

**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA STRATEJİK
PLANLAMA**

(Uşak İli Örneği)

Yaşar DÖKMECİ

T.C.

Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı
Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Eskişehir

2010

PDF Eraser Free

ÖZET**İLKÖĞRETİM OKULLARINDA STRATEJİK PLANLAMA
(Uşak İli Örneği)****DÖKMECİ, Yaşar****Yüksek Lisans-2010****Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı****Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Bilim Dalı****Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü****Danışman:** Prof. Dr. Ayhan AYDIN

İçinde bulunduğumuz yüzyılda gözlenen hızlı değişim ve küreselleşme, birey ve örgütler açısından, belirsizlik düzeyinin artmasına ve kabul görmüş bir takım sınır çizgilerinin giderek yok olmasına sebep olmaktadır. Bu koşullarda birey ve örgütlerin uzun vadede varlıklarını sürdürebilmeleri için değişimin hızlı ritmine ayak uydurabilmeleri gerekmektedir. Mevcut koşullara uyum sağlayabilmek için de örgütler, stratejik planlamaya ihtiyaç duymaktadırlar.

Süreçsel anlamda işbirliği gerektiren stratejik planlama, eğitim örgütleri açısından da kamu okullarının birlikte hareket etmesini, böylece ülke çapında eğitim ve üretim ilişkisinin güçlenmesini sağlayabilmelidir. Türkiye’de bulunan devlet okulları, değişme olgusundan hareketle, çevreye uyum sağlama ve eş zamanlı olarak değişime yön verebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmekte ve uygulamaktadırlar.

Eğitim örgütleri olan ilköğretim okullarında stratejik planlamaya yönelik var olan durumu ortaya çıkarmak için yönetici ve öğretmenlerin görüşlerinin saptanması ve saptanan duruma ilişkin değerlendirmenin yapılabilmesi amacıyla durum çalışması modeline göre desenlenen araştırmada, 2009–2010 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde bulunmakta olan sosyo ekonomik düzeyi farklı üç ilköğretim okulunun yöneticileri ve bu okulların OGYE ekiplerindeki öğretmenler araştırmanın katılımcılarını oluşturmuştur. Stratejik planlama ve stratejik planlama süreci ile ilgili

PDF Eraser Free

alanyazın taraması ışığında araştırmacının hazırladığı ve uzman görüşü alınarak son hali verilen sorulardan oluşturulan görüşme formları geliştirilmiş ve bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle veriler toplanmıştır.

Stratejik planlama uygulamaları hakkında elde edilen veriler doğrultusunda okullarda uygulanan stratejik planlama süreciyle ilgili beş tema (Stratejik planlama hakkında genel görüşler, Ekip üyelerinin üzerine düşen görevlere ilgili görüşler, Stratejik planlamada karşılaşılan sorunlarla ilgili görüşler, Stratejik planlamanın sağladığı kazançlarla ilgili görüşler, Swot Analizi başlıklarına ilişkin görüşler) belirlenmiştir. Bu temalarla ilgili elde edilen veriler ışığında bulgular geliştirilmiştir. Çalışmalar sonunda elde edilen bulgulara dayalı olarak her bir temayla ilgili çeşitli öneriler sunulmuştur.

ABSTRACT**STRATEGIC PLANNING IN PRIMARY SCHOOLS****(Uşak Province Case)****DÖKMECİ, Yaşar****Master Degree- 2010****Department of Educational Sciences****Educational Administration, Supervision, Planning and Economics****Osmangazi University Graduate School of Social Sciences****Supervisor:** Prof. Dr. Ayhan AYDIN

The rapid change and globalization, observed in the century we have been, causes an increase of uncertainty and disappearing the borders which have been accepted for human beings and organizations. In these cases human beings and organizations have to keep up with the rapid rhythm of the change in order to maintain their presence in the long term. The organizations need strategic planning in order to adjust present conditions.

Strategic planning which needs cooperation as regard as process, it also has to be able to provide the cooperation of the public schools meanwhile the stronger relationship between education and production in terms of educational organizations. The public schools in Turkey acting on the concept of change are developing various strategies and practising them in order to adapt to environment and to shape the change synchronously.

In this study which was designed according to the case study model with the aim of revealing the current case about strategic planning in primary schools which are educational organizations and stating teachers' and managers' views and assessing the determined case, three primary schools from different socio economic status in Uşak were chosen. The participants of the study consist of the school managers and the teachers involved in School Development Management Team (SDMT) in the three primary schools from different socio economic status during 2009-2010 academic year. In the light of literature review about strategic planning and the process of strategic planning the interview forms were developed from the questions prepared by the researcher and finalized by seeking the opinion of an expert and data were taken by means of semi-structured method.

Based on the data about strategic planning practices, five elements (General views about strategic planning, Views about the missions of the SDMT members, Views about the problems of strategic planning, Views about the gainings of strategic planning, Views about the titles of SWOT analysis) were determined. The findings were developed in the light of data about these elements. Based on the findings derived at the end of the research, various suggestions concerning every single element were made.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iii
ABSTRACT	v
TABLolar LİSTESİ	x
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
EKLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Planlama	4
1.1.1. Yönetim İşlevi Olarak Planlama.....	7
1.1.2. Türkiye’de Planlama Çalışmaları ve Devlet Planlama Teşkilatı.....	14
1.2. Stratejik Planlama	26
1.2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları.....	26
1.2.2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi	33
1.2.3. Stratejik Planlama.....	34
1.2.4. Stratejik Planlama Süreci.....	42
1.2.5.Stratejik Planlamanın Amacı ve Yararları	50
1.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama	55
1.5.1. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamanın Gerekliliği.....	57
1.5.2. Stratejik Planlama Değişim Döngüsü	64
1.5.3. Kamu Örgütleri İçin 10 Basamakta Stratejik Planlama Süreci.....	65
1.4. Stratejik Planlama ve Eğitim	86
1.6.1. Türk Eğitim Sisteminde Stratejik Planlama Gereksinimi	91
1.6.2. İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Gereksinimi	94

1.5. Araştırmanın Amacı	96
1.6. Araştırmanın Önemi	97
1.7. Sayıtlılar	98
1.8. Sınırlılıklar	98
1.9. Tanımlar	98

2. BÖLÜM İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. Yurt İçindeki İlgili Araştırmalar	99
2.2. Yurt Dışındaki İlgili Araştırmalar	105

3. BÖLÜM YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli	110
3.2. Araştırmanın Katılımcıları	111
3.3. Verilerin Toplanması	112
3.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler	112
3.4. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	114

4. BÖLÜM BULGULAR

4.1. Sosyoekonomik Düzeyi Farklı Üç Okulda Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşler	
4.1.1. Stratejik Planlama Hakkında Genel Görüşler	117
4.1.1.1. Olumlu Görüşler	118
4.1.1.2. Olumsuz Görüşler	121

4.1.2. Stratejik Planlamada Ekip Üyelerinin Üzerine Düşen Görevlerle İlgili Görüşler	123
4.1.3. Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlarla İlgili Görüşler	126
4.1.4. Stratejik Planlamanın Sağladığı Kazançlarla İlgili Görüşler	131
4.1.5. SWOT Analizi Başlıklarına İlişkin Görüşler	136
4.1.5.1. Güçlü Yönler	136
4.1.5.2. Güçsüz Yönler	142
4.1.5.3. Fırsatlar	147
4.1.5.4. Tehditler	151

5. BÖLÜM

SONUÇLAR, TARTIŞMA, ÖNERİLER

5.1. Sonuçlar.....	155
5.2. Tartışma	160
5.3. Öneriler.....	170
Kaynakça	172
Ekler	177

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Araştırmacılara Göre Strateji Kavramı

Tablo 2: Araştırmacılara Göre Strateji Kavramı

Tablo 3: Stratejik Planlama Hakkında Genel Görüşler

Tablo 4:Stratejik Planlamada Ekip Üyelerinin Üzerine Düşen Görevlerle İlgili Görüşler

Tablo 5: Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlarla İlgili Görüşler

Tablo 6: Stratejik Planlamanın Sağladığı Kazançlarla İlgili Görüşler

Tablo 7: SWOT (KEFE) Analizi Başlıklarına İlişkin Görüşler - Güçlü Yönler

Tablo 8: SWOT (KEFE) Analizi Başlıklarına İlişkin Görüşler - Güçsüz Yönler

Tablo 9: SWOT (KEFE) Analizi Başlıklarına İlişkin Görüşler – Fırsatlar

Tablo 10: SWOT (KEFE) Analizi Başlıklarına İlişkin Görüşler – Tehditler

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Stratejik Planlama Modeli

Şekil 2: SWOT Analizi (İç çevre ve Dış Çevre Analizinin İlişkilendirilmesi)

Şekil 3: Stratejik Değişim Döngüsü

Şekil 4: İŞletme ve Eğitimin Karşılaştırılması

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma İzin Belgesi

Ek 2: Okullarla İlgili Tanıtıcı Bilgi

Ek 3: Katılımcılarla İlgili Sayısal Veri

Ek 4: Görüşme Formu

Ek 5: Betimsel Kodlama Örneği

KISALTMALAR

APK	: Araştırma Planlama Koordinasyon
DPD	: Devlet Personal Dairesi
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
DTÖ	: Dünya Ticaret Örgütü
KalDer	: Kalite Derneği
KAYA	: Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
KEFE	: Kuvvetli yönler, Eksik yönler, Fırsatlar, Engeller
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEHTAP	: Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
MEM	: Milli Eğitim Müdürlüğü
NAFTA	: The North American Free Trade Agreement (Kuzey Amerika Ülkeleri Serbest Ticaret Anlaşması)
O ve M Birimleri	: Örgüt (Organization) ve Yöntem (Method)
OYP	: Orta Öğretim Yerleştirme Puanı
SSCB	: Sovyet Sosyalist Cumhuriyetler Birliği
SWOT	: Strengths , Weaknesses \Opportunities, Threats (Güçlü ve güçsüz yönler \Fırsatlar ve Tehditler)
PEST	: Political, Economic, Social, Technological Analysis (Politik ,Ekonomik,Sosyal,Teknolojik Analiz)
TODAİE	: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
WTO	: World Trade Organization (Dünya Ticaret Örgütü)

ÖNSÖZ

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde pek çok kişinin katkısı olmuştur. Özellikle bu süreç boyunca değerli eleştirileri ve yönlendirmeleri ile katkılarda bulunan danışman hocam sayın Prof. Dr. Ayhan Aydın'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmamın her aşamasında görüş ve yardımlarını aldığım, yorumları ve deneyimleri ile araştırma süresince desteğini esirgemeyen Sayın Elif Aydoğdu'ya en içten teşekkürlerimi sunarım. Araştırmamda yer alan ilköğretim okulu yetkililerine, araştırma süresince yardımlarını ve manevi desteğini esirgemeyen öğrencilerime ve mesai arkadaşlarıma da sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak yüksek lisans eğitimim boyunca sıkıntı çeken ama bana hep destek olan babama, anneme ve kardeşime, minik kızım Zeynep'e en içten teşekkürlerimi sunarım.

1. BÖLÜM

GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen dünya koşullarına ayak uydurabilmek için devletin tüm kurumları gibi eğitim kurumları olan okulların da stratejik planlama sürecine katılmaları kaçınılmaz olmuştur. Okulların değişimler ve gelişimler karşısında güçlü ve zayıf yanlarını görebilmeleri, meydana gelen fırsatları değerlendirebilmeleri ve oluşan tehditlere karşı tedbirli yaklaşımları gerekmektedir (Şahin ve Aslan, 2008).

Türkiye için önümüzdeki dönemin en önemli hedeflerinden biri üretim ve eğitim ilişkisinin güçlendirilmesidir. Eğitim, bu gelişmelere koşul olarak bugünkünden çok daha ileri düzeyde süreklilik kazanmak zorundadır. İşgücünün eğitimi ve niteliğinin sürekli olarak iyileştirilmesi ihtiyacı her zamankinden fazladır (Bircan, 2002).

Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bir olgu olarak değişme, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de; amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hale gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin, özellikle okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Değişim sürecinde etkili bir yöntem olarak ifade edilen

PDF Eraser Free

stratejik planlama, çevresel etkenleri odak unsur olarak, geleceği doğru tahmin etmeyi ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmeyi öngören bir yaklaşımdır (Çalık, 2003).

1980’li yıllardan beri hükümetler daha üretken ve daha tepkisel, performans odaklı reformlar uygulamaya çalışmaktadırlar. Pek çok hükümet için ilk basamak toplam kalite yönetimi ya da benzer kalite odaklı yenilikler yapmak olmuştur. Daha sonraları hükümetler diğer özel sektör yönetimlerinin stratejik planlama, performans odaklı bütçeleme, gider hesaplama, karşılıklı değerlendirme gibi uygulamalarını, işletme için işe yarayanın hükümet için de işe yarayacağı düşüncesiyle kabul etmeye başlamıştır. Bu nedenle pek çok akademisyen ve uygulamacı kamu ve özel örgütler arasındaki farklılıkları vurgulamaya başlamıştır. Son yıllarda stratejik planlamanın etkililiği ile ilgili çalışmalar yapılmakta ancak farklı ortamlarda nasıl kullanıldığı hakkında, özellikle kamu sektörüyle ilgili araştırmalar yetersiz kalmaktadır. Kamu sektöründe yapılan stratejik planlama reformunun hayata geçirilmesi için stratejik planlamanın farklı ortamlarda nasıl işlediğine dair araştırmaların, akademisyenlerce yapılmasına ihtiyaç vardır (Hendrick, 2003).

5018 Sayılı Mali Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nun 9. maddesi ile kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmış ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı da stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama hazırlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile yetkilendirilmiştir. DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan ‘ Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’ , 25/ 06/ 2006

PDF Eraser Free

tarıhli ve 26179 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Buna göre; stratejik planlama çalışmaları, kapsamdaki tüm kamu idarelerinde yaygınlaştırılacaktır. Bu yönetmelik ile bu kapsama giren tüm okullara stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiş ve bu Milli Eğitim Bakanlığı ve Müdürlükleri yolu ile tüm okullara duyurularak gereğinin yapılması istenmiştir.

Türkiye’de ilköğretim basamağı en yüksek öğrenci, öğretmen ve okul oranına sahiptir. 2009-2010 öğretim yılında ilköğretim kademesinde devlet okullarında 10.247.728, özel okullarda 251.967 olmak üzere toplam 10.916.643 öğrenci bulunmaktadır. Aynı öğretim yılında devlet okullarında 458.046, özel okullarda 27.631 olmak üzere toplam 485.677 öğretmen bulunmaktadır (MEB, 2009). Türkiye’de ilköğretim bazında öğrenci ve öğretmen oranları göz önüne alındığında, ülke için ilköğretim okullarındaki eğitim kalitesine odaklanılmasının önemi bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Eğitimde kaliteye odaklanmayı sağlayacak yegâne araçlardan biri de stratejik planlamadır.

Türkiye’de, eğitim alanında stratejik planlama konusu sınırlı sayıda araştırmada ele alındığından, bu çalışmada Uşak ilinde bulunan sosyoekonomik düzeyleri farklı üç ilköğretim okulunda, stratejik planlama uygulamalarına ilişkin nitel bir yaklaşım olan durum çalışması ile alana katkı sağlanabileceği düşünülmüştür.

PDF Eraser Free

1.1. Planlama

20. yüzyılın bir ürünü gibi görünen planlama eylemi düşünsel kökenlerini, Kant'ın insanın kendi kendine girdiği ergin olmayış durumundan kurtulması ve usunu kullanma cesaretini kazanması olarak tanımladığı, Aydınlanma döneminden alır. Çünkü planlamanın özünde geleceğe egemen olma ve değiştirme çabası vardır (Sezen, 1999).

Planlama için sosyal bilimlerde, doğa bilimlerine oranla değişmez genellemeler yapmanın güçlüğü nedeniyle pek çok tanım örneği bulmak mümkündür.

- 1) Ne yapılacağına önceden karar verilmesi
- 2) Belirli bir amacı gerçekleştirmek için düzenlenen önlemler bütünü
- 3) Örgütün amaçlarını açığa kavuşturması ve daha sonra istenen hedeflere ulaşmak amacıyla kimin, ne zaman, hangi yöntemlerle ve ne kadar giderle hangi faaliyetlere girişeceğini kararlaştırılması
- 4) Saptanmış amaç ya da amaçlara yine saptanmış bir sürede ulaşma eylemi (Sezen, 1999).

Planlama için yapılan bir başka tanım da 'eylemin önceden tasarlanmış seyri' şeklindedir. Planlama üç özelliğe sahip olmalıdır:

- a) Geleceği içermeli
- b) Eylemi içermeli

PDF Eraser Free

- c) Kişisel ve örgütsel kimlikleri ve sebepleri içermelidir (Breton L. & Henning, 1961).

Planlama yukarıda söz edilen geleceğe dönük olması özelliği nedeniyle aşağıdaki şartların yerine getirilmesini gerektirir.

- a) Kısa ve uzun dönem hedef ve stratejilerin seçimi
- b) Amaçlara ulaştırıcı politika ve yöntemlerin geliştirilmesi
- c) Denetim için gerekli olacak yürütme ölçütlerinin saptanması
- d) Değişen koşulların etkisi ile planların gözden geçirilmesine ilişkin kararların alınması

Kısacası planlama amaç ve hedeflerin bunlara nasıl ve hangi yöntemlerle ulaşılabileceğinin belirlenmesi ile ilgilidir (Başaran, 2000).

Plan en geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak; planlama ise amaçlar ve bunlara ulaştıracak araçların ve olanakların seçimi veya belirlenmesi olarak tanımlanır. Planlama bir planı gerçekleştirmek için sarf edilen gayretleri ve bir süreci ifade eder.

En çok bilinen tanımı ile planlama neyin, ne zaman, nerede, kim tarafından ve nasıl yapılabileceğinin önceden belirlenmesidir. Bu tanıma uygun olmayan bir düşünce yönetici için gelişigüzelik anlamına gelir (Genç, 2005).

PDF Eraser Free

Buna göre planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Planlama sahip olunan sınırlı kaynakların en rasyonel kullanımını sağlamaya yönelik bir süreçtir (Nartgün, 2000).

Bu sürecin temelinde amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem yatmaktadır. Planlama, toplumsal etkinliklere yol gösteren ve toplumsal değişimi denetlemeye yönelik bir çabadır. Bu çabada, topluma ilişkin istenmeyen sonuçların gerçekleşmesi engellenmek istenirken; arzu edilen sonuçlara ulaşma desteklenmektedir (Hesapçioğlu, 2001).

Başaran'a göre planlama örgütün amaçlarını gerçekleştirme için gereken girdilerin sağlanma ve kullanma yollarını, yapılacak işleri ve izlenecek yolları kararlaştırma sürecidir. Bu süreç için hedefler saptanır, hedefler için gerekli bilgiler saptanır, uygulama seçenekleri aranır, seçeneklerden uygulanacaklar kararlaştırılır, plan yazılır ve uygulamadan sonra elde edilenler değerlendirilir. Planlama süreci sorun çözme sürecinin özdeşidir.

Planlama, ileriye doğru bakma ileriye düşünmedir. Çağımızda önemli beşeri olayların yönetilmesindeki rolü önem kazanmıştır. Toplumun giderek karmaşıklaşması planlamayı zorunlu kılmaktadır. Özetle planlamanın özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır:

- a) Geleceğe yönelik bir etkinliktir.
- b) Bir kararlar sistemidir.

- c) Seçilen bir amaca yönelik olup bu amaca ulaşabilmek için en uygun yöntem ve araçların seçilmesi ile ilgilidir.

Planlamayı bir toplum düzeni aracı olması, onun ülke üzerinde yaşayan tüm toplumu kapsamına alması ve bütüncül olmasını gerektirir. Bütüncül olması demek tüm toplumu, tüm kamu kuruluşlarını kapsayan teknik bütünlük ilkesini gözetilen bir bütünlüktür. Bu nitelikler planlamayı zorunlu olarak devlet ödevi haline getirir (Ergun ve Polatoğlu, 1992).

Son yıllarda özellikle yöneticilerin rolleri üzerine araştırmalar yapılmakta, yöneticilerin yönetsel becerilerini geliştirerek örgütleri dinamik hale getirebilecekleri düşünülmektedir. Yöneticinin görevinin doğasını anlamak için yapılan araştırmalar yönetimin fonksiyonları ile ilgili araştırmaların da yönünü değiştirmiştir.

Temel bir yönetsel süreç ve fonksiyon olarak planlama özel bir önem ve anlam taşır. Örgütlenme, yönlendirme, kontrol ve görevlendirme fonksiyonları ancak bir plan çerçevesinde yapılırsa anlam kazanmaktadır (Breton L.&Henning, 1961).

1.1.1. Yönetim İşlevi Olarak Planlama

Yönetim bilimi alan uzmanlarınca klasik, neo-klasik, modern ve post-modern olmak üzere dört dönem olarak değerlendirilmektedir.

Klasik döneme odaklandığımızda iki farklı yaklaşımın bu döneme egemen olduğunu görmek mümkündür. Bunlardan birincisi Frederick W.Taylor'un (1911) başını çektiği "bilimsel yönetim" okuludur. Bugün 'Taylorist yönetim' olarak

PDF Eraser Free

adlandırılan bu akım, birçok kurum ve örgütte hala etkisini sürdürmektedir.

Taylor'un (1911) yönetimle ilgili temel ilkeleri özetle şunlardır:

- 1) Standartlaşma (işle ilgili mantıklı ve akılcı standartlar geliştirme)
- 2) Hareket ve zaman etüdü (herhangi bir iş için en uygun hareket ve zaman tayini)
- 3) Personel seçimi ve eğitimi (yönetimin görevi en iyi elemanları seçmektir.)
- 4) İşlevsel Ustabaşılık (planlama ve atölye bölümünde dörder kişi olmak üzere)

İkinci yaklaşım, Taylor'un çağdaşı Fransız endüstri mühendisi Henri Fayol'un temsil ettiği ve 1916 yılında yazılan 'Genel ve Endüstriyel Yönetim' adlı kitabı ile bu dönemi etkilemiştir.

Henri Fayol (1916), örgütler ve yönetimle ilgili 14 temel ilke geliştirmiştir.

Bu ilkeler şunlardır:

- 1) işbölümü,2) otorite ve sorumluluk,3) disiplin,4) emir-komuta birliği, 5) yön birliği, 6) örgütsel çıkarların bireysel çıkarların önünde tutulması, 7) adil bir ücret ve ödül sistemi, 8) merkeziyetçilik, 9) hiyerarşi, 10) düzen, 11) eşitlik, 12) örgüte bağlılık,13) inisiyatif,14) birlik ruhu ilkeleridir.

PDF Eraser Free

Klasik dönem teorileri içinde yer alan önemli yaklaşımlardan biri de Max Weber'in 'klasik bürokrasi' yaklaşımıdır. Bu yaklaşım Taylor ve Fayol'un yaklaşımlarıyla bazı yönlerden örtüşmektedir. Weber'in bürokrasi modelinde önemle durulan temel konu ve kavramlar; yasa ve kurallar, hiyerarşi, işlerin bölümlenmesi, belgencilik, rasyonellik, nesnellik, işbölümü, uzmanlaşma, işe göre adam seçimi, çalışanların eğitimi, bireysel tercihlere yer verilmemesi, statüye dayalı ücret, performansa göre ödül, makam gücü, meşru güç vb. dir.

Klasik yönetim teorisi başlığı altında söz edilebilecek yaklaşımlardan biri de Luther Gulick ve Lyndall Urwick'in 1937'de yayınlanan 'Bilimsel Yönetim Üzerine Makaleler' adlı çalışmalarıdır. Etkili bir örgütün temelini işlerin bölümlendirilmesi, koordinasyon ve işlerin yapılış biçimlerinin oluşturduğunu ileri sürmüşlerdir.

Neo-klasik dönem teorilerinde klasik dönemde göz ardı edilen insan unsuru, yönetim birimleri arasındaki işbirliği gerekliliği, örgütün iç ve dış çevresiyle ilişkileri ve örgütsel karar süreçlerine dikkat çekilmiştir.

Hawthorne araştırmalarıyla bilinen Elton Mayo bu akımın öncüsü olarak kabul edilmektedir. Bu araştırmalar sonunda insanla ilgili aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- 1) İnsanların karşılanması gereken bir takım sosyal ve psikolojik ihtiyaçları vardır.
- 2) İnsan, salt ekonomik, akılcı bir varlık değil, aynı zamanda sosyal bir varlıktır.

- 3) İşyerinde arkadaşlık ilişkileri, insanların grupla uyumlarını güçlendirir.
- 4) Çalışan insanlar birlikte oldukları çalışma gruplarından etkilenirler.

Neo klasik yönetim teorisi içerisinde yer alan isimlerden birisi ise Herbert A. Simon'dur. Simon (1945-1966) yönetim kuramının genel bir eleştirisini yaparak, bazı yönetim sorunları için öneriler getirir. Bir diğer isim Kurt Lewin (1935) dir. Yönetimle ilgili literatürde 'grup dinamiği' ya da 'alan kuramı' olarak adlandırılan yaklaşımı ile tanınır. Yönetimde daha çok karar konusuyla ilgilenen Chester I. Barnard (1938) örgüt ve yönetim alanında *Yöneticinin Görevleri* adlı kitabıyla bilinir (Şişman M.& Turan S, 2001).

Yönetim biliminde *Olgunlaşma Yaklaşımı* olarak adlandırılan görüşleri ile tanınan Chris Argyris de bu teori içinde yer almaktadır. Ona göre insanın iyi tanınması, potansiyelini ortaya koyabilmesine fırsat verilmesi gerekir. Bu hem kendisi için hem de içinde yer aldığı örgütler açısından yararlı olacaktır. Ancak klasik örgütlerde buna pek fırsat verilmemektedir.

Neo Klasik yönetim teorisi içerisinde yer alan Mc Gregor (1960) insan hakkındaki varsayımlardan yola çıkarak yönetim alanındaki yaklaşımlarını iki başlıkta toplamıştır. Bunlardan birincisi X Teorisi olarak adlandırılmış olup insana ilişkin kötümser ve geleneksel yönetimin bakış açısını yansıtmaktadır. İkincisi ise Y Teorisi olarak adlandırılmış olup insana ilişkin iyimser ve daha etraflı bakış açısını yansıtmaktadır.

1960'lardan günümüze kadar uzanan zaman diliminde örgüt ve yönetim alanında farklı görüş ve kavramlaştırmalar gündeme gelmiştir. Bunlar içinde şunlardan söz edilebilir. Burns ve Stalker'in (1961) örgüte ilişkin mekanik ve organik sistemler yaklaşımı, Blau ve Scott'un (1962) formal örgüt kavramlaştırması, Lawrence ve Lorsch'un (1969) örgüt ve çevre etkileşimi, Katz ve Kahn'ın (1976) sosyal sistem yaklaşımı, Trist'in (1977) örgütsel ekoloji çalışmaları.

Çağcıl (modern) örgüt ve yönetim yaklaşımlarında, örgütün insani boyutu ile kuramsal boyutu arasında bir denge sağlanmaya çalışılmakta, daha çok insan unsuruna önem verilerek öğrenen örgüt ya da örgütsel öğrenme, çalışanların geliştirilmesi, güçlendirilmesi, yetkilendirilmesi, katılmaları, bütünleşmeleri ve benzeri konular önem kazanmaktadır. Ayrıca örgüt- çevre ilişkileri bağlamında örgütlerin içinde yer aldıkları sosyal ve ekolojik çevreye karşı sorumlulukları ve duyarlılıkları öne çıkmaktadır (Şişman M.& Turan S, 2001).

1960'lı yıllar; üretimde müşteri beklentilerinin etkili olmaya başladığı yıllar olmuştur. Bu dönemde dikkatler; rekabet edebilirliğin, dolayısıyla çevresine duyarlı örgüt yapılarının önemine çevrilmiştir. Böylece yönetim düşüncesine, modern kuramın temelini oluşturan açık sistem anlayışı ve en iyinin durumdan duruma değiştiğini kabul eden durumsallık yaklaşımı hâkim olmaya başlamıştır. Genel olarak bu iki yaklaşım modern kuramı oluşturan yaklaşımlardır. Durumsallık yaklaşımı, doğasında stratejik düşünce ve eylemleri barındırdığından, 1970'li yıllarda, örgüt yönetiminde strateji kavramı ön plana çıkmıştır. Dünyada yaşanan gelişmeler ve rekabetin artması, örgütleri stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiştir. 1980'li

PDF Eraser Free

yıllardan itibaren “kalite” temel yönetim sistemi olmaya başlamıştır. Özellikle Japon işletmelerinin kalite baskısı, örgütlerin kaliteye odaklanmalarında etkili olmuştur. Bu dönemde Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Yönetim gibi yaklaşımlar etkili olmaya başlamıştır. 2000’li yıllar ise, teknolojide yaşanan hızlı değişimler, rekabetin önceki dönemlere göre daha da artması, kalitenin örgütler açısından standart bir hale gelmesi, artan ve hızla değişen müşteri beklentileri, örgütleri “hızlı, kaliteli ve fark yaratan” bir üretime doğru zorlamaktadır (Altinkurt, 2007).

Alanyazında yönetime ilişkin çok sayıda tanım yer almaktadır. Ancak genel olarak yönetimin; “insan ve madde kaynaklarının örgütün amaçları doğrultusunda etkili ve verimli kullanılması” olduğu konusunda yazarlar arasında bir görüş birliği bulunmaktadır (Aydın, 2000; Kaya, 1999: Sezen’den 1999). Yönetimin bir süreç olarak daha geliştirilmiş bir tanımı ise; “örgütün elindeki insan ve madde kaynaklarını planlayarak, örgütleyerek, yönlendirerek, eş güdümlenerek, denetleyerek etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ile amaçlarını gerçekleştirme süreci” şeklindedir (Kaya, 1999: Sezen’den, 1999).

Yönetim ve yönetim ilkelerine ilişkin hemen tüm çalışmalarda yönetimin temel bir faaliyeti olarak planlama işlevi ortaya çıkmıştır. Günümüzde planlamanın, yönetimin temel bir ilkesi değilse bile temel faaliyetlerinden birisi olduğunu kabul etmeyen hiçbir kuramcı neredeyse yok gibidir. Eğer örgütlerin belirli bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak ortaya çıktıkları kabul edilecek olursa amaca ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetlerin zaman, kaynak ve eşgüdüm açısından

planlanması gerekir. Bu eylemin arkasında geleceğe yön verme, geleceği belirleme iddiası vardır.

Temel yönetsel faaliyetlerden birisi olan planlama faaliyeti birkaç farklı boyutta incelenebilir. Kapsadığı süre bir parametre olarak değerlendirildiğinde, kısa, orta ve uzun dönemli planlardan söz edilebilir. Hedef aldığı amaca göre ele alındığında denetim planlaması, yatırım planlaması, mali planlama, kalkınma planlaması vb. birçok türü ifade ediyor olabilir. Kapsadığı alana ilişkin faaliyet olarak değerlendirildiğinde örgütsel planlama, kentsel planlama, bölgesel planlama, sektörel planlama, ulusal planlama gibi türler ortaya çıkabilir. Hedef aldığı diğer işlevler söz konusu olduğunda insan kaynakları planlaması, finansal kaynak planlaması vb. türlerinden söz edebilir (Sezen 1999).

Bütün bunların yanında “kamu yönetimi disiplini” alanına çekildiğinde kamu örgütleri açısından planlama işlevi devletin “ekonomik ideolojisi”ni belirleyen bir parametre olarak da ele alınabilir. Ekonomik ideolojisi ne olursa olsun, herhangi bir devlet veya ona bağlı kurumların planlamayı temel bir yönetim faaliyeti olarak görecekerinden hiçbir kuşku yoktur. Ancak devletin, ekonomik ideolojisine bağlı olarak planlama işlevini nasıl kullanacağı ve ne şekilde düzenleyeceği, jenerik yönetim ilkeleri açısından bir şey ifade etmemektedir. Diğer bir ifadeyle, tüm örgütler açısından ortak bir yönetim işlevi sayılan planlama artık “ortak” olmaktan çıkacaktır. Planlamanın farklı örgütlerde farklı amaçlara hizmet edebileceği ön kabulü bu söylenenin dışındadır. Burada ifade edilmek istenen, planlamanın “ortak” bir yönetim işlevi olmaktan çıkarılıp araçsal bir konuma itilmesidir. Başka bir

deyişle, devlet, benimsediği ekonomik ideolojiye bağlı olarak planlamayı “ekonomik ideolojinin meşrulaştırılmasına” hizmet eden bir araç olarak değerlendirmektedir (Leblebici ve Erkul, 2008).

1.1.2. Türkiye’de Planlama Çalışmaları ve Devlet Planlama Teşkilatı

Sistematiik bir yaklaşımla, Türkiye’de planlama 1930’lu yıllarda beş yıllık sanayi planları ile başlar. Bu yıllara kadar Türkiye’nin Lozan’dan kaynaklanan öncelikleri vardır. Bunlar; Osmanlı’dan kalan dış borçların ödenmesi, kapitülasyonların kaldırılması, gümrükler, savaşın yarattığı yıkımın onarılması, nüfus mübadelesi, Musul sorunu vb. sorunlarla uğraşılmasıdır. 1932 yılı, Türkiye’nin ulus devlet olarak var olma mücadelesi açısından bir dönüm noktasıdır. Bu tarihte SSCB’den alınan finansman ve teknik destek sayesinde, ilk planlama deneyimi olan sanayi programı yapılacaktır. 1947 yılında hazırlanan Kalkınma Planında ise öncelikler farklılaşacaktır. 1948–1952 yıllarını kapsayan bu planın uygulanmamış, ölü doğmuş bir plan olduğu iddiası vardır. Planın resmi olarak hiçbir zaman uygulanmadığı bilinmektedir. Ancak, planın mimarı olan Kemal Süleyman Vaner, planın ufak değişiklikler ile 1950 sonrası Demokrat Parti tarafından uygulandığını iddia etmektedir. Bu dönemdeki planlama yaklaşımının, ikinci yaklaşım olan devletin sosyal ve iktisadi hayatı düzenleme iddiasını yansıttığını söylemek güçtür. Çünkü söz konusu dönemde, iktisadi hayatın piyasa ekonomisinde olması gereken temel aktörleri gerekli sermaye birikiminden yoksundur.

Kalkınan bir devlette söz konusu aktörlerin yapması gereken yatırımlar gerçekleşmemektedir. Bir anlamda devlet, bu aktörleri yaratma çabasıdadır. Bu

PDF Eraser Free

anlamda, 1947 planı devletin, piyasa ekonomisinin iktisadi aktörlerini yaratma çabasına girdiği 1948–1960 döneminin belirleyicisidir. 1950–1960 yılları arasında geliştirilen programlar da 1947 planının ruhuna uygundur. Ancak 1947 planının ne ölçüde uygulama alanı bulduğu yine de bir tartışma konusu olarak ortaya çıkmaktadır (Leblebici ve Erkul, 2008).

1949 yılında, Başbakanlığın isteği üzerine Prof. F. Neumark'ın hazırladığı 'Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor' daha çok geleneksel örgüt ve yönetim anlayışını yansıtan Taylor'cu bir ele alış içinde örgütlenme, kurallar, ücret rejimi, memur indirimi, memurların eğitimi, yönetsel işlem ve yöntemlerin basitleştirilmesi, bakanlıklarda 'Rasyonalizasyon Komiteleri' ile Başbakanlığa bağlı bir 'Enformasyon Bürosu' kurulması gibi öneriler getirmektedir.

Daha sonra Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankasınca hazırlanan BARKER Raporu adıyla tanınan raporda kariyere dayanan bir personel istemi ile merkezi bir personel dairesi kurulması önerilmektedir. Yeterlik ilkesinin Türkiye'de kurulması için ilk ciddi öneri, bu raporla getirilmiştir. Raporda ayrıca personelin eğitilmesi de önerilmektedir. 1951 yılında yayınlanan Martin ve Cush raporu da Maliye Banklığı özelinde personel sorunları üzerinde durmaktadır.

Bu raporların da etkisiyle, bu dönemde önemli bir girişim, kamu yönetimi personelinin eğitimi, yönetim alanında araştırma ve yayınlar ile Türk Yönetiminin, çağdaş yönetim anlayışına uygun olarak gelişmesini sağlayıcı çalışmalar yapmak

amacıyla, 1952 yılında Birleşmiş Milletler Örgütü ile Türk Hükümeti arasında imzalanan bir anlaşma uyarınca Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün (TODAİE) kurulmuş olmasıdır. Bu girişim Türkiye’de yönetim biliminin gelişmesi yolunda atılmış en önemli ve somut adım olmaktadır. Ancak bu tarihten sonradır ki başta Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi’nin yer aldığı çeşitli yüksek öğretim kurumlarında, yönetim bilimi bağımsız ders ve araştırma konusu olmuştur (Ergun ve Polatoğlu, 1992).

1960’lı yıllara gelindiğinde, 27 Mayıs ihtilalinin ardından devletin toplumsal hayata ilişkin tercihlerinin kısmen değiştiği iddia edilebilir. Bu tercih değişikliği açısından, 20 Temmuz 1961’de yürürlüğe giren 1961 Anayasası, bir sac ayağı (kalkınma, sosyal adalet ve demokrasi) üzerine kurulmuştur. Anayasa bu üç unsuru, bir arada gerçekleştirmeyi kabul etmektedir. Sosyal adalet vurgusu, devletin sosyal ve iktisadi hayata müdahale edeceği gerçeğine işaret etmektedir. Devlet bunu bilinen aktör “planlama” ile yapacaktır. Planlama görevini üstlenecek olan kuruluş, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) 30 Eylül 1960 yılında kurulmuştur. 1961 anayasası ile de DPT Anayasal bir kurum haline getirilmiştir. DPT’nin görevi ekonomik, sosyal ve kültürel politikaların ve hedeflerin tayininde ve ekonomik politikayı ilgilendiren faaliyetlerin koordinasyonunda hükümete yardımcı olmak ve danışmanlık yapmaktır (Leblebici ve Erkul, 2008).

Devlet Planlama Teşkilatının kurulması ve plan çalışmalarının başlamasıyla kalkınma hedefleri ortaya konmuş, sıra bu hedefleri gerçekleştirecek bir örgütlenmeye gelmiştir. O tarihe dek bölük pörçük çalışmalar, değişen toplumsal ve

ekonomik yapıyla var olan yönetsel yapı arasında bir denge kurulmasına yardımcı olmamış, ancak belli konularda uyanılmasını sağlamıştır. Genel bir çalışmaya temel olmak üzere DPT'nin öncülüğünde, 1961 yılında 'İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor' hazırlanmıştır. Bu rapor daha önce yapılan parçacı çalışmalardan ayrı olarak, tüm merkez örgütünü kapsayan ve MEHTAP kısa adıyla yönetim tarihine geçen rapora ön basamak olmuştur. Bakanlar kurulunca öngörülen ve TODAİE'nin öncülüğünde ve yönetiminde hazırlanan MEHTAP RAPORU, 1 yıllık süre içinde tamamlanarak, 24 Nisan 1963'te Başbakanlığa sunulmuştur. Araştırmanın iki temel amacından biri, merkezi hükümet görevlerinin dağılım biçimi, başka bir deyişle örgütlenme biçimini saptamak, ikincisi ise bu dağılımın, kamu hizmetlerinin verimli biçimde yürütülmesine olanak verip vermediğini incelemektir. Mehtap raporu, merkezi hükümet örgütünün kuruluş ve görevlerini sektör ölçeğine göre ele almaktadır. Bu rapor, planlı dönemin başlangıcını simgelemekte ve bunu yönetimin örgütlenme işlevinin belirlenmesiyle tamamlamaya çalışmaktadır. Merkezi hükümet örgütünün kuruluş ve görevlerini genel bir açıdan ele alması, birimlerin içyapılarına ve işleyişlerine, sorunun bütünü içinde bakması açısından önemli bir çalışma olarak tarihe geçmiştir. Asıl olarak biçimsel örgütü ele alarak incelemesi ve bir takım öneriler getirmesi, öncü yönetim bilimcilerin, ekonomi ve verimlilik anlayışına uygun düşmektedir. Gerçekten de geleneksel yönetim anlayışının ekonomi ve verimlilik açısından sorunlara neden olması, yönetim biliminin öncülerinin yetiştiği Amerika'da da MEHTAP Raporunun benzeri çalışmaların yapılmasına neden olmuştur.

MEHTAP Raporu, bir öncü çalışma olarak günümüze dek süren yeniden düzenleme çalışmalarını etkilemiştir. Rapor genelde reformun temel koşulunu üst yöneticilere bağlamıştır. Üst yöneticiler her türlü toplumsal sınıf ve katmanlardan, siyasal bağlantı ve düşüncelerden arınmış varsayılmıştır. Ancak gerçekte üst yönetim düzeylerinde siyasal bağlantı ve düşüncelerin yoğunluğu, üst yönetim düzeyindeki çoğu kişinin yönetim eğitimi almamış olmaları, bu varsayımdan hareketle bir yere varılamayacağını daha sonraki yıllarda göstermiştir.

Planlı döneme girilmekle birlikte bilimsel yöntemlerle yapılan araştırmalarla hız kazanan yönetsel yeniden düzenleme çabaları da, planlarda yerini bulmuştur.

Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1963–1967) yeniden düzenleme ilkeleri ve yöntemleri saptanmıştır. Bunlar arasında, amaçlara uygun örgüt kurulması ve çalışmaların planlı ve eşgüdümlü olması, iş vermek, yetiştirmek ve verimi değerlendirmeyi temel alan bir personel politikası saptanması, yetki ve sorumlulukların açık bir biçimde kurulmuş olan yönetsel sınırlara uygun olarak dağıtılması, iş bölümü ve işbirliğinin sağlanması, aktarılan yetki ve görevlerin bağlantılarının sıkı bir şekilde kurulması, buna uygun bir denetim düzeninin kurulması, yönetime sürekli çeki düzen verilmesi için yönetsel yapıda sürekli ve düzenli bir izlemenin uygulanması sayılmaktadır. Bu ilkelere ve MEHTAP Raporunun önerilerine uygun olarak 1964 yılında Devlet Planlama Teşkilatı ve yapısı içinde 'İdareyi ve İdari Metotları Yeniden Düzenleme Komisyonu' oluşturulmuştur. Bu komisyonun merkezi yönetim ve yerel yönetimlerin

PDF Eraser Free

düzenlemesine ilişkin ilke ve önerileri doğrultusunda yapılan düzenlemelerle sınırlı kalmıştır.

İkinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1968–1972), ekonomik ve toplumsal amaçlara tam olarak ulaşılabilmesi için başlıca yönetsel ve ekonomik, kamu birim ve kuruluşlarının yeniden düzenlenmesi başta gelen bir etken olarak görülmektedir. Planda 'idareyi yeniden düzenleme' başlığının 'durum' bölümünde yeniden düzenleme çalışmalarının önem ve gereğinin açık olmakla birlikte, bunun, yönetim ve örgüt basamaklarında yer alan insan ögesinin yetersizliklerini gidermeye yeterli olmadığı belirtilmektedir.

Üçüncü Beş Yıllık Plan'da (1973–1977) yönetimin bir bütün olarak görevinin 'sanayileşerek kalkınma' seçimiyle, Anayasanın, kişilere tanıdığı sosyal ve ekonomik hakları en iyi bağdaştıracak biçimde hızlı, nitelikli, verimli olarak çalışması ve kalkınmanın bilinçli bir hızlandırıcısı olması gerektiği söylenmektedir. Bu amacı sağlayacak reform çalışmalarının 1977 yılına dek sonuçlanacağı da ön görülmektedir.

Dördüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı (1979–1983) kendinden önceki planlarda yer almış bulunan yönetimin, çağdaş, toplumsal- ekonomik yapıya uydurulması gereğini yinelemekte; bunu sağlamak amacıyla Devlet Personel Dairesinin 'Merkezi Kamu Yönetimini Geliştirme Birimi' niteliğini kazanacak biçimde yeniden düzenleneceğini ve yeniden düzenleme çalışmalarının DPT sorumluluğunda ve DPD' nin yakın işbirliği ile yürütüleceğini öngörmektedir..

Beşinci Beş Yıllık Kalkınma Planında (1985–1989) kendisinden önceki planlarda ön görülenlere ek olarak, bürokratik işlemlerin basitleştirilmesi, kuruluşların fonksiyonlarıyla uyumlu insan gücü planlaması ve buna uygun kadro ve unvan standartlaştırılması, görev, yetki ve sorumlulukların sınırlarının belirlenmesi gibi konular da yer almaktadır.

Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda (1990–1994) kamu yönetiminin ekonomik kalkınmayla uyumlu, bilimsel araştırmalara dayalı, gelişen ve değişen toplumsal gereksinimlere yanıt verebilecek nitelikte, hizmette birlik ve yetki devri esaslarına göre oluşturulacak bir yapılanmaya kavuşturulması öngörülmektedir. Altıncı plan, devlet-yurttaş ilişkilerinde kolaylaştırıcı önlemler ile ussal bir personel politikasını da öngörmektedir.

Planlı dönemde yapılan çalışmalar daha çok bir takım raporların hazırlanması biçiminde olmuştur. Kuşkusuz bu raporların getirdikleri öneriler çok yararlı olmuş, Türk yönetimine çeki düzen verilmesi gerektiği kabul görmüş, ancak bu iş bir türlü gerçekleştirilememiştir. Düzenleme önerilerinin öncüsü planların kendisi olmuştur. Böylece amaca uygun düzenleme yapmak düşüncesine uyulmak istenmiştir. DPT bu konuda önemli bir görev üstlenmiştir. Ancak DPT ile kamu kurum ve kuruluşları arasındaki tutarlı ilişkilerin kurulamaması ve siyasal erkin durumu bu düzenlemeleri güçleştirmiştir. Ayrıca yöneticilerin çoğunun her hangi bir yöneticilik eğitimi almamış olmaları, yeniliğe açık yöneticilerin azlığı, genellikle statükocu ve

PDF Eraser Free

geleneksel yaklaşımda yetişmiş olmaları, yönetimin yeniden düzenlemelerdeki başarısını engellemiştir.

Bu dönemde yapılan çalışmalarda somut olarak görülen yönetsel planlama kavramının yerleşmesidir. DPT'nin merkezi planlamadaki önemi, hükümetlerin plana karşı tutumuna göre değişmektedir. Yönetsel planlama ise, her örgütte kurulan Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimleriyle zorunlu duruma gelmiştir. Kalkınma planı bu birimlerle, amaçlarına uygun işlemleri öngörmektedir. Doğal olarak bir birimin kurulması, onun işleyeceği anlamına gelmez. Burada yöneticilerin, plana karşı tutumlarını eğitim yoluyla geliştirmek gerekir. Ayrıca her kurumun yapısı içinde örgüt ve yöntem çalışmaları yapmak amacıyla birimler (O ve M birimleri) kurulmuştur. TODAİE başlangıçta bu birimlerin çalışmalarının eşgüdümünü sağlayan bir merkezi kuruluş olarak da hizmet vermektedir.

1982 yılında yönetimin yeniden düzenlenmesi amacıyla, bakanlar kurulu içinde bir küçük kurul oluşturulmuştur. Bu kuruluşa bağlı olarak TODAİE genel müdürü başkanlığında 'Genel İstihdam Komisyonu' ve DPT müsteşarlığının başkanlığında 'Personel Rejimi Komisyonu' oluşturulmuştur. Bu üç komisyon arasındaki uyumun sağlanması amacıyla komisyon başkanlarından oluşan bir 'Koordinasyon Komitesi' kurulmuş, başkanlığına da TODAİE genel müdürü getirilmiştir. Bu komisyonlara yardımcı olmak ve uygulamaları yürütmek amacıyla da kurum ve kuruluşların en üst yöneticisinin başkanlığında ve APK, O ve M personel birimlerinin yöneticileriyle ve hukuk müşaviri ile, ilgili birim başkanlarından oluşan birer 'Çalışma ve Uygulama Grubu' düşünülmüştür.

PDF Eraser Free

Bu komisyonların içinde Kamu Yönetimi Komisyonu, bundan önceki çalışmalardan değişik olarak, rapor hazırlamak değil, doğrudan yasa gücünde kararname hazırlamakla yükümlü tutulmuştur. Gerçekten de bu komisyonun hazırladığı kararnamelerin önemli bir kısmı daha sonraki hükümetlerce çıkarılmış ve kamu yönetimi ilk kez tümüyle yeniden örgütlenmiştir. Bu çerçe ve içinde, düzenlemeye başbakanlık örgütü de girmek üzere, tüm bakanlıklar, yerel yönetim kuruluşları ve KİT'ler konu olmuştur.

Personel Rejimi Komisyonu, devlet memurları statülerinin sağlam temellere dayanması, ücret sisteminin basitleştirilmesi, reform niteliğinde bir iyileştirmeye gidilmesine ilişkin çalışmalar yapmıştır. Bunların bir kısmı yürürlüğe girmiş, bir kısmı da uygulamaya konu olmamıştır.

Genel İstihdam Komisyonu, ülkenin insan kaynaklarını verimli kullanarak, kalkınma hedeflerine göre seferber etmek, kişileri yeterli bir kazanç ve psikolojik doyum sağlayacak bir işe sahip kılmak ve ülke gerçeklerine uygun olarak 2000 yılına dek duyulacak gereksinimleri kapsayacak bir istihdam politikası saptamak için istatistiksel bilgiler sağlama amacı edinmiştir. Ayrıca işçi-memur ayrımını gerçekleştirecek kararname hazırlamak, temel eğitimi 8 yıla çıkarmak, eğitimi istihdama yönelik olarak düzenlemek, yerleşim politikasını kıır, kent ve bu bölgeler arasında dengeyi sağlayacak biçimde düzenlemek, nüfus ve aile planlaması yapmak amaçlarını da edinmişse de somut sonuçlara ulaşamamıştır.

1982 anayasası 128. maddesinin 2. fıkrası, yüksek yöneticilerin yetiştirilmesi usul ve esaslarının yasayla düzenleneceğini öngörerek, ilk kez yüksek yönetici olmak için, yönetim eğitimi görmeyi zorunlu kılmıştır. Bu amacı gerçekleştirmek üzere çıkarılan bir yasa Anayasada öngörülen zorunluluğu karşılamadığı gerekçesiyle Anayasa mahkemesince iptal edilmiştir.

1983'te işbaşına gelen siyasal yönetim, kamu yönetimine yönelik yaklaşımının bir gereği olarak hizmetlerin daha düzenli, hızlı, etkili ve ekonomik biçimde yerine getirilmesini sağlamak düşüncesiyle, 1982 araştırmasına dayanmış ve benzer nitelikli hizmetlerin tek bir bakanlık çatısı altında yürütülmesini kararlaştırarak bu alanda köklü düzenlemelere gitmiştir.

1983'te, gerek bu yapılanmanın sistemin işleyişi üzerindeki etkilerini değerlendirmek, gerekse son yıllarda yaşanan hızlı toplumsal değişmelere sistemin ne ölçüde uyabildiğini belirlemek için kamu yönetimi sisteminin yeniden incelenmesi zorunluluğu ortaya çıkarmıştır. Bu amaçla, DPT 1988 yılında TODAİE den; altıncı beş yıllık kalkınma planı ve yıllık program uygulamalarına ışık tutacak biçimde, kamu yönetimini geliştirmek ve yeniden düzenlemek üzere bugüne dek yapılmış olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak; yapılan bu çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve sorunlarını belirlemek ve bunlarla ilgili alınması gereken önlemleri açılığa kavuşturmak; Avrupa topluluklarına katılma kararı almış Türkiye'nin, toplumda yönetsel uyum alanında yapması gerekli hazırlıklarını saptamak üzere, bir yönetim

PDF Eraser Free

araştırması yapması istenmiştir. Böylece konu, TODAİE tarafından, bir kamu yönetimi araştırma projesi (KAYA) olarak ele alınmıştır.

Kamu yönetimi araştırma projesinin amacı, kamu hizmeti gören merkezi yönetimin, merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimlerini, etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görece bir düzene kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, örgüt yapılarında personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanım biçimlerinde, yönetimlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve önermekti.

KAYA, gerek öngördüğü amaçlar gerekse bu amaçlar düzleminde ele aldığı konular açısından çok yönlü ve geniş içerikli bir proje özelliğindedir. Araştırma süresinin oldukça uzun bir süre almasına karşın, bütün yönetim sistemine makro ölçülerde ve bir bütünlük içinde yaklaşımları, bu tür projelerin en büyük üstünlükleridir. Çünkü bu tür proje araştırmalarında, yönetim sisteminin yalnızca bir yönü üzerinde odaklanılmamakta, sistemin işleme sürecindeki temel belirleyici konumunda bulunan her öge, ayrı ayrı araştırma konusu yapılarak yeni yapılanmada, bunların ortaya çıkarabileceği sorunlar derinlemesine değerlendirilmektedir. Bu nedenle bu tür makro ölçekli projelerde, çeşitli bilimsel süzgeçlerden geçirilerek üretilen çözümsel önerilerin, uygulama geçerliği yüksek olmaktadır.

Belirtilen üstünlükleri açısından KAYA projesi, Türk kamu yönetimi üzerinde köklü bir araştırma çalışması olan MEHTAP'tan bu yana geçen 25 yılı aşkın süredeki, yönetimin evrimsel yönü ve bu arada sistemin işleyişinde karşılaşılan temel sorunlara ışık tutma iş görüşüyle, ortaya koyduğu genel sonuçlar yönünden ayrı ve özel bir önem taşımaktadır.

Yönetim biliminin, Türkiye' deki durumu içinde, uygulamaya olan etkilerine bakınca şunlar söylenebilir. Türk yönetiminin amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak biçimde etkili, tasarruf sağlayıcı, verimli ve nitelikli hizmet görmesi amaçlanarak bir takım eğitim, araştırma, yayın etkinliklerine girilmiştir. Ancak yapılan bütün bu çalışmalar, örgütleri büyük sosyoekonomik sistemin bir parçası olarak, onları çevresi içinde incelemek yerine bağımsız birimler olarak görmeyi tercih etmiştir. Genellikle insan ögesi ihmal edilmiş, daha çok biçimsel örgüt ön plana geçmiştir (Ergun ve Polatoğlu,1992).

DPT'nin bugünkü örgütsel yapısı, hem üstlendiği görevlerin hem de Türkiye'nin uyguladığı ekonomik politikaların niteliğiyle çelişkilidir. DPT, tarihinde zaman zaman yürütmeye ilişkin görevler üstlenmek zorunda bırakılmışsa da, örgütün ayırt edici özelliği bir uzmanlık kuruluşu olmasıdır.1980 sonrasında DPT'de yaşanan değişme sürecinin belirgin özelliği uzmanlığın geri plana itilmiş olmasıdır. Kurumun bugünkü yapısında uzmanlık kademeleri, yönetim kademeleri arasında kaybolmuş durumdadır. Çok kademeli ve ileri derecede bürokratik yapısı DPT'nin örgütler arası koordinasyon ve işbirliği sağlama görevini engellemektedir. Bu nedenle DPT'nin, bugünkü büyük çaplı bir bakanlık örgütlenmesiyle özdeşlik

sergileyen dikey örgütlenmesinden vazgeçilmesi ve uzmanlık kadrolarına yaslanan, daha yalın, yatay ama dinamik bir örgütlenmeye gidilmesi gerekmektedir (Sezen, 1999).

Planlı kalkınma dönemi itibariyle, Türkiye’de devlet eliyle yapılan kalkınma planlarının, devletin sosyal ve iktisadi hayatı düzenleme iddiası anlayışıyla birebir örtüşmediği de söylenebilir. Konjonktüre bağlı şartlar ve değişen iktisadi yaklaşımlar çerçevesinde ekonomide kamu müdahalesinin ağırlığı, dönemler itibariyle farklılıklar göstermekle birlikte piyasa ekonomisinin geliştirilmesi ve etkinleştirilmesi, Türk planlarının genel ilkesi olmuştur. Türkiye’deki planlama yaklaşımının en belirgin özelliği kamu kesimi için kısmen emredici, özel kesim için yol gösterici nitelikte oluşudur (Leblebici ve Erkul, 2008).

1.2. Stratejik Planlama

1.2.1. Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları

Strateji kavramı yönetim literatürü için yeni sayılsa da tarihi kökeni iki kaynağa dayanmaktadır. Eren’e (2005) göre iki kaynak aşağıda yer almaktadır.

- 1) Latince yol, çizgi, yatak anlamına gelen ‘stratum’ kavramı
- 2) Yunanlı General Strategos’un adından alınan, generalin sanatını ve bilgisini belirtmek amacıyla kullanılan kavram.

Dolayısıyla strateji kavramının askeri kökenli olduğu da düşünülmektedir. Bu yönü ile strateji için ‘savaşın gerçekleşeceği arazinin durumunu dikkate alıp askeri

PDF Eraser Free

birliklerin ve araçların genel kullanım ve görev planını düzenlemekten oluşan savaş sanatı' olduğu ifade edilmektedir.

Modern anlamda stratejinin kavram olarak izlediği kullanım aşamaları aşağıdaki sıra ile Dinçer (2004) tarafından açıklanmıştır.

- a) Strateji modern anlamda sosyal bilimler içerisinde, 1930–1940'lı yıllardan itibaren yerini almaya başlamıştır. Ekonomik anlamı ile ilk defa matematikçi ve iktisatçı olan bilim adamları Neumann ve Morgenstern tarafından kullanılmış, rakibine karşı üstünlük elde etmeye çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik olarak açıklamaya çalıştıkları stratejiyi, kişi ekonomisi açısından ele aldıkları teorilerinde (oyun teorisi) gündeme gelmiştir.
- b) İşletme ve yönetim alanına bakıldığında, 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan strateji yine aynı mantık çerçevesinde işletmenin çevreye uyum sürecinde çevresi ile ilişkilerini düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek için kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.

Oyun teorisinin pek pratik uygulamaları görülmesine de, sosyal ve işletme problemleri ile ilgili düşünce tarzlarını değiştirmiştir. Bunun bir sonucu olarak 'strateji' kavramı işletme literatüründe sıkça kullanmaya başlanmıştır (Ansoff, 1965: Dinçer'den, 2004).

Aşağıdaki iki tabloda (Tablo 1-2) araştırmacılara göre strateji kavramları tanımlanmaktadır:

Tablo 1. Araştırmacılara Göre Strateji Kavramı (Dinçer, 2004)

Tanımların Ortak Noktası	Araştırmacı (Yıl)	Stratejinin Araştırmacıya Göre Tanımı
Stratejinin Rasyonel Bir Planlama Çabası Sonucunda Ortaya Çıkan ve Birbirini Takip Eden Faaliyetler Dizisi Olması	A.D. Chandler (1962)	İşletmede uzun vadeli amaçları ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis etmek, uygun faaliyet programlarını hazırlamaktır.
	J. Brian Quinn (1966)	Strateji, amaçlar ve politika bütünü, belli başlı amaçlar, politikalar ve faaliyetlerden oluşan plan veya modeldir.
	Anthony (1965)	İşletme amaçları ve amaçlarındaki değişiklikler; bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtılması ve kullanılması ile ilgili politikalar konusunda karar vermelidir.
	Igor Ansoff (1965)	Saf strateji; işletmenin bir hareketli veya belirli hareketler dizisidir. Genel veya Karma Strateji; işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî karardır.

Tablo 2. Araştırmacılara Göre Strateji Kavramı (Dinçer, 2004)

Tanımların Ortak Noktası	Araştırmacı (Yıl)	Stratejinin Araştırmacıya Göre Tanımı
Stratejinin Rasyonel ya da Mekanik Değil, Daha çok evre İle Uyumlu ve Organik Bir Yaklaşım Olması	Henry Mintzberg (1978)	rn ve pazarlarla ilgili kararlar ve buna bağlı faaliyetler dizisidir.
	Andrews (1971)	İşletmenin hangi işi yaptığını ve yapmak istediğini, ne tür bir işletme olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef, görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlerdir.
	Hofer ve Schendel (1979)	İşletmenin i kaynakları ve nitelikleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetlerdir.
	Michael Porter (1980)	Pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlerdir.

Stratejiye ilişkin yapılan tanımlar ister ekonomi, ister askeri, isterse işletmecilik alanında olsun sonuçta stratejilerin belirli ortak özelliklerinin bulunması gerekmektedir. Söz konusu özellikler şu şekilde özetlenebilir (Budak,1998).

- A) Stratejiler geleceğe yöneliktir.
- B) Stratejiler yönlendiricidir.
- C) İnsan etkinlikleri ile ilgili olup devam arz etmektedir.

Stratejilerin araştırmacılara göre yapılan tanımları ve taşıdığı özellikler dikkate alındıktan sonra stratejinin, bir işletmenin ana amaçlarını, politikalarını ve faaliyetlerini uyumlu, tutarlı, istikrarlı bir şekilde bütünleştirici olduğundan bahsedilebilmektedir. Bu bağlamda, işletmelerin kendilerine ait stratejilerini benimseme süreçlerinde, işletmenin çevreyle olan ilişkileri, çevredeki oluşumlara karşı gösterdiği tepkiler, işletme içi ve çalışanlarının davranışları ile ilgili tüm değişkenler dikkate alınmaktadır. Bu süreç dolayısıyla stratejik yönetim anlayışını zorunlu hale getirmektedir. Stratejik yönetim, rekabetçi üstünlük elde etmek amacıyla seçilmiş olan kaynakların (doğal kaynaklar, hammadde, sermaye, insan kaynakları, makine vb. teçhizat vb.) belirli alanlarda yoğunlaştırılması belirli amaçlara yönlendirilmesi, düzenlenmesi ve tüm bunlar için gerekli kararların verilmesidir (Barutçugil,2004).

Ancak burada stratejik yönetim ile ilgili üzerinde durulması gereken önemli bir nokta bulunmaktadır. Stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimine ilişkin değil, işletmenin uzun dönemde yaşamını ve varlığını sürdürebilmesini mümkün kılarak, onu rekabet üstünlüğü sağlayabilecek ve doğal olarak ortalama kar üzerinde gelir sağlayabilecek işlerin ve faaliyetlerin yönetimine ilişkindir (Ülgen ve Mirze, 2004).

PDF Eraser Free

Analitik olarak bir değerlendirme yapıldığında stratejik yönetim üç kısımda incelenebilmektedir.

- a) İşletmenin uzun dönemli başarısını belirleyecek kararların ve planların yapılması diğer bir deyişle stratejik planlamanın yapılması
- b) Stratejinin uygulanması için örgüt, program, bütçe ve faaliyet süreçlerinin yapılması ve uygulanması
- c) Başarı için amaçlar ve misyonlarda belirtilen sonuçlara ulaşıp ulaşamadığının her aşamada kontrol edilmesi ve gerektiği durumlarda düzeltici önlemlerin alınması (Eren 2005).

Tüm bu detaylar dikkate alındıktan sonra stratejik yönetimin başlıca unsurları ve özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır.

- a) Stratejik yönetim uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşmayı gerektiren bir yönetim sürecidir.
- b) Uzun dönemde, işletmenin yaşamını devam ettirebilmek için varlığını tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almayı gerektirmektedir.
- c) İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak faaliyetlerle başarılı olmasının farkında olunup, sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri elde edebilecek iş ve faaliyet konularının incelenmesini, bunların başarılmasını sağlamaya yöneliktir.
- d) Stratejik yönetim, süreç olarak bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik özellik göstermektedir.

- e) Söz konusu süreç etkin ve verimli olmayı gerekli kılmaktadır.
- f) Hedeflenen sonuçlara varabilmek için yönetimin dört önemli fonksiyonu olan planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol özelliklerini kullanmaktadır (Ülgen ve Mirze 2004).

Yukarıdaki özellikler detaylı olarak ele alındığında, fonksiyonel yönetim, proje ve program yönetiminden farklı olarak stratejik yönetimi ayırt edici özellikler şu şekilde gruplanabilmektedir

- 1) Stratejik yönetim her şeyden önce tepe yönetimin bir fonksiyonudur.
- 2) Stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak görür.
- 3) Stratejik yönetim gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- 4) Stratejik yönetim işletmelerin farklı birimleri ve hiyerarşik kademeleri arasında koordinasyonu sağlar.
- 5) Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- 6) Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımını ile ilgilidir.
- 7) Stratejik yönetim işletmedeki sorunların en etkin şekilde belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olur.
- 8) Stratejik yönetim stratejik düşünmeye yardımcı olur.
- 9) Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.
- 10) Stratejik yönetim işletmenin amaçları ile toplumun çıkarlarını bir bütünlük içerisinde ele alır.

11) Stratejik yönetimin amacı gelecekteki performansın artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir. (Dinçer, 2004).

1.2.2.Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik yönetim ve stratejik planlama karşılıklı yer değiştirebilir gibi kullanılmakta ise de, gerçekte farklı kavram ve süreçlerdir. Stratejik planlama, dışsal çevrelerdeki değişmelerle başa çıkmak için örgütlerin yürüttüğü periyodik etkinlikleri betimler. Stratejik yönetim ise değişen çevresiyle örgüte uygun ve olanaklar ölçüsünde en fazla üstünlüğe sahip olan girişimleri içeren sürekli bir süreçtir. Ayrıca örgütün kendisinin, içsel değişmeler yoluyla dışsal çevreye uymasını da kapsar. Bütün bunların ışığında, stratejik yönetimin daha geniş kapsamlı bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik yönetim gerektiğinde stratejik kararlar üzerinde odaklanır. Stratejik planlama ise bunları uygulamaya koymaya yoğunlaşır. Stratejik karar verme basit olarak bir A noktasından B noktasına nasıl ulaşılacağını belirlemeye ilişkindir. Stratejik planlama A' dan B' ye ulaşmanın ayrıntılarını belirlemeyle ilgili iken, stratejik yönetim tüm sürecin ve ona ulaşılmasının denetiminden oluşur.

Buradan stratejik yönetim uygulanmadan da stratejik planlama yapılabileceği anlaşılmaktadır. Özellikle günümüzde TKY felsefesini benimseyen örgütlerin işe stratejik planlama ile başlamaları rastlantısal değildir. Her koşulda stratejik planlama ile örgütün rotası çizilebilmekte ve geleceği denetlenebilmektedir.

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

1.1.4.3.Stratejik Planlama

Stratejik planlama süreci üretimsel, profesyonel, hizmetsel vb. türde işletme için vardır. Pek çok işletmeden örnek alınsa da, stratejik planlama süreci kar amacı gütmeyen örgütler ve kamu örgütleri için de kullanılabilir.

Stratejik planlama analitik bir süreç gibi görünse de, aslında önemli olan insan faktörüdür. Stratejik planlama örgütün coşkulu katılımı ile bilgi sağlama, karar verme ve başarılı uygulamayı beraberinde gerektirir (Fogg, 1994: Ereş'ten, 2004).

Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılar stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder (Bryson, 1995). Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle

PDF Eraser Free

oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denilebilir ki en uzun süreli planlama stratejik planlamadır. (Grisgby ve Stahl, 1993: Ereş'ten, 2004).

Strateji oluşturma çalışmaları insan, zaman ve para yatırımını gerektirir. Bu açıdan stratejik çalışmalar çoğu kez ihmal edilir veya gereksiz görülür (Dinçer, 2004). Stratejik planlama hemen her örgütte hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlarca gerçekleştirileceğinden amaçların paylaşılması gerekir (Fındıkçı,2002). Yapılan tanımlamalar stratejik planlamanın kısa sürede yapılması gerektiğini vurgulayarak yöneticilerin sorumluluğunun önemini yansıtmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında gerekli analizler yapmadan, kısa sürede alınan kararların gelecekte bir sorun olarak örgütü etkileyeceği olasıdır.

Stratejik uygulama ve değerlendirmenin başarısı, temelde sağlıklı bir stratejik planlamaya bağlıdır (Çelik,1994). Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel sorunun cevaplandırılması gerekir.

- a) Neredeyiz?
- b) Nereye gitmek istiyoruz?
- c) Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- d) Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz? (DPT, 2003)

Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları

sistemli olarak örgütlenme ve sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik bir süreçtir (Aksu, 2002).

Goodstein ve diğerleri (1993) stratejik planlamayı, bir kurumun paydaşlarının geleceklerini hayal etme ve bu geleceği başarmak için gereken işlem ve uygulamaları eleştiren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar. Bu yönüyle stratejik planlama, hemen her örgütte, tepe yönetim veya idareciler tarafından belirlenen ve paylaşılan ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir (Fındıkçı, 2002).

Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreci ifade etmektedir. Bu sürecin temel amacı, örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak örgütün geleceğine ilişkin bir yol çizmektir. Stratejik planlama sürecinde, örgütün belirlediği amaçlarına daha etkili ulaşabilmesi için, gerekli yollar, uygulanacak stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenir. Örgütsel etkililiğin sağlanmasında önemli bir yeri olan stratejik planlama sürecinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir:

- 1) Stratejik planlama, şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilidir.
- 2) Gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşmanın yollarını tasarlar.
- 3) Stratejik planlama, devamlılık gösteren bir süreçtir.
- 4) Bir davranış ve hayat tarzını ifade eden plan felsefesidir.
- 5) Kısa ve orta vadeli bütçe ve faaliyet planlarını birbirine bağlar (Çoban, 1997).

Stratejik planlama diğer planlama türlerinden birçok yönüyle ayrılmaktadır. Eren'e (2000) göre, stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran dört temel özellik şunlardır:

A) *Zaman süresi veya ufku*: Stratejik planlama, uzun süreli bir planlama türü olması dolayısıyla diğer plan türlerinden ayrılır.

B) *Verilerin yapısı*: Stratejik planlar, amaçlarına ve işlevlerine göre farklı verilerden oluşur.

C) *Verilerin sayısı ve miktarı*: Stratejik planlama, faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, diğer planlama türlerine oranla daha fazla sayıda veri ile ilgilenir.

D) *Organizasyon seviyesi*: Stratejik planlama, daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelebilecek sonuçları kapsar.

Stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayıran bir özellik de çevresel faktörlerin incelemesine büyük önem vermesidir (Çelik, 1994). Stratejik planlama, süreklilik arz eden, bir defaya mahsus olarak yapılıp biten bir eylem değildir. Bu süreçte, çevresel faktörler, örgütün mevcut durumu ile varmak istediği nokta arasındaki ilişki, bu noktaya nasıl ulaşılabileceği ve örgütün güçlü yanları ile geliştirilmesi gereken yönleri belirlenmeye çalışılır.

Stratejik planlama, örgütün birçok farklı alt birimini ve uzmanlığın farklı bileşimini ilgilendirdiği için doğal olarak bir takım çalışması etkinliğidir. Bu amaçla,

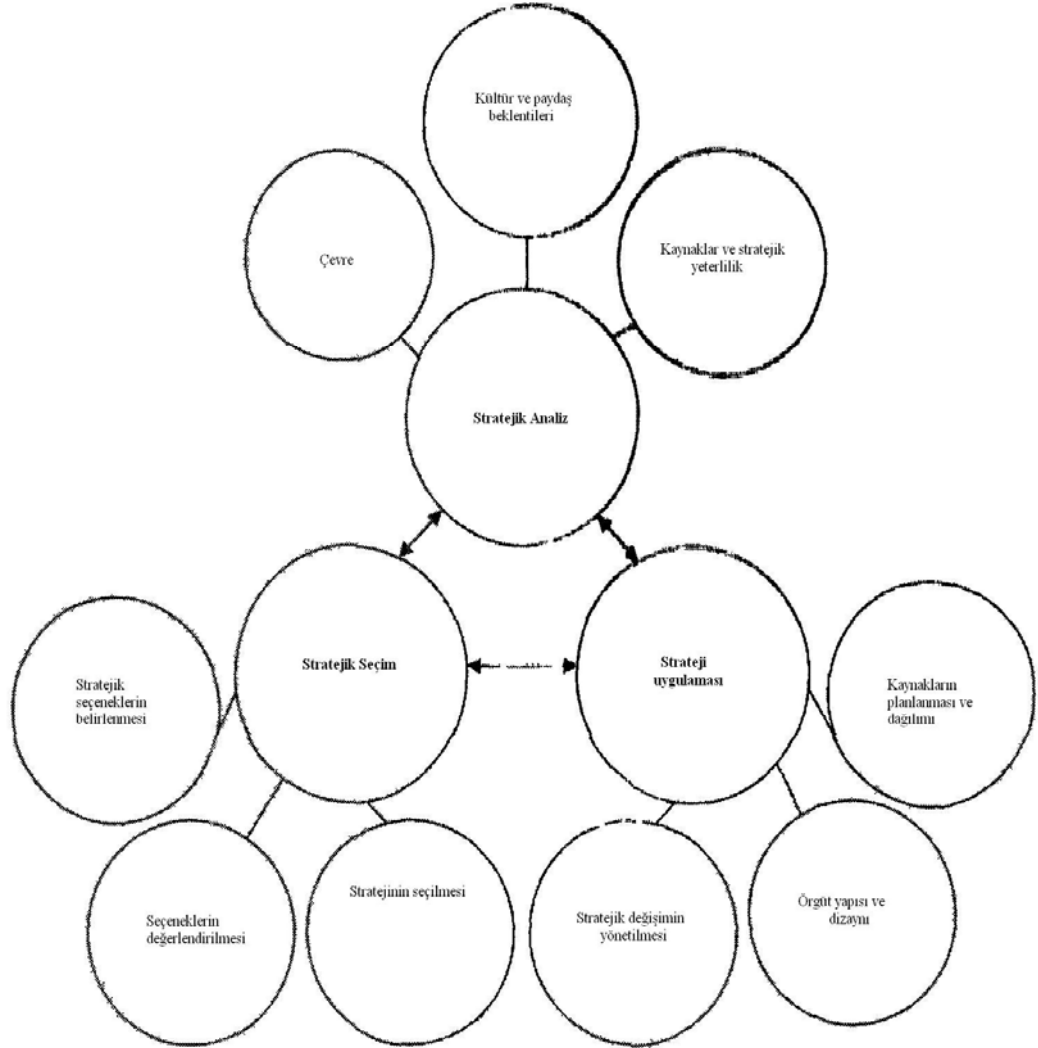
PDF Eraser Free

stratejik planların başlaması ve gelişmesiyle uğraşacak bir planlama takımı oluşturulabilir. Çeşitli düzeylerdeki bireylere örgütün geleceğini belirleme sürecine daha çok katılma fırsatı sağlanmalıdır. Stratejik planlama, hedef ve stratejik seçeneklerin seçimini de kapsadığı için, sürece ilişkin stratejik seçenekler değerlendirilmeli, nicel ve nitel uygun veri tabanları oluşturulmalıdır (Çalık, 2003).

Stratejik planlamanın basit ve açık bir tanımı Fidler (1989) tarafından yapılmıştır. 'Bu süreç geleceğe cevap verebilmek için, belli bir stratejiyi yaratmak ve seçmek; bunun nasıl uygulanacağını planlamaktır' (Tsiakkiros ve Pashiardis, 2002).

Aşağıdaki şekilde (Şekil 1) görülen Johnson ve Scholes (1993) tarafından geliştirilen ve yaygın olarak kullanılan stratejik planlama modeli üç boyutu içerir.

- a) Stratejik Analiz: PEST (politik, ekonomik, sosyolojik, teknik çevre analizi tekniği) ya da SWOT (güçlü-güçsüz yönler/ fırsat ve tehditler analiz tekniği) analizleri ile stratejist örgütün durumunu anlamaya çalışır.
- b) Stratejik Seçim: Stratejik seçeneklerin üretilmesi ve belli bir stratejinin seçilmesidir.)
- c) Stratejik Uygulama: Planlama, kaynakları dağıtma ve stratejik değişimi yönetme ile ilgilidir.



Şekil 1. Johnson and Scholes model (Tsiakkiros ve Pashiardis' den, 2002)

Esasen stratejik planlama örgütün hedefler belirlemesini fırsat ve tehditler için çevreyi gözden geçirmesini, yeteneklerini değerlendirmesini, çevresel fırsat ve tehditleri yetenekleri ile birleştirmesini kapsamaktadır. Örgüt ve çevre arasındaki uyum ne kadar iyi olursa performans da o kadar iyi olacaktır. Bu kavramsallaştırma şunu gösterir ki eğer planlama örgütsel performansı geliştiriyorsa, bu planlama çevre ve içerik ile uyum sağlamaktadır.

Örgütsel planlama araştırmalarında uzlaşılan nokta, örgütsel uyum, örgütün daha geniş politik ve işlevsel hedefleri başarabilmesi için çevreyi ve belirsizlikleri yönetebilmesi sonucudur. Bu nedenle sürekli değişim ortamında bulunan örgüt aşırı bürokratik yapıdan fayda göremez. Bu örgütlerin içsel değişimini ve tepkiselliğini engeller. Karmaşık ortam da bulunan örgüt karar verme işini uzmanlara bırakarak erteleyecek, tehdit ve baskı altında otoriteyi ve karar verme sürecini merkezileştirmeye eğilimli olacaktır.

Belirsizlik, çevresel karmaşa ve türbülans artsa da bu durum örgütün problemlerini nasıl yapılandırıldığı ve örgütün eylem, çevre ve performans ile ilgili ne kadar bilgiye sahip olduğu durumları ile değiştirilebilir. Stratejik planlamanın amacı bozuk yapılandırılmış problemlere ve genel bilgi eksikliğine bağlı belirsizliği azaltmak ve koordinasyonu arttırmaktır.

Stratejik planlama ortamı iki boyutta kavramsallaştırılabilir. Birincisi örgütün iç çevresi ile ilgilidir ve şu özellikleri temsil eder;

- a) Örgüt yapısı
- b) Mevcut teknoloji
- c) Örgüt kültürü
- d) Çalışanların yetenekleri
- e) Yönetim
- f) Liderlik özellikleri

PDF Eraser Free

g) İçsel değişim düzeyi

İkinci boyut örgütün dış çevresiyle ilgili özellikleri temsil eder. Bunlar;

a) Kaynakların mevcut durumu

b) Rekabetçi baskılar

c) Düşmanlık

d) Karmaşıklık

e) Türbülans

f) Değişim

İç ve dış çevrenin özellikleri örgütte karar verenlerin karşılaşacağı belirsizlik düzeyini, stratejik planlamanın gerçekleşme şeklini, sürece kimin katılacağını, temel problemin ne olacağını etkilemektedir. Stratejik planlama yolu ile geliştirilen stratejiler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi ve iki ortamda da problem çözümüne yardımcı olmak için yapılmaktadır.

Örgütsel performans için yapılan stratejik planlamanın etkilerini ya da strateji geliştirmeyi etkileyen önemli bir faktör de planlama sürecine ya da sürecin stratejilerine dâhil olan katılımcıların memnuniyetidir. Stratejik planlama ile ilgili memnuniyet, algısal bir özellik olsa da planlamanın etkililiği için önem taşır. Stratejik planlama ile ilgili memnuniyet örgütsel performans ve hedef başarısında öncelikli faktör olarak kullanılır. Katılımcılar süreçten memnunsal, örgütsel

performans hedeflerini planlama ve gerçekleştirme konusu daha başarılabilir hale gelir (Tsiakkiros ve Pashiardis, 2002).

1.2.3.Stratejik Planlama Sureci

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşmaktadır. Bu aşamalar stratejik planın adım adım izlenecek aşamaları olmasına rağmen, stratejik plan her zaman doğrusal bir işleyiş sureci içermeyebilir. Bazen herhangi bir adımdan elde edilecek sonuçlar planlamacıyı bir önceki aşamaya geri döndürebilir; nk varsayımlar ya da koşullar değişmiş olabilir.

nemli olan planın başarıya ulaşabilmesi için bu aşamaların her birinin dikkatli bir Şekilde uygulanmasının gerektiğidir. Bu aşamalar aşağıdaki gibidir:

- 1) rgtsel Değerler ve İlkeler
- 2) Vizyon
- 3) Misyon
- 4) İ evre Analizi
- 5) Dış evre Analizi
- 6) SWOT
- 7) Kritik Başarı Etmenleri
- 8) Amaçlar
- 9) Hedefler
- 10) Stratejiler ve politikalar
- 11) Eylem Planları

12) Kaynak Dağılımı

13) Performans Ölçümü

Stratejik planlama sürecini daha ayrıntılı bir biçimde tanımlayabilmek için bu kavramların açıklanmasında yarar görülmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

1) Örgütsel Değerler ve İlkeler: Bir örgütün güvenli olarak yaşamını sürdürebilmesi için çalışanları tarafından paylaşılan düşünme ve davranış biçimini, olaylar karşısında ortaya konulan tepkileri belirleyen örgütün sahip olduğu özelliklerdir.

2) Vizyon: Çoğu örgütün neyi başarmak istediğini ya da gelecekte nerede olmak istediğini gösteren vizyon, öğrenen örgütlerin stratejik planlamaları açısından hayati önem taşır. Çünkü paylaşılan bir vizyon insanların yüreklerinde tutuşan etkili bir güçtür. Örgütlerde paylaşılan vizyona sahip olmak, kişilerin içerisindeki bu güçlerin harekete geçmesini ve düşünce şekillerinin davranış bazında somutlaşmasını sağlayacaktır (Senge, 1998: Küçüksüleymanoğlu'dan, 2004).

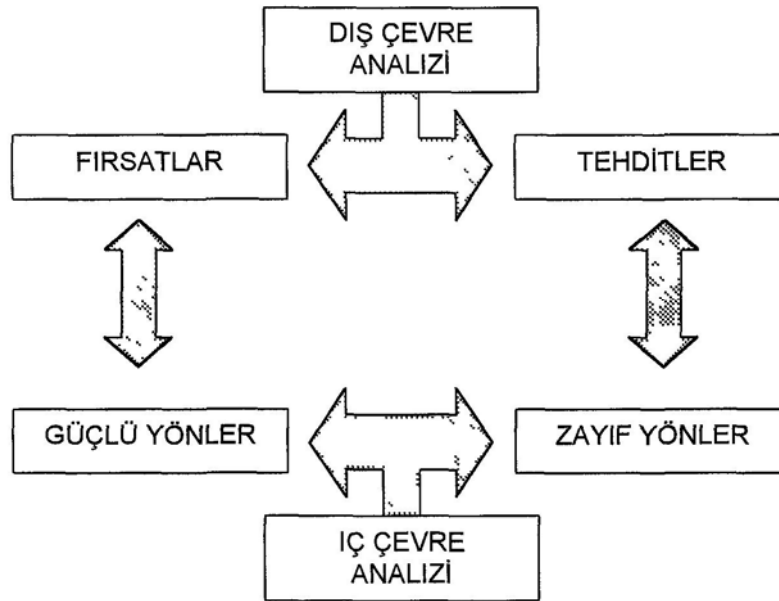
3) Misyon: Bir örgütün misyonu onun varlık nedeni ya da amacını yansıtır. Misyon ifadesi, örgütün amacı ile işin bileşimidir. Bu ifade örgütün başarmaya çalıştığı genel ve kapsamlı bir rehberdir. Stratejik planlama örgütlerin misyonu çerçevesinde yapılır.

4) İç Çevre Analizi: Örgütün kendi içinde olan, fakat genellikle üst yönetimin kısa dönemli denetiminde olmayan (güçler ve kusurlar) değişkenlerden oluşur. Bu değişkenler işin yapıldığı çevreyi düzenler. Örgütün yapısı, kültürü ve kaynaklarını kapsar; yapı, iletişim, yetke ve iş akışı bakımından örgütlenme tarzıdır. Çoğu kez 'komuta zinciri' olarak da adlandırılır ve örgüt şemasında gösterilir.

5) Dış Çevre Analizi: Dışsal çevre örgütün dışında var olan genelde üst yönetimin kısa dönemli denetimi içinde olmayan değişkenlerden (fırsatlar ve tehditler) oluşur. Dış çevre, görev çevresi ve toplumsal çevre olmak üzere iki kısımda incelenebilir. Görev çevresi örgütü doğrudan etkileyen öge veya kümeler ile örgütün ana işlemleri tarafından etkilenenleri kapsar. Bu ögeler bazı hissedarlar, hükümetler, tedarikçiler, yerel toplumlar, rakipler, müşteriler, alacaklılar, işbirlikleri, özel çıkar kümeleri ve ticari birliklerdir. Toplumsal çevre, örgütün kısa dönemli etkinlikleriyle doğrudan ilişkili olmayan, fakat çoğu kez uzun dönemli kararları etkileyebilen daha genel güçleri içerir. Bu güçler ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ve politik- yasal güçleri içermektedir.

6) SWOT: Dışsal etmenlerin (fırsatlar, tehditler) ve içsel etmenlerin (güçler, kusurlar) açığa çıkarılabilmesi için SWOT analizi tekniği kullanılmaktadır. İngilizce bir kısaltma olan SWOT çevresel etmenlerin çözümlenmesinde kullanılmaktadır. Kısaltma, Strengths (güçler), Weaknesses (kusurlar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) sözcüklerinin baş harflerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. SWOT çözümlemesi için çeşitli tartışma teknikleri kullanılabilir (Aksu, 2002).

Aşağıdaki şekilde (Şekil 2) SWOT, iç çevre ve dış çevre analizinin ilişkilendirilmesi yer almaktadır.



Şekil 2. İç Çevre, Dış Çevre ve SWOT Analizi İlişkisi

(Dinçer,2002: Küçüksüleymanoğlu'dan 2004)

SWOT (KEFE) analizinin öğeleri;

a) Güçlü (Kuvvetli) yönler: Örgütlerin herhangi bir konuda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması durumudur. Örgütler herhangi bir gelişme ya da değişim ile karşılaşmadan önce üstün oldukları yönü bilip ona göre strateji belirlemek zorundadırlar.

PDF Eraser Free

b) Zayıf (Eksik) Yönler: Örgüt için rakiplerine kıyasla daha az verimli ve etkili olduğu ve rakiplerine göre daha kötü olduğu durumlardır. Zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesi yönünde doğru bir adım olacaktır. Örgüt zayıf yanlarının farkında olduğunda kendisi için zararlı adımları atmaktan kaçınacaktır.

c) Fırsatlar: Stratejik planlama açısından incelendiğinde, amaçların başarılmasında çevrenin örgüte sunduğu elverişli koşullardır. Örgütler fırsatları anlamak ve onlardan yararlanabilmek için devamlı olarak çevreyi anlamaya ve öngörmeye çalışmalıdırlar. Fırsatlar farklı biçimlerde örgütlerin karşısına çıkabilirler.

d) Tehditler (Engeller): Örgütlerin amaçları gerçekleştirmesini zorlaştıran veya olanaksız hale getiren yeni bir durum demektir. Tehdit örgütün başarısını engelleyecek ve onu zarara uğratacak her şeydir. Her örgüt hayatının her aşamasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı kendisine yakın veya uzak birçok olumsuzlukla karşılaşacaktır. Olumsuz gelişmeler her zaman örgütlerce izlenmeli ve açığa çıkarılmalıdır.

SWOT analizi stratejik planlama sürecinde hem bir yaklaşım tarzı, hem de bir analiz tekniği olarak yöneticilere düşünme modeli olmuştur. Stratejik kararların verilmesinde, bir bilgi toplama ve tasnif etme, böylelikle durum saptama aracı olan SWOT analizi ile toplanan bilgilerin doğruluğu, geleceğe yönelik bilgilerin isabetliliği, bu bilgilerin doğru kullanımı, karar vericilerin zihni modelleri ve niyetleri üzerinde etkili olur.

7) Kritik Başarı Etmenleri: Örgüt başarısı üzerinde etkili olan, iyi sonuçların örgüt için başarılı bir rekabet performansını beraberinde getireceği, az sayıda fakat önemli alanlardır. Belli bir örgüt için kritik başarı etmenleri çeşitli çevresel ve örgüte özel etmenler arasından belirlenir. Kritik başarı etmeleri belirlenirken müşterilerin ürünleri seçerken veya hizmet alırken hangi temel özellikleri göz önüne aldığı, hangi kaynakların ve rekabet yeteneğinin örgütü başarılı kıldığı ve örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için ne yaptığı dikkate alınmalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

8) Amaçlar: Birey ya da örgütün neleri aradığını gösteren uzun erimli ve açık uçlu tutumlardır. Basit bir ifade ile amaç varılacak son noktadır. Örneğin ‘daha iyi karlılığa ulaşma’ herhangi bir örgütün amaç cümlesi olabilir.

9) Hedefler: Kapalı uçlu amaçlardır. Bunlar ulaşılabilir olarak düşünülür ve ulaşıldığında sona erer. Örneğin ‘karı, son yılın karından %15 oranında arttırmak’ herhangi bir örgütün hedef cümlesi olabilir (Aksu, 2002).

10) Stratejiler ve Politikalar: Strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Politika, belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya plandır. Alanyazında strateji ve politika terimleri birbiriyle karıştırılmaktadır. Politika yeterli ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika bir defa belirlendikten sonra sık sık değişmez. Buna karşın strateji devamlı değişken olması nedeniyle, kontrol altına

alınması gereken ve ne yönde deęiőeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda belirlenmektedir. Örgütler için politika ve strateji oluşturma yaőamsal anlam taşır. Örgütlerin varlık nedenlerine uygun biçimde verimli, etkin, üretici ve yaratıcı çalışmalar yapabilmek, sistem bütünlüğünü sağlamak ve kalite örgütü olma yolunda mükemmelliğe doğru yürümek demektir (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

11) Eylem Planları: Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya nasıl geçirileceğinin belirlendiği yerdir. Eylem planında yer alan her hangi bir eylem mutlaka daha önceden belirlenmiş olan stratejilerle ilgili olmalıdır. Her bir stratejinin uygulamaya geçirilebilmesi için belirli sayıda eyleme ihtiyaç duyulacaktır (Aypay ve Işık, 2004).

Eylem planına karar verilmesi amacıyla Şu sorulardan yararlanılabilir.

- a) Eğer bir eylem planı uygulanırsa, belirlenen amaca ulaşmak olası mıdır?
- b) Bu eylem planının beklenen maliyeti ve yararları nelerdir?
- c) Bu eylem planını gerçekteőtirmek için örgütte gerekli düzenlemeler yapıldı mı?
- d)Eğer düzenlemeler gerekliyse, bunların yapılması ne kadar sürede gerçekteőecektir?
- e) Plan uygulamaya baőlandıktan sonra süreçsel deęiőikliklere gereksinim duyulacak mı? Duyulacaksa, bu değişikliklerin örgüt üzerinde ne gibi bir etkisi olacaktır?
- f) Bu planın uygulanması için hangi aőamalara ve her aőamanın tamamlanması için ne kadar bir süreye gereksinim duyulacaktır? (Kalder, 2002)

PDF Eraser Free

12) Kaynak Dağılımı: Hangi etkinlik programına ne kadar para sarf edileceğinin, hangi araç gereçlere ve kimler aracılığıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesidir. Stratejilerin tamamlanması ve amaçlara ulaşılabilmesi için gereksinim duyulan kaynakların öncelikli sırasına göre belirlenmesi ve etkin dağılımının yapılması önerilir. Gerçekçi olmayan beklentiler yaratmamak için plan kararları, örgütün elinde bulundurduğu kaynakların gerçekliğine uygun bir yapıda hazırlanmalıdır.

13) Performans Ölçümü: Örgütlerin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının veya hangi ölçüde başarı sağladığının belirlenmesi, bir takım ölçütlerin varlığı ile anlaşılabilir. Gidişatı izleyebilmek için önceden planlanmış amaçlara ve etkinliklere ve bunlar için konulmuş ölçütlere gereksinim vardır. Bu ölçütler maddi, fiziki gibi ölçülebilen veya ölçülemeyen niteliğe yönelik ölçütler olabilir (Küçüksüleymanoğlu, 2004).

Ölçütleri saptamadan değerlendirme yapmanın hiçbir anlamı bulunmamaktadır. Değerlendirme ölçütleri amaçlar doğrultusunda belirlenmelidir

Stratejik yönetimde değerlendirme esnektir ve hiç sona ermeyen bir döngüdür. Değerlendirme için kullanılan ölçütlerin, zaman içerisinde öneminde de değişiklikler olabilir. Kısa dönemde geçerli olan bir ölçüt, uzun dönemde geçerli olmayabilir. Bu yüzden ölçütlerin de belirli aralıklarla değerlendirilmesi yapılarak geliştirilmesi sağlanmalıdır. Değerlendirme etkinliklerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce hedeflerin nesnel ve

ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir. Stratejik değerlendirme süreci örgütsel öğrenmeyi ve buna bağlı olarak etkinliklerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Liderlerin yapılan işlerin tamamını kontrol etmeye zamanı yoktur. O yüzden değerlendirme bazı stratejik noktalarda toplanmalıdır. Ölçütleri belirlemenin diğer bir yararı, çalışanların ölçütler aracılığı ile ne yapmaları gerektiğini açıkça anlayabilmeleridir. Ayrıca değerlendirmenin amacına ulaşması, stratejilerin uygulanması bölümünde de değinildiği gibi süreçlerin tanımlanmasına bağlıdır. Süreçler iyi tanımlanmışsa; yani kimin hangi süreçten sorumlu olduğu, sürecin süresi vb. belirlenmişse, değerlendirmek de kolay olacaktır. Bu durum, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına da katkıda bulunur (Altınkurt, 2007).

1.2.4. Stratejik Planlamanın Amacı ve Yararları

Stratejik planlama bir örgütün kim olduğunu, ne yaptığını ve neden var olduğunu gösteren ve şekillendiren eylem ve kararların üretilmesini sağlayan disiplinli bir çabadır (Olsen, Eadie 1982: Bryson'dan, 1995).

En iyi sonuçları alabilmek için stratejik planlama, geniş çaplı bilgi toplama, geliştirme, stratejik alternatifleri araştırma, güncel kararların gelecekteki etkilerini vurgulamayı gerektirir.

Stratejik planlama iletişim ve katılımı kolaylaştırmaya yardımcı olmalı, farklı ilgi ve değerleri uzlaştırabilmeli, mantıklı analitik karar verme sürecini teşvik etmeli, başarılı uygulama sürecini sağlayabilmelidir. Kısacası stratejik planlama, Thomas

Moore'un bireysel yaşamların çıkmazları için gerekli olduğunu söylediği, 'hayal gücü ve katılımı' harekete geçirebilmelidir.

Bu yüzyılda stratejik planlama çalışmaları çoğunlukla kar amacı güden örgütler üzerine odaklanmaktadır. 1980'lerin ilk yıllarında, kamu sektöründeki stratejik planlama temelde askeri örgütlere, geniş kapsamda devlet idaresi uygulamalarına uyarlanmıştır (Quinn,1980; Bracker,1980; Bryson'dan, 1995).

Aslında pek çok kamu örgütü ve kar amacı gütmeyen örgütlere de uyarlanabilir. Stratejik planlamanın özellikle kabul görmesi gereken örgütler şunlardır;

- a) Devlet kurumları ve birimleri
- b) Şehir, eyalet, devlet kuruluşları
- c) Kamu hizmeti veren, kar amacı gütmeyen örgütler
- d) Ulaşım, sağlık, eğitim hizmetleri sunan örgütler
- e) Kamu sektörü ve kar amaçsız sektörde örgütler arası şebekeler
- f) Tüm toplumlar, kırsal ya da metropolit bölgeler, devletler

Stratejik planlama bir örgüte odaklandığında, önemli karar vericilerin çoğu örgütün içerisinde, gereken bilginin çoğu ise örgütün dışından elde edilir. Bu, özellikle kamu birimleri, yerel hükümetler, kar amacı gütmeyen örgütler için geçerlidir. Karar verenler örgüt içerisinde olduğu için önemli kararlar almada,

PDF Eraser Free

kişileri bir araya getirmeleri, farklılıkları uzlaştırmaları, uygulama eylemlerini koordine etmeleri daha kolay olmaktadır.

Stratejik planlama eyleme odaklandığında, örgütsel ve hükümetSEL sınırlar karşı karşıya gelir. Karar vericilerin çoğu örgüt dışındandır. Bu gibi durumlarda dikkati çeken nokta, örgütler arası bir ağda, toplu düşünce ve eylemleri organize ederek, tek tek kişi, grup, örgüt ya da kuruluşların tamamen sorumluluk yüklenmemeleridir. Bu tür 'paylaşılmış güç' bağlamında, etkili stratejik planlama süreci düzenlemek daha zordur (Bryson and Einsweiler 1991: Bryson'dan, 1995).

Tartışma forumları düzenlemek, çeşitli seçmenleri dâhil etmek, var olan ve yeni alanlarda uzlaşmaya varmak, birbirinden bağımsız pek çok insan, grup, örgüt ve kuruluşun eylemlerini kontrol etmek daha fazla zaman alacaktır (Bryson and Crosby,1992; Kemp,1993: Bryson'dan, 1995).

Pek çok yazar stratejik planlamanın örgütler için bir takım yararlar getirebileceğini tartışmaktadırlar.

1. Yararı: En önemli yararı stratejik düşünce ve eylemi teşvik etmesidir. Böylece örgütün iç ve dış çevresi hakkında daha sistematik bir bilgi toplama sistemini beraberinde getirir. Örgütsel öğrenmeye dikkat çeker, örgütün gelecekteki yönünü aydınlatır, örgütün eylem önceliklerinin oluşumunu sağlar.

PDF Eraser Free

2. Yararı: Karar vermeyi geliştirir. Bugünün kararlarını geleceğin sonuçları ışığında vermeyi kolaylaştırır. Karar vermek için tutarlı ve savunulabilir bir temel geliştirmeye yardımcı olur, sonuçlanan kararları düzey ve fonksiyon açısından koordine eder. Bunun sonucunda da örgüt kontrolü altında bu alanlarda, maksimum muhakemeyi sağlar.
3. Yararı: Örgütsel sorumluluğu geliştirir ve performansı artırır. Önceki diğer iki yararı takip eder. Stratejik planlamayı benimseyen örgütler önemli konulara hitap etmek ve onları aydınlatmak için çaba gösterirler. İç ve dış, ihtiyaç ve baskılara cevap verirler. Hızla değişen şartlarla etkili bir biçimde ilgilenirler. Stratejik düşünme ve davranma sadece düşünce aşamasında kalmaz.
4. Yararı: Stratejik planlama doğrudan örgüt insanları için yarar sağlar. Politika yapan ve karar alanlar, rollerini ve sorumluluklarını daha iyi yerine getirirler; takım çalışması yaparlar; örgüt üyeleri arasında uzmanlaşma güçlenir (Steiner,1979; Barry,1986; Kotten, 1989; Mercer, 1991; Nutt and Backoff, 1992; Berry and Wechsler, 1995; Bryson'dan, 1995).

Stratejik planlama bütün bu yararları sağlayabilir; ancak bunun bir garantisi yoktur. İlk seferinde bir örgütün tüm bu yararları görebilmesi pek olası değildir. Birkaç stratejik plan döngüsünden sonra, mümkün olabilir. Stratejik planlama basit anlamda bir dizi kavram, prosedür ve araçlar toplamıdır. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar, stratejik planlama sürecini nasıl uygulayacakları konusunda dikkatli olmalıdırlar. Çünkü başarıları, kendi koşullarına, stratejik planlamayı nasıl uyarladıklarına bağlıdır. Süreci farklı durumlara uyarlamakla ilgili tavsiyeler

PDF Eraser Free

verilmektedir. Ancak sürecin çalışabilmesi için, karar verici ve planlamacıların bunu desteklemeleri, sağduyu ve duyarlılıkla kendi durumlarına uyarlamaları gerekmektedir. Bu şartlar yerine getirildikten sonra, özellikle zor stratejik konular söz konusuysa, yine de başarı garantilenemez.

Stratejik planlama her zaman tavsiye edilmeyebilir. Bunun iki önemli sebebi vardır. Birinci neden örgütün çatısı çökmüşse, stratejik planlamanın en iyi ilk adım olmayacağıdır. Ancak kuşkusuz karşılaşılan her krizin stratejik olarak yönetilmesine gerek vardır. İkincisi eğer örgütte karar vericilerin iyi bir plan hazırlama becerileri, kaynakları ve kararları yetersizse, stratejik planlamanın zaman kaybı olabileceğidir. Bu duruma Bill Roering ve Bryson ‘ stratejik planlamanın paradoksu’ adını vermektedirler. Paradoks şöyle açıklanabilir. En az işleyebilecek yerde, en çok gereksinim; en çok işleyebilecek yerde en az gereksinim duyulmaktadır. Stratejik planlama bu durumlarda uygulanırsa, gerekli yetenek, kaynak ve katılımın geliştirilmesinde daha sınırlı bir çaba kullanılacaktır (Barry, 1986; Mintzberg, 1994: Bryson’dan, 1995).

Stratejik planlamayı uygulamamak için başka sebepler de sıralamak mümkündür.

- a) Stratejik planlamanın maliyeti, yararlarından daha ağır basıyorsa
- b) Stratejik planlama için harcanan zaman, karar vericilerin yılda olağan çalışma sürelerinin %10’undan fazlasını alıyorsa.

Pek çok örgüt, stratejik planlamadan çok, yetenekli liderlerin sezgi ve vizyonlarına güvenmektedir. Eğer bu liderler, stratejik zekâlı ve deneyimlilerse, stratejik planlamaya gerek kalmayabilir. Ancak bir liderin etkili bir stratejiyi geliştirmek için tüm bilgilere sahip olması, nadiren görülebilecek bir durumdur. Daha nadir olan ise stratejinin tek bir kişi tarafından geliştirilip, etkili bir uygulama için gerekli katılımı sağlayabilmesidir. Mantıksal olarak yapılandırılmış stratejik, planlama süreci, örgütün etkili bir strateji biçimlendirmesi için gerekli tüm bilginin toplanmasına yardımcı olmaktadır.

Stratejik planlama eğer uygulaması gerçekleştirilemeyecekse de yapılmamalıdır. Uygulama sürecinin zor olacağına kanaat getirilmişse, karar vericiler ve planlamacılar uygulama sürecini garantilemek için ekstra dikkat göstermelidirler.

Son olarak stratejik planlama sürecine istenilen bir yerden başlamak mümkündür. Süreç birbirinden o kadar bağımsız işler ki, pek çok aşamayı bir konuşma ya da diyalogla bitirip yeniden başka bir basamağa geçilebilir (Bryson, 1995).

1.3. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama

Bryson ve meslektaşları stratejik planlamanın üç boyutta (kamu örgütleri, özel örgütler ve kar amacı gütmeyen örgütler) var olan ilişkisini, kar amaçsız örgütler ve kamu örgütleri açısından incelemeye odaklanmışlardır. Bryson ve diğerlerinin araştırdığı birçok değişken özel sektör araştırmalarından farklı olsa da, tüm bulgular bir düzeyde benzerlik de göstermektedir. İçeriksel faktörlerin performans ile

PDF Eraser Free

bağlantılı olduğunu bulmuşlardır. Özel örgütte yapılan araştırmalara benzer olarak bu örgütlerde de algısallığın önemli bir süreç değişkeni olduğunu fark etmişlerdir.

Algısallık üç ögeyi içerir:

- a) Problemi tanıma ve çözüm belirleme
- b) İletişim sıklığı ve yoğunluğu
- c) Problem çözme çerçevesinin kullanımı

Bryson ve diğerlerinin yaptığı araştırma kamu örgütleri ile ilgili şu noktaları vurgulamaktadır:

- 1) Amaçları daha belirsiz ve karmaşıktır. Sık sık değişir. Amaçları elde etmek için gereken bilgi ve iç-dış çevrenin boyutları ile ilgili bilgi, güçsüz ya da mevcut değildir.
- 2) Amaçları ve hedefleri daha fazla dışsal etkiye ve baskın kontrole maruzdur; daha bölünmüştür, dış gruplarla daha çok koordinasyon ve etkileşim gerektirir.

Nutt and Backoff (1987,1993) daha sonraları özel sektördeki dengesiz pazar değişkenleri ve rekabetin, kamu sektöründeki eylem ve tepki ihtiyacı ile yer değiştirilebileceğini tartışmaktadırlar (Bryson'dan, 1995).

Perry ve Rainey (1988) iki sektördeki benzerlik ve farklılıklara odaklanan 32 kavramsal ve empirik çalışmayı gözden geçirmiştir. Yukarıdaki maddelerin yanı sıra şunu belirtirler. ‘Hükümetler özel örgütlerden daha bürokratik olmaya meyillidirler. Bürokratik örgütler ise hiyerarşik, merkeziyetçi, katı, standart, resmi ve değişime dirençli olarak tanımlanır. İnceledikleri empirik araştırmalar Nutt ve Backoff tarafından yapılan tartışmalarca desteklenir. Rainey ve meslektaşlarınca desteklenmez. Onların kamu yöneticilerinin algılarıyla ilgili araştırmaları şunu gösterir: "Kamu örgütlerinde amaçlar daha belirsiz bilgiler daha az mevcut değildir; sadece kamu örgütleri daha fazla dış etki ve kontrole maruzdurlar" (Bryson’dan,1995).

Diğer önemli bir çalışma Hickson ve meslektaşlarına (1986) aittir. 13 kamu örgütündeki 65 önemli karar ile 17 özel örgütteki 85 önemli kararı ilişkilendirip kıyaslamıştır. Kamu örgütlerinde politik kararlar gibi üst düzey karar verme, stratejik planlama süreci ile eşleştirilir, daha aralıklı olarak gerçekleştirilir. Kamu sektöründeki bürokrasi iddialarına paralel olarak aralıklı karar verme daha çok zaman alır, daha fazla informal etkileşim gerektirir, daha çok engel içerir, daha fazla tartışmaya dayanır, daha çok otoriteye ihtiyaç duyar. Kamu örgütlerinde aralıklı karar verme sürecinde bilgi eksikliği ile karşılaşılır, pek çok birim ve bölüm olması nedeniyle karmaşıklığı ve politikliği de beraberinde getirir (Hendrick’ten, 2003).

1.3.1.Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamanın Gerekliği

Stratejik planın niçin gerekli olduğunu Napuk (1993) dokuz sebebe bağlamaktadır. Bunlar değişim hızı, karmaşıklık, belirsizlik, kürsel karşılıklı ilişkiler,

PDF Eraser Free

verimlilik, ortak gayeler kaynak tahsisi, daha iyi yönetim ve risk şeklinde sıralanmaktadır (Özel'den, 1998).

Günümüzde gözlenen hızlı değişimler kurum, kuruluş ve firmaları uzun dönemli önlemler almaya zorlamaktadır. Etkili bir kamu yönetimi, birbiri ile tutarlılığı sağlanmış stratejik yaklaşımları artık daha çok gerekli kılmaktadır. Yönetimin görevi, insanları, ortak amacı başarabilir duruma getirmek için onların güçlü yanlarını etkili kılmaktır. Başarım düzeyi, yönetim fikrinin ayrılmaz bir parçası olmuştur. İş başarımının sürekli değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Sorunları geçici tedbirlerle zamana yaymak değil, onlara etkili ve kalıcı çözümler üretmek, kamu yönetiminde başarı için şart olmuştur. Kuruluşların başarılarının sürekliliği, hızlı değişimler karşısında stratejik yaklaşımlarla sorunlara çözüm sunabilmekten geçmektedir. Diğer yandan, kalite ve mükemmellik arayışının arttığı bir dünyada, vatandaşa hizmet üretimi-verimliliği- etkinliği artışı sağlama görevi bulunan kamu kesiminin, stratejik yönetim kural ve ilkelerinin uyarlanmasında dikkat edilmesi gerekli özel boyutları bulunmaktadır. Kamu yönetiminin yeniden yapılanmasında ileri görüş/vizyon/ufuk sahibi mevcut yönetici ve çalışanlardan bu yönde daha fazla yararlanma anlayışı, katılımcılık ve uzlaşma ilkeleri ile de tutarlı bir gereklilik haline gelmektedir.

Başarılı özel ve büyük kuruluşlarda uzun yıllardır uygulanmaya devam edilen stratejik yönetim ve planlama ilkelerinin, uzun-ufuk ve üretkenlik-verimlilik- etkinlik artışının kamu yönetiminde de gerekli olduğu görünmektedir. Stratejik planlama ve yönetim ile kamu kurum ve kuruluşlarının güçlerini birleştirmeleri ve kamu

PDF Eraser Free

kuruluşlarında yönetimin iyileştirilmesi hedeflenmektedir. Etkili yönetimin temelinde, örgütün kararlara katılımının sağlanması kadar, uzun dönemli stratejik güce de sahip olmak yatar. Bu bağlamda, stratejik kararların uygulamaya konması ülke için olduğu kadar kuruluşlar için de önemlidir. Mükemmel bir yapı ile mükemmellik ölçütleri, yönetim açısından gelecekte aranacak öğeler arasında yer almaktadır. Günümüzde katılımcılık, ilkel stratejik yönetim biçimleri, önem ve ağırlık kazanmaktadır.

Bir kurumun varlık nedeni yönündeki stratejik planlama da yöneticiler için yol gösterici değere sahiptir. Zira belirlenen stratejiler; bir yandan yönetim mantığı ile bağdaşır olacak, diğer yandan yöneticinin yaratıcılık ve uygulayıcılık yetenekleri ile yakından ilişkili olacak, bir diğer yandan da geçici ve durumsal niteliği nedeniyle daima uyarlayıcı değişiklikler beklenebilecektir. Dolayısıyla, uzun ve orta vadeli hedefleri gözden kaçırmaksızın, bu yönde en uygun maliyetle, en hızlı sonucu elde etmek için etkin ve uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesine ilişkin faaliyetler ve kararlar süreci olan stratejik planlama, gelişme-iyileşme-yenilikleri izleme açısından kaçınılmaz olmaktadır.

Günümüzde, dünyada, üretim sistemlerinde ve bu sisteme kaynaklık eden teknoloji tabanında köklü ve hızlı değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşme süreci üretimin uluslararası boyutunu öne çıkarmış, bilgi ve bir bölüm teknolojide ulusal sınırlar aşılmış, dünyada bölgeler boyutunda ekonomik bütünleşme hareketleri başlamıştır. Bu çerçevede, üye sayısı 15 ülkeye çıkan Avrupa Birliği; Kanada, ABD ve Meksika'nın oluşturduğu NAFTA ve Pasifik Bölgesi üç ayrı ekonomik güç odağı

olarak önem kazanmıştır. Uluslararası norm ve kurallar, artan yaptırım gücü ile desteklenerek ağırlıklarını artırmaktadır. Bu bağlamda, 1993 yılında tamamlanan. Uruguay Görüşmeleri, küreselleşme sürecinin, dünya ticaretinin çok yönlü olarak serbestleşmesi konusunda önemli bir adımını oluşturmuştur. Dünya Ticaret Örgütü(WTO/DTÖ) kurulmuş, mevcut imalat sanayi ürünlerine ek olarak, tarım, hizmetler ve fikri mülkiyet hakları da kapsama alınmıştır. Anlaşma ile dünyada büyümenin, serbestleşmenin ve şeffaflaşmanın artacağı kabul edilmektedir. Bu Anlaşma sonucunda, dünya ticaret hacminde yılda ortalama 290 Milyar Dolarlık bir genişleme olması beklenmektedir.

Diğer yandan, küreselleşmenin olumsuz etkileri de gözlenmeye başlanmıştır. Sosyal devlet ilkesinin göz ardı edilmesi, ulusal ve uluslararası gelir dağılımının daha da bozulması gibi olumsuzluklar bunlar arasındadır. Mart 1995'te Kopenhag'da yapılan Birleşmiş Milletler Dünya Sosyal Kalkınma Zirvesinde, yoksulluğun azaltılması, üretken istihdamın artırılması ve sosyal bütünleşme konularında acil kararlar alınmıştır. Yeni teknolojiler, özellikle enformasyon (malûmat, bilişim) ve haberleşme teknolojilerinde, hızlı gelişmeler, ekonomik ve sosyal yaşamı da önemli ölçüde değiştirmektedir. Kıyasıya rekabet ortamı, daha kaliteli mal ve hizmet üretimini hızlandırmış, ürün çeşitliliği artmıştır. Mal-hizmet, finans piyasaları ve şirket örgütlenmelerindeki küreselleşme aslında bu gelişmelerin sonucu olarak hızlanmaktadır. Yabancı sermaye yatırımları dünya ölçeğinde artmıştır. Bilişim, yoğun sanayilerin gelişmesi, teknolojinin baş döndürücü şekilde değişmesi, daha nitelikli insan gücüne duyulan gereksinimi artmıştır.

Önümüzdeki dönemin en önemli hedeflerinden biri, üretim ve eğitim ilişkisinin güçlendirilmesidir. Eğitim, bu gelişmelere koşut olarak bundan böyle bugünkünden çok daha ileri düzeyde süreklilik kazanmak zorundadır. İşgücünün eğitimi ve niteliğinin sürekli olarak iyileştirilmesi ihtiyacı her zamankinden fazladır. Küreselleşmeden beklenen olumlu sonuçların sürekliliğinin sağlanmasında, sosyal politikalara ve küreselleşmenin eksik olan sosyal devlet boyutuna önem verilmesi gerekmektedir. Yeni dönemin belirleyicisi olan bilim ve teknolojiden tam olarak yararlanabilmek için, kurumsal yapılarda ve her seviyedeki örgütlenmelerde stratejik planlamaların yapılması zorunlu hale gelmiştir (Bircan, 2002).

Bryson (1995) yaptığı araştırmada, stratejik planlamanın kamu örgütleri ve kar amacı gütmeyen örgütlerde artan önemine vurgu yapmaktadır.

Önümüzdeki yıllarda kamu örgütleri ve kar amacı gütmeyen örgütlerdeki liderler ve yöneticiler bir takım mücadelelerle karşı karşıya kalacaklardır. Karışıklık ve değişim onların etrafını sarmaktadır. Son yirmi yıldaki çeşitli olaylara bakacak olursak (demografik değişimler, değerlerin değişimi, çıkar gruplarının artan eylemleri, kamu hizmetlerinin özelleştirilmesi, vergi toplama sınırlılıkları, vergi endeksi, fonsuz kamu ve federal vekillikler, kamu ve federal sorumlulukların değişimi, yatırım öncelikleri, geçici küresel ekonomi, kar amacı gütmeyen örgütlerin artan önemi) ayakta kalmak ve gelişmek isteyen örgütlerin bu değişimlere cevap verebilmeleri gerekmektedir (Gersick,1991; Land and Jarman, 1992; Mintzberg, 1994; Bryson'dan, 1995). Örgütsel değişim bir taraftan heyecan verici ve verimli olabilirken, diğer taraftan endişe ve korkuya sebep olmaktadır.

Bu çevresel ve örgütsel değişimler, dünya çapında bağlantıların giderek artması sonucu daha da şiddetlenecektir. Herhangi bir yerdeki değişim, her yerde etkisini gösterecektir (Luke,1989,1991: Bryson'dan, 1995). Bağlantılı olma durumu özellikle geleneksel üç önemli bölgenin birbirine karışmasında belirgin durumdadır;

- a) Yerel ve uluslararası alanlarda
- b) Politik alanlar arasında
- c) Kamu örgütü, özel örgüt ve kar amacı gütmeyen örgütler arasında
(Cleveland, 1973,1985; Nutt and Backoff, 1992; Osborne and Gaebler, 1992: Bryson'dan, 1995).

Bu değişimler 70'lerin ortasından itibaren daha belirgin hale gelmiştir. 1973 ve 1978'deki petrol ambargoları, Amerikan ekonomisinin, dünya ekonomisinin bir parçası olduğunu göstermiş; yerel açıdan da yankılarını duyurmuştur. 1992'de Gümrük ve Ticaret Genel Antlaşması'nın (General Aggrement on Tariffs and Trade) tamamlanması Amerikan ekonomisini, dünya ekonomisi ile daha da bağlantılı hale getirmiştir. Sputnik'in (dünyanın çevresinde yörüngeye oturan ilk rus yapay ordusu) gölgesinde yetişen bir nesil olarak, son dönemdeki ekonomik politikanın anahtar kavramları; ulusal borçları azaltıp, askeri üretimden Amerika'ya tahvil etmek; ters düşen Rusya ile iş birliğine girmemektir. Eğer bu ülkeler demokrasiyi ve özgür Pazar ekonomisini dönüştürmekte başarısız olurlarsa, çareleri ya askeri bütçelerini yeniden düzenlemeye başlamak; ya da yerel amaçlarına geri dönmektir.

Politik alanlar arasındaki ayrımları sürdürmek de güçleşmektedir. Örneğin Eğitim Reformu, Amerikan şirketlerinin yabancı rekabetle baş edebilmesi için bir tür endüstriyel politika ile müşteri toplamak adına yapılmıştır. Ekonomiyi güçlendirmek, hükümetin insani hizmetlerini bir kenara atması demek değildir. Ulusal endüstri ve istihdam politikaları ile yerel ekonomik gelişmelerin bağlantılı olduğu açıktır. Sonuç olarak özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen sektör arasındaki sınır çizgileri yok olmaktadır. 'Egemenlik' mültezimlere verilmektedir. Vergiler hükümet tarafından doğrudan toplanmak yerine, özel ya da kar amacı gütmeyen örgütlerin çalışanları tarafından toplanıp hükümete aktarılmaktadır. Bir ulusun sağlık, eğitim, sosyal yardım gibi devlet sorumluluğunda olan hizmetlerinde, artık özel örgütlere ve kar amacı gütmeyen örgütlere güvenilmektedir. Silah sistemleri devletin cephaneliklerinde değil özel endüstride üretilmektedir. Temel devlet ödevleri (vergi toplama, sağlık, eğitim, sosyal yardım hizmetleri, silah üretimi) özel örgüt veya kar amacı gütmeyen örgütlerce yerine getirildiğinde de, sınır çizgileri doğal olarak ortadan kalkmaktadır.

Bu sınır karmaşası örgüt ya da kuruluşların tam ve net sorumluluklar alamaması; katılım, etkileşim ya da kısmi sorumluluklarla hareket edebilmeleri anlamına gelmektedir (Bryson and Einsweler, 1991; Bryson and Crosby, 1992:Bryson'dan, 1995). Yetki ve yetkisizlikteki bu belirsizlik, kamu örgütleri ve kar amacı gütmeyen örgütlerin stratejik düşüncelerini ve stratejik hareket etmelerini gerektirmektedir. Stratejik planlama bu amaçla örgütlere yardım edebilmek adına tasarlanmaktadır. Son yıllarda kamu örgütleri, özel örgütler ve kar amacı gütmeyen

örgütlerdeki stratejik planlama örnekleri, stratejik planlamanın uygulanması için zengin bir tavsiye kaynağı teşkil etmektedir (Bryson, 1995).

1.3.2. Stratejik Değişim Döngüsü; Kamu Örgütleri ve Kar Amacı Gütmeyen Örgütler İçin Etkili Bir Stratejik Planlama

Stratejik planlama için Bryson'ın tercih ettiği model, kamu örgütleri ve kar amacı gütmeyen örgütler için sunulmaktadır. Bu süreç 'Strateji Değişim Döngüsü' olarak adlandırılır. Bu döngü şu aktiviteleri içerir:

- a) Örgüt yönünü belirlemek
- b) Geniş politikalar düzenlemek
- c) İç ve dış değerlendirmeler yapmak
- d) Önemli paydaşların ihtiyaçlarına dikkat etmek
- e) Önemli konuları belirlemek
- f) Her konu ile ilgilenmek için stratejiler geliştirmek
- g) Gözden geçirme ve benimseme prosedürlerini planlamak
- h) Planı uygulamak
- i) Temel kararları almak
- j) Eyleme geçmek
- k) Sürekli izlemek ve sonuçları değerlendirmek

Stratejik değişim döngüsü, bir stratejik planlama süreci olduğu kadar, aynı zamanda stratejik yönetim sürecidir. Bryson'ın araştırmasının gövdesini, uygulama deneyimlerinin özel olarak kamu örgütleri ve kar amacı gütmeyen örgütlere

uyarlanması oluşturur (Bryson, Freeman and Roering,1986; Bryson and Roering, 1987,1989,forthcoming; Bryson, 1994, forthcoming; Bryson and Finn,1995; Bryson, Ackermann, Eden and Finn, forthcoming: Bryson'dan, 1995).

Stratejik düşünce ve davranış, stratejik planlama, için çok önemlidir. Wayne Gretzky, tüm zamanların en iyi hokey şampiyonu, Stratejik düşünce ve davranış için şöyle der: 'Hokey topunun olacağı yere doğru kayarım'. Gretzky'nin oyun boyunca yaptığı, stratejik düşünmek ve hareket etmektir. Önceden yaptığı ise tipik bir oyun planı çerçevesinde koçlarıyla ve takım arkadaşları ile çalışmaktır.

Gretzky'nin cümlesine daha yakından bakacak olursak birinin oyunun kurallarını ve amacını, kendi takımının güçlü ve zayıf yönlerini, diğer takım tarafından ortaya çıkarılacak fırsat ve tehditleri, oyun planını, ortamı, hakemleri vb. bilmesi gerekmektedir. Birinin oyuncu olması için iyi donanımlı, iyi koşullara sahip, güçlü olması gerekir. Kısacası Gretzky'nin cümlesini kurabilen takım üyeleri stratejik düşünce ve davranış hakkında her şeyi biliyor demektir.

1.3.3. Kamu Örgütleri İçin 10 Basamakta Stratejik Planlama Süreci

Gretzky'nin sürecinden, daha düzenli, amaçlı ve katılımlı bir sürecin basamakları şu şekildedir.

- 1) Stratejik planlama sürecinde görüş birliğine varma ve süreci başlatma
- 2) Örgüsel yükümlülükleri tanımlama
- 3) Örgütsel öz görev ve değerleri açığa çıkarma

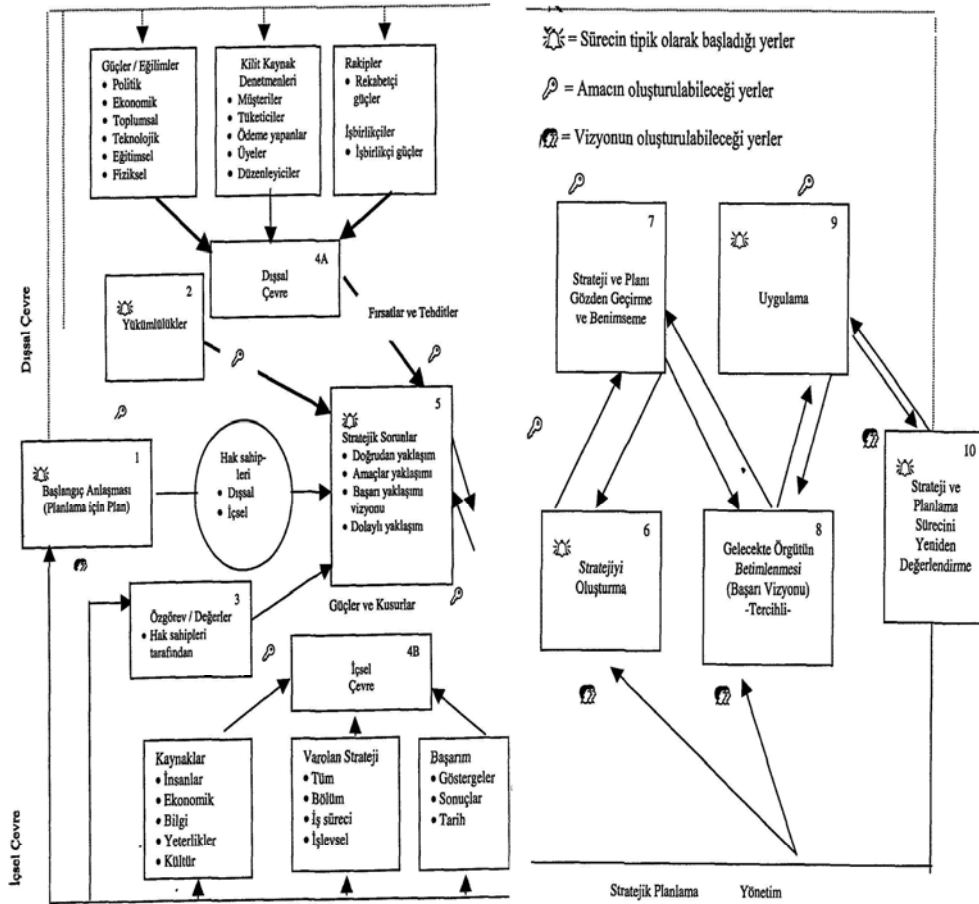
- 4) Fırsat, tehdit, güçsüz yön, güçlü yönleri belirlemek için örgütün içsel ve dışsal çevresini değerlendirme
- 5) Örgütün karşılaştığı stratejik sorunları tanımlama
- 6) Sorunları yönetmek amacıyla strateji ve plan oluşturma
- 7) Stratejik plan ya da planları inceleme ve benimseme
- 8) Etkili bir örgütsel vizyon oluşturma
- 9) Etkili bir uygulama süreci geliştirme
- 10) Stratejiler ve stratejik planlama sürecini yeniden değerlendirme

Bu on basamak, eylem, sonuç ve değerlendirmeleri beraberinde getirmelidir. Süreçteki her bir aşamada; eylem, sonuç ve değerlendirmeler ortaya çıkmalıdır. Başka bir deyişle uygulama ve değerlendirme için, sürecin sonuna kadar beklemek gerekmezken, bu öğeler basamağın içerisinde ya da devamında da görülebilmektedir.

Bu süreç kamu örgütleri ve kar amacı gütmeyen örgütlere uyarlanabilmektedir. Tek genel ihtiyaç, bu süreci desteklemeye, takip etmeye istekli, içerisinde itici güç görevi gören bir şampiyona sahip, 'baskın koalisyon' dur (Thompson, 1967: Bryson'dan, 1995). Pek çok örgütsel stratejik planlama takımı şuna şahit olmakta ya da inanmaktadır. Sürecin pek çok aşaması 2-3 günde tamamlanır. Buna ek olarak, 3-4 haftalık stratejik planlama sonuçlarını gözden geçirmeye programlanmış, bir günlük toplantı yapılabilir. Planı hazırlama sorumluluğu takım ile çalışacak bir planlamacıya ya da planı kişisel olarak tasarlamak isteyen baş yöneticiye verilebilir. Daha çok inceleme ve karar vericilerin onayları için, fazladan zamana ihtiyaç duyulabilir. Bu süreç bir toplum ya da örgüt

ağına uyarlandığında, lider, örgüt, vatandaşlardan kayda değer bir katılım gerektireceği için, daha çok vakit alacaktır.

Aşağıdaki şekilde (Şekil 3) Bryson'ın on basamaklı stratejik değişim döngüsü görülmektedir.



Şekil 3. On Basamaklı Strateji Değişim Döngüsü (Bryson, 1995)

1.BASAMAK: Stratejik Planlama Sürecinde Görüş Birliğine Varma ve Süreci

Başlatma:

İlk basamağın amacı, kapsamlı stratejik planlama çabası ve önemli planlama basamakları hakkında önemli iç ve dış karar vericiler ya da fikir liderleri arasındaki anlaşmayı sağlamaktır. Önemli karar vericilerin, örgüt içerisindeki desteği ve katılımı stratejik planlamanın başarılı olması için önemlidir (Olsen and Eadie,1982; Bryson and Roering, 1988; Nutt and Backoff,1992; Schein, 1992: Bryson'dan, 1995). Eğer uygulamada birçok parti ve örgüt yer alıyorsa karar vericilerin örgüt dışarisından katılımı, genellikle kamu programlarının başarısı için daha önemlidir (Mc. Gowan and Stevens, 1983; Goggin, Bowman, Lester and O'Toole: Bryson'dan, 1995).

Bazı kişi ya da grupların süreci başlatmaları gerektiği açıktır. Başlatanların ilk görevi karar vericilerin kimler olacağını belirlemektir. Diğer görevi kişi, grup, birim ve örgütlerin hangi uğraşta bulunması gerektiğini belirlemektir. Bu iki adım daha öncesinde hak sahiplerinin analizini gerektirmektedir. Başlangıç anlaşması, karar vericilerin ve grupların biri ya da örgütlerin bazılarıyla tartışılarak yapılacaktır. Eğer örgüt, zamanında sarf edilen çabayı denetleyebilen etkili bir politika oluşturma organına sahipse, kamu örgütleri ve kar amacı gütmeyen örgütler için stratejik planlamanın en iyi şekilde çalışması mümkün olacaktır.

Anlaşmanın şu noktaları kapsamı gerekmektedir:

- a) Çabanın amacı
- b) Süreçte tercih edilen basamaklar

- c) Raporların biçim ve zamanlaması
- d) Bu çabayı denetleme yetkisine sahip bir grup ya da kurulun rol, işlev ve üyelikleri
- e) Çabayı sürdürmek için gerekli kaynak taahhüdü
- f) Bu çabayla ilgili önemli sınırlılık ve engellerin açıklanması gerekmektedir.

2.BASAMAK: Örgütsel Yükümlülükleri Tanımlama

Bir örgütte yer alan biçimsel olan ve olmayan yükümlülükler, karşılaşılan çeşitli zorunluluklardan oluşur. Ancak, çok az örgütün çalışanları, biçimsel olarak kendilerinden nelerin beklendiğini bilirler. Örgütün biçimsel yükümlülüklerini kapsayan yasal düzenlemeleri, genellikle çok az sayıda örgüt üyesinin okuduğu anlaşılmaktadır. Birçok örgüt üyesinin, biçimsel olmayan yükümlülükleri de açıkça anlamadığı bilinmektedir. Bu durumda birçok örgütte aşağıdaki üç temel hatanın tümü ya da birinin görülmesi şaşırtıcı olmamaktadır:

- a) Ne yapmaları gerektiğini bilmeyenler yapamazlar.
- b) Eylemlerinde, gerçekte olduğundan daha sınırlı olduklarına inanabilirler.
- c) Açıkça bir şeyi yapmaları söylenmemiş ise, bunu yapmalarına izin verilmediğini sanabilirler.

3.BASAMAK: Örgütsel Öz görev ve Değerleri Açığa Çıkarma

Bir örgütün misyonu, yükümlülükleri ile birlikte, onun var olma sebebini sağlamaktadır. Bir devlet kuruluşu ya da kar amacı gütmeyen örgüt için, örgütün karşılamaya çalıştığı toplumsal ve politik gereksinimleri tanımlaması anlamına gelir. Toplumlar, örgütlerin varlığını, çeşitli hak sahiplerinin politik ve sosyal

PDF Eraser Free

gereksinimlerini, hangi ölçüde iyi karşıladıkları ve değerlerine ne denli iyi hitap ettiklerine bağlı olarak, haklı çıkarmalıdır. Fakat toplumlar genellikle bir öz göreve sahip olduklarını pek düşünmezler. Öz görev yerine amaç ve değerler hakkında konuşurlar.

Bir öz görevi tanımlama örgütün varlığını haklı çıkarmaktan daha fazlasını gerektirir. Amacın açığa çıkarılması, örgütte gereksiz çatışmayı ortadan kaldırabilir, gerekli tartışma zemini yaratmak ve verimliliği sağlamak için yardımcı olabilir (Terry,1993: Bryson'dan, 1995). Bir örgütün amacı örgütün rekabet ya da iş birliği yapacağı, örgütün gelecekteki durumunu planladığı sahayı tanımlamaktadır. Önemli ve sosyal olarak haklı bir öz görev, hak sahipleri, özellikle de çalışanlar için esin kaynağıdır. Örgüt, önemli hak sahipleri arasında yerine getirilecek öz görev üzerinde temel bir uzlaşma olmaksızın, yetkinliğe ulaşırsa kuşku uyandırır.

Öz görev cümlesini oluşturmadan önce örgütün, hak sahipleri analizindeki en az birkaç basamağı tamamlaması gerekmektedir. Hak sahibi, bir örgütün alanı, kaynakları, çıktısıyla ilgili olan ya da çıktıdan etkilenen kişi, grup veya örgüt olarak tanımlanabilir. Hükümetin hak sahipleri; vatandaşlar, vergi mükellefleri, hizmet alıcılar, yönetim organı, çalışanlar, sendikalar, çıkar grupları, siyasal partiler, ekonomik toplum, işletmeler ve diğer hükümetlerdir.

Kar amacı gütmeyen örgütlerin hak sahipleri; müşteriler, bağış sahipleri, çalışanlar, müdürler kurulu, gönüllüler, kar amacı gütmeyen destek hizmeti sağlayan diğer örgütler ve bankalar olabilmektedir.

Hak sahipleri üzerine dikkati çekmek önemlidir. Kamu örgütleri ve kar amacı gütmeyen örgütlerin başarısının anahtarı, hak sahiplerinin memnuniyetidir. Hak sahibi analizi, örgütün karar vericileri ve planlama takımının, örgüt çevresini saran politikalar içerisine dâhil olmasını sağlamaktadır. Örgütün politik konumunu anlayabilmek ise stratejik konuları belirlemek ve etkili stratejiler geliştirmek için çok önemlidir (Boschken,1992;1994: Bryson'dan, 1995). Ayrıca hak sahibi analizi, ahlaki bir gerekliliktir. Çünkü ancak hak sahibi ihtiyaçlarını ve ilgilerini anlayarak örgüt, doğru ahlaki eylemi gerçekleştirebilmektedir.

Özellikle yeniden yatırım yapmaya ve yeniden eylemlerini yapılandırmaya çalışan (Hammer and Champy,1993) ya da toplam kalite yönetimini benimseyen (Cohen and Brand,1993; Schenkat,1993) birçok kamu örgütü ve kar amacı gütmeyen örgüt, hak sahiplerini 'müşteri' olarak tanımlar (Osborne and Gaebler,1992; Barzelay,1992; Gore,1993; Thompson and Jones,1994: Bryson'dan, 1995). 'Müşteriler' üzerinde odaklanmanın tehlikesi, örgütlerin diğer önemli hak sahibi gruplarını göz ardı etmesine sebep olmaktadır. Kamu sektörü, özel sektör kadar kolay değildir. Tipik olarak bazı temel noktaları vardır. Pek çok toplum odaklı, kar amacı gütmeyen örgüt ve finansal açıdan hükümete bağımlı örgütler, farklı ve karmaşık yapıya sahiptirler.

Hak sahipleri analizi tamamlandıktan sonra, stratejik planlama takımı, öz görev ifadesi geliştirmeye yönelebilir. Öz görev ifadesi bir paragraf ya da bir slogan şeklinde kısa olabilir. Fakat öz görev ifadesi örgütsel kimlik, örgütün sürekli amacı, felsefesi, temel değerleri, etik ölçütleri, hak sahiplerine nasıl cevap vereceğine ilişkin

geniş kapsamlı tartışmalarla geliştirilmelidir. Bu tartışmalar gelecekte örgütün betimlenmesi için de temel bir çerçeve ya da başarı vizyonu sağlayabilecektir.

4.BASAMAK: Örgütün İçsel ve Dışsal Çevresini Değerlendirme

Planlama takımı, örgütün dış çevresindeki fırsatlar ve tehditler ile örgütün iç çevresindeki güçlü ve zayıf yönleri tanımlamalıdır. Temelde dışsal etmenler örgütün denetiminde değilken, içsel etmenler örgüt tarafından denetlenebilir (Pfeffer and Salancik,1978: Bryson'dan, 1995). Fırsat ve tehditler genellikle daha çok gelecek, güçlü ve zayıf yönler şimdiki zamanla ilgilidir (Nutt& Backoff, 1992: Bryson'dan, 1995). Fırsat ve tehditler birçok politik, ekonomik, toplumsal, teknolojik, eğitsel, fiziksel güç ve eğilimleri inceleyerek keşfedilebilir. Ne yazık ki örgütler çoğu kez güncel fırsatlar üzerinde değil, değişimin yalnızca olumsuz ve tehdit edici yönleri üzerinde odaklanırlar. Olay ve akımları izlemenin yanı sıra, stratejik planlama takımı, özellikle örgütün kaynak desteğini etkileyen, önemli dışsal hak sahiplerini izlemelidir. Bu gruplar müşteriler, alıcılar, ödeme yapanlar ya da bağışçılar, düzenleyiciler, ilgili politika organlarını içerir. Takım; rekabetçilere, rekabet güçlerine, mümkün rekabet avantajı kaynaklarına; işbirlikçilere, iş birliği güçlerine, potansiyel işbirliği avantajı kaynaklarına da iştirak etmelidir. Örgüt, özel sektör stratejik planlamanın tipik uygulamalarındaki gibi, mevcut dışsal çevrede alternatif geleceklere keşfetmek için çeşitli senaryolar oluşturabilir (Linneman and Klein,1983; Schwartz,1991:Bryson'dan, 1995).

Örgütün yönetim organı üyeleri, genellikle örgüt çalışanlarından daha iyi şekilde dışsal tehdit ve fırsatları belirleyip değerlendirebilir. Çünkü yönetim

PDF Eraser Free

kurulunun sorumluluğu örgüt ile dış çevre, ya da dış çevre ile örgüt arasındaki bağlantıyı kurmaktır (Thompson,1967:Bryson'dan, 1995). Ne yazık ki ne yönetim kurulu, ne de çalışanlar etkili ya da sistematik bir dışsal tarama yapamamaktadırlar. Bu nedenle pek çok örgüt, gözetleme kulesi veya radardan yararlanmadan, tehlikeli sularda yüzen gemiler gibi olmaktadır.

Bu açıdan bakıldığında, hem örgüt çalışanları hem de yönetim kurulu, kendi informal çabalarını desteklemek için, dışsal-formal bir değerlendirme sürecine güvenmelidirler. Dışsal değerlendirme teknolojisi daha basittir. Ucuz, pragmatik ve etkili bir biçimde örgütlerin, kendilerini ve misyonlarını etkileyebilecek dünya üzerindeki olayları gözden kaçırmamalarını sağlayacaktır.

Hak sahipleri analizi ile birlikte fırsat ve tehditlere dikkati çekmek, örgütün 'anahtar başarı faktörleri' olarak belirlenebilir (Tenster,1987;Leidecker and Bruno,1984; Mintzberg, 1994b: Bryson'dan, 1995). Başarı faktörleri örgütün yapması gerekenler ya da dışsal çevre ile bağlantı kurarken başarılı olabilmek için gereken kriterlerdir.

İçsel güçlü ve zayıf yönleri belirlemek için, örgüt kaynakları (girdiler), var olan stratejisi (süreç) ve performansı (çıktılar) incelenebilir. Çoğu örgüt, ücret, tedarik, fiziksel alan, tam zamanlı çalışanlar gibi girdilere ilişkin çok kapsamlı bilgiye sahiptir. Ancak çok az örgüt felsefeye, değerlere, ayırt edici yeterliklere ve kültüre (hem kararlılığı sağlama, hem de değişimi yönetmek için önemli bir girdi) ilişkin bir fikre sahiptir.

PDF Eraser Free

Çoğu kez örgütler mevcut strateji hakkında yeterince belirgin bir fikre de sahip olmayabilirler. Genellikle çıktılarını ve bu çıktılarının müşteri ve tüketiciler üzerindeki etkisi hakkında, çok az şey söyleyebilirler. Söz gelimi okullar kaç öğrencinin mezun olduğu açıklamasını yapabilirlerken çoğu, bu öğrencilerin ne denli iyi eğitildiğine ilişkin pek bir şey söyleyemez. Bu nedenle son yıllarda birçok ülkede gözlenen standart testlere yer verme, okulun çıktısını özel olarak ölçme girişimidir.

Performansa ilişkin yetersiz bilgi, hem örgütlere hem de hak sahiplerine sorun yaratabilir. Hak sahipleri, örgütü kendi seçtikleri ölçütlere göre değerlendirirler. Oysaki örgütün aynı ölçütü seçmesi gerekli değildir. Eğer örgüt hak sahiplerinin performans ölçütlerini etkili bir biçimde karşılayamaz ise, bu durumda hak sahipleri desteklerini geri çekebilirler. Özellikle önemli hak sahipleri veya müşterilerden gelen bu tehditle başa çıkma gereksinimi, örgütlerin yeniden oluşturma, yeniden yapılanma, toplam kalite yönetimi çabalarının nedenlerinden birisidir.

Performansa ilişkin bilginin yokluğu, temel örgütsel çatışmaları da yaratabilir. Performans ölçütleri ve bilgisi olmaksızın strateji seçeneklerinin etkililiği, kaynak ayrılması, örgütsel tasarımlar ve gücün dağıtımını değerlendirmenin bir yolu yoktur. Sonuçta tarafların küçük çıkarlarına hizmet etmeyi amaçlayan örgütsel çatışma, olması gerekenden daha sık ortaya çıkabilir (Terry,1993: Bryson'dan, 1995).

Performans değerlendirmenin güçlükleri iyi bilinmektedir (Flynn,1986,1993; Jackson and Palmer,1992:Bryson'dan, 1995). Bu güçlüklere bakmaksızın, örgütler sürekli hak sahiplerine etkili performans göstermek için mücadele etmektedirler. Hükümet vekillikleri ya da kar amacı gütmeyen örgütlerde çalışanlar, halkın vergi ve fonlarda kısıtlamaya gitme isteklerini bencilce bulurlar. Ya da başka bir yoruma göre, kamu giderlerindeki bu tür kısıtlamaların nedeninin, etkili performans gösteremeyen bu örgütleri destekleme isteksizliği olduğu da söylenebilir (Wholey and Hatrey, 1992:Bryson'dan, 1995). Kanıtlanabilen performans duyulan istek 'Hükümet Performans Sonuçları Kanunu' ile açıklığa kavuşturulmuştur (1993 Devlet Kanunu: Bryson'dan, 1995). Bu kanun 1996 yılına kadar tüm federal vekletlerin, girdi ve süreç ltlerinden çok sonuçlara odaklı stratejik planları tamamlamaları gerektiğini belirtir. Her plan 5 yılı kapsayacak ve bu kanunun yükümlülüğü gereği, her yıl yapılacak performans planı erevesi takip edilecektir. Pek çok devlet, performans odaklı planlama sistemlerini başlatmıştır (Ulusal Devletler Birliği, 1993: Bryson'dan, 1995).

5.BASAMAK: Örgütün Karşılaştığı Stratejik Sorunları Tanımlama

Örgütün güçlü ve güçsüz yönlerinin göz önüne alınması, örgütün 'ayırt edici yeterlikleri'nin tanımlanmasını, daha güncel tanımını ile 'temel yeterlik' ya da 'yetenekler'in tanımlanmasını sağlayacaktır (Prahalad and Homel, 1990; Stalk, Evans, and Shulman, 1992: Bryson'dan, 1995). Bu, örgütün en güçlü yeteneklerini ve en etkili eylem ve stratejilerini ya da kaynaklarını içerir.

PDF Eraser Free

Stratejik planlama süresinin ilk dört ögesi bizi stratejik sorunları tanımlamaya götürür. Stratejik sorunlar, örgütün yükümlülüklerini, görevini ve değerlerini etkileyen önemli meydan okumalar; temel politik sorunlar, ürün ve hizmetin düzeyi ve bileşimi; müşteriler, kullanıcılar ve ödeme yapanlar; maliyet, finansman, örgüt ve yönetime ilişkin olabilir (Ansoff, 1980: Bryson'dan, 1995).

Stratejik planlama, örgüt ile çevresi arasındaki en iyi uyumu sağlamaya odaklanır. Örgütün yükümlülükleri ve dışsal çevresine olan ilgi açısından, dışarıdan içeriye planlama olarak düşünülebilir. Misyon ve değerlere olan ilgi açısından ise içeriden dışarıya planlama olarak düşünülebilir. Genellikle örgütün yaşaması ve gelişmesi için, stratejik sorunlarla etkili ve hızlı biçimde başa çıkması çok önemlidir. Stratejik soruna yanıt vermeyen bir örgüt, tehditten istenmeyen sonuçlar, kaçırılmış fırsatlar veya her ikisini de bekleyebilir.

Stratejik planlama sürecinin yineleyici doğası, çoğu kez bu basamakta ortaya çıkar. Katılımcılar daha önceki basamaklarda tartışılan ve ortaya çıkarılan bilginin, stratejik sorunun bir parçası olarak tekrar sunulduğunun farkına varırlar.

Sözgelimi birçok stratejik planlama takımı, stratejik planlamaya örgütün öz görevinin ne olduğunu bildikleri inancıyla başlarlar. Ancak bu basamakta, örgütün karşılaştığı önemli sorunlardan birinin, öz görevinin tam olarak ne olması gerektiğine karar verme olduğunu öğrenirler. Bir başka anlatımla örgütte var olan öz görev, örgütün karşılaştığı yeni durumda, takım üyelerinin anladığı yeni biçimiyle uygun bulunmazsa, yeni bir öz görev oluşturmak gerekebilir.

PDF Eraser Free

Stratejik sorunlar aşağıdaki çatışmaları kapsayabilir:

- a) Sorun nedir?
- b) Araçlar nasıl kullanılır?
- c) Felsefe niçindir?
- d) Yer nerededir?
- e) Zamanlama ne zamandır?
- f) Sorunu çözenin çeşitli yollarından yararlanabilecek veya zarar görebilecek kişiler kimlerdir?

Örgüt, stratejik sorunları etkili biçimde çözmek ve kaçınılmaz çatışmalarla başa çıkmak için de hazırlanmış olmalıdır.

Stratejik sorun ifadesi şu üç ögeyi içermelidir:

- 1) Sorun az ve öz, tercihen tek paragrafta tanımlanmalıdır. Sorun, örgütün yanıt vermek için yapabileceği olumlu bir şeyin çerçevesini çizmelidir. Eğer örgüt bu soruna ilişkin bir şey yapamaz ise, en iyisi bunu örgütün yönelebileceği bir sorun olarak düşünmemektedir (Wildavsky,1979; Ring;1988: Bryson'dan, 1995). Örgütün kaynakları, etkili olarak yönelemeyeceği sorunlar üzerinde zaman harcayamayacak kadar sınırlıdır.
- 2) Sorunu temel bir meydan okuma haline getiren etmenler listelenmelidir. Bu stratejik sorun, özellikle örgütün yükümlülükleri, öz görevi, değerleri, içsel güç ve kusurları, dışsal fırsat ve tehditleri açısından örgüt için neler yapar? Bu etmenleri listeleme, gelecek adım olan strateji geliştirmede yararlı

olacaktır. Her etkili strateji, kusur ve tehditleri en aza indirirken, güç ve fırsatlardan yararlanma üzerine kurulur. Örgütün stratejik konularının çerçevesi önemlidir. Çünkü sonuçlara temel teşkil edecektir (Dutton and Jackson, 1987; Moch,1987; Bryson and Crosby,1992; Dutton and Ashford 1993: Bryson'dan, 1995).

- 3) Planlama takımı, soruna yönelmedeki başarısızlığın sonuçlarını ifade etmelidir. Bu, örgütsel liderlerin ne denli stratejik veya önemli sorunlar olduğuna karar vermelerine yardım edecektir. Eğer özel bir soruna yönelmede, başarısız olmanın herhangi bir sonucu yoksa bu sorun, stratejik değildir. Diğer taraftan, eğer örgüt bu özel soruna yönelmedeki başarısızlığı ile bir fırsat kaçırarak ya da yıkıma uğrayacak ise bu sorun, açıkça stratejiktir ve hemen üzerinde durulmalıdır. Böylece stratejik sorunları tanımlama basamağı, örgütün yaşaması, gelişmesi ve etkililiği için neyin gerçekten önemli olduğu üzerinde, örgütsel ilgiyi odaklamaya çalışır.

Stratejik sorunların ifadeleri hazırlandıktan sonra, artık karşılaşılan sorunların türleri ve ne denli stratejik oldukları bilinecektir. Stratejik sorunlar şu üç türde ortaya çıkabilir:

- 1) Halen herhangi bir örgütsel eylemi gerektirmeyen, fakat sürekli olarak incelenmesi gerekenler
- 2) Ufukta yaklaşan, gelecekte bazı eylemleri gerektireceğe benzeyen ve halen bazı eylemlerde bulunma olasılığı olanlar
- 3) Hemen yanıt gerektirenler ve bu nedenle alışılmış bir tarzda ele alınmayanlar

PDF Eraser Free

Stratejik sorunların tanımlanmasında da, aşağıdaki yaklaşımlar kullanılabilir.

- 1) Doğrudan yaklaşım; yükümlülükler, öz görev ve SWOT (Güçler, kusurlar, fırsatlar, tehditler) çözümlemesine ilişkin tartışmalardan ortaya çıkar.
- 2) Dolaylı yaklaşım; sorunları tanımlamadan önce birkaç farklı görüş hakkında beyin fırtınası ile başlar.
- 3) Amaçlar yaklaşımı; amaçlarla başlar, ardından amaçlara ulaşılmadan önce yönelmeyi gerektiren sorunlar tanımlanır.
- 4) Başarı vizyonu yaklaşımı; vizyon ortaya çıkarılmadan önce başa çıkılması gereken sorunları tanımlamak amacıyla en az, bir vizyon taslağı ile başlar.

Bu yaklaşımlar her zaman sorunlar, amaçlar ya da vizyonlarla başlanması gerektiğini göstermektedir. Hangi yaklaşımın daha iyi işleyeceği, kuşkusuz içinde bulunulan duruma bağlı olacaktır.

6.BASAMAK: Sorunları Yönetmek Amacıyla Strateji ve Plan Oluşturma

Strateji örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve bunu niçin yaptığını tanımlayan amaçlar, politikalar, programlar, eylemler, kararlar veya kaynak ayırmanın bir örüntüsüdür. Stratejiler önceki basamaklarda tanımlanan sorunlarla başa çıkmak için geliştirilir. Strateji daha önceki sayfalarda ayrıntılı biçimde ele alındığı için, burada kısaca anımsatılmaktadır.

PDF Eraser Free

Bu tanımlama özellikle geniş tutulmuştur. Çünkü insanların, söylemleri, seçimleri, eylemleri ve eylemlerinin sonuçları arasında tutarlılık sağlamak üzerine dikkat çekilmek istenmektedir. Etkili strateji oluşturma ve uygulama süreçleri, söylem, seçim, eylem ve sonuçlarını; düzey, zaman ve fonksiyon açısından tutarlı birimler halinde birbirine bağlar. Ayrıca, strateji ya da stratejilerin, örgüt kültürünü bir şekilde tekrar düzenleme amaçları olmasına rağmen, yine de örgüt kültürüne uyarlanmaktadır. Taslak halindeki stratejiler, istenen şekillerin ortaya çıkması için bu basamakta düzenlenirler. Eğer stratejik planlama süreci daha küçük çaplıysa veya tek örgüt içeriyorsa, tekrar gözden geçirilir ve bu basamağın sonunda kabul edilir.

Mintzberg'in (1994) açıkladığı gibi 'Her uygulama başarısızlığı, aslında düzenleme başarısızlığıdır.' Ayrıca örgütler arası ya da toplum düzeyinde uygulama detayları önce pek çok parti tarafından sonuçlandırılır, daha sonra ortak stratejik planlar kabul edilir. Bu gibi durumlarda planı uygulama süreci, detaylı stratejik düzenleme ya da plan kabul etme sürecinin önüne geçebilir (Bryson'dan, 1995).

Etkili bir strateji birkaç ölçütü karşılar; önemli hak sahipleri tarafından politik olarak kabul edilebilir, teknik olarak işleyebilir, örgütün felsefi öz değerleriyle uyumludur. Dahası etik, ilkeli, yasal olmalı ve örgütün izlemesi için ortak bir yarar sağlamalıdır. Yönelmesi gereken stratejik sorunla da başa çıkmalıdır. Çoğu kez stratejilerin teknik, politik, etik ve yasal açıdan hatasız olduğu; ancak çözmesi beklenen sorun ile uğraşmadıkları görülür.

7. BASAMAK: Stratejiler ve Planı inceleme ve Benimseme

Planlama takımı, stratejiler oluşturulduktan sonra, onların benimsenmesi ve uygulamanın yürütülmesi için resmi onaya gereksinim duyar. Bu, biçimsel bir stratejik plan hazırlandığı zaman da gereklidir. Stratejik planlar tek bir örgüt için geliştirildiğinde, özellikle küçük örgütlerde bu basamak altıncı basamakla birleştirilebilir. Fakat örgütün geneli ve toplum için planlama yapıldığında, ayrı bir basamak gerekli olacaktır. Stratejik planlama eşgüdüm kurulu, sonuçlanan stratejiler ve planı onaylamaya gereksinim duyabilir.

Herhangi bir strateji ya da planın geçişini garantilemek için, yeniden dikkati iç ve dış hak sahiplerinin ilgi, merak ve amaçlarına çekmek gerekmektedir. Destek için teşvik yaratmak ya da bulmak da faydalı olabilir. Fakat formal karar verme alanında herhangi bir teklifi iptal etmenin pek çok yolu vardır. Bu nedenle planın desteklenmesi ve kabul edilmesini sağlamak için, bu planın, karmaşayı çözebilecek bilgiye sahip aktörlerce savunulması gerekmektedir (Bryson and Crosby,1992: Bryson'dan, 1995).

8. BASAMAK: Etkili Bir Vizyon Oluşturma

Örgüt bu basamakta, stratejilerini başarıyla uyguladığı ve tüm gizilgücüne ulaştığında, neye benzemesi gerektiğinin bir betimlemesini yapar. Bu betimleme, örgütün 'başarı vizyonu'dur (Taylor,1984; Nanus, 1992: Bryson'dan, 1995). Bu tür betimlemeler tipik olarak örgütün öz görevini, temel stratejilerini, performans ölçütlerini, bazı önemli karar ilkelerini ve tüm çalışanlardan beklenen etik ölçütleri kapsar. Ancak çok az sayıda örgüt böyle bir betimlemeye sahiptir. Fakat bir

PDF Eraser Free

betimleme yapmanın önemi, iyi yönetilen örgütler tarafından uzun süreden beri bilinmektedir.

Örgüt içerisinde dağıtılan betimleme, sabit yönetsel gözetim yokluğunda örgüt üyelerinin kendilerinden ne beklendiğini bilmelerini sağlar. Böylece üyeler, bir düzeyde kendi girişimleri ile eylemde bulunmak için özgür olurlar. Sonuçta doğrudan denetim gereksiniminin azalması nedeniyle, üyelerin enerjisi örgütün amaçlarına yönelebilir.

Başarı vizyonu geliştirmenin, niçin daha erken değil de bu basamakta akla geldiği sorulabilir. Bunun iki temel yanıtı vardır:

1)Tüm örgütler için bu basamağa gelmek zorunlu değildir. Bazı örgütler süreçte, çok daha önceden, oldukça açık ve anlaşmaya varılmış bir başarı vizyonu geliştirebilirler. Gerçekte toplumlar çoğu kez, sorunu tanımlama ve strateji oluşturmaya kılavuzluk edecek amaç ve değerler üzerinde yeterince uzlaşma sağlamak için, işe görsel imge oluşturmakla başlarlar. Bazı süreçler vizyona ilişkin bir ifadeyle başlayabilir. Bazıları vizyonu, stratejik sorunların ne olduğunu anlamalarına yardım için kullanabilirler. Bir kısmı da önemli karar vericilerin, strateji ve planları benimsemeleri ve uygulama çabalarına rehberlik etmelerini sağlamak amacıyla kullanabilirler.

2)Çoğu örgütler eğer bir vizyona sahip iseler stratejik planlama birkaç kez gözden geçirilinceye kadar ayrıntılı bir başarı vizyonu geliştirmeyebilirler.

Zorlu fakat başarılıdır vizyon, örgütün ne istediği ile neye sahip olduğu arasındaki gerilimi somutlaştırır (Senge,1990: Bryson'dan, 1995). Örgüt üyelerinin ne istedikleri, neye sahip oldukları ve bu ikisi arasındaki farkı bilmeleri için pek çok stratejik planlama döngüsü gerekebilir. Vizyon eğer eyleme destek olacak kadar zorlu ise kişileri motive eder; başarılmayacak kadar imkânsız ise motivasyonu azaltır. Pek çok örgüt, vizyonlarının başarısını, stratejik düzenleme sürecinden çok strateji uygulama aşamasında görebilmektedir.

Çoğu örgütte, performans için belirlenmiş gelişmeleri başarmak için, bir başarı vizyonu gerekli değildir. Bryson'a göre pek çok örgüt, basitçe birkaç stratejik konuyu belirleyip çözüme kavuşturursa etkili bir gelişim gösterebilir. Birçok örgüt gerçekten önemli olan konulara değinmemekte, sadece karar vericileri toplayıp örgütsel performansı geliştirmek adına bir kaç önemli konu ile meşgul olmaktadır.

9. BASAMAK: Etkili Bir Uygulama Süreci Geliştirme

Bir stratejik plan hazırlama, tek başına yeterli olmaz. Stratejilerin benimsenmesinde, tanımlanan değişimler, örgüt ve hak sahipleri için yaratılan gerçek değer ve yaşama geçirilecek sistem ile birleştirilmelidir. Uygulama konusunda stratejik düşünme ve etkili bir uygulama planı geliştirme, altıncı basamakta geliştirilen stratejileri gerçekleştirme yolunda önemli görevlerdir.

Örneğin bazı durumlarda, doğrudan uygulamaya geçmek en akıllıca stratejik seçimdir; bazı durumlarda ise aşamalı uygulama en iyisidir.

PDF Eraser Free

Eğer stratejiler ve uygulama planı tek bir örgüt için gerçekleştirilmişse, ya da örgütler arası bir ağ veya toplum için gelişmişse, bu basamak 6. basamak ile birleştirilecektir. Ancak çok birimli ya da hükümetler arası durumlarda, ayrı ayrı basamaklarda, ilgili grup ve örgütlerin uygulama süreci için gerekli eylem planlarını yerine getirmeleri sağlanmalıdır.

Bir eylem planı aşağıdaki detayları içermelidir:

- a) Yönetim organları, örgütsel takımlar ve bireylerin uygun rol ve sorumlulukları
- b) Belirli hedefler, beklenen sonuçlar, dönüm noktaları
- c) Belirli eylem basamakları ve ilgili ayrıntılar
- d) Programlama
- e) Kaynak koşulları ve kaynaklar
- f) İletişim süreci
- g) Gözden geçirme, izleme ve orta yolu bulmak adına yapılan düzeltme işlemleri
- h) Hesap verilebilirlik prosedürleri

Uygulamanın başarısı için, eylem planlarına yeterli destekleyiciler, şampiyonlar ve diğer çalışanların katılımını (yeterli zaman, para, ilgi, yönetsel ve destek hizmetleri ve diğer kaynaklarla birlikte) sağlamak önemlidir. Uygulamanın yolunda gitmesi için, hazırlanan planda bütçenin detaylarına da yer verilmelidir.

Yeni önceliklerle, gereksiz veya istenmeyen rekabetten kaçınmaya çalışmak da önemlidir. Stratejileri uygulamak ve hedeflere ulaşmak için her önemli fırsat doğduğunda bundan yararlanılmalıdır. Diğer bir deyişle amaçlılığın yanı sıra fırsatçılık da önemlidir. Uygulamada gerçekten ne olduğu, her zaman niyetlenen yol boyunca ortaya çıkanların bir karışımı olacaktır (Mintzberg,1994: Bryson'dan, 1995).

Başarılı uygulanan ve kurumsallaştırılan stratejiler, aktörlerin beklentilerinin karşılandığı, 'yeni bir rejim' ya da 'bir dizi kapalı/açık prensip, norm, kural, karar verme prosedürü' ile sonuçlanmaktadır (Krasner,1983; Bryson and Crosby, 1992: Bryson'dan, 1995). Bir rejim inşa etmek de, rekabetçi ortamda kazanç sağlamak için önemlidir.

10. BASAMAK: Stratejiler ve Stratejik Planlama Sürecini Yeniden Değerlendirme

Uygulama süreci yaşanırken, yeni bir basamağa başlangıç olarak, stratejiler ve stratejik planlama süreci gözden geçirilmelidir. Bu aşamadaki işin çoğu, devam eden uygulama sürecinin bir parçası olarak ortaya çıkabilir. Bununla birlikte, eğer örgüt bir süre için stratejik planlama ile uğraşmıyorsa, bu da ayrı bir basamak olabilir. Bu süreçte, başarılı olan ve sürdürülmesi gereken ile değiştirilmesi ya da sona erdirilmesinde yarar görülen stratejiler üzerinde odaklanılarak bir karara varılmalıdır. Bu basamakta, stratejik planlamanın daha sonraki döngüsünü geliştirmek için önerilen değişmeler ile belirtilen güçlü ve zayıf yanlar da incelenmelidir (Bryson, 1995).

1.4.Stratejik Planlama ve Eğitim

Değişim hızı ritmine ayak uydurmak isteyen örgütler ayakta kalabilmek için alternatif yollar araştırmaya başlamışlardır. Bu araştırmalardan kendilerine çıkardıkları ortak sonuç, başarılı örgütlerin daha çok özel sektörden geldiğidir. Bu örgütlerde belli işletme kavramları ve uygulamaları görülmektedir. Bunlardan biri de stratejik planlamadır.

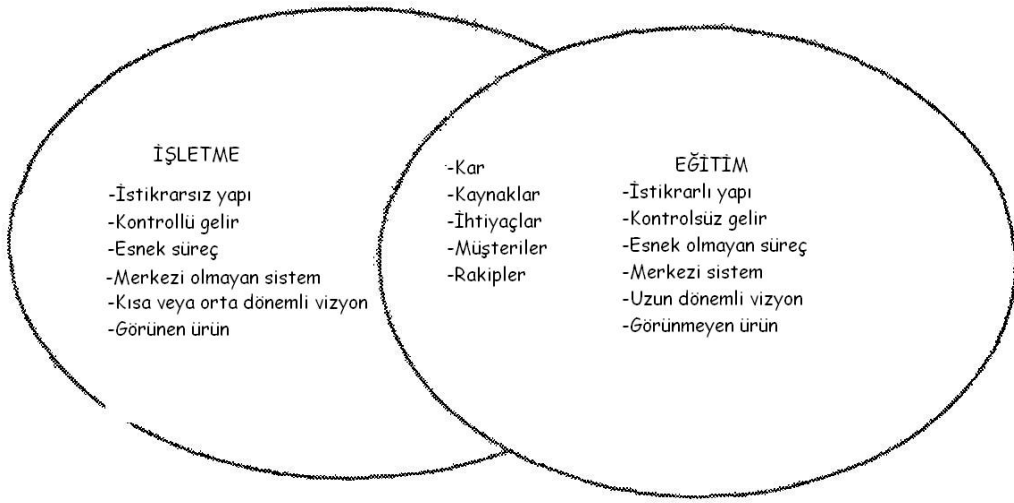
Eğitimde stratejik planlama uygulamalarının kabul görmesi beraberinde şu soruları getirir;

- 1) Stratejik planlamanın eğitimde kullanılması doğru olur mu?
- 2) Eğitim ve işletme arasındaki ilişki nedir?
- 3) Eğitim çeşitli bileşenlerin (eğitim kurumu, toplum, aile, kural koyucu vb.) beklentilerini nasıl karşılayacak?
- 4) Eğitim, işletme dünyasından fikirleri alıp bunları başarılı bir şekilde uygulayabilecek mi?
- 5) Stratejik planlama hangi düzeyde eğitime transfer edilebilir?
- 6) Eğitim sistemi için uygulanabilir olanlar ve olmayanlar nelerdir?

İşletme ve eğitimi karşılaştırmakta bazı zorlukların olduğu kesindir. Çünkü yıllardır bu iki kavram tamamen ayrı baskı alanları olarak görülmüş ve tamamen farklı şeylerle ilgilenmişlerdir. Yönetim literatüründe bu konuyla ilgili hemen hemen hiç bilgi olmaması bu problemin ipucudur. Brunt (1987) fabrika gibi örgütlerin aktiviteleri ile okulların aktivitelerini eşleştirmeye çalışmak adına güçlü bir direniş

olduğunu belirtir. Katı bir eşleştirmeye gidilmesinin de gerekli olmadığını savunur (Tsiakkiros ve Pashiardis'den, 2002).

Aşağıdaki şekilde (Şekil 4) eğitim ve işletme karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıklar gösterilmeye çalışılmıştır.



Şekil 4. İşletme ve Eğitimin Karşılaştırılması (Tsiakkiros ve Pashiardis, 2002)

Benzerlikler söz konusu olduğunda şunlar sıralanabilir:

- 1) İşletme ve eğitim için en önemli görev kara geçmektir. Karlarının farklı olduğu düşünülebilir, fakat ikisi de bir şeyler başarmak için çalışırlar. Kaynakları sınırlı olduğu için kendileri için daha fazlasını elde etmeye çalışırlar.
- 2) Bunun yanında beklentilere de cevap vermeye çalışırlar. Bu iki gerçeğe dayanarak Papadopoulos ve Economides (1995) temel ekonomik problemin sadece insanlarca değil; örgütlerce de karşı karşıya kalınabileceğini belirtirler. Örgütler sınırsız ihtiyaçlarını,

sınırlı kaynaklarla karşılamak zorundadırlar. Bunun için örgütler de insanlar gibi ihtiyaçlarını öncelik sırasına koyarak onları en az maliyet ve kaynak ile karşılamaya çalışmalıdırlar.(Tsiakkiros ve Pashiardis, 2002)

- 3) Eğitim ve işletme, sürekli beklenti içerisinde olan müşterilere sahiptirler ve onları memnun etmek zorundadırlar. Çünkü müşteriler onların geleceğini garanti altına almaktadır.
- 4) İşletme ve eğitim ortamında rekabet vardır. Tüm örgütler rakiplerinden bir adım önde olmak için birbiriyle yarışır.

Farklılıklar söz konusu olduğunda şunlar sıralanabilir:

- 1) En önemli farkları yapılarıdır. İşletme örgütleri dengesiz bir yapıya sahiptir. Toplumsal değişimlere göre çeşitlilik gösterirler. Eğitim örgütleri ise düzenli yapıya sahiptirler ve kolayca değişme esnekliği gösteremeyebilirler.
- 2) Girdileri ve süreçleri farklıdır. İş dünyasının girdi ve süreçlerinin kontrolü esnek ve değişkendir. İş örgütlerinin çoğu merkezi olmayan bir sisteme sahiptir, vizyonları kısa ya da orta vadelidir. eğitimde sistemler merkezidir ve vizyon uzun vadelidir.
- 3) İş dünyasında ürün kolayca görülebilir fakat eğitim dünyasında kolayca görülemeyebilir.

Bir takım yazarlar (Fidler,1989; Byars,1991; Hanson and Henry,1992: Tsiakkiros ve Pashiardis'den, 2002) stratejik planlamanın diğer alanlar gibi,

PDF Eraser Free

eğitime de uyarlanabileceğini savunurlar. Lumby (1999) yaptığı çalışmadan şu sonucu çıkar mıştır. Stratejik planlama okullar için yararlı olmuştur. Perrott (1996) bunun da otesine geçer ve ekler; kamu kurumları yeni değişimlere uyum sağlamak isterlerse rehber olarak özel sektöre bakmaladırlar. Yapılan araştırmalar sonucunda genel anlamda stratejik planlamanın eğitime etkili ölçüde uyarlandığı söylenebilir (Tsiakkiros ve Pashiardis, 2002).

Fidler'e (1996) göre eğitim kurumları stratejik planlama sürecini şu durumlarda kullanabilirler;

- 1) zecekleri belli bir problem varsa
- 2) Var olan başarılı performanslarını geliştirmek istiyorlarsa

Chaffee (1990) okulların amacının, önceden görünen sosyoekonomik problemlerle baş etmek ve buna uygun davranışlar sergilemek için, kalite ve verimliliği arttırmak olduğunu belirtir. Böylece okullar kendilerini garanti altına alabilirler. Eğitim kurumları içinde buldukları çevreyi, kaynakları, kültür ve paydaş değerlerini incelemek zorundadırlar. Stratejik pozisyonlarını bilmeliler, eleştirel olarak bunları değerlendirmeliler, son olarak neyi başarabileceklerini seçmelidirler (Tsiakkiros ve Pashiardis, 2002).

Holmes ve Davies'e (1994) göre en zor olan, en fazla mücadeleyi gerektiren stratejik planlamanın uygulama kısmıdır. Eğer başarılı bir uygulama isteniyorsa

herkes formülasyon aşamalarına dâhil edilmeli, bir şeylerin gerçekleşmesinde ciddi bir katılım gerçekleştirilmelidir (Tsiakkiros ve Pashiardis, 2002).

Diğer bir taraftan, tüm bu felsefeyle ilgili bazı çekimsellikler vardır. Pashiardis'e (1993) göre 'Stratejik planı kamu okullarında uygulamak, özel iş sektöründe uygulamaktan biraz farklıdır. İş ve eğitimin aynı şey olduğunu düşünemeyiz, eğitimin vizyonu, özgür, demokratik, sağlıklı bireyler yetiştirmektir. Bu bireyler ülkenin gelişimine katkıda bulunacaklar, iş birliği ve anlaşma sağlayacaklar ve ülkeleri arasında sevgi aşılacaklardır. Eğitim, insanın yaratılışı ve gelişimi ile ilgili olduğu için, amaç ve araçları daha insandır; bazen işletmeler amaçlarını gerçekleştirmek için pek etik olmayan yol ve yöntemler seçebilirler. Eğitim bu tür yollar kullanamaz. Çünkü ahlak ve bütünlük öğretir ve sürecin sonunda paydaşlar tarafından sertçe yargılanabilir'. Brant (1987) bize şunu hatırlatır: 'Eğitim hem yolculuktur, hem varış, hem süreçtir, hem ürün. Eğitimciler olarak bizler nelerin eğitime uygulanıp uygulanamayacağı arasında kesin bir çizgi çizmeliyiz'(Tsiakkiros ve Pashiardis, 2002).

Bir ülkenin hedeflediği toplumsal, teknolojik ve ekonomik düzeye ulaşmasını sağlayacak en önemli öge insan kaynağıdır. Beklenen yararların sağlanması için insan kaynağının öncelikle iyi yetiştirilmiş olması gerekmektedir. İnsanı yetiştirecek olan da eğitim sistemidir. Eğitim kalkınmanın en önemli araçlarından biridir. Günümüzde her alanda olduğu gibi eğitim alanında da yeni değişimler yaşanmaktadır. Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle iletişimin artması, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, öğretmenlerin niteliklerinin yükselmesi, yaşam

boyu öğrenme, etkin öğrenme, öğrenmeyi öğrenme, gibi yeni yaklaşımların gelişmesi, eğitim sisteminin sürekli sorgulanmasını ve geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Eğitim sisteminin ve okulların amaçlarına yönelik işleme için stratejik planların hazırlanması ve uygulanması gerekmektedir (Ereş, 2004).

1.4.1. Türk Eğitim Sisteminde Stratejik Planlama Gereksinimi

Artan rekabet, yapısal değişimler ve uluslararası bağımlılık, Türkiye'nin çağı yakalamak için köklü yapısal değişim ve toplumsal dönüşümleri gerçekleştirmesini gerektirmektedir. Bu ise, ülke stratejisi kadar, bu stratejinin hedeflerine odaklı kurumların da uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri ile olanaklıdır. Özel kuruluşlar bunu kendi pazarlarının ilkeleri ile Türkiye'nin çıkarlarını bağdaştırarak yapmak; kamu kuruluşları ise Türkiye'nin hedefleri ve kalkınma ilkeleri doğrultusunda koordine etmek suretiyle başarıya ulaştırabilirler. AB Komisyonu, birlik boyutunda stratejik planlama yapmakta -örneğin, halkoylamasına sunulan Maastircht Anlaşması böyle bir belgedir- her ülke için ülke yöneticileriyle birlikte stratejik yönetim uygulamaktadır. AB ile tam üyelik hedefi doğrultusunda seçimini yapmış olan Türkiye, küreselleşmenin imkânlarından en üst düzeyde yararlanabilme fırsatını yakalamalıdır (Bircan, 2002).

Türkiye açısından küreselleşme, Avrupa Birliği (AB) ile yakından ilgilidir (Terzi, 2005: Altınkurt'tan, 2007). Türkiye'deki kamu ya da özel her örgüt, AB'nin siyasi, ekonomik, sosyal vb. her türlü politikalarından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir.

Dolayısıyla AB eğitim politikaları çerçevesinde yürütülen AB eğitim programları da, Türkiye'deki birçok eğitim örgütü açısından yeni açılımlar sağlamıştır. 2004 yılından sonra pek çok eğitim örgütü çeşitli projeler kapsamında Avrupa'daki eğitim sistemlerini, okulların işleyişini vb. yerinde görme, ortak etkinliklerde bulunma fırsatına sahip olmuşlardır. AB eğitim programları; AB'ye üye ve aday ülkeleri ile antlaşmalarına taraftar diğer ülkelerin bütçelerinden katkı yapıp yeteneklerine göre yararlandıkları, eğitimlerini geliştirip hedeflenen standart seviyeye ulaştırmaya yönelik eğitim ile ilgili yardım programlarıdır (Yayan, 2003: Altinkurt'tan, 2007).

Türkiye, Avrupa Birliği'nin üç eğitim programı olan Socrates (Genel Eğitim), Leonardo da Vinci (Mesleki Eğitim) ve Youth (Gençlik) Programlarının ikinci aşamasına (2000–2006) 1 Nisan 2004 tarihi itibarıyla resmen katılmıştır (MEB, 2004: Altinkurt'tan, 2007). 2007 yılından sonra ise, 2013 yılına kadar sürecek “Yaşamboyu Öğrenme Programı (Lifelong Learning Programme)” başlamıştır. Yaşam boyu Öğrenme Programı ile ilgili karar, Avrupa Parlamentosu ve Avrupa Konseyi tarafından 15 Kasım 2006 tarihinde kabul edilmiş ve AB Resmi Gazetesi'nin 24 Kasım 2006 tarihli sayısında yayınlanmıştır. Bu yeni programın hedefi; sürdürülebilir ekonomik büyüme, daha iyi bir istihdam ve toplumsal bütünlük çerçevesinde Avrupa Topluluğu'nun ileri düzeyde bir bilgi toplumu olma yönünde gelişmesine, yaşam boyu öğrenme aracılığıyla katkıda bulunmaktır. Program aynı zamanda, dünya çapında kalite ölçütü olmaları için, topluluk bünyesindeki eğitim ve öğretim sistemleri arasında etkileşimi, iş birliğini ve hareketliliği desteklemektedir (Global Gateway, 2006: Altinkurt'tan, 2007). Bunun yanında, 1999 yılında başlayan

Bologna süreci ile Avrupa coğrafyasındaki ülkelerin hem birbirleri ile uyumlu, hem de rakiplerinden üstün kılacak bir yüksek öğretim sistemi oluşturulması hedeflenmiştir. Türkiye bu sürece 2001 yılında ‘Prag Deklarasyonu’na imza atarak dâhil olmuştur (Ulusal Ajans, 2006: Altınkurt’tan, 2007). Küreselleşmeyle birlikte özellikle de AB eğitim programları, ilişkili olduğu ülkelerin eğitim sistemlerine, eğitim örgütlerine ve örgütlerin başındaki eğitim liderlerine önemli fırsatlar sağlamaktadır.

Küreselleşme olgusuyla birlikte yaşanan bunca değişim, belirsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Eğitim liderlerinin, değişim sonucu yaşanan belirsizliklerden örgütlerini koruyabilmesi için yaşanan değişimleri, örgütün kendi değer ve amaçları ile dengelemeye çalışması gerekmektedir (Preedy, Glatter ve Wise, 2003: Altınkurt’tan, 2007). Eğitim örgütlerinin içinde bulunduğu dinamik çevre, toplumun eğitim örgütlerinden beklentileri her geçen gün değiştirmektedir. Okulların, katı bürokratik kurallar çerçevesinde bu beklentileri karşılaması mümkün değildir (Çelik, 1995: Altınkurt’tan, 2007). Ayrıca diğer örgütlerden farklı olarak eğitim örgütlerinin kültürel sorumlulukları da bulunmaktadır. Dünyanın kültürel bir örneklige doğru gittiği bir ortamda (Kongar, 2006: Altınkurt’tan, 2007) eğitim örgütlerinin, bir yandan kendi yerel kültürel değerlerini koruyup, geliştirmeye çalışırken, diğer yandan bilgi çağının evrensel bireylerini yaratma çabası içinde olmaları gerekmektedir (Erem, 2003: Altınkurt’tan, 2007).

Eğitim liderlerinin, küreselleşmenin sağladığı fırsatları değerlendirerek örgütü geleceğe taşıması ve oluşabilecek tehditlere karşı bilinçli hareket ederek örgütlerini

korumaları gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında eğitim örgütleri, örgütsel yapılarını ve stratejik planlama yaklaşımlarını yeniden ele alıp değerlendirmek zorundadırlar. Değişimin anlık olduğu günümüz dünyasında, tüm diğer örgütler gibi eğitim örgütlerinin de, gelişmelere uyum sağlayabilmesi için stratejik planlama sürecini etkili ve verimli şekilde kullanmalarını gerektirmektedir. Özetle yaşadığımız değişim süreci sağladığı fırsatlar ve belirsizlikler açısından, stratejik planlamayı eğitim örgütleri olan okullarda gerekli kılmaktadır (Besler, 2004: Altinkurt'tan, 2007).

Eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okullarda yapılmaktadır. Okullar eğitim sisteminin stratejik ve vazgeçilmez bir ögesidir. Okulların bütün üst sistemleri, okulların işlevini yerine getirmesinde yol gösterici ve destek rolünü üstlenmektedir. (Türk, 2002: Altinkurt'tan, 2007). Küresel ortamda yaşanan hızlı değişimler okulları bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendilerine yönlenebilen okullar olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan, 2004: Altinkurt'tan, 2007).

1.4.2. İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama

5018 Sayılı Mali Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu' un 9. maddesi gereği, DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”, 26.05.2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Buna göre; stratejik planlama çalışmalarının, kapsamdaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dâhilinde yürütülecektir.

Türkiye’de MEB’ e bağlı kamu okulları ve özel okullar da söz konusu kanun ve yönetmelikler gereği stratejik planlama hazırlamakla yükümlüdürler. Okulların, stratejik planlama hazırlama ve uygulama çalışmalarına ışık tutabilmek için, 2006 yılında, MEB’in Strateji Geliştirme Başkanlığı tarafından, ‘Stratejik Planlama Hazırlık Programı’ ve 2007 yılında, MEB’in Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığınca ‘Planlı Okul Gelişim Modeli (Okulda Stratejik Yönetim)’ yapılmış ve ilköğretim okullarına ulaştırılmıştır.

İlköğretim okulları, Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde öncelikli olarak kalkınma ile ilgili amaçların gerçekleştirilmesinde, eğitim sistemi içerisindeki niceliksel büyüklükleri, kullandığı kaynaklar, istihdam ettiği çalışanların sayısı ve üstlendiği toplumsal kalkınma misyonu ile büyük önem taşımaktadırlar. Bu açıdan ilköğretim okullarının, ülke kalkınmasına dönük misyonlarını gerçekleştirmelerinde stratejik planlama yaklaşımı, dinamik ve sürekli güncellenebilir yapısıyla kabul görmektedir.

Ancak Türkiye’de ilköğretime ilişkin politika ve stratejilerin, MEB merkez örgütü düzeyinde oluşturulması, buna bağlı olarak ilköğretim örgütlerinin kendi görev tanımları, geleceğe ilişkin hedefleri, temel ilke ve değerleri, kritik süreçleri ile ilgili politika ve stratejileri belirleme girişimi ve cesaretinden uzak olmaları nedeniyle, okullardaki stratejik planlama uygulamalarının gelecekteki başarısı, artık endişe uyandırmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2004). İlköğretim okullarında uygulanmaya çalışılan stratejik planlama çalışmalarının başarılı olabilmesi için örgütlerin yürüteceği bağımsız stratejik planlama süreçlerinin desteğine ihtiyaç

duyulduğu görülmektedir. Eğitim sisteminin gelişmesi ve toplum beklentilerinin karşılanması için, tüm ilköğretim okullarının stratejik planlama sürecini içselleştirmeleri gerekmektedir.

Bu çalışma ile sosyoekonomik düzeyleri farklı üç devlet ilköğretim okulunda, stratejik planlama uygulamalarına ilişkin OGYE üyelerinden alınan görüşler doğrultusunda, durum saptamasına gidilecektir.

1.5. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı ilköğretim okullarında yürürlüğe konulan stratejik planlama uygulamalarının, stratejik planlama ilke ve süreçlerine uygun yapıp yapılmadığının belirlenmesi için farklı sosyoekonomik özelliklere sahip üç ilköğretim okulunda yer alan öğretmen ve yönetici görüşlerinin belirlenmesi ve bu görüşler doğrultusunda okullarda uygulanan stratejik planlama süreçlerinin karşılıklı olarak değerlendirilmesidir.

Bu genel amaç doğrultusunda şu sorulara yanıt aranmıştır:

- 1) Okul Gelişimi Yönetim Ekibinde yer alan öğretmen ve yöneticilerin, okullarında uygulanan stratejik planlama hakkındaki genel görüşleri nelerdir?
- 2) Okul Gelişimi Yönetim Ekibinde yer alan öğretmen ve yöneticilerin, ekip üyelerinin üzerine düşen görevlerle ilgili görüşleri nelerdir?
- 3) Okul Gelişimi Yönetim Ekibinde yer alan öğretmen ve yöneticilerin, stratejik planlamada karşılaşılan sorunlarla ilgili görüşleri nelerdir?

- 4) Okul Gelişimi Yönetim Ekibinde yer alan öğretmen ve yöneticilerin, stratejik planlamanın sağladığı kazançlarla ilgili görüşleri nelerdir?
- 5) Okul Gelişimi Yönetim Ekibinde yer alan öğretmen ve yöneticilerin SWOT (KEFE) analizinde yer alan başlıklara ilişkin görüşleri nelerdir?

1.6.Araştırmanın Önemi

Kanun (5018 Sayılı Mali Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu) ve yönetmeliklerle (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik) tüm kamu idarelerinde yaygınlaştırılması zorunlu hale getirilen stratejik planlama, ilköğretim okullarında da yürürlüğe konulan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma ile ilköğretim okullarında stratejik planlama süreçlerinin önemi vurgulanacaktır.

Alanyazında incelenen araştırmalarda, daha önce stratejik planlama uygulamaları, sosyoekonomik düzeyleri farklı ilköğretim okulları kapsamında ele alınmadığı için, yapılacak bu çalışmanın gelecek araştırmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Bu araştırma ile fiziksel yapı, maddi kaynaklar, öğretmen ve destek personel seçme bakımından farklılık gösteren devlet okullarında süreçlerin izlenebilmesi sağlanmaktadır. Ayrıca bu çalışmanın, kamu okullarında stratejik planlamanın işleyiş süreçlerine ilişkin daha ayrıntılı bilgi elde edilebilmesi ve böylece stratejik planlama ile ilgili yapılacak araştırmalara da yön verilebilmesi açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Stratejik planlama süreçlerinin üç farklı ortamda ele alınması ile devlet okullarında var olan stratejik planlama uygulamaları arasında bir karşılaştırma fırsatı sağlanabilecek, bu karşılaştırma sonucunda

ilköğretim okullarında stratejik planlama süreçlerine açıklık getirilecek ve bu okullardaki yeni uygulamalara katkıda bulunulabilecektir.

1.7. Sayıtlılar

Görüşme formunun kapsam geçerliliği belirlenirken uzman görüşleri yeterli bulunmuştur.

1.8. Sınırlılıklar

Araştırma, 2009-2010 eğitim öğretim yılında, Uşak İlinde bulunan farklı sosyoekonomik düzeydeki üç ilköğretim okulunda, Okul Gelişim Yönetim Ekibinde yer alan öğretmen ve yöneticilerden elde edilen veriler ile sınırlıdır.

1.9. Tanımlar

Stratejik Yönetim: Örgütün misyonunu yerine getirmek için, örgütte bulunan tüm kaynakların etkin ve verimli yönetimine ilişkin karar sürecidir.

SWOT (KEFE) Analizi: Örgütlerin sahip oldukları güçlü ve güçsüz yönler (kuvvetli yönler ve eksik yönler) ile örgütlerin faydalanabileceği olanaklar (fırsatlar) ve karşılaşılabileceği tehlikelerin (engeller) analiz edilmesi yöntemidir.

2. BÖLÜM

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde araştırma bulgularının yorumlanmasında doğrudan ya da dolaylı olarak kullanılan ilgili araştırmalara yer verilmektedir. Araştırmalara, yurt içindeki ve yurt dışındaki ilgili araştırmalar olmak üzere iki başlıkta kronolojik sıra ile yer verilmektedir.

İlgili araştırmalar kısmında bu çalışmanın bulgularını destekleyecek kuramsal ve deneysel çalışmalara atıfta bulunarak, araştırma bulguları desteklenmeye çalışılmıştır.

2.1. Yurt İçindeki İlgili Araştırmalar

Şerbetçi (1995) ‘Geleceği Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Stratejik Yönetim Sürecinde Çeşitlendirme Stratejilerinin Saptanması’ isimli çalışmasında, işletmelerin değişen çevre koşullarına rahatça uyum sağlayabilmeleri, teknolojik yenilikleri yakından izleyebilmeleri ve kendilerini geleceğin risk ve belirsizliklerinden koruyabilmelerinin büyük ölçüde belirledikleri stratejilere ve bu stratejileri etkin bir biçimde uygulayabilmelerine bağlı olduğunu belirtmektedir. Çalışmanın birinci bölümünde strateji kavramı ve işletmenin değişik hiyerarşik kademelerinde uygulanan belli başlı strateji türleri hakkında genel bilgiler verilmektedir. İkinci bölümde stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci hakkında genel bilgiler verildikten sonra tezin temelini oluşturan çeşitlendirme stratejilerinin saptanması konusu, stratejik yönetim süreci içerisinde ele alınıp incelenmektedir.

Üçüncü ve son bölümde ise ETİ Pazarlama ve Sanayi Şirketinde, stratejik yönetim süreci ve bu süreç içerisinde çeşitlendirme stratejileri konusu üzerine yapılan uygulama sonuçlarına yer verilmektedir.

Aksu (2002) 'Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi' isimli çalışmasında, stratejik yönetim, stratejik planlama ve toplam kalite yönetimine ilişkin kavramsal bir çerçeve sunmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde stratejik planlamayla ilgili kavram ve süreçler; ikinci bölümünde ise stratejik yönetim ve stratejik planlama ilişkisinden yola çıkılarak stratejik planlama süreci tanıtılmaktadır. Üçüncü bölümde örgütsel vizyon, misyon, amaç ve hedeflere yer verilmektedir. Ayrıca stratejik yönetim ve toplam kalite yönetimi anlayışının, Türk kamu okullarında hangi düzeyde uyarlanabileceğine ilişkin teorik bilginin sunulması amacıyla örnek stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi çalışma yapıları verilmektedir.

Çalık'ın (2003) 'Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi' isimli çalışmasında stratejik planlamaya ilişkin kavramsal bir çerçeve sunularak, devlet okullarındaki stratejik planlamaya ilişkin uygulamaların, ne derece etkili olduğu belirlenmeye çalışılmaktadır. Araştırmanın evreni Ankara'nın Keçiören ilçesinde, on devlet okulundan (7 ilköğretim okulu- ikisi müfredat laboratuvar okulu- ve üç lise) seçilmiştir. Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışma, stratejik planlamanın uygulanışına ilişkin, ilköğretim okullarını kendi içerisinde ve ilköğretim okulları ile liselerin arasında bir kıyaslama yapılmasına olanak sağlamaktadır.

Işık ve Aypay (2004) 'Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme' isimli çalışmalarında Türk Eğitim Sistemi'nde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadırlar. Çanakkale ilinde bulunan bir normal devlet okulu ve iki müfredat laboratuvar okulu kapsamında yaptıkları araştırmaları ile Türk eğitim sisteminde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan bu faktörleri a) kavramsal b) hukuksal c) parasal d) insan kaynakları ve e) zaman olarak sınıflandırmaktadırlar.

Küçüksüleymanoğlu (2004) 'İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması (Bursa İli Canaydın İlköğretim Okulu Örneği)' isimli çalışmasında, ilköğretim okullarında SWOT (KEFE) analizi ile okulun içinde bulunduğu durumu kritik başarı etmenleri açısından saptamayı ve saptanan duruma dayalı bir stratejik planlama süreci uygulaması önermeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla Bursa İli Nilüfer ilçesinde seçilen Canaydın İlköğretim okulunda, SWOT (KEFE) analizi ile okulun içinde bulunduğu durumu kritik başarı etmenleri (eğitim öğretim, altyapı, insan kaynakları, toplumla ilişkiler, iletişim, araştırma, geliştirme, finans) açısından saptamakta, saptanan bu duruma dayalı bir stratejik planlama süreci uygulaması önermektedir.

Altinkurt (2007) 'Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları' isimli çalışmasında, okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin öğretmen görüşlerini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın evrenini Eskişehir ili

merkez ilçesinde yer alan 6 endüstri meslek lisesinde görev yapan 592 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evrenin % 53,2'sinden kullanılabilir veriler elde edilmiştir. Öğretmen görüşlerinin branş, hizmet süresi, yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul bağımsız değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmaktadır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları ancak, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği belirlenmektedir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşleri; yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul bağımsız değişkenlerine göre bazı boyutlarda farklılık göstermekte, branş ve hizmet süresi bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarını, yasal-bürokratik, zaman ve mali kaynaklar kısmen sınırlandırmaktadır. Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin öğretmen görüşleri; branş ve görev yapılan okul bağımsız değişkenine göre bazı boyutlarda farklılık göstermekte, yöneticilik deneyimi ve hizmet süresi bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile stratejik liderlik uygulamaları arasındaki yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Şahin ve Aslan (2008) 'İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği)' çalışmalarında, eğitim alanında yeni bir uygulama olan ve kamu ilköğretim okullarında yapılması zorunlu kılınan stratejik planlama sürecinin liderleri, organizatörleri ve motivatörleri olarak okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin bakış açılarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadırlar. Bu noktada belirlenen iki ilköğretim okulunda altı

okul yöneticisi ile görüşülmüştür. Görüşmeler sonucunda yöneticilerden elde edilen veriler analiz edilerek, stratejik planlamaya ve uygulamasına ilişkin olumsuzlukların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak okul yöneticilerinin stratejik planlamanın önemine inandıkları ancak bu konu hakkında çok fazla bilgiye sahip olmadıkları ve bununla beraber bazı problemlerden dolayı stratejik planlamayı gerçekleştiremedikleri ortaya çıkmaktadır. Katılımcılar stratejik planlama konusunda karşılaştıkları sorunları 1) Çevresel faktörler, 2) Katılımcıların gönülsüz olması, 3) Katılımcıların gönüllü olarak değil görevlendirme ile seçilmesi, 4) Tepeden inme bir emir şeklinde yaptırılması, 5) Yeterli bilgiye sahip, donanımlı kişilerin olmayışı, 6) Çalışanların bu konuda ciddi bir eğitilden geçirilmemeleri, 7) Motivasyon eksikliği, 8) Bilgi yetersizliği, 9) Planda belirlenenlerin uygulamaya dönüştürülememesi, 10) Alt yapının olmaması, 11) Yeterli kaynağın olmaması, 12) Yoğun iş ortamından dolayı yeterli vakit ayrılamaması şeklinde sıralamaktadırlar.

Tuğba Madden (2008), 'Planlı Değişim Sürecinin Okulların Geliştirilmesinde Kullanılması' isimli araştırmasında planlı değişimin genel bir modeline dayalı olarak; modelin girişimi, teşhis, planlama ve uygulama, değerlendirme ve kurumsallaştırma aşamalarının okulların geliştirilmesinde nasıl uygulanabileceği; uygulamalar sırasında ortaya çıkabilecek sorunlar ve bunların nasıl üstesinden gelinebileceğine yönelik bulguların sunulmasını amaçlamaktadır. Araştırmanın uygulaması, Eskişehir'de 2006-2007 öğretim yılı bahar döneminde, özel bir ilköğretim okulunda eylem araştırması kullanılarak gerçekleştirilmektedir. Araştırmadan elde edilen bulgulara dayalı olarak, okul geliştirme amacıyla planlı değişim gerçekleştirmeye karar veren bir okul yöneticisinin, bu çabaya varsa okulun

üst yönetiminin tam desteğini alarak başlaması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır. Modelin girişim aşamasında, örgüt geliştirme uzmanı rehberliğinde, okulun süreçlerine yönelik incelemelerde bulunulması; teşhis aşamasında, örgüt geliştirme uzmanının bu süreçler hakkında kendi incelemelerini sürdürmesi; incelemeler sonunda okulun sorun alanları olarak belirlenen durumlar planlı değişim gerçekleştirmeyi gerektiriyorsa, değişimin planlama ve uygulama aşamasına geçilmesi gerektiği belirtilmektedir. Uygulama aşamasında okul çalışanlarının değişime göstereceği direncin, bireylerin sürece katılımlarının sağlanması, yapılacak toplantı ve tartışmalar yoluyla kesintisiz iletişimin sağlanması ve değişime yönelik verilecek eğitim etkinlikleri yoluyla yönetilebileceği açıklanmaktadır. Ayrıca uygulama sürecinde bireylerin okulun değişiminden sağlayacağı yararın, net olarak ortaya konması, değerlendirme aşamasında ise toplanılan verilerin, süreçte yapılması gerekli değişikliklerin belirlenmesinde kullanılması gerektiği vurgulanmaktadır. Gerçekleştirilen değişimin kurumsallaştırılması amacıyla kurulacak ödüllendirme sisteminin de modelin planlama aşamasında belirlenerek uygulama başında çalışanlara duyurulması gerektiği belirtilmektedir. Bu araştırmada üzerinde çalışılan okulun, performans değerlendirme sisteminde gerçekleştirilen değişim sonucu uygulanmaya başlanan çoklu değerlendirme modeline yönelik yapılan değerlendirmelere göre, öğretmenlerin genel olarak modele ilişkin olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmektedir. Performans değerlendirme sistemlerinde gerçekleştirilen değişimin bazı öğretmenlerin iş güvenliklerine yönelik tehdit algılamalarına yol açabileceği sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle de öğretmenlerin performans dönütlerinden sağlayacakları yararları odaklanmalarını sağlayacak süreçlerin özenle oluşturulması önerilmektedir.

Türk ve Ünsal (2009) ‘Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri’ isimli çalışmalarında MEB üst düzey yöneticilerinin stratejik planlama konusundaki görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadırlar. Tarama modeli niteliğinde olan araştırma evrenini, MEB merkez teşkilatında çalışan üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatında görevli daire başkanları, genel müdür yardımcıları, genel müdürler, kurul başkanları ve müşavirler oluşturmaktadır. Örneklem grubuna anket formu uygulanmış olup, araştırma sonucunda elde edilen veriler analiz edilmekte ve seçilen bazı değişkenlerin yönetici görüşleri üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmektedir. Bu araştırmadan elde edilen bulgular, MEB üst düzey yöneticilerinin stratejik planlamanın MEB’de uygulanabileceği görüşünde olduklarını göstermektedir. Ayrıca, yönetici görüşlerinin kıdem, eğitim düzeyi, unvan, yaş gibi değişkenlere göre farklılık göstermediği belirlenmektedir.

2.2. Yurt Dışındaki İlgili Araştırmalar

Perry ve Rainey (1988), ‘The Public- Private Distinction in Organizational Theory’ isimli çalışmalarında kamu örgütleri ve özel işletmeler arasındaki benzerlik ve farklılıklara odaklanan 32 kavramsal ve ampirik çalışmayı gözden geçirmektedirler. Kamu örgütleri ile ilgili olarak, bu örgütlerin amaçlarının daha belirsiz, karmaşık ve değişken olduğu, bu amaçları elde etmek için yeterli bilgi donanımına sahip olmadıkları, örgütsel amaçlarının dış baskıya maruz kaldığı, daha fazla birimleşmeye gidildiği, dış gruplarla daha çok etkileşim ve koordinasyona

ihtiyaç duyulduğu, daha çok bürokratik olmaya meğilli oldukları ortaya çıkmıştır. Kamu örgütleriyle ilgili bu bulgulara dayalı olarak, bürokratik örgüt şeklinde isimlendirilen kamu örgütleri daha hiyerarşik, merkeziyetçi, katı, standard, resmi, değişime dirençli olarak tanımlamaktadırlar. Perry ve Rainey araştırmaları için gözden geçirdikleri empirik çalışmaların bulgularından, kamu örgütlerinin amaçlarının daha belirsiz ve bilgi donanımının yetersiz olması bulgusuna katılmazlarken; bu örgütlerin daha fazla dış baskıya maruz kalmaları durumuna katılmaktadırlar.

Tsiakkios ve Pashiardis (2002) 'Strategic Planning and Education' isimli çalışmalarında genel amaç olarak stratejik planlama sürecinin gerektirdiklerini ve eğitim – işletme arasındaki ilişkiyi, açıklamayı belirtmektedirler. Bu genel amaçlar doğrultusunda ayrıca, eğitimin toplum beklentilerini hangi yolla karşılayabileceği, eğitimin işletme dünyasından aldığı fikirleri uygulamada başarılı olup olamayacağı, stratejik planlamanın hangi düzeyde eğitime uyarlanabileceği sorularını cevaplamayı amaçlamaktadırlar. Çalışmada, başarılı ve özel işletmelerin kavramlarından biri olan stratejik planlamanın eğitim kurumlarına uyarlanabilirliği, Kıbrıs eğitim sistemi kapsamında araştırılmaktadır. Kıbrıs eğitim sistemine ilişkin SWOT (KEFE) ve PEST analizleri ile durum saptaması yapılmaktadır. Bu durum saptaması doğrultusunda işletmelerden alınan stratejik planlama modelleri göz önünde bulundurularak araştırmacılar tarafından 6 yıllık bir stratejik planlama modeli tasarlanmaktadır. Tasarlanan bu model, Kıbrıs'ta bulunan tüm kamu okullarında uygulanmak üzere önerilmektedir.

Hendrick (2003) ' Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies' isimli, kamu kurumlarında stratejik planlama ortamı, süreci ve uygulanışını ele almayı amaçladığı çalışmasında, kamu sektöründe stratejik planlama uygulamalarına örnek olabilmesi için, kamu örgütleri ve özel örgüt arasındaki farklılıkları belirlemeye çalışmaktadır. Saha çalışması 1994-1997 yılları arasında Milwaukee şehrinin 14 biriminde yapılan araştırmada, kamu kuruluşu ve özel kuruluş farkları incelenmektedir. Bu bağlamda kuruluşların stratejik planlama süreci, onları etkileyen çevresel koşullar, belirsizlik ve algılamalar ile stratejik planlama ile elde edilen performanslarını değerlendirmeye dönük ölçütler geliştirilmektedir. Stratejik planlama, süreç değişkenleri olarak planın kapsayıcılığı ve rasyonelliği, kullanılan yöntemler, analiz derinliği, etkileşenlerin katılımı ve izleme süreçleri dikkate alınmaktadır. Çevre bağlamında ise yapısal karmaşıklık ve büyüklük, planlamaya bağlılık ve direnç, planlama becerisi ve destekleyici kültür, teknolojik karmaşıklık gibi değişkenlere yer verilmektedir. . Araştırmada söz konusu çerçeveye uygun olarak Milwaukee şehrinde 14 birimde geniş çaplı bir anket uygulanmıştır. Uygulanan anketler de önceden yapılan röportajlarla test edilmiştir. Araştırmanın bulgularına dayalı olarak bir dizi değişken belirlenmiş, bu değişkenlerin özel örgüt ve kamu örgütleri ile ilgili tartışmalara ışık tutabileceği belirtilmiştir.

Hunger ve Wheelen (2007), 'Essentials of Strategic Manegement' isimli çalışmalarında 93 Amerikan firması üzerinde yapılan araştırma sonucunda, stratejik planlamanın uygulanması aşamasında karşılaşılan sorunları 10 başlık altında toplamaktadır. Bunlar 1) Orijinal planlamadan daha yavaş uygulama, 2) Beklenmeyen büyük problemler, 3) Etkisiz koordinasyon aktiviteleri, 4) Uygulamaya

dikkat verememekten kaynaklanan rekabetçi eylemler ve krizler, 5) Çalışanların yetersiz kabiliyetleri, 6) Düşük düzey çalışanların eğitim ve bilgilendirme eksikliği, 7) Kontrol edilemeyen dış faktörler, 8) Yöneticilerin yetersiz liderlik ve yönlendirme vasıfları 9) Temel uygulama görev ve eylemlerinin tanımlanamaması, 10) Bilgi sisteminin yetersiz izleme aktiviteleri'dir. Bu sorunlardan yola çıkarak, şirketlerin örgütsel yaşam döngüleri içerisinde, stratejik planlamayı nasıl uygulamaları gerektiği hakkında öneriler getirmektedirler.

Mankins ve Steele (2009), 'Plan Yapmayı Bırakın Karar Vermeye Başlayın' isimli çalışmalarında, stratejik planlamanın karar verme karşısında neden engel teşkil ettiğini açıklamak amacıyla 2005 yılında Marakon Associates, Economist Intelligence Unit'le işbirliği halinde dünya çapında, her biri 1 milyar dolar veya daha fazla satışa sahip 156 büyük şirketten yöneticilerle yaptığı araştırmayı ele almaktadırlar. Araştırmanın sonucunda, stratejik planlamanın zamanlaması ve yapısının iyi karar vermeye engel teşkil ettiği yorumu Mankins ve Steele tarafından yapılmaktadır. Stratejik planlamanın karar vermeye engel olmasının nedeni ise iki sebeple açıklanmaktadır. Bunlar takvim etkisi (stratejik planlamayı yıllık bir çevrime zorlamak ve yıl boyunca birçok önemli karar almaları gereken yöneticiler için stratejik planı konu dışı hale getirme riski yaratmak) ve iş birim etkisi (stratejik planlamanın birimler veya birim gruplarına odaklı olması sebebiyle sorun bazında karar alamamak) olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca özel işletmelere stratejik planlamayı bırakmaları, onun yerine karar vermeye başlamalarını önermektedirler. Bu önerilerini 2005 yılında 156 büyük şirket yöneticileri ile yapılan bir araştırmaya dayandırmaktadırlar. Mankins ve Steele stratejik planlama sürecinde yapılan hataları

PDF Eraser Free

belirtmekte, karar odaklı stratejik planlama sürecinin daha yararlı olacağını savunmaktadırlar.

3. BÖLÜM

YÖNTEM

Bu bölümde araştırma modeli, evren ve örneklem, veriler ve toplanması, verilerin çözümlenmesi ve yorumlanması konularında bilgi verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırma nitel yaklaşıma göre durum çalışması yönteminde desenlenmiştir. Durum çalışmaları bir veya birden daha fazla olayın, ortamın, programın, sosyal grubun ya da diğer birbirine bağlı sistemlerin derinlemesine incelendiği yöntem olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmalar, bir varlığın mekâna ve zamana bağlı olarak tanımlandığı ve özelleştirildiği araştırmalardır. Araştırmalarda durum çalışmaları a) bir olayı meydana getiren ayrıntıları tanımlamak ve görmek b) bir olaya ilişkin olası açıklamaları geliştirmek c) bir olayı değerlendirmek amacıyla kullanılır (Büyüköztürk v.d., 2008).

Araştırmanın verilerinin analizinde ise betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analizde amaç elde edilen bulguları düzenlenmiş ve yorumlanmış bir biçimde okuyucuya sunmaktır. Bu amaçla elde edilen veriler, önce sistematik ve açık bir biçimde betimlenir. Daha sonra yapılan bu betimlemeler açıklanır ve yorumlanır, neden-sonuç ilişkileri irdelenir ve bir takım sonuçlara ulaşılır (Yıldırım ve Şimşek, 2006)

3.2.Araştırmanın Katılımcıları

Araştırmanın katılımcıları 2009–2010 eğitim öğretim yılında Uşak ilinde farklı sosyoekonomik çevrede bulunan üç ilköğretim okulundaki okul yöneticileri ve bu okulların OGYE ekiplerindeki öğretmenlerden oluşmaktadır. Araştırmada yer alan okullar belirlenmeden önce, sosyoekonomik düzeyler hakkında bilgi edinmek için yerel ve ulusal ölçekte kalkınma plan ve programlarına veri sağlamak amacıyla, beş yıllık aralıklarla DPT müsteşarlığınca yapılan, il, ilçe ve bölgelerin Sosyo-Ekonomik Gelişmişlik Endekslerini (SEGE) belirleyen çalışmalar incelenmiştir (DPT, 2004). Daha sonra araştırmaya konu olan okulları belirlemek için İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün ilgili bölüm şube yöneticilerinin görüşlerine başvurulmuştur. Araştırma için gerekli olan resmi izin İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınmıştır (EK1).

Araştırmada yer alan okullar belirlenirken maksimum çeşitleme örnekleme kullanılmıştır. Buradaki amaç, görel olarak küçük bir örneklem oluşturmak ve bu örnekleme çalışılan probleme taraf olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum derecede yansıtmaktır. Böyle bir araştırma sonucunda ortaya çıkabilecek bulgular ve sonuçlar herhangi başka bir yöntemle ulaştığımız sonuçlara oranla daha zengin olabilir. Maksimum çeşitliliğe dayalı bir örneklem oluşturmada amaç, genelleme yapmak için bu çeşitliliği sağlamak değildir, tam tersine çeşitlilik gösteren durumlar arasında herhangi ortak ya da paylaşılan olguların olup olmadığını bulmaya çalışmak ve bu çeşitliliğe göre problemin farklı boyutlarını ortaya koymaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Seçilen okullarla ilgili tanıtıcı bilgi EK 2 de verilmektedir.

Bu okullardan seçilecek katılımcılar için ölçüt örnekleme başvurulmuştur. Ölçüt örnekleme yöntemindeki temel anlayış önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan bütün durumların çalışılmasıdır. Burada sözü edilen ölçüt veya ölçütler araştırmacı tarafından oluşturulabilir ya da önceden hazırlanmış bir ölçüt listesi kullanılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2006). Bu araştırmada ölçüt olarak katılımcıların OGYE ekiplerinde görevli olmaları belirlenmiştir. Araştırmanın katılımcıları ile ilgili sayısal veriler EK 3 de sunulmuştur.

3.3.Verilerin Toplanması

Araştırmada sosyoekonomik düzeyleri farklı üç ilköğretim okuluna yönelik kullanılacak nitel verilerin toplanmasında yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır. Her okul için OGYE' de görev alan 4 öğretmen ve bir yönetici olmak üzere toplam 15 katılımcı ile yapılan görüşmelerle veriler toplanmıştır. Bu bölümde veriler ve toplanırken izlenen yöntemler ayrıntılı bir biçimde açıklanmaktadır.

3.3.1. Yarı Yapılandırılmış Görüşmeler

Araştırmanın görüşme aşamasından önce, konu ile ilgili ilköğretim okullarında yapılan daha önceki araştırmalar ışığında, katılımcılara yöneltilecek sorulardan oluşan görüşme formu düzenlenmiştir. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, araştırmacı sorularını önceden hazırlar, ancak görüşme sırasında araştırılan kişilere kısmi esneklik sağlayarak oluşturulan soruların yeniden düzenlenmesine ve tartışılmasına izin verir (Ekiz, 2003). Yarı yapılandırılmış görüşmelerde amaç görüşülen bireylerin verdikleri bilgiler arasındaki paralelliği ve farklılığı sağlamak ve buna göre karşılaştırmalar yapmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2000).

Araştırmacı tarafından hazırlanan görüşme formunun kapsam geçerliliği için Osmangazi Üniversitesi Eğitim Yönetimi, Teftişi, Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalı'ndan bir uzmanın görüşüne başvurulmuştur. Görüşme formundaki soruların dil ve anlatım ile ilgili eksikliklerinin giderilmesi amacıyla formlar, Uşak Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Türk Dili Edebiyatı bölümünden bir uzmana verilmiştir. Uzmanın form ile ilgili eleştirileri ve önerileri dikkate alınarak form son haline getirilmiştir. Bu görüşmeler üç okulda, 2009-2010 eğitim öğretim yılı içerisinde, Nisan ve Mayıs aylarında gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler yapılırken görüşme formları kullanılmıştır (EK 4).

Her okul için OGYE' de görev alan dört öğretmen ve bir yönetici olmak üzere toplam 15 katılımcı ile yapılan görüşmelerle veriler toplanmıştır. Görüşme yapılan öğretmenler Okul Gelişim Yönetim Ekibindeki (OGYE) gönüllü ve serbest zamanı olan dörder öğretmen ve birer yöneticiden seçilmiştir. Bu öğretmen ve yöneticiler için ortak kullanılan veri toplama aracı ile konu ile ilgili görüşler alınmıştır.

Görüşmeler sırasında kimi konularda ayrıntılı bilgi alma adına ek sorular da kullanılmıştır. Araştırmacı görüşmelere başlamadan önce kendini tanıtıp bu araştırmayı niçin yaptığını katılımcılara açıklamıştır. Ayrıca aldığı yanıtları asla görüşmecilerin adını vererek ya da onların aleyhine kullanmayacağı konusunda güvence vermiştir. Bu görüşmelerin okul içinden ya da dışından herhangi bir kişiye iletmeyeceğine ilişkin katılanları ikna etmiştir. Araştırmacı görüşmelere katılanları

PDF Eraser Free

yönlendirmekten kaçınmıştır. Görüşmeler her katılımcı için 30 dakika ile 45 dakika arasında sürmüştür.

Görüşmelerde elde edilen veriler, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda bulunan iki katılımcı dışında, ses kayıt cihazı ile kaydedilmiştir. Bu iki katılımcı ses kayıt cihazı kullanmayı kabul etmediği için görüşmelerde elde edilen veriler not alma sistemi ile kaydedilmiştir. Araştırmacı ses kayıt cihazını kullandığı her görüşmeyi yazıya aktarmıştır. Ses kayıt cihazı kullanmadığı her görüşmenin hemen ardından aldığı notları gözden geçirmiş, yaptığı kısaltmaları düzeltmiş, aldığı notları düzenleyerek araştırmada kullanabileceği bir şekle getirmiştir.

3.4.Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırmada yarı yapılandırılmış görüşmeler sonucu elde edilen veriler betimsel analiz yoluyla çözümlenerek yorumlanmıştır. Görüşme sürecinde kullanılan sorular ve bu sorulara verilen yanıtlar dikkate alınarak veri analizi için bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu çerçeveye göre verilerin hangi temalar altında düzenleneceği ve sunulacağı araştırmacı tarafından belirlenmiş ve betimsel kodlama yapılmıştır (EK 5). Araştırmanın güvenilirliğini sağlamak için görüşmede kullanılan sorular ve bu sorulara verilen yanıtlar bir alan uzmanına daha verilmiştir. Uzmanın elde ettiği temalar ile araştırmacının elde ettiği temalar karşılaştırılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik hesaplaması için Miles ve Huberman'ın (1994) önerdiği aşağıdaki uyum yüzdesi kullanılmıştır:

$$\text{Güvenirlik} = \frac{\text{Görüş Birliği}}{\text{Görüş Birliği} + \text{Görüş Ayrılığı}}$$

Miles ve Huberman'ın uyuşum yüzdesi formülü ile yapılan hesaplamada güvenilirlik .94 olarak bulunmuştur. Oluşturulan çerçeve dışında kalan veya önemli olmayan veriler çıkarıldıktan sonra, anlamlı ve mantıklı bir biçimde bir araya getirilen veriler tanımlanmış, verilerin frekansları hesaplanmış ve gerekli yerlerde doğrudan alıntılarla desteklenmiştir. Son aşamada ise tanımlanan bulgular açıklanmaya, ilişkilendirilmeye ve anlamlandırılmaya çalışılmıştır.

4. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde araştırma probleminin çözülmesi amacıyla okullardaki katılımcıların (OGYE' de yer alan öğretmen ve yöneticiler) stratejik planlamaya ilişkin, belirlenen beş başlık altında (Okullarda uygulanan stratejik planlama hakkındaki genel görüşleri, ekip üyelerinin üzerine düşen görevlerle ilgili görüşleri, stratejik planlamada karşılaşılan sorunlarla ilgili görüşleri, stratejik planlamanın sağladığı kazançlarla ilgili görüşleri, SWOT (KEFE) analiz başlıklarına ilişkin görüşleri) görüşleri alınarak, bu okullardaki stratejik planlama uygulamaları ile ilgili durum saptanmıştır. Durum saptaması yapılırken görüşme sonuçları yorumlanmıştır. Bulgularda araştırmanın amacında belirtilen ilgili soruların sırası izlenmiştir. Bulgular bu amaçlara göre tablolaştırılmıştır.

Araştırmanın bu bölümünde, sosyoekonomik düzeyleri farklı üç okul söz konusu düzeyleri doğrultusunda, tablolarda yüksekten düşüğe doğru 1. , 2. ve 3. şeklinde, tabloların altında yapılan açıklamalarda ise gereksiz tekrarlardan kaçınmak amacıyla okullar yine yüksekten düşüğe doğru 1.Okul, 2. Okul ve 3. Okul şeklinde kısaltılmıştır.

4.1 Sosyoekonomik düzeyi Farklı Üç Okulda Stratejik Planlamaya İlişkin

Görüşler

4.1.1. Stratejik Planlama Hakkında Genel Görüşler

Tablo 3. Stratejik Planlama Hakkında Genel Görüşler

Olumlu Görüşler	1.	2.	3.	f.
Plana göre uygulama çabaları	4	4	3	11
Okul içerisinde stratejik planlama ile ilgili toplantılar yapılması	2	4	2	8
Uygulamada gönüllülük faktörü	2	4	2	8
TKY uygulamalarına benzetilmesi	2	2	1	5
Diğer okullardan görüş alınması	1	-	3	4
Rehber öğretmenin desteği	-	3	-	3
MEM bünyesinde verilen seminerler	1	1	1	3
Toplam	12	18	12	42
Olumsuz Görüşler	1.	2.	3.	F.
Kararların uygulamaya tam olarak geçirilememesi	1	4	5	10
Ekstra toplantıların yapılmaması	3	1	1	5
Plan dışı etkinliklerin plana dâhil edilmesi	1	-	2	3
Yöneticilerin planlama işini başkalarına yüklemeye çalışması	1	-	-	1
Toplam	6	5	8	19
Genel Toplam	18	23	20	61

Stratejik planlama hakkında genel görüşler olumlu ve olumsuz görüşler olarak iki tema altında incelenmiştir. Öğretmen ve yöneticilere göre olumlu görüşler 7 alt tema başlığı altında; plana göre uygulama çabaları (f =11), okul içerisinde stratejik planlamayla ilgili toplantılar yapılması (f =8), uygulamada gönüllülük faktörü (f =8), TKY uygulamalarına benzetilmesi (f =5), diğer okullardan görüş alınması (f =4), rehber öğretmenin desteği (f =3), MEM bünyesinde verilen seminerler (f =3) olarak bulunmuştur. Olumsuz görüşler ise 4 alt tema başlığı altında; kararların uygulamaya tam olarak geçirilememesi (f =10), ekstra toplantıların yapılmaması (f =5), plan dışı etkinliklerin plana dâhil edilmesi (f =3), yöneticilerin planlama işini başkalarına yüklemeye çalışması (f =1) şeklinde bulunmuştur. Stratejik planlama ile ilgili toplam 61 genel görüşten 42 olumlu görüş, 19 olumsuz görüş elde edilmiştir.

Stratejik planlama hakkında genel görüşlerden, sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 12 olumlu, 6 olumsuz; sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 18 olumlu, 5 olumsuz; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 12 olumlu, 8 olumsuz görüş bulunmuştur.

4.1.1.1 Olumlu Görüşler

Okullarda stratejik plana göre uygulama çabalarına ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda 4'er katılımcı görüş bildirmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük seviyede olan okulda 3 katılımcı görüş bildirmiştir. Bu katılımcılardan 1. okulda bulunan bir öğretmen “ Aslında uygulamaya çalışıyoruz

yapmaya çalışıyoruz. Bazı zamanlarda yarım kalan projelerimiz oluyor.” şeklinde cevap vermiştir.

Okul içerisinde stratejik planlama ile ilgili toplantılar yapılması ve stratejik planlama uygulamalarında gönüllülük faktörü bulunması temalarına ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük okulda 2’şer katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 4’er katılımcı görüş belirtmiştir. 2.okulda bulunan okul yöneticisi stratejik planlama ile ilgili toplantılar hakkında “Öğretmenlerle birlikte stratejik planlama kapsamında toplantılar yapılıyor. Hatta onlara stratejik planlamayla ilgili seminer vermeye çalışıyoruz” demiştir. 3. okulda bulunan bir öğretmen gönüllük faktörüyle ilgili “Genelde kişisel olarak görevlerimizi yürütüyoruz. Görevleri yerine getirmeyi vicdan meselesi olarak görüyorum. Bir görevle ilgili, aslında beni kimse zorlamıyor. Ama elimden geleni yapmaya, katkıda bulunmaya çalışıyorum” ifadelerini kullanmıştır.

Stratejik planlama uygulamalarının TKY uygulamalarına benzetilmesi ile ilgili sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda 2’şer katılımcı görüş bildirmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 1 katılımcı görüş bildirmiştir. 3. okulda bulunan okul yöneticisi konuyla ilgili “ Aslında okulumuzda hedef belirlenmiştir. Bu hedef değişik isimler altında kullanılır. Hatta daha önce toplam kalite yönetimi şeklinde gündeme gelmişti. Şimdi isim değiştirdi ve stratejik planlama olarak karşımıza çıktı.” şeklinde cevap vermektedir.

Diğer okullardan görüş alınması yönünde görüş bildiren katılımcı sayısı sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 1, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 3 kişi iken, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda bu yönde görüş bildiren katılımcı bulunmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen diğer okullardan görüş alınmasıyla ilgili “ Toplantılarda alınan görüşler değerlendirilir. Daha sonra bunu uygulayan ya da daha önce uygulamış okullardan bilgi alınır. Böylece deneme yanlıma yoluyla değil, denenmiş uygulamalar kabul edilir.” ifadelerini kullanmıştır.

Stratejik planlama uygulamaları kapsamında rehber öğretmenin desteğinin alınmasına ilişkin sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 3 katılımcıdan görüş alınmışken, sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük okullardan bu yönde görüş alınmamıştır. Konu ile ilgili 2. okulda bir öğretmen “Stratejik planlamayı uygulamaya çalışıyoruz. Bu çalışmalarda rehber öğretmenin çok fazla desteği ve ilgisi var.” demiştir.

Stratejik planlama ile ilgili MEM bünyesinde yapılan toplantılara katılmak yönünde sosyoekonomik düzeyleri farklı üç okuldan da birer katılımcı görüş bildirmiş, bu katılımcıların da okul yöneticileri olduğu tespit edilmiştir. 1. okulda bulunan okul yöneticisi ‘stratejik planlama ve okul gelişimi ile ilgili Milli Eğitim’de bir kursa gittim. Giden müfettişlerden de bilgi alıyorum. ’ ifadelerini kullanmıştır.

4.1.1.2 Olumsuz Görüşler

Kararların uygulamaya tam olarak geçirilmemesi yönünde sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 4 katılımcı, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 5 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 1 katılımcı görüş belirtmiştir. 3. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Aslında biraz önce söylediğim gibi, ulaşılabilecek hedefler doğrultusunda kararlar alınmış olsaydı, rahatlıkla uygulamaya geçebilirdik. Üzerimize düşen görevlerin rahat bir şekilde üstesinden gelebilirdik. Ama kararları uygulamaya geçiremiyoruz.’ şeklinde yanıt vermiştir.

Ekstra toplantılar yapılmamasıyla ilgili olarak sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda 1’er katılımcı görüş belirtmiştir. 1.okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Okulumuzdaki stratejik planlama daha çok öğretmenler kurulu toplantılarında dile getiriliyor ve bunlar %80 aşılımaya çalışılıyor. Bu yüzden stratejik planlama ile ilgili ekstra toplantılar yapılmıyor.’ demiştir.

Plan dışı etkinliklerin plana dâhil edilmesi yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 1, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 2 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda bu yönde bir görüş alınmamıştır. 3. okulda bulunan bir öğretmen sonradan plan dışı dahil edilen etkinliklerle ilgili ‘Okul gelişim ekibinin yaptığı en büyük yanlış şudur: Aynı zamanda bu bir itirafır. Örneğin spor klübü bir faaliyet gerçekleştirir. Okul gelişim ekibi kendisi bunu yapmış gibi gösterir.’ ifadelerini kullanmıştır.

Yöneticilerin planlama işini başkalarına yüklemeye çalışmasına ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 1 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda bu yönde görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan öğretmen konuyla ilgili ‘Okul yöneticileri stratejik planlama hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıkları için, bürokratik nedenlerle ya da milli eğitim müdürlüğünün yönlendirmesi ile stratejik planlama ile ilgili yapılacak işleri bir öğretmenin veya bir müdür yardımcısının üzerine yıkabiliyorlar.’ demiştir.

4.1.2.Stratejik Planlamada Ekip Üyelerinin Üzerine Düşen Görevlerle İlgili Görüşler

Tablo 4. Ekip Üyelerinin Üzerine Düşen Görevlerle İlgili Görüşler

OGYE' deki Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri	1.	2.	3.	f.
Ekiplerin kurulması	5	4	-	9
Görev dağılımının yapılması		4	-	9
Ortak karar almak	3	4	-	7
İdarecilerin stratejik planlama kapsamında çalışmaları	4	3	-	7
Stratejik planlama ve yıllık çalışma programlarının yazılması	3	3	-	6
Yönetim ve yasanın verdiği görevlerin yerine getirilmesi	3	1	2	6
Toplam	23	19	2	44

Stratejik planlamada ekip üyelerinin üzerine düşen görevlerle ilgili 6 tema belirlenmiştir. Bunlar ekiplerin kurulması (f=9), görev dağılımının yapılması (f=9), ortak karar almak (f=7), idarecilerin stratejik planlama kapsamında çalışmaları (f=7), stratejik planlama ve yıllık çalışma programlarının yazılması (f=6), yönetim ve yasanın verdiği görevlerin yerine getirilmesi (f=6) şeklinde sıralanmıştır. Bu temalarla ilgili 1. okulda 23, 2. okulda 19 ve 3. okulda 2 görüş olmak üzere toplam 44 görüş bulunmuştur.

Ekiplerin kurulması ve görev dağılımının yapılması temalarına ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 5'er katılımcı, sosyoekonomik düzeyi orta

PDF Eraser Free

seviyede olan okulda 4'er katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda söz konusu iki görevle ilgili herhangi bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan okul yöneticisi ekiplerin kurulması ile ilgili 'Zaten okulda belli ekipler vardır. Bu ekipler stratejik planlamada belirlenir. Örneğin başarının arttırılması ile ilgili bir ekip, maddi durumu zayıf öğrencilere katkı yapılması ile ilgili bir ekip kurulmuştur.' ifadelerini kullanmıştır. 2. okulda bulunan bir öğretmen görev dağılımının yapılması yönünde 'Önce toplantı yapıyoruz. Benim yapmam gereken kısım hangisiyse yer alırım. Önce kendi görevimizi belirledikten sonra, diğer öğretmenlerin de fikrini alıp görev dağılımı yapıyoruz. Bireysel olarak görevleri yürütmüyorum.' demiştir.

Ortak karar almak ve hareket etmek temasına ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 4 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili 'Bizler planlamamızı yaptığımızda, velilerin iş yerlerine gideriz. Amaçlarımızı anlatarak, onları ikna ederek, okula materyal alınması için karar alırız' ifadelerini kullanmıştır.

İdarecilerin stratejik planlama kapsamındaki çalışmaları yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 4, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 3 katılımcı görüş bildirmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde herhangi bir görüş alınmamıştır. 2. okulda bulunan okul yöneticisi kendi görevleri ile ilgili 'Öğretmenlere stratejik planlama ile ilgili çeşitli uyarılarda

PDF Eraser Free

bulunuyoruz. Onlara rehber öğretmenle beraber seminer vermeye çalışıyoruz. Stratejik planın önemini kavratmaya çalışıyoruz.’ şeklinde yanıt vermiştir.

Stratejik planlama ve yıllık çalışma programlarının yazılması ile ilgili sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda 3’er katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde bir görüş elde edilmemiştir. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Okulun 4 yıllık stratejik planı yazılır. O stratejik planda okulun hedefleri ve amaçları belirlenir. Ekipler sene başında idareye yıllık çalışma programı da verirler.’ demiştir.

Yönetim veya yasanın verdiği görevlerin yerine getirilmesi hakkında sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 1 ve sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 2 katılımcı görüş bildirmiştir. 3. okulda konuyla ilgili okul yöneticisi ‘Sonuçta bu okul, devlet okuludur. Yapılacak işler yasalarla belirlenir. Bu yasalar çerçevesinde okulun menfaatine öğrencinin menfaatine yapılan bir işi, idare yapın dediğinde kimse karışamaz.’ demektedir.

4.1.3.Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlarla İlgili Görüşler

Tablo 5. Stratejik Planlamada Karşılaşılan Sorunlarla İlgili Görüşler

OGYE' deki Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri	1.	2.	3.	f.
Görev tanımlarının yapılamaması	3	4	5	12
Angarya olarak görülmesi	2	4	5	11
Kırtasiyecilik	3	2	5	10
MEM bünyesinde düzenlenen toplantıların nitelik olarak yetersizliği	2	2	4	8
Ortak vizyonun etkili olmaması	1	3	3	7
Öz görevi etkileyememesi	4	-	2	6
Hiyerarşik sistemden kaynaklanan problemler	2	2	2	6
Okulların mevcut durumunun göz ardı edilmesi	2	-	3	5
Uzman eğitimci ihtiyacı	2	1	1	4
Kararların ortak alınmaması	1	2	-	3
Eğitim öğretim kalitesini etkileyememesi	1	1	1	3
Toplam	23	21	31	75

Stratejik planlamada karşılaşılan sorunlarla ilgili 11 tema ortaya çıkmıştır. Bunlar görev tanımlarının yapılamaması (f =12), angarya olarak görülmesi (f =11), kırtasiyecilik (f =10), MEM bünyesinde düzenlenen toplantıların nitelik olarak yetersizliği (f =8), ortak vizyonun etkili olmaması (f =7), öz görevi etkileyememesi (f =6), hiyerarşik sistemden kaynaklanan problemler (f =6), okulların mevcut

PDF Eraser Free

durumunun göz ardı edilmesi (f =5), uzman eğitimci ihtiyacı (f =4), kararların ortak alınmaması (f =3), eğitim- öğretim kalitesini etkileyememesi (f =3) şeklinde sıralanmıştır. Karşılaşılan sorunlarla ilgili 1. okulda 23, 2. okulda 21, 3. okulda 31 olmak üzere toplam 75 görüş bulunmuştur.

Karşılaşılan sorunlarla ilgili görev tanımlarının yapılamaması yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 4, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 5 katılımcı görüş belirtmiştir. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili 'Sistemden gelen bir sorun var. Okul idaresi, idare konusunda öğretmenlerin işe karışmasını istemez. Öğretmenler de idarenin derslerine müdahale etmelerini istemezler. Her ne kadar görev dağılımı yapılırsa da, öğretmenlerin yönetimde görev almaları istenmez.' demiştir.

Stratejik planlama uygulamalarının angarya olarak görülmesine ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 2 katılımcı görüş bildirmişken, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 4, düşük düzeyde olan okulda ise 5 katılımcı bu yönde görüş bildirmiştir. 2. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili 'Stratejik planlama, okulda uygulamalarını gerçekleştirecek bireylere angarya geliyor. Uygulama için karar alındığında hemen somut elle tutulur sonuçlar ortaya çıkmıyor. Belki de bu yüzden angarya olarak görülüyor' ifadelerini kullanmıştır.

Stratejik planlama ile ilgili karşılaşılan bir diğer sorun olan kırtasiyeciliğe ilişkin, sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 2 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 5

katılımcı görüş belirtmiştir. 3. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Öncelikle son yıllarda yapılan stratejik planlama ile ilgili toplantılar veya değişiklikler elimizde evrak olsun diye yapılıyor. Ama ne yazık ki uygulamaya geçirilemiyor. En büyük sorunumuz bu.’ şeklinde ifadeler kullanmıştır.

Stratejik planlama kapsamında MEM bünyesinde düzenlenen toplantıların niteliğinin yetersiz olmasına ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda 2’şer katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 4 katılımcı görüş belirtmiştir. 3. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Stratejik planlama ile ilgili müdür bey toplantıya gitti. Ama bu konuda bir eksiklik var. Tam anlamıyla anlaşılmadı. Aslında stratejik planlama adından da anlaşılıyor. Fakat planlamanın fonksiyonları nelerdir, uygulama alanları nelerdir, ne işe yarar, kimlerle irtibat kurulması gerekir? Bütün bunlar hakkında bilgi sahibi değiliz’ şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir.

Stratejik planlama ile ilgili olarak ortak vizyonun etkili olmamasına dair sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 1 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda 3’er katılımcı görüş belirtmiştir. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Ortak bir vizyona sahip olmak tek taraflı olunca, motivasyonu arttırmaya yaramıyor.’ şeklinde yanıt vermiştir.

Stratejik planlamanın okulların öz görevlerini etkileyememesi yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 4, düşük okulda 2 katılımcı görüş bildirmişken; sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda bu yönde herhangi

PDF Eraser Free

bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Ülkemizde stratejik planlama sürecine girmeden önce de, yazılı olmasa da herkesin bir misyonu vardı. Bu okulun misyonu zaten hep en başarılı okul olmak. Ben pek etkili olduğunu düşünmüyorum.’ demiştir.

Hiyerarşik sistemden kaynaklanan problemlerle ilgili sosyoekonomik düzeyi yüksek, orta ve düşük seviyede olan okullarda 2’şer katılımcı görüş bildirmiştir. 3. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Öncelikle takip ettiğim stratejik planlar komisyonlar nazarında kalıyor. Komisyonlar nazarında stratejik planlama yapılıyor. Benim okulum adına il milli eğitim müdürlüğünde toplanan bir komisyon karar verebiliyor, stratejik planlama yapabiliyor.’ ifadelerini kullanmıştır.

Okulların mevcut durumlarının göz ardı edilmesi ile ilgili sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 2, düşük okulda 3 katılımcı görüş bildirmişken sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda bu yönde görüş alınmamıştır. 1. okulda bir öğretmen konuyla ilgili ‘Stratejik planlama ile ilgili okullar yeterli değil. Yeterli olmamasının sebebi tamamen üst bürokrasinin okullara stratejik planlama ile ilgili üst yazı göndermesidir. Bu uygulamaları yapmadan önce il bazında bir anket uygulanması gerekir. Stratejik planlama okul örgütünde kültür değişikliği gerektirdiği için önce okullardaki iklimin stratejik planlamaya hazır olması gerekir.’ demiştir.

Stratejik planlama uygulamaları kapsamında uzman eğitimlere ihtiyaç duyulması yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 2, orta ve düşük düzeyde

PDF Eraser Free

olan okullarda 1'er katılımcı görüş belirtmiştir. 3. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ' Bence yöneticilerin ve öğretmenlerin tepeden tırnağa yenilenmesi gerekiyor. Yöneticiler ve öğretmenlerin eğitim alması gerekiyor. Ama bu eğitim 50-60 kişiyi bir araya toplayıp, birinin tahtaya geçip slâytları okuması ile olmamalı. Gerçekten konunun ana hatlarını bilen birinin anlatması daha iyi olabilir ' ifadelerini kullanmıştır.

Kararların ortak alınmaması yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 1, orta seviyede olan okulda 2 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde her hangi bir görüş alınmamıştır. 2. okulun yöneticisi konuyla ilgili 'Toplantılar amacına uygun yapılamıyor. Çünkü veliyi çağırdığında gelemeyebiliyor. Öğretmenler bilgi sahibi olmadığı için, her öğretmen elini taşın altına koymuyor. Zorlamayla bir şeyler yapmaya çalışıyoruz.' şeklinde yanıt vermiştir.

Stratejik planlamanın eğitim öğretim kalitesini etkilemediği yönünde görüş belirten katılımcı sayısı sosyoekonomik düzeyi yüksek, orta ve düşük düzeyde olan okullarda 1'er kişidir. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili 'Derste kullandığımız materyallerin alımında, stratejik plandaki hedef aldığımız maddelerden biri teknolojinin sınıflara girmesi olduğu için etkili oldu. Ancak tam eğitim öğretimi etkilemedi. Çünkü öğretmen arkadaşların çoğu teknolojiye karşı o yüzden sınıflarına almak istemiyorlar.' demiştir.

4.1.4.Stratejik Planlamanın Sağladığı Kazançlarla İlgili Görüşler

Tablo 6. Stratejik Planlamanın Sağladığı Kazançlarla İlgili Görüşler

OGYE' deki Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri	1.	2.	3.	f.
Kişisel ve mesleki anlamda katkı sağlaması	5	5	3	13
Kendini Geliştirme İhtiyacı	3	4	2	9
Başarının Artışı	5	4	-	9
Sosyal etkinlik veya projelere yer verilmesi	3	5	-	8
Fiziki şartların geliştirilmesi	5	2	-	7
Mevcut durumun kavranması	3	3	1	7
Misyon tanımının yapılması	-	5	1	6
Ortak vizyonun motivasyonu etkilemesi	4	1	-	5
Daha planlı hareket edilmesini sağlaması	2	2	-	4
Toplam	30	31	7	68

Stratejik planlamanın sağladığı kazançlarla ilgili görüşlere ilişkin 9 tema bulunmuştur. Bunlar kişisel ve mesleki anlamda katkı sağlaması (f =13), kendini geliştirme ihtiyacı(f =9), başarının artışı (f =9), sosyal etkinlik ve projelere yer verilmesi (f =8), mevcut durumun kavranması (f =7), fiziki şartların geliştirilmesi (f =7), misyon tanımının yapılması (f =6), ortak vizyonun motivasyonu etkilemesi (f =5), daha planlı hareket edilmesinin sağlanması (f =4) şeklinde sıralanmaktadır.

Stratejik planlamanın sağladığı kazançlara ilişkin 1. okulda 30, 2. okulda 31, 3. okulda 7 görüş olmak üzere toplam 68 görüş elde edilmiştir.

Sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda stratejik planlamanın kişisel ve mesleki anlamda kendilerine katkı sağladığı yönünde görüş bildiren katılımcı sayısı 5'er kişi iken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 3 kişidir. 2. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ' Mesleki ve kişisel anlamda stratejik planlama çok etkili oluyor. Çünkü okulu konuşuyorsun. Her toplantıda öğrenciyi, veliyi, başarıyı konuşuyorsun. Okul için ne yapabilirizi tartışıyorsun.' ifadelerini kullanmıştır.

Stratejik planlama uygulamaları kapsamında öğretmen ve yöneticilerin kendilerini geliştirme ihtiyacı duymaları yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 4, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda ise 2 katılımcı görüş belirlemiştir. 3. okulda bulunan bir öğretmen kendini geliştirme ihtiyacı ile ilgili 'Okulun çevreyi aydınlatıcı olması gerekir. Bu da öğretmenin kendini geliştirmesine bağlıdır. Kendini geliştirebilmesi için stratejik planlamadaki gibi hizmet içi eğitimlerin olması gerekiyor' demiştir.

Başarının artışı ile ilgili olarak sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 5, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 4 katılımcı görüş bildirmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde bir görüş elde edilmemiştir. 1. okulda bulunan bir öğretmen bu konu ile ilgili 'Stratejik planlama faydalı oldu. Çünkü bildiğim kadarıyla milli eğitimde sınav kazandırma yüzdesini bir ölçüt alacak

PDF Eraser Free

olursak, bizim okulumuz stratejik planlamanın da etkisiyle en başarılı okul oldu.’ ifadelerini kullanmıştır.

Stratejik planlama uygulamaları kapsamında sosyal etkinlik veya projelere yer verilmesine ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 5 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan okul yöneticisi konuyla ilgili ‘Mesela stratejik planlama ile sağlıkta öncü okullar projesine katıldık. Bu proje ile Dünya sağlık örgütünden başarı belgesi aldık.’ demiştir.

Okullarda fiziki şartların geliştirilmesine ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 5, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 2 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde herhangi bir görüş alınmamıştır. 2. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Stratejik planlama fiziki anlamda önemli bir faktör oldu. Bütün sınıflara bilgisayar ve projeksiyon aldık. Bütün bilgileri çocuklar sınıftan internet üzerinden sağlayabiliyor.’ şeklinde cevap vermiştir.

Okulun mevcut durumunun kavranması ile ilgili olarak sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda 3’er katılımcı görüş bildirmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 1 katılımcı görüş bildirmiştir. 3. okulda bulunan bir öğretmen bu konu ile ilgili ‘Aslında okullardaki uygulamalarda tek düzelik var. Ama yeni bir uygulama geldiğinde, tam olarak uygulamaya da geçerse o

PDF Eraser Free

zaman eksi yönlerini, artı yönlerini görürsün. Stratejik planlamadan sonra duymak ya da görmek istemediğim eksik yönleri görmeye, duymaya başladım.’ ifadelerini kullanmıştır.

Stratejik planlama uygulamaları kapsamında misyon tanımının yapılması yönünde sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 5, sosyoekonomik düzeyi düşük seviyede olan okulda 1 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda bu yönde herhangi bir görüş elde edilmemiştir. 2. okulda bulunan bir öğretmen misyon tanımının yapılmasıyla ilgili ‘Ben okulumuzda, stratejik planlama uygulamaları sayesinde misyonun gerçekleştiğine inanıyorum. Aksaklıklar olsa da bu uygulamalarla misyon gerçekleştirilmeye çalışılıyor.’ demiştir.

Ortak vizyonun motivasyonu etkilemesine ilişkin, sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 4, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 1 katılımcı görüş bildirmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Ortak vizyonumuzun olması çok önemli bir şey. Çünkü okulda bir vizyona ulaşmak için çaba harcayan insan, okulunu da seviyor demektir. Ben de bütün arkadaşlarım da elimizden geleni, severek yapmaya çalışıyoruz.’ şeklinde yanıt vermiştir.

Stratejik planlamanın sağladığı kazançlar kapsamında daha planlı hareket ediliyor olmasına ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda 2’şer katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde herhangi bir görüş elde edilmemiştir. 2. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘ Stratejik planlama ile okulumuzdaki tüm etkinliklerin belli bir plan

PDF Eraser Free

çerçevesinde yapılması sağlanır. Stratejik planlama toplantılarında bu etkinlikler belirlenir ve bu plana göre işler.’ ifadelerini kullanmıştır.

4.1.5. SWOT (KEFE) Analizi Başlıklarına İlişkin Görüşler

4.1.5.1. Güçlü Yönler (Tablo 7. Güçlü Yönler)

OGYE' deki Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri	1.	2.	3.	f.
Fiziki koşulların yeterliliği	3	5	-	8
Materyal yeterliliği	3	4	-	7
Teknolojinin kullanımı	3	4	-	7
Merkezi konum	2	5	-	7
Güçlü öğretmen kadrosu	4	2	-	6
Sosyal etkinliklerin yapılması	3	3	-	6
Finansal yeterlilik	4	-	-	4
Sosyokültürel düzeyi yüksek aileler	4	-	-	4
Tarihi birikim	1	2	-	3
Sınıf mevcudunun az olması	-	3	-	3
Öğretmen ve idare arasındaki olumlu ilişki	-	-	3	3
Başarılı ve tercih edilir olması	2	-	-	2
Gelişmiş okul kültürü	2	-	-	2
Hesap verebilirlik	2	-	-	2
Sabit öğretmen kadrosu	-	-	2	2
Mevcut olanaklarla yetinilmesi	-	-	2	2
Teknolojinin mevcut imkânlar dâhilinde kullanımı	-	-	2	2
Tam gün eğitim yapılması	-	1	-	1
Öğretmen motivasyonu	-	-	1	1
Araç gereç yeterliliği	-	-	1	1
Toplam	33	29	11	73

SWOT (KEFE) analizi başlıklarına ilişkin görüşlerden güçlü yönlerle ilgili 20 tema belirlenmiştir. Bunlar fiziki koşulların yeterliliği (f =8), materyal yeterliliği (f =7), teknolojinin kullanımı (f =7), merkezi konum (f =7), güçlü öğretmen kadrosu (f =6), sosyal etkinliklerin yapılması (f =6), finansal yeterlilik (f =4), sosyokültürel düzeyi yüksek aileler (f =4), tarihi birikim (f =3), sınıf mevcudunun az olması (f =3), öğretmen ve idare arasındaki olumlu ilişki (f =3), başarılı ve tercih edilir olması (f =2), gelişmiş okul kültürü (f =2), hesap verebilirlik (f =2), sabit öğretmen kadrosu (f =2), mevcut olanaklarla yetinilmesi (f =2), teknolojinin mevcut imkânlar dâhilinde kullanımı (f =2), tam gün eğitim yapılması (f =1), öğretmen motivasyonu (f =1), araç- gereç yeterliliği (f =1) şeklinde sıralanmıştır. Güçlü yönlerle ilgili 1.okulda 33, 2. okulda 29, 3. okulda 11 görüş olmak üzere toplam 73 görüş bulunmuştur.

Sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda sırasıyla 3 ve 5 katılımcı fiziki koşulların yeterliliği güçlü yönüne ilişkin görüşlerini belirtmişlerken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde bir görüş elde edilmemiştir. 2. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Okulumuzun güçlü yanları, fiziki anlamda yeterli olmasıdır. Okul salonunun bulunması, okul bahçesinin oyun için uygun olması bu yeterliliğe örnek verilebilir’ ifadelerini kullanmıştır.

Materyal yeterliliği ve teknolojinin kullanımı ile ilgili sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3’er katılımcı, orta seviyede okulda 4’er katılımcı görüş belirtmişken, bu iki temayla ilgili sosyoekonomik düzeyi düşük okulda herhangi bir görüş alınmamıştır. Materyal yeterliliği ile ilgili 2. okulda bir öğretmen ‘Araç gereçler bakımından zengin bir okuluz. Çok sıkıntımız olduğunu söyleyemem.’ demiştir.

PDF Eraser Free

Teknolojinin kullanımı hakkında 2. okul yöneticisi ‘Bütün sınıflarda projeksiyon ve bilgisayarımız var. Ayrıca ‘vitamin’ internet ortamında bilgi sağlama yönünde kullanıma sunuluyor. Bilgisayar sınıfımız teneffüs ve öğle arasında kullanıma açıktır’ şeklinde yanıt vermiştir.

Güçlü yön olarak merkezi konuma ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 2, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 5 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde görüş alınmamıştır. Konu ile ilgili 2. okulda bulunan okul yöneticisi ‘Okulumuz merkezi bir okuldur. Aslında her yere yakın olması da başarı için avantaj sağlıyor.’ demiştir.

Güçlü öğretmen kadrosuna ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda sırasıyla 4 ve 2 öğretmen görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde herhangi bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Öğretmen kadrosu bu okulda hem nitelik, hem nicelik bakımından oldukça güçlüdür.’ ifadelerini kullanmıştır.

Sosyal etkinliklerin yapılması yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda 3’er katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen sosyal etkinliklerle ilgili ‘Örneğin okulumuzun öğrenci programı dâhilinde, yarından itibaren 4 gün şenlikler yapılacak. Öğrencilerimizin yoğun tempodaki çalışmalarına bir mola verebilmek için 4 gün şenliklerde yetenek sizsiniz yarışmaları

düzenlenecek. Okulumuzun tüm öğrencilerinin katılımını istiyoruz.’ şeklinde yanıt vermiştir.

Finansal yeterlilik ve sosyokültürel düzeyi yüksek aileler, güçlü yönlerine ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 2’şer katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda bu yönde bir görüş elde edilmemiştir. Bu okulda bulunan okul yöneticisi finansal yeterlilikle ilgili ‘Okulun ekonomik yönden parasal sıkıntısının olmaması bize avantaj sağlıyor. Maddi anlamda güçlü olduğumuz için yapmak istediğimiz etkinlikleri yapabiliyoruz.’ ifadelerini kullanmıştır. Bir öğretmen sosyokültürel düzeyi yüksek ailelerle ilgili ise ‘Öğrenciler çok elit tabakadan geliyor. Velilerimiz doktor, hâkim, savcı gibi eğitilmiş ailelerden oluşuyor.’ demiştir.

Okulun tarihi birikime sahip olması yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 1, orta seviyede olan okulda 2 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde bir görüş alınmamıştır. 2. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Okulumuzun güçlü yönleri tarihi bir birikime sahip olması ve eski bir kuruluş olmasıdır. Mezun öğrencilerden mesela iş adamı olan Sadık Boz’dan maddi destek aldık’ şeklinde ifadeler kullanmıştır.

Sınıf mevcudunun az olması yönünde sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 3 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük okulda bu yönde herhangi bir görüş alınmamıştır. 2. okulda bulunan okul yöneticisi konuyla ilgili ‘Öncelikle sınıf mevcutları az. Bu eğitim öğretim açısından önemli.

PDF Eraser Free

Sınıf mevcutları 20-22-25 civarında. 40 kişilik bir sınıfta her öğrenciye 1 dakika düşerken bizim öğrencilerimize 2 dakika düşüyor.’ ifadelerini kullanmıştır.

Öğretmen ve idare arasındaki olumlu ilişkilerle ilgili sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 3 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda bu yönde görüş alınmamıştır. 3. okulda bulunan bir öğretmen ‘Okulda idareciler ve öğretmenler arasında bir uyum var. Öğretmenler de öğrencilerin durumuna göre ekstra çabalar sarf edebiliyorlar.’ ifadelerini kullanmıştır.

Sosyoekonomik düzeyi yüksek okulun başarılı ve tercih edilir olması, gelişmiş okul kültürüne sahip olması ve hesap verebilirlik özelliğinin bulunması yönlerinden her birine ilişkin 2’şer katılımcı görüş bildirmişken; söz konusu yönlerle ilgili sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda herhangi bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen, okulun başarılı ve tercih edilir olması ile ilgili ‘Uşakta tercih edilen okullardan biridir. Akademik başarısı da yüksek olduğu için öğrenci profili de yüksek oluyor.’ ifadelerini kullanmıştır. Bu okulda bir başka öğretmen gelişmiş okul kültürü ile ilgili ‘Okulumuzda herkesin benimsemiş olduğu bir kültür mevcuttur.’ demiştir. Hesap verebilirlik ile ilgili bir öğretmen ise ‘Gördüğüm kadarıyla herkeste bir iç denetim var. Öğretmenlerin çoğunda başarıyla ilgili bir iç denetim var.’ şeklinde yanıt vermiştir.

Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda sabit öğretmen kadrosu, mevcut olanaklarla yetinilmesi ve teknolojinin mevcut imkânlar dâhilinde kullanımı

PDF Eraser Free

yönlerinden her biri için 2’şer katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda bu yönlerle ilgili bir görüş alınmamıştır. Sabit öğretmen kadrosu ile ilgili bir öğretmen ‘Okulumuzun güçlü yönlerinden biri öğretmen kadrosunun genelde sabit olmasıdır. En azından %50 öğretmen kadrosunda değişiklik olmuyor.’ şeklinde yanıt vermiştir. Mevcut imkânlarla yetinilmesi ile ilgili okul yöneticisi ‘Burada güçlü yön uygun şartları aramak yerine mevcut şartları en iyi şekilde değerlendirmeye çalışmaktır’ demiştir. Teknolojinin mevcut imkânlar dâhilinde kullanımı ile ilgili bir öğretmen ‘İmkânlarımız ölçüsünde kullanmaya çalışıyoruz. Öğrenciler kendi aralarında 2-3 lira toplayıp projeksiyon cihazı alabildiler bir sınıfta. Bilinçli olan öğrenciler alabildiler.’ ifadelerini kullanmıştır.

Güçlü yönlerle ilgili olarak sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 1 katılımcı tam gün eğitim yapıldığına dair görüş belirtmişken sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük okulda bu yönde görüş alınmamıştır.

Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda öğretmen motivasyonunu ve araç gereç yeterliliğine ilişkin 1’er katılımcı görüş bildirmişken, sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda bu yönde herhangi bir görüş alınmamıştır.

4.1.5.2.Güçsüz Yönler (Tablo 8. Güçsüz Yönler)

OGYE' deki Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri	1.	2.	3.	f.
Memur zihniyeti	3	3	1	7
Ekonomik sıkıntılar	-	-	4	4
Spor ve oyun sahalarının yetersizliği	3	-	-	3
Değişime direnç	2	1	-	3
Motivasyon eksikliği	-	1	2	3
Materyal yetersizliği	-	-	3	3
Sosyokültürel düzeyi düşük veli	-	-	3	3
Fiziksel koşulların yetersizliği	-	-	3	3
Başarıdaki düşüş	-	2	-	2
Sosyal etkinliklerin azlığı	-	-	2	2
Sınıf mevcudunun artması	-	-	2	2
Öğrencilerin mesleki eğitime yönlendirilememesi	1	-	-	1
Yönetime katılımının sağlanamaması	1	-	-	1
Bazı branş öğretmenlerinin sık sık değişmesi	-	1	-	1
Okul kültürünün oluşmaması	-	1	-	1
Emekliliği gelen öğretmenler	-	1	-	1
Toplam	10	10	20	40

PDF Eraser Free

SWOT (KEFE) analizi başlıklarına ilişkin görüşlerden güçsüz yönlerle ilgili 16 tema belirlenmiştir. Bunlar memur zihniyet (f =7), ekonomik sıkıntılar (f =4), spor ve oyun sahalarının yetersizliği(f =3), değişime direnç (f =3), motivasyon eksikliği (f=3), materyal yetersizliği (f =3), sosyokültürel düzeyi düşük veli (f =3), fiziksel koşulların yetersizliği (f =3), başarıdaki düşüş (f =2), sınıf mevcudunun artması (f =2), sosyal etkinliklerin azlığı (f =2), öğrencilerin mesleki eğitime yönlendirilememesi, (f =1), yönetime katılımın sağlanamaması (f =1), bazı branş öğretmenlerinin sık sık değişmesi (f =1), okul kültürünün oluşmaması (f =1), emekliliği gelen öğretmenler (f =1) şeklinde sıralanmıştır. Güçsüz yönlerle ilgili olarak 1. okulda 10, 2. okulda 10, 3. okulda 20 olmak üzere toplam 40 görüş elde edilmiştir.

Okulun güçsüz yönleri ile ilgili olarak memur zihniyeti hakkında sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda 3'er katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 1 katılımcı görüş belirtmiştir. 3. okulda bulunan okul yöneticisi konuyla ilgili 'Devlet okullarında maalesef zil çaldığında görevin bittiği düşünülüyor. Ders dışında yapılacak faaliyetlerde verim alınamıyor' demiştir.

Ekonomik sıkıntılara ilişkin sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 4 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda bu yönde herhangi bir görüş alınamamıştır. 3. okulda bulunan bir öğretmen ekonomik sıkıntılarla ilgili 'Güçsüz taraflarımıza geldiğimiz zaman tabii ekonomik açıdan

PDF Eraser Free

güçsüz olduğumuz için ders materyalleri ve sosyal etkinlikler açısından yetersiz kalıyoruz.’ şeklinde yanıt vermiştir.

Spor veya oyun sahalarının yetersizliğine ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda bu yönde görüş elde edilmemiştir. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Ek bina yapıldıktan sonra bahçemiz oldukça küçüldü. Öğrenci potansiyeline uygun bahçemiz olsa ya da oyun parkı düzenlense daha iyi olabilir. Büyük öğrenciler için daha geniş spor sahalarımız olsa daha iyi sonuç elde edebiliriz.’ ifadelerini kullanmıştır.

Değişime direnç güçsüz yönüne ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 2, orta seviyede olan okulda 1 katılımcı görüş bildirmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde görüş alınmamıştır. Bu konuyla ilgili 1. okulda bulunan bir öğretmen ‘Okulun zayıf yönlerinden biri, örgütteki öğretmen ve yöneticiler değişime karşı geliyor. Kendi kalıbını kıramıyorlar ve direnç gösteriyorlar.’ şeklinde yanıt vermiştir.

Motivasyon eksikliğine yönelik sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 1, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 2 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda bu yönde herhangi bir görüş alınmamıştır. 2. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili ‘Bazı öğretmenler pozitif düşünemiyor. Bunun sebebi kendilerini tükenmiş hissetmeleri olabilir. Ben kısa zamandır bu

PDF Eraser Free

mesleğin içindeyim. Ama öğretmenlik mesleğinde de ödüllendirmeler olsa, birbirimizi motive edici şeyler olsa çok etkili olur. Yapılmıyor maalesef.’ demiştir.

Materyal yetersizliği, sosyokültürel düzeyi düşük veli ve fiziksel koşulların yetersizliği yönlerinden her biri için sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 3’er katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda bu yönde görüş alınamamıştır. 3. okulda materyal yetersizliği ile ilgili bir öğretmen ‘Maddi imkânsızlık nedeniyle okulun materyal açısından alım gücü yok. Bu bizim güçsüz yönümüz. Diğer okullara baktığımızda her sınıfta bir bilgisayar, projeksiyon, vcd mevcut. Bizim okulumuzda bunlar yok.’ şeklinde yanıt vermiştir. Sosyokültürel düzeyi düşük veli ile ilgili bir öğretmen ise “ Velilerin eğitim seviyesi genelde ilköğretimdir. Sınıfımda sadece 2 tane veli lise mezunu. Geri kalanı ilkokul mezunu ve çoğu da işsiz” demiştir. Fiziksel koşulların yetersizliği ile ilgili bir başka öğretmen “ Bizim okulumuzda iyi bir bilgisayar laboratuvarı, müzik odası, resim odası, bunlar yok maddi imkânsızlık nedeniyle” ifadelerini kullanmıştır.

Sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda, başarıdaki düşüş yönüne ilişkin 2’şer katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük seviyede olan okullarda bu yönde bir görüş elde edilmemiştir. 2. okulda bulunan bir öğretmen başarıdaki düşüş ile ilgili “ Eksi yön, geçmişe bakılırsa başarıda düşüş görünüyor. Sınav sonuçlarına ve eğitim seviyesine bakılırsa bir düşüş var.” ifadelerini kullanmıştır.

PDF Eraser Free

Sınıf mevcudunun artması ve sosyal etkinliklerin yetersizliğine ilişkin sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 2'şer katılımcı görüş belirtmişken sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda bu yönde bir görüş alınmamıştır. Sınıf mevcudunun artması ile ilgili 3. okulda bir öğretmen 'Sınıflar çok kalabalık sınıf ortalaması 38 civarında' diyerek yanıt vermiştir. Bu okulda bulunan başka bir öğretmen ise "Sosyal etkinlikler sözde var. Ama malzeme olmadığı için pek bir şey yapılamıyor." demiştir.

Sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda öğrencilerin mesleki eğitime yönlendirilememesi ve yönetime katılımın sağlanamamasına ilişkin 1'er katılımcı görüş bildirmişken, sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda bu yönde görüş alınmamıştır.

Sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda bazı branş öğretmenlerinin sık sık değişmesi, okul kültürünün oluşmaması ve emekliliği gelen öğretmenler yönlerine ilişkin 1'er katılımcı görüş belirtmişken sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük okullarda bu yönde görüş belirten olmamıştır.

4.1.5.3.Fırsatlar (Tablo 9. Fırsatlar)

OGYE' deki Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri	1.	2.	3.	f.
Okul bünyesinde ekonomik destek	7	5	1	13
Velilerin ekonomik desteği	5	4	-	9
İnsan kaynaklarının sağlanabilmesi	2	1	-	3
Öğretmenin maddi desteği	-	-	1	1
Dış kurumlardan ekonomik destek	1	1	2	4
Hayırsever vatandaşların desteği	-	-	2	2
Sivil toplum örgütlerinin ve şirket kuruluşlarının desteği	1	-	-	1
Esnaf ve iş adamlarının desteği	-	1	-	1
Diğer Fırsatlar	1	-	2	3
Velinin psikolojik desteği	-	-	2	2
Öğrencilerin dershaneye gitmesi	1	-	-	1
Toplam	9	6	5	20

SWOT (KEFE) analizi başlıklarına ilişkin görüşlerden fırsatlarla ilgili 3 tema ve 8 alt tema belirlenmiştir. Temalar, okul bünyesinde ekonomik destek (f =13), dış kurumlardan ekonomik destek (f =4) ve diğer fırsatlar (f =3) olarak belirlenmiştir. Okul bünyesinde ekonomik destek temasının alt temaları, velilerin ekonomik desteği (f =9), insan kaynaklarının sağlanabilmesi (f =3), öğretmenin maddi desteği (f =1) şeklinde sıralanmıştır. Dış kurumlardan ekonomik destek temasının alt temaları ise hayırsever vatandaşların desteği (f =2), sivil toplum örgütlerinin ve şirket

PDF Eraser Free

kuruluşlarının desteği (f =1), esnaf ve işadamlarının desteği (f =1) olarak belirlenmiştir. Diğer fırsatlar temasının alt temaları da velilerin psikolojik desteği (f =2) ve öğrencilerin dershaneye gitmesi (f =1) şeklinde sıralanmıştır. Fırsatlarla ilgili olarak 1. okulda 9, 2. okulda 6 ve 3. okulda 5 olmak üzere toplam 20 görüş elde edilmiştir.

Velilerin ekonomik desteğine ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 5, orta seviyede olan okulda 4 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili “Okulumuzda, okul aile birliğinin büyük çabalar harcayarak, okula gelir kazandırması sonucu gerçekleştirilen yenilikler var. Velilerimiz bu okul için çok çalışıyor ve gelir sağlıyor.” ifadelerini kullanmıştır.

Sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 2, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 1 katılımcı insan kaynaklarının sağlanabilmesi yönünde görüş ortaya koymuştur. Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde herhangi bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen “1100 tane öğrenciye devletin vermiş olduğu hizmetli sayısı 1 kişidir. Bu nedenle 6 tane daha hizmetli mevcut. Bu hizmetlileri okul aile birlikleri bulunuyor ve okulda çalışmasını sağlıyor” demiştir.

Öğretmenlerin okula maddi desteği ile ilgili sosyoekonomik düzeyi düşük okulda 1 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda bu yönde bir görüş elde edilmemiştir.

PDF Eraser Free

Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda hayırsever vatandaşların desteğine yönelik 2 katılımcı görüş belirtmişken, sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda bu yönde bir görüş elde edilmemiştir. Bu okulda bulunan bir öğretmen hayırsever vatandaşların desteği ile ilgili “Kenar bir okul olduğumuz için hayırsever vatandaşlar bir takım destekler yapabiliyor. Araç gereç konusunda, ya da öğrencilerin bireysel ihtiyaçları, konusunda destek alabiliyoruz” şeklinde yanıt vermiştir.

Sivil toplum örgütleri ve şirket kuruluşlarının desteği sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 1 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda bu yönde görüş belirtilmemiştir.

Sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda esnaf ve iş adamlarının desteğine ilişkin 1 katılımcı görüş bildirmişken; sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük okullarda bu yönde herhangi bir görüş alınmamıştır.

Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bulunan 2 katılımcı velilerin psikolojik desteği ile ilgili görüş bildirmiştir. Bu okulda bulunan bir öğretmen konu ile ilgili “Burası kırsal bir bölge olduğu için insanlar arasında, aynı kaderi paylaşmanın getirdiği bir bağlılık ilişkisi var. Öğrenci ve veliler arasında müthiş bir bağlılık var. Öğretmene de ekonomik değil ama psikolojik destek veriyorlar.” demiştir.

PDF Eraser Free

Sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda öğrencilerin dershaneye gitmesi yönünde 1 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda bu yönde görüş belirtilmemiştir.

4.1.5.4 Tehditler (Tablo 10. Tehditler)

OGYE' deki Öğretmen Ve Yönetici Görüşleri	1.	2.	3.	f.
Bürokratik engeller	3	4	2	9
Sınav kaygısı	4	2	-	6
Veli veya öğrenciden kaynaklanan disiplin problemi	3	1	-	4
Üniversitelerden yararlanılmaması	3	-	-	3
MEM ile yaşanan sorunlar	2	-	-	2
Dar gelirli aileler	-	2	-	2
Okulun korunamaması	-	2	-	2
Eğitsel değerlerde çözümlenme	1	1	-	2
Teknolojinin yanlış kullanımı	1	-	-	1
Toplam	17	12	2	31

SWOT (KEFE) analizi başlıklarına ilişkin görüşlerden tehditler ilgili 9 tema belirlenmiştir. Bunlar bürokratik engeller (f =9), sınav kaygısı (f =6), veli veya öğrenciden kaynaklanan disiplin problemi (f =4), üniversitelerden yararlanılmaması (f =3), MEM ile yaşanan sorunlar (f =2), dar gelirli aileler (f =2), okulun korunamaması (f =2), Eğitsel değerlerde çözümlenme (f =2), teknolojinin yanlış kullanımı (f =1) şeklinde sıralanmıştır. Tehditlerle ilgili olarak 1. okulda 17, 2. okulda 12, 3. okulda 2 olmak üzere toplam 31 görüş elde edilmiştir.

Bürokratik engellere ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3, orta seviyede olan okulda 4, düşük seviyede olan okulda 2 katılımcı görüş belirtmiştir. 2. okulda bulunan okul yöneticisi konuyla ilgili “Milli eğitimden okullara ayrılan bütçenin olmaması büyük bir tehlike. Okullar ihtiyaçlarını kendileri karşılamaya çalışıyorlar. Sadece doğalgaz, elektrik, su ve telefon parası alınıyor.” ifadelerini kullanmıştır.

Sınav kaygısına ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 4, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 2 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde herhangi bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen konuyla ilgili “Sınav kaygısını arkadaşlardan da duyuyorum. Ben kendi çocuğumdan da biliyorum. Sınav yüzünden pek çok eğitimle ilgili şeyleri erteliyoruz. Önce ders işleyelim. Bu aktiviteyi daha sonra yapalım diyoruz. Hepimizde ister istemez bir sınav kaygısı var” şeklinde yanıt vermiştir.

Veli veya öğrenciden kaynaklanan disiplin problemine ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 3, sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 1 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde görüş alınmamıştır. 2. okulda bulunan bir öğretmen bu konuyla ilgili “Aileler yeterince bilinçli olmadığı için eğitim-öğretim dışında gereksiz konularda yer alıyorlar. Öğretmenleri zor durumda bırakıyorlar. Çocukların çok özel, ayrıcalıklı olduğuna inandıkları için öğretmenlere çok müdahale edip onları da soğutuyorlar.” ifadelerini kullanmıştır.

Sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda üniversitelerden yararlanılmaması ve Milli Eğitim Müdürlüğü ile yaşanan sorunlara ilişkin sırasıyla 3 ve 2 katılımcı görüş bildirmişken; sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda bu tehditlerle ilgili herhangi bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bulunan bir öğretmen üniversitelerden yararlanılmaması yönünde “Üniversiteden hiçbir şekilde faydalanamıyoruz. Üniversitedeki sistemde kişiler daha çok akademik olarak düşünüyorlar. Biz yaparak, yaşarak bu görevi yerine getiriyoruz. Örneğin bakanlık tarafından akademisyenlerin hazırlamış olduğu eğitim programları bizlere uygulamaya gönderildiği zaman Türkiye şartları göz önünde bulundurulmuyor” demiştir. Bu okulda bir başka öğretmen MEM ile yaşanan sorunlarla ilgili “En önemli tehlikelerden birisi maalesef milli eğitim camiasındaki siyasi çekişmeler bizim okul için çok etkili. Çünkü okul müdürümüz ile yaşanan sorunlar nedeniyle, okulumuza da zarar verebiliyorlar’ ifadelerini kullanmıştır.

Dar gelirli aileler ve okulun korunamaması yönünde sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda 2’şer katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük okullarda bu tehditlerle ilgili bir görüş elde edilmemiştir. 2. okulda bulunan bir öğretmen, dar gelirli ailelerle ilgili ‘Çevrede dar gelirli ailelerin bulunması bir tehdit oluşturuyor. Çünkü başarıyı olumsuz yönde etkiliyor’ ifadelerini kullanmıştır. Bu okulda bir başka öğretmen okulun korunamaması ile ilgili ‘Okul saati dışında bahçe açık olduğu için istenmeyen şeyler yaşanabiliyor. Mesela sokak çocukları bali içiyor. Komşulardan da şikayet gelebiliyor’ demiştir.

PDF Eraser Free

Eğitsel değerlerdeki çözülmeye yönelik sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda 1'er katılımcı görüş bildirmişken; sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu yönde bir görüş alınmamıştır. 1. okulda bir öğretmen konuyla ilgili 'Gördüğüm kadarıyla kendi değerlerimizden uzaklaşıyoruz. Tamamen ders hastası bir gençlik yetiştiriyoruz. Öğretim, eğitimin önüne fazlasıyla geçmiş durumda ve bunun daha çok ailelerden kaynaklandığını düşünüyorum' şeklinde düşüncelerini dile getirmiştir.

Teknolojinin yanlış kullanımına ilişkin sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda 1 katılımcı görüş belirtmişken; sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda bu yönde görüş alınmamıştır.

5. BÖLÜM

SONUÇLAR, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, ilk olarak sosyoekonomik düzeyleri farklı üç okula ilişkin belirlenen bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuçlara değinilmektedir. Daha sonra bu sonuçlar doğrultusunda araştırma konusu ile ilgili tartışma ve önerilere yer verilmektedir.

5.1. Sonuçlar

Stratejik planlamanın ilköğretim okullarında uygulanması kapsamında sosyoekonomik düzeyi farklı üç ilköğretim okulunda bulunan OGYE üyelerinin görüşleri incelenmiş ve şu sonuçlara ulaşılmıştır.

1. OGYE'deki öğretmen ve yönetici görüşlerine göre stratejik planlama hakkında genel görüşler, olumlu görüşler (plana göre uygulama çabaları, okul içerisinde stratejik planlama ile ilgili toplantı yapılması, uygulamada gönüllülük faktörü, TKY uygulamalarına benzetilmesi, diğer okullardan görüş alınması, rehber öğretmenin desteği, MEM müdürlüğü bünyesinde verilen seminerler) ve olumsuz görüşler (kararların uygulamaya tam olarak geçirilememesi, ekstra toplantıların yapılmaması, plan dışı etkinliklerin plana dâhil edilmesi, yöneticilerin planlama işini başkalarına yüklemeye çalışması) olarak belirlenmiştir.

Sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük seviyede olan okullarda diğer okullardan görüş alınması, olumlu bir görüş olarak belirtilirken; yine aynı okullarda plan dışı etkinliklerin plana dâhil edilmesi olumsuz bir görüş olarak belirtilmekte; sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda söz konusu iki görüşten bahsedilmemektedir.

Sadece sosyoekonomik düzeyi orta seviyedeki okulda rehber öğretmenin desteği olumlu bir görüş olarak belirtilirken; yalnızca sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda yöneticilerin planlama işini başkalarına yüklemeye çalışması da olumsuz bir görüş olarak belirtilmektedir.

2. Stratejik planlamada ekip üyelerinin üzerine düşen görevlerle ilgili, OGYE' deki öğretmen ve yöneticilere göre görüşler ekiplerin kurulması, görev dağılımının yapılması, ortak karar almak, idarecilerin stratejik planlama kapsamında çalışmaları, stratejik planlama ve yıllık çalışma programlarının yazılması, yönetim ve yasanın verdiği görevlerin yerine getirilmesi olarak belirlenmiştir.

Sosyoekonomik düzeyleri farklı üç okulda da sadece yönetim ve yasanın verdiği görevlerin yerine getirilmesi, ortaklaşa görüş belirtilen bir görev olarak görülürken; diğer temalar yalnızca sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyedeki okullarda ekip üyelerinin görevi olarak görülmektedir.

3. OGYE' deki öğretmen ve yönetici görüşlerine göre stratejik planlamada karşılaşılan sorunlarla ilgili görüşler, görev tanımlarının yapılamaması, angarya olarak görülmesi, kırtasiyecilik, MEM bünyesinde düzenlenen toplantıların nitelik olarak yetersizliği, ortak vizyonun etkili olmaması, öz görevi etkileyememesi, hiyerarşik sistemden kaynaklanan problemler, okulların mevcut durumunun göz ardı edilmesi, uzman eğitimci ihtiyacı, kararların ortak alınamaması, eğitim öğretim kalitesini etkileyememesi olarak belirlenmiştir.

Bu görüşlerden, öz görevi etkileyememesi ve okulların mevcut durumunun göz ardı edilmesi, stratejik planlama uygulamaları kapsamında, sosyoekonomik düzeyi yüksek ve düşük okullarda karşılaşılan bir sorun olarak görülürken; kararların ortak alınamaması sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda karşılaşılan bir sorun olarak görülmektedir.

4. Stratejik planlamanın sağladığı kazançlarla ilgili OGYE' deki öğretmen ve yöneticilere göre görüşler, kişisel ve mesleki anlamda katkı sağlaması, kendini geliştirme ihtiyacı, başarının artışı, sosyal etkinlik veya projelere yer verilmesi, fiziki şartların geliştirilmesi, mevcut durumun kavranması, misyon tanımının yapılması, ortak vizyonun motivasyonu etkilemesi, daha planlı hareket edilmesini sağlaması olarak belirlenmiştir.

Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda sadece kişisel ve mesleki anlamda katkı sağlaması, kendini geliştirme ihtiyacı, mevcut durumun kavranması ve misyon tanımının yapılması stratejik planlamanın sağladığı kazanç olarak görülmektedir.

Ayrıca söz konusu görüşlerden misyon tanımının yapılması da sosyoekonomik düzeyi orta ve düşük seviyede olan okullarda bir kazanç olarak görülmektedir.

5.a. OGYE’deki öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okulların güçlü yönleri, fiziki koşulların yeterliliği, materyal yeterliliği, teknolojinin kullanımı, merkezi konum, güçlü öğretmen kadrosu, sosyal etkinliklerin yapılması, finansal yeterlilik, sosyokültürel düzeyi yüksek aileler, tarihi birikim, sınıf mevcudunun az olması, öğretmen ve idare arasındaki olumlu ilişki, başarılı ve tercih edilir olması, gelişmiş okul kültürü, hesap verebilirlik, sabit öğretmen kadrosu, mevcut olanaklarla yetinilmesi, teknolojinin mevcut imkânlar dâhilinde kullanımı, tam gün eğitim yapılması, öğretmen motivasyonu, araç-gereç yeterliliği olarak belirlenmiştir.

Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda sadece öğretmen ve idare arasındaki olumlu ilişkiler, sabit öğretmen kadrosu, mevcut olanaklarla yetinilmesi, teknolojinin mevcut imkânlar dâhilinde kullanımı, öğretmen motivasyonu ve araç-gereç yeterliliği güçlü yön olarak görülmektedir. Sınıf mevcudunun az olması ve tam gün eğitim yapılması yalnızca sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda güçlü yön olarak görülürken; finansal yeterlilik, sosyokültürel düzeyi yüksek aileler, başarılı ve tercih edilir olması, gelişmiş okul kültürü ve hesap verebilirlik de yalnızca sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda güçlü yön olarak görülmektedir.

5.b. Okulun güçsüz yönleri, OGYE’deki öğretmen ve yönetici görüşlerine göre, memur zihniyeti, ekonomik sıkıntılar, spor ve oyun sahalarının yetersizliği,

değişime direnç, motivasyon eksikliği, materyal yetersizliği, sosyokültürel düzeyi düşük veli, fiziki koşulların yetersizliği, başarıdaki düşüş, sosyal etkinliklerin azlığı, sınıf mevcudunun artması, öğrencilerin mesleki eğitime yönlendirilememesi, yönetime katılımın sağlanamaması, bazı branş öğretmenlerinin sık sık değişmesi, okul kültürünün oluşmaması, emekliliği gelen öğretmenler olarak belirlenmiştir.

Ekonomik sıkıntılar, materyal yetersizliği, sosyokültürel düzeyi düşük veli, fiziksel koşulların yetersizliği, sosyal etkinliklerin azlığı ve sınıf mevcudunun artması sadece sosyoekonomik düzeyi düşük okulda güçsüz yön olarak görülürken; başarıdaki düşüş, bazı branş öğretmenlerinin sık sık değişmesi, okul kültürünün oluşmaması ve emekliliği gelen öğretmenler yalnızca sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda güçsüz yön olarak görülmektedir. Ayrıca spor-oyun sahalarının yetersizliği ve öğrencilerin mesleki eğitime yönlendirilememesi sadece sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda güçsüz yön olarak görülmektedir.

5.c. OGYE' deki öğretmen ve yönetici görüşlerine göre okulun yararlandığı fırsatlar, okul bünyesinde ekonomik destek, dış kurumlardan ekonomik destek ve diğer fırsatlar olarak belirlenmiştir. Okul bünyesinde ekonomik destek, velilerin ekonomik desteği, insan kaynaklarının sağlanabilmesi ve öğretmenin maddi desteği olarak; dış kurumlardan ekonomik destek, hayırsever vatandaşların desteği, sivil toplum örgütlerinin ve şirket kuruluşlarının desteği, esnaf ve iş adamlarının desteği olarak; diğer fırsatlar ise velinin psikolojik desteği ve öğrencilerin dershaneye gitmesi olarak belirlenmiştir.

Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda sadece hayırsever vatandaşların desteği, velinin psikolojik desteği ve öğretmenin maddi desteği fırsat olarak görülmektedir. Esnaf ve işadamlarının desteği yalnızca sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda fırsat olarak görülürken, sivil toplum örgütleri-şirket kuruluşlarının desteği ve öğrencilerin dershaneye gitmesi de sadece sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda fırsat olarak görülmektedir.

5.d. Okulun karşı karşıya olduğu tehditlerle ilgili OGYE' deki öğretmen ve yönetici görüşleri bürokratik engeller, sınav kaygısı, veli veya öğrenciden kaynaklanan disiplin problemi, üniversitelerden yararlanılmaması, MEM ile yaşanan sorunlar, dar gelirli aileler, okulun korunamaması, eğitsel değerlerde çözülme, teknolojinin yanlış kullanımı olarak belirlenmiştir.

Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda sadece bürokratik engeller tehdit olarak görülmektedir. Üniversiteden yararlanılmaması, MEM ile yaşanan sorunlar ve teknolojinin yanlış kullanımı yalnızca sosyoekonomik düzeyi yüksek okulda tehdit olarak görülürken, dar gelirli aileler ve okulun korunamaması sadece sosyoekonomik düzeyi orta seviyede olan okulda tehdit olarak görülmektedir.

5.2. Tartışma

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlamaya ilişkin hükümlerin 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmesinin ardından, kamu idarelerine, kalkınma planları, programlar ilgili mevzuat ve temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler

saptamak, performanslarını önceden belirlemiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerine stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

Söz konusu yasal düzenleme ile kamu kuruluşlarının biri olan MEB kendi içerisinde stratejik plan çalışmalarına başlamıştır. İlköğretim okulları ile ilgili yapılan bu araştırmada da sosyoekonomik düzeyi farklı üç okulda bu yasal düzenlemenin getirdiği sorumluluk ile stratejik planlama ile ilgili çalışmaların başlatılmış olduğu katılımcılardan alınan görüşler doğrultusunda söylenebilir. Bu okullarda stratejik planlamaya göre uygulama çabalarının bulunduğu yönünde saptanan durum Kaufman, Herman, Watters'ın (1996) belirttiği “ Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir” ifadesi ile örtüşmektedir (Aypay ve Işık'tan, 2004).Ancak stratejik planlama ile ilgili katılımcılık, benimseme, hedef belirleme ve örgüt üyeleri ile hedefe yönelme yaklaşımlarındaki eksiklikler nedeniyle stratejik planlamaların bu okullarda tam olarak uygulanabilirliği tartışmaya açık bir konu haline gelmektedir.

MEB bünyesinde stratejik planlama uygulamalarından önce bir dizi yasal düzenlemeyle yürürlüğe konulan TKY çalışmalarının, üç okulda da stratejik planlama ile bağdaştırıldığı söylenebilir. Bu durum Küçüksüleymanoğlu'nun (2004) “TKY çalışmalarını destekleyici nitelikte olan stratejik planlama örgütlerinin yönetiminde oldukça önemli bir yere sahiptir.” ifadesi ile desteklenebilir. Ancak katılımcılar, buldukları okullarda stratejik planlamanın TKY çalışmalarını

desteklemesi yönünde görüş belirtmedikleri için bu okullarda TKY anlayışı ile stratejik planlamanın tümüyle entegre olarak yürütülmediğini de söylemek mümkündür.

MEB'in stratejik planlamasında ilköğretim okulları için belirtilen politika ve stratejiler gereği ilköğretim personelinin alanlarına yönelik hizmet içi eğitim faaliyetlerinden geçirilmeleri sağlanacaktır. Araştırmaya konu olan okullarda yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili bir eğitim aldıkları yönünde saptanan bu durum Ülgen ve Mirze'nin (2004) "Stratejik yönetim süreci modelinde dikkat çekici olan diğer modellerde olmayan stratejik bilinçtir. Stratejik bir liderin bu süreçleri etkili bir şekilde yürütebilmesi için öncelikle kendisinin, daha sonra da örgütündeki iş görenlerin stratejik bilinçlenmelerine gereksinim duyulmaktadır " ifadeleri ile desteklenebilir niteliktedir. Ancak okullarda stratejik liderler olarak görevlerini yerine getirmeleri gereken okul yöneticilerinin, bu eğitimler ile stratejik bilinç kazanıp kazanmadıkları kesin olarak bilinmemektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol kanununda yer alan stratejik plan tanımı, "Kamu idarecilerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren bir plan şeklindedir. Araştırmaya konu alan okullarda stratejik planlamanın tanımı gereği amaçlar, hedefler ve yöntemler hakkında alınan kararların uygulamaya geçirilmesinde bir takım sıkıntılar yaşandığı söylenebilir. Bu durum Şahin ve Aslan'ın (2008) stratejik planının 3 ögesi olarak belirttikleri a) Planı geliştirme b) Planı uygulama c)Planı değerlendirme

PDF Eraser Free

öğelerinden “ Planı uygulama” ögesi ile ters düşmektedir. Bu okullarda yasal zorunluluklar çerçevesinde stratejik planlar geliştirilmesine rağmen, bu planların uygulamaya geçirilmesinin tam olarak gerçekleştirilemediği de söylenebilir.

Söz konusu üç okulda stratejik planlama sürecinin başlangıç noktasında oluşturacak toplantılara ihtiyaç duyulmaması yönünde saptanan durum Bryson’ın (1995) “Stratejik değişim döngüsünde belirttiği ‘Stratejik planlama sürecinde görüş birliğine varma ve süreci başlatma’ olarak tanımlanan ilk basamağında, bazı kişi ya da grupların süreci başlatmaları gerektiği yönündeki açıklaması ile örtüşmemektedir. Stratejik planlama sürecinin başlangıç noktasını oluşturacak toplantılara ihtiyaç duyulmaması, Bryson’ın önerdiği döngünün ilk basamağının tam olarak yerine getirilmediğini gösteriyor olabilir.

MEB tarafından stratejik planlama çalışmalarını yürütmek ve stratejik yönetimi yangınlaştırmak amacıyla merkez ve taşra teşkilatında kurullar ve ekipler oluşturulmuştur. Bu kapsamda ilköğretim okullarında kurulacak Okul Gelişim ve Yönetim Ekiplerinin de, Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde yer alan, stratejik planlama çalışmaları ile ilgili iş ve işlemlerin yürütülmesinden sorumlu AR-GE birimleri ile paralel olarak, çalışmalarını yürütmeleri beklenmektedir. Yapılan araştırmada, sosyoekonomik düzeyi farklı 3 okuldaki sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda, OGYE üyelerine görev dağılımının yapıldığı sonucu MEB’ in kurul ve ekip sistemi ile örtüşmektedir. Ancak sosyoekonomik düzeyi düşük okulda OGYE ekiplerinin kurulmaması ve görev dağılımının yapılmaması durumuna benzer bir duruma Bill Roering ve Bryson (1995) “stratejik planlamanın

PDF Eraser Free

paradoksu” adını vermektedirler. Paradoks şöyle açıklanabilir. En az işleyecek yerde en çok gereksinim; en çok işleyebilecek yerde en az gereksinim duyulmaktadır. Stratejik planlamaya en çok ihtiyaç duyulan okulun, sosyoekonomik düzeyi düşük olan okul olmasına rağmen en az uygulanabilirliğin sağlanması durumu, tanımlanan bu paradoks ile desteklenebilir niteliktedir.

Ekip üyelerinin üzerine düşen görevlerle ilgili olarak her üç okuldan da hakkında görüş alınan tek görevin, yasa ve yönetmeliklerin vermiş olduğu sorumlulukların yerine getirilmesi olduğu söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığının 2006 yılında yayınladığı “stratejik planlama hazırlık programı”nda da belirtildiği gibi kanunen kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları zorunlu kılınmıştır. İlköğretim okullarına da gönderilen stratejik plan hazırlama kılavuzu, uygulama yönergesinde belirtildiği gibi okullarda uygulama çalışmasının OGYE üyeleri ve bu üyeler tarafından seçilecek bir grup liderinin sorumluluğunda yürütülmesi öngörülmektedir. Bu okullarda OGYE üyelerinin grup lideri olarak bir okul yöneticisine, genellikle de müdür yardımcılara görev verilmektedir. Yasa ve yönetim tarafından verilen görevlere ilişkin saptanan bu durumun, yukarıda sözü edilen kanun ve yönergelerin kapsamında gerçekleştirildiği söylenebilir.

OGYE üyelerinin, stratejik planlama ve yıllık çalışma programlarını, sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda hazırlamaları yönünde saptanan durum Çalık’ın (2003) araştırmasında, 8 aşamada ele alınan stratejik planlama süresinin, 8. aşaması olan uygulama aşamasında; "Değimin

gerçekleştirilmesi için gerekli olan etkinliklerin programı, belirli tarih ve süreler belirtilerek hazırlanır." ifadesi ile desteklenebilir niteliktedir.

Ekip üyelerinin ortak kararlar alıp, bu kararları uygulamaya geçirmeleri için birlikte hareket etmeleri yönünde sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullar için saptanan durum, Mankins&Steele (2009) "Karar Odaklı Stratejik Planlama" başlığı altında belirttiği "Karar vermeyi harekete geçiren stratejik planlama etkili olur. Başarılı şirketler sürekli arz eden karara yönelik planlamaya özgü çözüm yolu seçmişlerdir."ifadesi ile desteklenebilir niteliktedir. Ancak sosyoekonomik düzeyi düşük okulda ortak karar ve hareket etme işlevlerinin yerine getirilmiyor olması da stratejik planlamanın karar vermeye etkisinin olmadığını göstergesi olabilir.

Sosyoekonomik farklı 3 okulda stratejik planlama uygulamaları kapsamında okul örgütü içerisinde yer alan bireyler için görev tanımlarının yapılmaması yönünde saptanan durum, Aydın'ın (2000) makalesindeki "Tüm okul örgütünün bir takım ruhuna sahip olması gerekmektedir. Okul bir emir komuta veya alt üst ilişkileri örgütü değil, bir paylaşım ve dayanışma birimidir" ifadeleri ile ters düşmektedir.

Görev tanımlarının yapılamaması yönünde görüşlerini bildiren katılımcılar aynı zamanda gönüllü öğretmenlerin çabaları sayesinde stratejik planlama ile ilgili çalışmaların yapılabildiğinin de altını çizmektedirler. Bu durum Şahin ve Aslan'ın (2008) belirttiği "Elde edilen verilerle karşılaştırıldığında, planlama ekibi ister görevlendirme yoluyla oluşsun, ister gönüllü kişilerden oluşturulsun, stratejik

PDF Eraser Free

planlama çalışmalarının her iki durumda da sürdürülemediği ortaya çıkacaktır.”yorumu ile desteklenebilir niteliktedir.

Stratejik planlama ile ilgili çalışmaların okul örgütündeki bireyler ya da OGYE ’ deki üyeler tarafından angarya olarak görülmesi yönünde saptanan durum, aynı zamanda katılımcıların yaptığı bir öz eleştiri niteliğinde ele alınacak olursa, Senge’in (1997) öğrenen organizasyon disiplinleri başlığı altında açıkladığı zihni modeller bölümünde “Zihni modellerle çalışma disiplini, aynayı içe doğru çevirmekle başlar, dünya üzerine içsel resimlerimizi ortaya çıkarmayı, bunları yüzeyden çıkarıp sıkı bir incelemeden geçirmeyi öğrenmek gerekiyor ifadeleri ile desteklenebilir niteliktedir.

Sosyoekonomik düzeyleri farklı üç okulda da görev tanımlarının yapılamaması ve stratejik planlama ile ilgili yapılan çalışmaların kırtasiyecilik boyutu ile ilgili saptanan durum Uluğ’un (2007) çalışmasında belirttiği stratejik planlama özelliklerinden “Stratejik planlama sadece kâğıt üzerinde kalmış bir belge değildir. Stratejik planın hazırlanması, gerçekleştirilmesi için sadece bir aşamadır. Planın içselleştirilmesi ve harekete geçirilmesi gerekir” özelliği ile örtüşmemektedir (Çalışkan’dan, 2010). Araştırmaya dahil edilen okullarda, stratejik planlamanın kırtasiyecilik ve görev tanımsızlığı boyutu ile bağlantılı olarak, stratejik planların içselleştirilip uygulamaya geçirilememesinden dolayı bu planların eğitim öğretim kalitesinde etkisinin olmadığı, stratejik planlama kapsamında belirlenen misyon ve vizyon ifadelerinin kağıt üzerinde kaldığı, SWOT analizlerinin okulların mevcut durumunu kavramada etkisinin bulunmadığı da söylenebilir.

Stratejik planlama ile ilgili Milli Eğitim Müdürlükleri bünyesinde düzenlenen toplantıların nitelik olarak yetersiz olması yönünde saptanan durum Bursalıoğlu'nun (2000) "Okulda yeniliğin uygulanmasını engelleyen etkenlerin başında üyelerin uygulanacak yenilik konusunda yeteri derecede aydınlanmamış olması gelmektedir" görüşü ile desteklenebilir niteliktedir. Saptanan bu duruma göre Milli Eğitim Müdürlüklerince düzenlenen bilgilendirme toplantılarının bilgilendirme amacına uygun nitelikte düzenlenmemiş olduğu söylenebilir.

Ayrıca bakanlık teşkilatının, bürokratik yönetim biçimini benimsemesinden kaynaklanan hiyerarşik bir sistem probleminin, stratejik planlamanın uygulanabilirliğini ilköğretim okullarında olumsuz yönde etkilemesine yönelik saptanan durum Madden'in (2008) belirttiği "Ülkemizde 2000'li yıllardan itibaren eğitim örgütlerinde, işlerin yapılış şeklinin ya da yapılan işlerin algılanışının tamamen değiştirilmesini gerektiren uygulamalardan biri olan stratejik planlamanın önemi anlaşılammaktadır." ifadesi ile desteklenebilir niteliktedir. Çünkü yapılan stratejik planlama çalışmalarının henüz eğitim sistemindeki işlerin yapılış şekline ya da işlerin algılanışının değiştirilmesine etkisinin istenilen düzeyde olmadığı görülmektedir.

Stratejik planlamanın kişisel ve mesleki anlamda gelişime katkı da bulunması yönünde saptanan durum Aksu'nun (2002) "Örgütteki her bireyin kaliteyi sağlama da kendi rolü olduğunu anlamasına gereklilik vardır" görüşü ile örtüşmektedir. Stratejik planlama çalışmaları kapsamında, okulda kaliteyi sağlamak için, bireylerin

kendini geliştirme ihtiyacı duyması ile kişisel ve mesleki anlamda da gelişim sergileyebilecekleri sonucu çıkarılabilir. Ayrıca okuldaki öğretmen ve yöneticilerin kişisel ve mesleki anlamda gelişmelerine katkı sağlayacak bir stratejik planlamanın zaman içerisinde okulun başarısını arttırmada da etkili olabileceği söylenebilir.

MEB'in stratejik planında, ilköğretim okulları kapsamında politika ve stratejilerin gereği olarak, bu okullara yönelik ulusal ve uluslar arası düzeyde yapılan yarışma, değerlendirme, konferans, kardeş okul uygulaması ve çalışmalarına öğretmen ve öğrencilerin etkin katılımı sağlanacaktır denilmektedir. Katılımcılardan alınan görüşler doğrultusunda sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullar için stratejik planlama çalışmaları ile ulusal düzeyde yarışma ve projelerin yanı sıra, uluslararası olarak paylaşım projelerine de ağırlık verilmeye başlanması, bakanlığın ilköğretim okulları için belirlediği politika ve stratejilerin gereği olarak sağlanmış olabilir. Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda bu tür etkinlik ve projelerin olmaması ise okulun mevcut koşullarının yetersizliği ile açıklanabilir

Stratejik plan uygulamaları ile sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda fiziki şartların geliştirilmesine yönelik saptanan durum Günlü'nün (2008) makalesinde belirttiği stratejik planlamanın ayırt edici özelliklerden biri "Stratejik planlama kaynaklarının en etkili şekilde dağıtımı ile ilgilidir" ifadesi ile desteklenebilir niteliktedir. Söz konusu okullarda belirlenen hedefler doğrultusunda kaynak dağılımının yeniden düzenlenmesi yoluna gidilerek fiziki şartlarda değişiklikler yapılması, okulların stratejik planlama uygulaması kapsamında kaynakları ihtiyaçlar doğrultusunda doğru yönde kanalize edebilmesi ile

sağlanmış olabilir. Sosyoekonomik düzeyi düşük okulda stratejik planın bu yönde bir kazanç sağlamaması ise okulda yeterli kaynağın bulunmaması veya sağlanamaması ile açıklanabilir.

Sosyoekonomik düzeyleri farklı okullarda misyon tanımlarının TKY veya stratejik plan uygulamaları ile yapılmış olması yönünde saptanan durum Gürer'in (2006) "Stratejik planlama örgütler açısından aynı zamanda bir öğrenme süreci olarak kabul edilmektedir. Stratejik planlama ile örgütler misyon, hedefler ve kaynaklar üzerinde düşünmekte, kararlarına yön veren varsayımları sorgulanmaktadır" ifadesi ile desteklenebilir niteliktedir (Demirtaş'tan, 2010). Ayrıca sosyoekonomik düzeyi yüksek ve orta seviyede olan okullarda stratejik plan uygulamaları ile okul paydaşlarının ortak bir vizyona sahip olmaları ve bu ortak vizyonunda motivasyonu olumlu yönde etkilemesi durumu yine Gürer'in (2006) "Stratejik planlama, örgütün gelecekte takip edeceği yönü berraklaştırarak çatışmaları azaltır ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur" ifadeleri ile desteklenebilir (Demirtaş'tan, 2010).

Sosyoekonomik düzeyi farklı 3 okulda stratejik planlama uygulamaları kapsamında SWOT (KEFE) analizi başlıklarına göre alınan görüşler doğrultusunda güçlü- güçsüz yönlerin, fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi yönünde saptanan durum, Olsen Eadie'nin Ouinn'in (1982) belirttiği "En iyi sonuçları alabilmek için stratejik planlama geniş çaplı bilgi toplama, geliştirme, stratejik alternatifleri araştırma ve güncel kararların gelecekteki etkilerini vurgulamayı gerektirir" ifadeleri ile desteklenebilir niteliktedir (Bryson'dan, 1995). Okulların SWOT (KEFE) analizi

ile mevcut durumları hakkında derinlemesine bilgi sahibi olmadan, stratejik plan uygulamaları ile gelişim göstermeleri ve stratejik alternatifleri araştırıp, gelecek ile ilgili kararları almalarından söz etmek güç olabilir.

5.3. Öneriler

Araştırma sonuçlarına dayalı olarak geliştirilen öneriler şu şekilde sıralanmaktadır.

1-Okullarda stratejik planlar, MEB stratejik planında yer alan misyon, vizyon ve stratejik hedefler doğrultusunda amacına uygun, gerçekçi ve ihtiyaçlar paralelinde hazırlanmalı ve uygulanmalıdır.

2-MEB'in stratejik planlamayı tüm paydaşların anlaması ve içselleştirmesi ve böylece zorunlu bir görev olmaktan çıkarıp bir hedef haline getirebilmesi için, alt birim çalışanlarına stratejik plan hakkında seminer veya eğitimler vermesi gerekmektedir.

3-Sosyoekonomik düzeyleri düşük olan okullar, için çevresel destek olmadan stratejik planların uygulanamayacağı göz önünde bulundurulmalı, bu okullara çevrede bulunan gönüllü kişi ya da kurumların, destek sağlamaları teşvik edilmelidir.

4- Kaliteli yönetimin aracı olarak hazırlanacak stratejik planın, işlevsiz bir belge olarak kalmaması için, periyodik olarak değerlendirilmesi sağlanmalıdır. Her yılın

PDF Eraser Free

sonunda yapılan stratejik plan değerlendirilmeli, hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığı belirlenmeli, gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

5-Stratejik planlamanın kanuni alt yapısı (kanun, yönetmelik, kalkınma planı vb.) ve örgütsel çerçevesi (strateji, stratejik yönetim, SWOT analizi, vizyon, misyon vb.) hakkında okullarda bulunan planlama ekiplerinin üyelerine ve tüm çalışanlara eğitimler verilmelidir.

6-Stratejik planlar hazırlanırken okuldaki tüm paydaşlardan, okulun işleyişi ve eğitim-öğretimle ilgili konularda fikirler alınmalı, stratejik planlama takım ruhu ile uygulamaya geçirilmelidir.

7-MEB'in merkeziyetçi anlayışından kurtulması, iş yükünü azaltmak ve uygulamada hareketliliği sağlamak için yerel yönetimlere yetki devrinde bulunması gerekmektedir.

8-Tüm yurttaşlara, eğitim ve öğretimin çağın koşullarına uygun şekilde sağlanması için, üstlendiği kalkınma misyonu ile ayrı öneme sahip ilköğretim okullarına, MEB bütçesinden kaynak aktarımının sağlanması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Ackoff, R.L. (1996 Oct.), "The Meaning of Strategic Planning", *Management Review*, No:55:10, ss.20.

Acs, J. (1985: Nov.), "A Comparison Model for Strategic Planning, Risk Analysis and Risk Management", *Theory and Decision*, No:19:3, ss.205.

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

Altinkurt, Y. (2007). "Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*, Penguin Books, ss.94-107, Great Britain.

Aydın, A. (2000), "Eğitim Sisteminde İnsan Unsuru ve Toplam Kalite Yönetimi Anlayışı", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, No:18, ss.51-55.

Aypay, A. ve Işık H. (2004), "Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme", *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C:24, No:3, ss: 349-363.

Barutçugil, İ. S. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.

Başaran, İ.E. (2000). *Yönetim*, 3.bs. (yeniden yazım) ss.215-221, Ankara.

Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, (Çevrimiçi) [http:// ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42.yil/bircani.pdf](http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42.yil/bircani.pdf), 22 Ocak Cuma.

Breton, L.& Henning. (1961). *Planning Theory*, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, N.T.

Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations (A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement)*, Revised Addition , Jossey- Bass Publishers, San Francisco.

Budak, G. (1998), "Toplam Kalite Yönetiminde İnsan Kaynakları Planlaması", *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1998.

Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Pegem Özel Eğitim ve Hizmetleri, 11. bs., Ankara.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Özcan, E.A., Karadeniz, Ş., Demirel, F. (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Pegem A Akademi, Ankara.

Courtney, H. (2001). *Foresight/ Crafting Strategies in an Uncertain World*, HBS Press, Boston/ Massachusetts.

Çalık, T. (2003 Ekim), "Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Stratejik Olarak Değerlendirilmesi", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, C: 11, No: 2, ss.251-268.

Çalışkan, M. (2010). "Stratejik Planlama Konusunda Yapılan Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri", Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Programı Okullarda Stratejik Planlama Ders Ödevi.

Çelik, V. (1994). "Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim", *Eğitim ve Bilim Dergisi*, C. 18, s.93, ss. 30.

Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Kitapevi, Ankara.

Demirtaş, N. (2010). "Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Uygulamaları" , Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Yönetimi Programı Uzmanlık Projesi.

Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul.

DPT. (2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Başbakanlık Yayınları, Ankara.

DPT. (2004). *İlçelerin Sosyo- Ekonomik Gelişmişlik Sıralaması Araştırması*, (Çevrimiçi) <http://ekutup.dpt.gov.tr/bolgesel/gosterge/2004/ilce.pdf>, 24 Mart 2010

Ekiz, D. (2003). *Eğitimde Araştırma Yöntem ve Metodlarına Giriş*, Anı Yayıncılık, Ankara.

Eren, E. (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir.

Ereş, F. (2004), "Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama", *Gazi Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 15, ss. 21-29.

Ergun, T. ve Polatoğlu A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*, TODAİE, No:241, ss. 221, Ankara.

- Fındıkçı, İ. (2002). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Fogg, C. D. (1994). *Team Based Strategic Planning: A Complete Guide to Structuring Facilitating and Implenting Process*, Broadway, ss.3, Newyork.
- Fox H. W. (1981), " The Frontiers of Strategic Planning: Intuition or Formal Models? ", *Management Review*, No: 70:4, ss.8.
- Genç, N. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, ss.221
- Günlü, E. (2008), "Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon", *Liderlik ve Motivasyon*, (Derl.) Celalettin Serinkan, Nobel Yayınları, ss.181-185, Ankara.
- Harigopal, K. (2006). *Management of Organizational Change*, Response Books, A division of Sage Publication, New Delhi, London.
- Hendrick, R. (2003), "Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Department in Milwaukee", *Journal of Public Administration Research and Theory*, V:13, No: 4, ss. 491-519.
- Hesapçıoğlu, M. (2001). *İnsan Kaynakları Planlaması*, Anı Yayıncılık, Ankara.
- Hunger J.D. ve Wheelen T.L. (2007). *Essentials of Strategic Management*, Person Prentice Hall, NewJersey.
- KALDER (2002), "Eğitim Kurumları için Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme", Kalder Yayınları, No:32, İstanbul.
- Kanter, R. M. (1983), "Frontiers for Strategic Human Resource Planning and Management", *Human Research Management* , No:22/1, ss.9
- Kotter, J.P.(1996). *Leading Change*, HBS Press, chap:5, London.
- Küçüksüleymanoğlu, R.(2004). "İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması (Bursa İli Canaydın İ.Ö.O. Örneği)", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Leblebici, D. N. ve Erkul, E.(2008), Planlı Kalkınma Deneyiminden Stratejik Planlamaya Geçiş: Türkiye Örneği, *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C:26, No:1, ss.269-285.
- Lynch, J.J. (1968). *Making Manpower Effective*, Pan Book ltd.,London.
- Lynch, R. (1997). *Corporate Strategy*, Pitman Publishing, London.

Madden, T. (2008). "Planlı Değişim Sürecinin Okulların Geliştirilmesinde Kullanılması", Eskişehir Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi.

Mankins, C.M. ve Steele, R.(2009), "Plan Yapmayı Bırakın; Karar Vermeye Başlayın", *Stratejik Yenilenme, HBR Mess*, ss.155-175.

MEB (2009). *Örgün Eğitim İstatistikleri*, (Çevrimiçi) http://sgb.meb.gov.tr/istatistik/meb_istatistikleri_orgun_egitim_2009-2010.pdf., 12 Mayıs 2010

Miles, M.B. and Huberman, A.M. (1994). *An Expanded Source Book Qualitative Data Analysis*, California: Sage Publications, ss. 338

Mintzberg, H. (1994), "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harward Business Review*, No: 94107

Nartgün, Ş. (2000). *Stratejik Planlama ve Eğitim Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Anı Yayıncılık, Ankara.

Özel, M. (1998), "İş Hayatında Liderlik ve Strateji", *Datateknik Çağdaş Yönetim Dizisi*, ss. 109-112.

Perry, J.L. ve Rainey, H. G. (1988), The Public- Private Distinction in Organizational Theory: Critique and Research Strategy. *Academy of Management Review*, No:13: 4, ss. 658-75.

Pessoai, A. (2008). *Educational Reforms in Developing Countries: Private Involvement and Partnership*, The Icfai University Press, Faculty of Economy,ss.8-37 Portugal

Schilit, W.K. (1988), "What's The Logic of Strategic Planning?" *Management Review*, No:77:11, ss.41.

Schleh, E.C. (1979), "Strategic Planning: No Sure Cure For Corporate Surprises", *Management Review*, No:68:3, ss.54.

Senge, P. M. (1997). *Beşinci Disiplin: Öğrenen Organizasyonun Düşünüşü ve Uygulaması*, çev. Ayşegül İlideniz, Ahmet Doğukan, Yapı kredi Yayınları, İstanbul.

Sezen, S.(1999). *Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama*, TODAİE, No:293, ss.7, Ankara.

Şahin, S. ve Aslan, N. (2008), "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Çalışma (Gaziantep İli Örneği)" *Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No:7(1), ss.172-189.

Şerbetçi, D. (1993). "Geleceği Planlama ve Kontrol Aracı Olarak Stratejik Yönetim Sürecinde Çeşitlendirme Stratejilerinin Saptanması", Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yüksek Lisans Tezi.

Şişman, M. ve Turan S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, PegemA Yayıncılık, ss. 7:24, Ankara.

Tsiakkios ,A. ve Pashiardis P. (2002), Strategic Planning and Education:The Case of Cyprus, *The International Journal of Educational Management*, No:16/1: ABI/INFORM GLOBAL

Türk, E. ve Ünsal, N. (2009), "Milli Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri", *Milli Eğitim Dergisi*, No:181, ss.222-240.

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

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, Seçkin Yayınları, Ankara.

EKLER**EK 1****MEM İZİN BELGESİ**

**T.C.
UŞAK VALİLİĞİ
MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ**

SAYI : B.08.4.MEM.4.64.00.09/019-
KONU : Araştırma İzni

16.04.10*1 5390

MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İLGİ : a)13/04/2004 tarih ve B.08.0.APK.0.03.02/1198 sayılı Genelge (2004/32)
b) 05/03/2007 tarih ve B.08.0.EGD.0.33.05.00-320/1143 sayılı Yönerge
c)06/01/2010 tarih ve B.08.4.MEM.4.64.00.09-500/00245 sayılı Olur.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığının ilgi (b)yazılarına istinaden İlimiz Merkez ve İlçelerinde yapılacak olan tez ,anket ve araştırma çalışmaları sadece bir ili kapsıyorsa bulunduğu İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından izin verilmesi gerektiğinden İlgi (c) olurumuzla Araştırma Destek Koordinatörü ve Araştırma Değerlendirme Komisyonu kurulmuştur.

Aşağıdaki adı , soyadı ve unvanı yazılı kişilerin İlimiz Merkez İlçelerde tez ,anket ve araştırma çalışmaları ile ilgili komisyon tarafından gerekli inceleme yapılmış olup yapılan inceleme sonucunda tez ,anket ve araştırma çalışmaları Komisyonumuz tarafından uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde olurlarınıza arz ve teklif ederim.

Özkan MENCAN
Millî Eğitim Şube Müdürü

OLUR
15.../04/2010
Recep DÜZGÜN
İl Millî Eğitim Müdürü

Adı -Soyadı :
Yaşar DÖKMEÇİ

Unvanı :
Yüksek Lisans Öğrencisi

EK 2**SOSYOEKONOMİK DÜZEYİ YÜKSEK OKUL- TANITICI BİLGİ**

1) 27derslik, 2 bilgisayar,1fen laboratuvarı, 1 kütüphane, 3 idareci, 41 öğretmen, 1 memur, 1 hizmetli ve 1046 öğrenci ile eğitim öğretim faaliyetini sürdürmektedir.

2) Öğretmen Sayısı:41 (iki öğretmen formatör)

Sınıf Öğretmeni	15
Ana Sınıfı Öğretmeni	3
İngilizce Öğretmeni	3
Türkçe Öğretmeni	3
Din Kültürü Öğretmeni	2
Fen Bilgili Öğretmeni	2
Matematik Öğretmeni	2
Beden Eğitimi Öğretmeni	2
Teknoloji Tasarım Öğretmeni	2
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	2
Müzik Öğretmeni	1
Resim Öğretmeni	1
Rehber Öğretmen	1

3) Okulun Misyonu: Ülkemizin insan yetiştirme politikalarının temel kaynağı ve fideliği olarak; ATATÜRK İnkılâp ve İlkelerine ve Anayasada ifadesini bulan, Atatürk Milliyetçiliğine bağlı; Türk Milletinin Milli, Ahlaki, İnsani, Manevi ve Kültürel Değerlerini benimseyen koruyan ve geliştiren ailesini, Vatanını, Milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getiren nesiller yetiştirmek.

4)Okulun Vizyonu:

- Kendini sürekli yenileyen, inceleyen, araştıran, analiz ve sentez yapabilen nesillerin yetiştiği;
- Yönetici, öğretmen, personel, öğrenci ve velilerin elbirliğiyle SANATTA, SPORDA, BİLİMDE ve her alanda “ MODEL OKUL ” olmaktadır.

5) OYP Sıralaması: 2008-2009 eğitim öğretim yılında il birincisi olmuştur. OYP’ de 135 öğrenci katılımı, 381.909 puanla 1. sıradadır.

EK 2 Devam**SOSYOEKONOMİK DÜZEYİ ORTA SEVİYEDE OLAN OKUL- TANITICI BİLGİ**

1) 20derslik, 1 bilgisayar, 1 fen laboratuvarı, 1 kütüphane, 1 kapalı spor salonu, 2 idareci, 28 öğretmen, 1 memur, 1 hizmetli ve 410 öğrenci ile eğitim öğretim faaliyetini sürdürmektedir.

2) **Öğretmen Sayısı:** 30 (2 öğretmen görevlendirme ile dışarıda)

Sınıf Öğretmeni	10
Ana Sınıfı Öğretmeni	2
İngilizce Öğretmeni	2
Türkçe Öğretmeni	2
Matematik Öğretmeni	2
Fen Bilgisi Öğretmeni	2
Din Kültürü Öğretmeni	1
Beden Eğitimi Öğretmeni	1
Teknoloji Tasarım Öğretmeni	1
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	1
Müzik Öğretmeni	1
Resim Öğretmeni	1
Rehber Öğretmen	1
Bilgisayar Öğretmeni	1

3) **Okulun Misyonu:** Okul çevresine ve öğrencilerimize güvenli bir ortamda nitelikli eğitim vermektir.

4) **Okulun Vizyonu:** Ülke düzeyinde; eğitimde bir adım önce, bir adım önde olmaktır.

5) **OYP Sıralaması:** 2008-2009 eğitim öğretim yılında 65 öğrenci katılımı ve 360,81 puanla 5. sıradadır.

EK 2 Devam**SOSYOEKONOMİK DÜZEYİ DÜŞÜK OKUL- TANITICI BİLGİ**

1) 18 derslik (bir özel eğitim sınıfı), 1 bilgisayar, 1 fen laboratuvarı, 2 idareci, 26 öğretmen, 1 memur, 1 hizmetli ve 540 öğrenci ile eğitim öğretim faaliyetini sürdürmektedir.

2) Öğretmen Sayısı: 26

Sınıf Öğretmeni	11
Teknoloji Tasarım Öğretmeni	2
İngilizce Öğretmeni	2
Türkçe Öğretmeni	2
Fen Bilgisi Öğretmeni	1
Ana Sınıfı Öğretmeni	1
Din Kültürü Öğretmeni	1
Beden Eğitimi Öğretmeni	1
Sosyal Bilgiler Öğretmeni	1
Matematik Öğretmeni	1
Resim Öğretmeni	1
Bilgisayar Öğretmeni	1
Özel Eğitim Öğretmeni	1

3) **Okulun Misyonu:** Atatürk'ün gençlere teslim etmiş olduğu demokrasi bayrağını gelecek nesillere taşıyan, ülkesine ve insanlığa bağlılık duygusu gelişmiş, milli değerlerine bağlı, çağdaş ve laik gençler yetiştirmektedir.

4) **Okulun Vizyonu:** Okulumuzu her zaman göreve hazır yöneticilerimiz, öğretmenlerimiz, ülkesine hizmet bilincine sahip öğrencilerimiz, mezunlarımız ve velilerimiz ile birlikte güç birliği sağlayarak;

Ortaöğretim Kurumlar Sınavında yüksek yerleştirme oranına sahip,

Ülkemize, katılımcı, duyarlı, inisiyatif kullanabilen gençler yetiştiren,

Avrupa Birliği Normlarına göre en iyi eğitimi vererek ülkemizin ve ilimizin en iyi Ortaöğretim Kurumlarına her yıl artan sayıyla öğrenci yerleştiren en güçlü eğitim ve öğretim kuruluşu haline getirmektedir.

5) **OYP Sıralaması:** 2008-2009 eğitim öğretim yılında 43 öğrenci katılımı ve 282.867 puanla 48. sıradadır.

EK 3**KATILIMCILARLA İLGİLİ SAYISAL VERİ**

	Sosyoekonomik Düzeyi Yüksek Okul	Sosyoekonomik Düzeyi Orta Seviyede Olan Okul	Sosyoekonomik Düzeyi Düşük Okul	Sosyoekonomik Düzeyleri Farklı Üç Okul
Katılan Öğretmen Sayısı	4	4	4	12
Katılan Yönetici Sayısı	1	1	1	3
Toplam	5	5	5	15

EK 4**GÖRÜŞME FORMU (Giriş)**

Merhaba. Ben Osmangazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, EYTPE(Eğitim Yönetimi Teftiş Planlama ve Ekonomisi) Bölümünde yüksek lisans öğrencisi Yaşar Dökmeci. Aynı zamanda Uşak Cumhuriyet İlköğretim Okulunda İngilizce öğretmeni olarak görev yapmaktayım. Bu görüşmede amacım okullarda yürütülen stratejik planlama uygulamaları ile ilgili durum saptaması yapmaktır. Araştırmam için gerekli olan görüşmeleri diğer öğretmenler ve yöneticiler ile ayrı ayrı yapacağım. Bu çalışmanın hem sizin okulunuz, hem de diğer okullar için yararlı olacağını ümit etmekteyim. Bu nedenle stratejik planlama uygulamaları ile ilgili düşüncelerinizi ve beklentilerinizi öğrenmek istiyorum.

- Bana görüşme sürecinde söyleyeceğinizin tümü gizlidir. Bu bilgileri araştırmacıların dışında herhangi bir kimsenin görmesi mümkün değildir. Ayrıca araştırma sonuçlarını yazarken, görüştüğüm bireylerin isimlerini kesinlikle rapora yansıtmayacağım.
- Başlamadan önce, bu söylediklerimle ilgili belirtmek istediğiniz bir düşünce ya da sormak istediğiniz bir soru var mı?
- Görüşmeyi izin verirseniz kaydetmek istiyorum. Bunun sizce bir sakıncası var mı?
- Bu görüşmenin yaklaşık bir saat süreceğini tahmin ediyorum. İzin verirseniz sorulara başlamak istiyorum.

EK 4 devam**GÖRÜŞME FORMU (Sorular)****SORULAR**

- 1) Okulunuzda uygulanan stratejik planlama hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 2) Okulunuzda bulunan OGYE ekiplerinin sayıları ve çalışmaları hakkında görüşleriniz nelerdir?
 - a) Bu planlama kapsamında yapılan toplantılar hakkında görüşleriniz nelerdir?
 - b) Bu planlama kapsamında size düşen görevler hakkında görüşleriniz nelerdir?
 - c) Bu görevleri nasıl yürütürsünüz?
- 3) Stratejik planlama uygulamaları kapsamında karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- 4) Stratejik Planlama uygulamalarının sağladığı kazançlar nelerdir?
 - a) Stratejik planlama uygulamalarının okulunuzun var oluş nedenini(misyonunu) kavramanıza olan etkileri hakkında görüşleriniz nelerdir?
 - b) Okulunuzda stratejik planlama uygulamalarının, eğitim-öğretim kalitesini arttırması yönünde görüşleriniz nelerdir?
 - c) Okulunuzdaki stratejik planlama uygulamalarının kişisel ve mesleki anlamda gelişiminize katkı sağlaması konusunda görüşleriniz nelerdir
 - d) Okulunuzun geleceği ile ilgili ortak bir vizyona sahip olmanız ve bu vizyonun da sizi motive eden bir güç olması konusunda görüşleriniz nelerdir?
- 5) SWOT (KEFE) analizi başlıklarına ait görüşleriniz nelerdir?
 - a) Okulunuzun güçlü ve güçsüz yönleri nelerdir? Bu yönlerin farkına varmak adına stratejik planlama uygulamalarının etkisi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?
 - b) Okulunuzun karşı karşıya olduğu en önemli tehlike ve okulunuzun yararlanabileceği en önemli olanaklar nelerdir? Bu tehlikeleri önlemek ve fırsatları değerlendirmek adına stratejik planlamanın etkisi hakkındaki görüşleriniz nelerdir?

EK 5**BETİMSSEL KODLAMA ÖRNEĞİ**

1. OKUL

Görüşme yapılan birinci öğretmen: (Ö1) 1.

A) Okulda Uygulanan Stratejik Planlama Hakkında Düşünceleriniz

- 1) Uygulanmaya çalışılıyor.
- 2) Ekstra toplantılara ihtiyaç duyulmuyor.
- 3) Okul idaresi elinden geleni yapıyor.
- 4) Ailelerin ilgisi olumlu yönde

B) OGYE' de Ekip Üyelerinin Sayıları ve Çalışmaları Hakkında Görüşleriniz

- 1) Ekip üyesi olmak
- 2) İdarenin ve kanunun verdiği görevler
- 3) Kanun haricinde verilen görevler

C) Stratejik Planlama Kapsamında Karşılaşılan Sorunlar

- 1) Bilgilendirme toplantıları eksik
- 2) Yaşanılan şehirde düzenlenecek hizmet içi eğitimler yetersiz

D) Stratejik Planlama Uygulamalarının Sağladığı Kazançlar

- 1) Evet.
 - a) Öğretmen, veli, idare sorumluluklarını biliyor.
 - b) Akademik başarı artıyor.
 - c) Sosyal etkinlikler artıyor.
 - d) Akademik başarıyı arttırıyor.
 - e) Fiziki şartları geliştiriyor.
 - f) Daha fazla çaba
 - g) Kendini okula ait hissetme
 - h) Çocukların hazır bulunuşluk düzeyine göre kendini geliştirme
 - i) Çağın değişimlerini yakalayabilmek için çabalama

E) SWOT (KEFE) Analizi Başlıklarına Ait Görüşleriniz

a) Okulun Güçlü Yönleri

- 1) Velilerin ilgisi
- 2) Öğretmenlerin aktif olması

EK 5 devam

b) Okulun Güçsüz Yönleri

- 1) Bahçenin küçüklüğü
- 2) Geniş bir spor sahasının olmaması
- 3) Üniversite imkânlarından faydalanılmaması
- 4) Sınav kaygısından dolayı sosyal aktivitelere yer verilmemesi

c) Okulun Yararlandığı Fırsatlar

- 1) Okul aile birliğinin okula gelir sağlaması
- 2) Sınıflarda projeksiyon olması
- 3) Öğretmenlere bir dizüstü bilgisayar verilmesi

d) Okulun Karşı Karşıya Olduğu Tehlikeler

- 1) Teknolojinin yanlış kullanımı