bir yönetim tekniği olması, eğitimcilerin bilgi eksikliğinin temel nedenidir. Gönüllü (2008), bunun en önemli nedeni olarak kamu yönetiminde geleneksel yönetim anlayışı içinde stratejik planlamanın tabana

yayılamaması, klasik kamu yönetimi anlayışından (üst emir verir, çalışanlar uygular) vazgeçilememesi ve paylaşımcı bir yönetim anlayışının benimsenememesi görüşünü ifade etmektedir.

Eğitimcilerin “Bilgi Algısı”nın düşük olması anket çalışmasının üçüncü bölümündeki eğitimcilerin stratejik planlamanın geliştirilmesi amacıyla görüşlerinin belirtilmesi için oluşturulan betimsel ankete verdikleri cevaplardan da açık bir şekilde anlaşılmaktadır. Anket çalışmasının üçüncü bölümü olan stratejik planlama hakkında betimleme anketinde görüşleri sorulan eğitimcilerin ankete katılım oranı (% 17,0) çok düşüktür. Ankete katılanların verdikleri kısa cevaplar ise “stratejik planlamanın yararlı olduğunu düşünüyorum” ya da “stratejik planlama hakkında yeterli bilgim yok” başlıkları altında toplanmıştır.

Bu anlamda okullarda yasal zorunluluklar çerçevesinde stratejik planlar geliştirilmesine rağmen bu planların uygulamaya geçirilmesi tam olarak gerçekleştirilememektedir. Millî Eğitim Bakanlığının stratejik planlama toplantılarının bilgilendirme amacına ulaşmadığı eğitimcilerin bu anlamda stratejik planlamanın nasıl bir yönetim tekniği olduğu konusunda yeterli bir görüşe sahip olmadıkları görülmektedir (Dökmeci , 2006).

Eğitimcilerin stratejik planlama bilgisi düşük olduğu halde geleneksel yönetim modelinin bütün sorunlarını yaşayan bireyler olarak stratejik planlama sürecinin eğitim yönetiminde “Yararlı Olma Algısı” çok yüksek düzeydedir. Stratejik planlamanın uzun vadeli olarak yararlı olacağına inanan eğitimcilerin oranı (% 73,8) ortanın üstü olarak belirlenmiştir. Eğitimde stratejik planlamanın yararlı olacağına inanan eğitimcilerin ortalaması %75,3’tür. Eğitim yönetiminde stratejik planlamanın gerekli olduğuna inananların oranı ise (% 65,2) ortanın üstündedir. Eğitimcilerin stratejik planlamaya ilişkin tutum ve yaklaşımlarının olumlu olduğu görülmektedir. Ayrancı (2013) tarafından yapılan çalışmada benzer bir sonuçla Kadıköy ilçesindeki yöneticilerin stratejik planlamaya yaklaşımlarının olumlu olduğu tespit edilmiştir. Stratejik Planlama Algısı Anketindeki faktör grupları incelendiğinde eğitimcilerin stratejik planlamanın özünü oluşturan değerlere olan algılarının diğer bütün faktör gruplarına oranla yüksek olduğu gözlenmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırmanın sonuçları ile geliştirilen öneriler aşağıda gösterilmektedir.

- MEB'e bağlı okullarda stratejik planlama çalışmalarının yeniden yapılandırılması amacıyla Türkiye'deki bütün okulları kapsayacak seminerlere eğitimci katılımı sağlanmalıdır. Eğitimcilerin görüşlerinin tam olarak yansıtılabileceği derinlikli araştırmalar sonucunda amaç ve hedeflerin tespit edilmesi ve ihtiyaçların belirlenmesi faydalı olacaktır.
- İl Millî Eğitim Müdürlüklerine bağlı Stratejik Planlama Koordinasyon Ekiplerinin etkin çalışabilmesi için önlemler alınmalı, ekip çalışmalarının ana faaliyet konusu eğitimciler ile yapılan derinlikli görüşmeler ile iç ve dış çevre şartlarının değerlendirilmesi ve paydaş katılımı önündeki en büyük engel olan bilgi eksikliğinin giderilmesi olmalıdır.
- Araştırmada Bahçelievler ilçesindeki resmi okullar ile sınırlı tutulmuştur. Bahçelievler ilçesindeki özel okullar ile resmi okullarda görevli eğitimcilerin stratejik planlama algıları incelenerek karşılaştırma yapılabilir.
- Stratejik Planlama Algısı araştırmasının sonuçlarına göre eğitimcilerin eğitim kurumunda görev yaptıkları yıl ile stratejik planlama algıları arasında bilimsel düzeyde anlamlı bir ilişki vardır. Dolayısıyla stratejik planlamanın gerçekçi hedefler doğrultusunda başarılı bir şekilde uygulanması, eğitim yönetiminde atama sistemlerinin rasyonel ve uzun vadeli planlanmasına bağlıdır. Yönetici görevlendirme yönetmeliği doğrultusunda okul idarecilerinin görev sürelerinin dört yıl ile sınırlı olması ve yönetici görevlendirmelerinde siyasal tercihlerin öne çıkması stratejik planlamanın uygulanması aşamasında engel olacaktır.
- Stratejik planlama çalışmalarına katılan eğitimcilerin motivasyonlarının artırılması için eğitimcilere ek ücret ödemesi yapılabilir.

- Ayrıca stratejik planlamanın bir sonuç değil süreç olduğu düşünülürken, sivil toplum kuruluşları, üniversiteler ile işbirliği geliştirilmeli okullarda stratejik planlama ekiplerinin eğitilmesi amacıyla profesyonel eğitim hizmeti alınmalıdır.
- Eğitim yönetiminin geliştirilmesi için paydaş katılımının önemli olması nedeniyle stratejik planlama hakkındaki bilgilendirme toplantıları, seminer ve panellerin planlı ve sürekli olarak yapılması gerekmektedir.
- Stratejik planlamanın eğitim yönetiminde geliştirilmesi için özellikle SWOT analizinin sağlıklı yapılabilmesi açısından öğretmenlerin katılımı teşvik edilmelidir. Öğretmenlerin stratejik planlama sürecinin içine dahil edilebilmesi için kurum bazında motivasyon artırıcı çalışmalar yapılmalıdır.
- Stratejik planlamanın yerel düzeyde başarılı olabilmesi için il ve ilçe belediyelerinin ilgili birimlerinin desteği ve vatandaş katılımı ile çalışmaların canlandırılması için yerel yönetimlerle işbirliğine gidilmelidir.
- Bahçelievler ilçesindeki stratejik planlama algısı, resmi okullar ile özel okullar arasında karşılaştırmalı olarak yapılabilir.
- Bu çalışmada Bahçelievler ilçesindeki resmi okullardaki stratejik planlama algısı ölçülmeye çalışılmıştır. 2011–2014 döneminde uygulanan stratejik planların uygulama sonuçları başka bir çalışmanın konusu olabilir.

KAYNAKLAR

- Akyüz, Ö. F.** (2001). *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul, Sistem Yayıncılık.
- Altunışık R., Çoşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E.** (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.
- Ataay F.** (2007). “Neoliberalizm, Kamu Reformu ve Demokrasi”, Ed. Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner, Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Aydın, H.** (2010). “Eğitimde Stratejik Planlama Meslek Lisesi ve Genel Lise Uygulamaları”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Uludağ Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Bursa, Türkiye.
- Ayrancı, G.** (2013). *Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Süreçlerine İlişkin Görüşlerinin İncelenmesi (Kadıköy İlçesi Örneği)*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Balcı A.** (2008). “Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Bilimleşme Düzeyi”, Ankara, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi* Bahar 2008, Sayı 54, ss: 181-209.
- Başaran İ.E.** (1994). *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara, Kadioğlu Matbaası.
- Başaran İ.E.** (1996). *Eğitim Yönetimi*, Ankara, Yargıcı Matbaası, Beşinci Basım.
- Bayram, A.** (2009). “Ankara İl Millî Eğitim Müdürlüğünde Stratejik Planlamanın Uygulanmasına İlişkin İlköğretim Müfettişi, Yönetici ve Diğer Çalışanların Görüşleri”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Becerikli S.Y.** (2000). “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler için Yeni Bir Açılım”, Ankara, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 33, Sayı 3, Eylül, ss.97-109.

- Birel, F.K.** (2008). “*Çankaya ve Bismil İlçe Millî Eğitim Müdürlüklerinin Güç Çözümlemesi*”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Bucak E. B.** (2000). *Eğitimde Yerelleşme*, Ankara, Detay Yayıncılık.
- Bulut, H.** (2014). “*Yöneticilerin Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planlama Uygulamalarına Yönelik Değerlendirmeleri (Tekirdağ İli Örneği)*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Bursalıoğlu, Z.** (2008). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara, Pegem Akademi.
- Çalık, T.** (2003) “*Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi*”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (2) ss. 251-268.
- Çetin, S.** (2007). *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’de İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, Türkiye.
- Demirtaş, H. Güneş, H.** (2002). *Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Dinçer, Ö.** (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Beta Basım, Beşinci Baskı.
- Drucker P.F.** (1991). *Yeni Gerçekler*, Ankara, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dökmeci Y.** (2010). “*İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama, (Uşak İli Örneği)*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, Türkiye.
- Durna U. ve Eren V.,** (2002), “*Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim*”, *Amme İdaresi Dergisi*, C.35, Sayı: 1, ss.107-134.
- Eğitim-İş** (2012). *AKP Dönemi Eğitim Politikaları ve Eğitim Emekçilerini Bekleyen Tehlikeler*, Eğitim Broşürü Dizisi 5.
- Eren E.** (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Yayınevi, 8. Baskı.
- Ereş F.** (2004). “*Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:15 s.21-29.

- Erkut, H.** (2009). *Stratejik Yönetimin Temelleri-Yönetimin Kanatları*, İstanbul, Yalın Yayıncılık.
- Ersöz H.Y.** (2011) *Sosyal Politikada Yerelleşme*, İstanbul, İTO Yayınları No: 2010-99.
- Eryılmaz B.** (2005). *Kamu Yönetimi*, İstanbul: Erkam Matbaası.
- Fidan N.** (1997). *Eğitim Psikolojisi: Okulda Öğrenme ve Öğretme*, Ankara, Alkım Yayınevi.
- Fürüzan, V.G.O.** (2009). “*Yüksek Öğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Balanced Scorecard Uygulamaları: Türkiye İçin Bir Model Önerisi*”, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Gedikli, B.** (2003). *Kamu Harcamalarında Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Mohikan Yayınları.
- Gönüllü A.** (2008). “*Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamaya Geçiş: Mersin Millî Eğitim Müdürlüğü Örneği*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, Türkiye.
- Gül H.** (1999). “*Kamu Yönetiminde Piyasa Temellik Yeni Model Arayışları ve Türk Kamu Yönetiminde TKY'nin Uygulanabilirliği*”, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayınları.
- Gül S.K. ve Kırılmaz M.**, (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*, Ankara, Adalet Yayınevi, 2013.
- Gül, H.** (2008). “*Türkiye'nin Eğitim Sorunları, AKP'nin Eğitime Bakışı ve Çözüm Önerileri*”, *Toplum ve Demokrasi*, 2 (3), Mayıs-Ağustos, ss. 181–196.
- Güler B. A.** (2003) “*Devlette Reform*”, *Mimarlık Dergisi*, Ankara, Mart 2003 eki ayrı bası, ss: 1-26.
- Güler B. A. ve Keskin N. E.** (2007) “*Devlet Reformunu Çalışmak*”, Ed. Şinasi Aksoy ve Yılmaz Üstüner, *Kamu Yönetimi Yöntem ve Sorunlar*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2007, ss. 102-155.

- Gülşen C.** (2005). *“Türkiye’de Eğitim Hizmetlerinin Yerinden Yönetimi”*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Ankara, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Türkiye.
- Günay E.** (2004). *“Millî Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurum Yöneticilerinin Seçimi, Yetiştirilmesi Ve Atanmaları Üzerine Araştırma”*, Ankara, Millî Eğitim Dergisi Kış 2004, ss. 25-44.
- Güven A.** (2014). *“Kamu Yönetiminde Geleceğin İnşasında Stratejik Bakış”*, Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, Eylül ss. 63-80
- Güven M. ve Bağdigen M.** (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- Halis M.** (2000). *Paradigmadan Uygulamaya, Toplam Kalite Yönetimi ve ISO-9000 Kalite Güvence Sistemleri, ISO-9002 Kalite Güvence Sistemleri*, Kırklareli, Beta Basım A.Ş.
- İlgar L.** (2005). *Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayınları.
- İşık H. ve Aypay A.** (2004), *“Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme”*, GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3, ss.349-363.
- Kahraman, Y.** (2009). *“Türkiye’de Devlet Üniversiteleri Yöneticilerine Göre Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği”*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya, Türkiye.
- Kaya Y. K.** (1996). *Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye’deki Uygulama*. Ankara, Pegem A Yayınları.
- Kırılmaz, M.** (2013). *“Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim İşleri Bakanlığı Örneği”*, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, T.C. Polis Akademisi, Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara, Türkiye.
- Koçel T.** (2003). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul, Beta Yayıncılık.
- Küp H.F.** (2011). *“Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama İle Çözülmesi”*,

- Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.*
- MEB.** (1991). *XI. Millî Eğitim Şûrası Öneriler Konuşmalar Kararlar*, İstanbul, Millî Eğitim Basımevi.
- Milter B.** (2010). “ *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamaları*”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, Türkiye.
- Mucuk İ.** (1996). *Modern İşletmecilik*, İstanbul, Türkmen Kitabevi.
- Mütercimler E.** (2006). *Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekâta Geleceği Yönetmek*, İstanbul, 2. Baskı, Alfa Basım.
- Narinoğlu, A.** (2009). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Planlama*, İstanbul, Matbaacılık.
- Onural H.** (2005). *Üst Düzey Eğitim Yöneticilerinin Eğitim Yönetimi Alanındaki Yeterlik Sorunu ve Nedenleri*, Ankara, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, sayı: 41 ss. 69-85.
- Ökmen M. ve Parlak B.** (2010). *Kuramdan Uygulamaya Yerel Yönetimler İlkeler, Yaklaşımlar ve Mevzuat*, Bursa, Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Örücü D. ve Şimşek H.** (2011). “*Akademisyenlerin Gözünden Türkiye’de Eğitim Yönetiminin Akademik Durumu: Nitel Bir Analiz*”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Ankara, Cilt 17, Sayı 2, ss: 167-197.
- Özalp İ., Ağlargöz O., Paşaoğlu D. Şakat N.** (2012). *Yönetim ve Organizasyon-I*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özdemir, M.** (2011). “*Kamu Yönetimi ve İşletme Yönetimi Arakesitinde Bir Bilim: Eğitim Yönetimi*”, Ankara, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 44, Sayı 2, Haziran 2011, ss. 29-42.
- Özmantar, Z.K.** (2011). *Balanced Scorecard’ın Okullarda Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kullanılması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep, Türkiye.

- Özcan K. ve Ağca V.** (2010). “*Yeni Kamu Yönetimi Anlayışında Postmodernizmin İzleri*”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 43, Sayı 3, Eylül, s.s 1-32.
- Öztürk B.** (2010). *Kamu Sektöründe Strateji Haritalarının Yapılandırılması ve Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa, Türkiye.
- Sipahi B., Yurtkoru E.S. ve Çinko M.** (2010). *Sosyal Bilimlerde SPSS Veri Analizi*, İstanbul. Beta Yayınları.
- Söyler İ.** (2007). “*Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler)*”, Maliye Dergisi, Sayı 52, Ocak-Haziran 2007
- Şener, T.** (2009). “*Eğitimde Stratejik Planlama*”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Türkiye.
- Şentürk, H.** (2005). *Belediyelerde Stratejik Planlama*, İstanbul, İlke Yayınları.
- Şişman M.** (2007). *Eğitim Bilimine Giriş*, Ankara, PEGEM Yayınları, 3. Baskı.
- Taymaz, H.** (2009). *Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem Akademi.
- Taymaz, H.** (2011). *İlköğretim ve Ortaöğretim Okul Yöneticileri İçin Okul Yönetimi*, Ankara, Pegem A Yayıncılık.
- Tosun K.** (1990). *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, İstanbul İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını.
- TODAİE (1991).** *Kamu Yönetimi Araştırma Raporu*, TODAİE Yayınları No: 238, Ankara
- Turan S. vd.** (2010). “*Okul Müdürlerinin Yerinden Yönetim Hakkındaki Görüşleri*”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 3/1, ss. 1-18.
- Ural A. ve Kılıç İ.** (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi*, Ankara. Detay Yayıncılık.
- Ülgen H. ve Mirze S. K.** (2006). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, 3. Baskı, Mart Matbaası.
- Ünal, M.C.** (2013) “*Kamu Örgütleri Ne Kadar Stratejik Yönetilebilir? Strateji Kavramı, Stratejik Planlama/Yönetim, Kamu Sektöründe Uyum ve Çelişkiler*”, Amme İdaresi Dergisi Cilt 46, Sayı 2, Haziran, ss. 25-43
- Yıldırım V.** (2000). *Genel İşletmecilik (I-II)*, Adapazarı, Değişim Yayınları.

Yolcu K. (2014). *Stratejik Planlama Olgusunun Ortaöğretim Kurumlarında Algılanışı: Bartın İli Örneği*, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Karabük, Türkiye

İnternet Kaynakçaları

Al-Zboon, M.S. and Hasan, M.S. (2012). *Strategic School Planning in Jordan.Education*, 132(4), pp. 809-825, <https://gseuphsdlibrary.files.wordpress.com/2013/03/strategic-school-planning-in-jordan.pdf> alındığı tarih: 17.04.2015

Bahçelievler İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planı (2015-2019), <http://bahcelievler.meb.gov.tr/>, , alındığı tarih: 12.10.2015.

Bahçelievler İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Resmi İnternet Sayfası, <http://bahcelievler.meb.gov.tr/>, alındığı tarih 11.10.2015.

Bakanlar Kurulu (2011). *Millî Eğitim Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki Kararname*, <https://www.tbmm.gov.tr/d24/2/2-2728.pdf>, alındığı tarih: 28.08.2015.

Çakmak Ö. (2008). *Eğitimin Ekonomiye ve Kalkınmaya Etkisi*, D.Ü.Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi 11, ss. 33-41, <http://www.zgefde.rgi.c om/DergiTamDetay.aspx?ID=109&Detay=Ozet>, alındığı tarih :05.06 .2015

Davies, B. and Ellison L. (1998). *Strategic Planning in Schools: An oxymoron?*, *School Leadership & Management: Formerly School Organisation*, 18(4), pp.461-473, <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/13632439869439#preview>, alındığı tarih: 26.08.2015.

Dik E. (2013). “643 Sayılı KGK İle Düzenlenen Bakan Yardımcılığı ve Hiyerarşik Örgütlenme içerisindeki Konumu”, Ankara, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt 68, No. 4, 2013, ss. 121 – 145, <http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/42/1884/19761.pdf>, alındığı tarih: 26.08.2015.

- Dinçer Ö. ve Yılmaz C. (2003).** *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1 Değişimi Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, Ankara, T.C. Başbakanlık Yayınları, <http://www.igb.gov.tr/Kutuphane/Kamu%20Y%C3%B6netiminde%20Yeniden%20Yap%C4%B1lanma%201%20%20De%C4%9Fi%C5%9Fimin%20Y%C3%B6netimi%20i%C3%A7in%20Y%C3%B6netimde%20De%C4%9Fi%C5%9Fim.pdf>, alındığı tarih: 18.04.2015,
- DPT, (2006).** *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara, DPT Yayınları, http://strateji.gop.edu.tr/dosya/09_01_YYYY_092011_.pdf alındığı tarih:24.02.2015.
- Erkan V. (2008).** *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama, Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara, DPT Yayınları, <http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/COZMm+KamuKuruluslarindaStratejikPlanlama.pdf>, alındığı tarih: 06.01.2015.
- Gür B.S. ve Çelik Z. (2009),** *Türkiye’de Millî Eğitim Sistemi Yapısal Sorunları ve Öneriler*, Seta Rapor,No:1, Ekim ss. 1-48, <http://www.setav.org/tr/turkiyede-mill%C3%AE-egitim-sistemi-yap%C4%B1sal-sorunlar-ve-oneriler/yorum/103>, alındığı tarih: 01.11.2015.
- Gürer H. (2006).** “*Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler,*” Sayıştay Dergisi, Sayı 63, Ekim-Aralık, ss. 91-105, <http://dergi.sayistay.gov.tr/icerik/der63m5.pdf> alındığı tarih: 18.04.2015.
- Işığışok E. (2008),** *Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatiksel Analiz*, ss. 1-17, <http://www.ekonometridernegi.org/bildiriler/o24s3.pdf>, alındığı tarih:22.06.2015.
- Maliye Bakanlığı (2004).** *Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi*, Maliye Bakanlığı Yayınları, [https://www.sgb.gov.tr/Mevzuat/Rehber/Performans%20Essel%20Bütçeleme%20Rehberi%20\(Aralık%202004\).pdf](https://www.sgb.gov.tr/Mevzuat/Rehber/Performans%20Essel%20Bütçeleme%20Rehberi%20(Aralık%202004).pdf), alındığı tarih: 18.04.2015.

- MEB** (2010). *Eğitimde Stratejik Planlama Okul ve Kurumlar için*, http://canakkale.meb.gov.tr/arge/dosyalar/StratejikPlan/egitimde_stratejik_planlama_okul_kurumlar_icin.pdf, alındığı tarih:01.11.2015.
- MEB** (2010b). *2010/14 No'lu Genelge: İlçe, Okul ve Kurumlarda Stratejik Plan Yapılması*, http://sgb.meb.gov.tr/str_yon_planlama_V2/Genelgeler/genelge14.pdf, alındığı tarih: 29.04.2015.
- MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı** (2015), *MEB 2015-2019 Stratejik Planı*, , http://sgb.meb.gov.tr/meb_iys_dosyalar/2015_09/10052958_10_09.2015sp17.15imzasz.pdf, alındığı tarih:24.12.2015
- MEB, (2010a)**. *Eğitimde Stratejik Planlama Okul/Kurumlar İçin*, Ankara: MEB Yayınları, <http://ankara.meb.gov.tr/arge/dokumanlar/stratejikplanhr.pdf>, alındığı tarih:29.04.2015.
- MEB,** (2013), *2015-2019 Stratejik Plan Hazırlık Programı*, <http://sgb.meb.gov.tr/www/meb-2015-2019-stratejik-plan-calismalari-ve-duyurulari/icerik/84>, alındığı tarih:14.05.2015.
- Memduhoğlu H.B. ve Uçar İ.H. (2012a)**. “Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi” Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Yıl 12, Sayı 23, Haziran, ss..234 – 256, <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/137538-20130222122730-3.pdf>, alındığı tarih:29.04.2015.
- Memduhoğlu H.B. ve Uçar İ.H. (2012b)**. “Okullarda Stratejik Planlama Algısı Ölçeği ile Stratejik Planlama Uygulamalarını Değerlendirme Ölçeğinin Geliştirilmesi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, Cilt 18, Sayı 4, ss.545– 574, <http://www.pegem.net/dosyalar/dokuman/137538-20130222122730-3.pdf>, alındığı tarih:29.04.2015.
- Övgün B. Vd. (2009)** “Kamu Yönetimi : Yapı İşleyiş Reform” Ankara , Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Yayın No:598, <http://kayaum.politics.ankara.edu.tr/kamuyonetimiyapi.pdf>, alındığı tarih: 23.10. 2015.

- Papatya, G. ve Hazır K.** (1999). “İşletmelerin Stratejik Vizyonu: Gerçeğe Dönüştürme Manevraları ve Eylem Planları”, Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F.Dergisi, Sayı:4. ss. 143-166, <http://dergip.ark.uakbim.gov.tr/sduibfd/article/view/5000122999/5000113306>, alındığı tarih:20.04.2015.
- R.G.** (1973), *Millî Eğitim Temel Kanunu*, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html, alındığı tarih: 21.04.2015.
- R.G.** (2003), *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=1.5.5018&source=mlSeArch=&MevzuatIliski=0>, alındığı tarih:25.04.2015.
- R.G.** (2006), 26179 Sayılı Kamu İdarelerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/temkanun_0/temelkanun_0.html, alındığı tarih:25.04.2015.
- R.G.** (2011). *Millî Eğitim Bakanlığının Yurt Dışı Teşkilatına Sürekli Görevle Atanacak Personel Hakkında Yönetmelik*, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/12/20111216-3-1.htm> alındığı tarih: 25.04.2015.
- R.G.** (2012). *Millî Eğitim Bakanlığı İl ve İlçe Millî Eğitim Müdürlükleri Yönetmeliği*, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121118-2.htm>, alındığı tarih:25.04.2015.
- R.G.** (2014). *Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Görevlendirilmelerine Dair Yönetmelik*, 25 Nisan 2015, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2014/06/20140610.htm>, alındığı tarih:25.04.2015.
- Söyler İ.** (2008). *Eğitim Hizmetleri Bağlamında Vakıf Üniversitelerinin Finansal ve Vergisel Sorunları*, <http://dergiler.sgb.gov.tr/calismalar/maliyedergisi/yayinlar/md/154/5.ilhamisoyler.pdf>, alındığı tarih: 19.03.2015.
- TDK** (2015), “Eğitim”, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.56256a985a6496.73316466, alındığı tarih: 16.04.2015.

- TDK**, (2011). “Strateji” http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.561b89f6b03cd6.84315873, alındığı tarih:08.01.2015
- TDK**, (2011). “Planlama” http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.561b89ad2a4eb7.28995600 alındığı tarih: 08.01.2015
- Topsakal, C.** (2012). *Türkiye Eğitim Politikalarının Analizi*, <http://www.gonuldergisi.com/turkiye-egitim-politikalarinin-analizi-yrd-doc-dr-cem-topsakal.html>, alındığı tarih:18.03.2014.
- Young Y. D.** (2010). “*Strategic Planning in Education in Manitoba*”, A Paper Presented at the CSSE Conference in Montreal, May 30, pp. 2-31. <http://libocs.lib.sfu.ca:8087/fedcan/index.php/csse2010/csse2010/paper/view/2612/651>, alındığı tarih:29.08.2015.
- 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu**, http://mevzuat.meb.gov.tr/html/25326_1.html, alındığı tarih: 15.06.2015.

EKLER

Ek A.1: Stratejik Planlama Anketi

Değerli Katılımcı;

Doldurmuş olduğunuz bu anket formu Bahçelievler İlçesi'nde eğitimin yönetiminde stratejik planlama algısı ile ilgili bilimsel çalışmalarda kullanılacaktır. Yapılacak anket çalışması ve sonuçları bilimsel nitelikte bir Yüksek Lisans Tezi için istenmektedir ve başka hiçbir amaçla kullanılmayacaktır. Katkınız için teşekkür ederim.

Ergül DAŞ

İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi

I. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?

- a) Erkek b) Kadın

2. Yaşınız?

- a) 22-25 b) 26-30 c) 31-35 d) 36-40 e) 41-45 f) 46-50
g) 50 üzeri

3. Eğitim düzeyiniz nedir?

- a) Lisans b) Yüksek Lisans c) Doktora

4. Branşınız?

5. Okulunuzun Türü?

- a) Anaokulu b) İlkokul c) Ortaokul d) Lise

6. Okulunuzda hangi görevi yapıyorsunuz?

- a) Müdür b) Müdür Başyardımcısı c) Müdür Yardımcısı d) Öğretmen

7. Kıdem yılınız aşağıdakilerden hangisidir?

- a) 10 yıl ve aşağı b) 11 - 15 yıl c) 16 - 20 yıl d) 21 - 25 yıl e) 26-30 yıl

8. Okulunuzda kaç yıldır görev yapıyorsunuz?

- a) 1-5 yıl b) 6-10 yıl c) 11-15 yıl d) 16-20 e) 20 yıl
üzeri

9. Stratejik planlama ile ilgili hizmet içi eğitim aldınız mı?

- a) Evet b) Hayır

Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlamada Eğitimci Algısı Anketi

Aşağıdaki sorular stratejik planlama ile ilgilidir, Lütfen görüşlerinizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu hakkında yeterli bilgiye sahibim					
Stratejik planlama kavramı hakkında yeterli bilgiye sahibim					
Eğitimde stratejik planlamanın yararlı olduğuna inanıyorum					
Eğitimde stratejik planlamanın yararlı olmayacağını düşünüyorum					
Stratejik Planlamayı kırtasiye işi olarak görüyorum					
Stratejik Plan hazırlama aşamasında görüşlerim alınmadı					
Stratejik planlamanın eğitim kurumlarında gerekliliğine inanıyorum					
Stratejik planlama anlayışı kurumumuzda ciddiyetle uygulanmıyor					
Stratejik planlama konusunda yeterli eğitim aldığımızı inanıyorum					
Stratejik planlama geleneksel planlama yöntemlerinden daha iyidir					
Stratejik planlama ile ilgili okuldaki tüm personelin eğitim almalıdır					
Stratejik planlama okuldaki grup çalışmalarını desteklemektedir					
Stratejik planın uygulaması çok zordur					
Stratejik planlama okul için kaynakların kullanılmasında mali yarar sağlar					
Okulumuz için hazırladığımız stratejik plan gerçekçi hedefler içermektedir					
Okul çalışanları okulun vizyon ve misyonunu bilmektedir.					
Okul çalışanları okulun amaç ve hedeflerinin farkındadır					
Stratejik planlama çalışanlar arasında çatışmaya neden olur.					
Stratejik planlama okulumun başarısını artırmaktadır					
Stratejik planlama hakkında öğretmenler yeterli bilgiye sahiptir.					
Stratejik plandan okulun uzun dönemde fayda göreceğini düşünüyorum					
İdareciler stratejik plan hazırlamak için isteklidirler					
Planlamanın uzman bir ekip tarafından yapılması gerektiğine inanıyorum					

Ek A. 2: İzin Belgesi



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411/44/8680465
Konu: Araştırma İzni
Ergül DAŞ

02.09.2015

İSTANBUL AYDIN ÜNİVERSİTESİ
(Sosyal Bilimleri Enstitüsüne)

İlgi: a) 26/06/2015 tarih ve 3095 sayılı yazısı 15 sayılı yazınız
b) Valilik Makamının 26.08.2015 tarih ve 8417902 sayılı oluru.

Üniversiteniz Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Ergül DAŞ'ın "Eğitim Yönetiminde Eğitimcilerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımları (Bahçelievler İlçesi örneği)" konulu tezine dair, anket çalışması hakkındaki ilgi (a) yazınız ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve araştırmacının söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, *uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması* koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılmasını, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim - öğretileri aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini arz ederim.

Nesrin KAKIRMAN
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

EK:1- Valilik Onayı
2- Ölçekler

Elektronik İmza Aaşı Sistemimizde Mevcuttur	
Adı Soyadı:	NEZRİN KAKIRMAN ÇELEBİ
Unvanı:	Bölüm Şefi
Tarih:	02.09.2015
İmza:	

İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü (Strateji Bölümü)
Bab-ı Ali Yokuşu Ankara Cad. D-Blok No:13 34417 Cağaloğlu-İstanbul

Santral : 212-455 04 00 (Dahili:239) Faks :212-455 06 52
E-posta: sgb34@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 5246-6bef-3280-bd04-8305 kodu ile teyit edilebilir.



T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-20-E.8417902
Konu : Anket Ergül DAŞ

26/08/2015

VALİLİK MAKAMINA

- İlgi : a) İstanbul Aydın Üniversitesi nin 26/06/2015 tarih ve 3095 sayılı yazısı
b) MEB Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nün 07.03.2012 tarihli ve 3616 sayılı 2012/13 No.lu Genelgesi.
c) Millî Eğitim Komisyonunun 24.08.2015 tarihli tutanağı.

İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi yüksek lisans öğrencisi Ergül DAŞ'ın "**Eğitim Yönetiminde Eğitimcilerin Stratejik Planlamaya Yaklaşımları (Bahçelievler İlçesi örneği)**" konulu tezine dair, anket çalışmasını İlimize bağlı ekli listedeki okullarda Demografik Soru Gurubu, Stratejik Planlama Algılama Anketi, Betimsel Anket uygulama isteği hakkındaki ilgi (a) yazı ve ekleri müdürlüğümüzce incelenmiştir.

Araştırmacının; söz konusu talebi; bilimsel amaç dışında kullanılmaması, uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının uygulanması, katılımcılarının gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılmaması koşuluyla, okul idarelerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim ve öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) bakanlık emri esasları dahilinde uygulanması, sonuçtan Müdürlüğümüze rapor halinde CD formatında bilgi verilmesi kaydıyla Müdürlüğümüzce uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde Olurlarınıza arz ederim.

Dr. Muammer YILDIZ
Millî Eğitim Müdürü

OLUR
26/08/2015

Ahmet ÖNAL
Vali a.
Vali Yardımcısı

İstanbul İl Millî Eğitim Müdürlüğü (Strateji Bölümü)
Bab-ı Ali Yokuşu Ankara Cad. D-Blok No:13 34417 Çağaloğlu-İstanbul

Santral : 212-455 04 00 (Dahili:239) Faks :212-455 06 52
E-posta: sgb34@meb.gov.tr

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden2b3-65aa-3266-9401-d485 kodu ile teyit edilebilir.



ÖZGEÇMİŞ

Ad-Soyad : Ergül DAŞ

Doğum Tarihi ve Yeri : Pertek - 01.01.1972

E-posta : erguldas62@hotmail.com

ÖĞRENİM DURUMU :

- **Lisans** : 16.06.1995, İnönü Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümü.
- **Yüksek Lisans** : İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi Programı, Yüksek Lisans Öğrencisi.

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER:

11/12/1996 yılında öğretmenlik mesleğine başlamıştır. Öğretmelikte 19. yılını doldurmaktadır. 4 yıl öğretmenlik, 10 yıl okul müdür yardımcılığı ve 5 yıl okul müdürlüğü görevlerinde bulunmuştur. Halen İstanbul Küçükçekmece TOKİ Ertuğrul Gazi İlkokulunda Müdür Yardımcısı olarak görev yapmaktadır.

BELGE TARİHİ	BELGENİN TÜRÜ	VEREN MAKAM
20/11/2003	Aylıkla ödüllendirme	Bakanlık
30/10/2006	Teşekkür Belgesi	İlçe MEM
30/06/2007	Teşekkür Belgesi	İl MEM
20/11/2007	Teşekkür Belgesi	İlçe MEM
08/04/2008	Takdir Belgesi	Kaymakamlık
18/05/2009	Teşekkür Belgesi	İlçe MEM
20/07/2009	Takdir Belgesi	Kaymakamlık
16/08/2013	Başarı Belgesi	Kaymakamlık
02/11/2015	Başarı Belgesi	Kaymakamlık