



**KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ**

T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**2010-2014 MEB STRATEJİK PLANI UYGULAMASINDA
TAŞRADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)**

Ramazan YILMAZ

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Haziran, 2016

2010-2014 MEB STRATEJİK PLANI UYGULAMASINDA TAŞRADA
KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ
(DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)

Ramazan YILMAZ

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Haziran, 2016


KABUL VE ONAY

Ramazan YILMAZ tarafından hazırlanan “2010-2014 MEB Stratejik Planı Uygulamasında Taşrada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Denizli İli Örneği)” başlıklı bu çalışma, 20.06.2016 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yard.Doç.Dr.Birol BÜYÜKDOĞAN (Danışman)



Doç.Dr.Birol MERCAN



Yard.Doç.Dr.Hasan GEDİK



Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

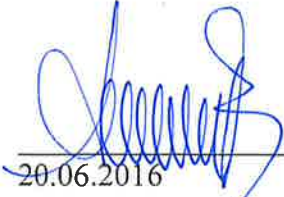


Yard.Doç.Dr.Fatma Didem TUNÇEZ

Enstitü Müdürü V.

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.



20.06.2016

Ramazan YILMAZ

TEŞEKKÜR

Eğitimcilik ve hayata yaklaşımıyla bizlere örnek olan, bilgisini ve deneyimlerini her zaman cömertçe bizlerle paylaşan hocam sayın Prof. Dr. Osman OKKA'ya

Tez çalışmamın planlanma, araştırma, yürütülme ve oluşumunda ilgi ve desteğini esirgemeyen, engin bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım, yönlendirme ve bilgilendirmeleriyle çalışmamı bilimsel temeller ışığında şekillendiren hocam ve danışmanım Sayın Yard. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN'a,

Bilgilerin SPSS programına girilmesi, verilerin elde edilerek tablolaştırılması ve yorumlanmasında yardımlarını esirgemeyen Denizli Hürriyet Ortaokulu Okul Müdürü Sayın Özgür ÖZGÜRAY'a,

Yüksek lisans eğitimimim boyunca bilgilerinden istifade ettiğim bütün hocalarıma,

Anketleri eksiksiz ve içtenlikle doldurarak gönderen Denizli'deki eğitim yöneticileri arkadaşlarıma,

Maddi ve manevi hiçbir yardımı esirgmeden yanımda oldukları için sevgili eşim Nazike YILMAZ'a ve enerji kaynağım oğlum Talha YILMAZ ve kızım Hatice Hilal YILMAZ'a;

tüm kalbimle teşekkür ederim.

ÖZET

2010-2014 MEB STRATEJİK PLANI UYGULAMASINDA TAŞRADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ (DENİZLİ İLİ ÖRNEĞİ)

YILMAZ Ramazan

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN

Şubat 2016

Bu araştırma 2010-2014 MEB stratejik planını uygulamasında taşrada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerilerinin incelendiği bu çalışmada MEB stratejik planının taşrada karşılaşılan sorunların tespit edilmesi ve sorunların çözüm önerilerini amaçlamaktadır.

“2010-2014 MEB Stratejik Planı Uygulamasında Taşrada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Denizli İli Örneği)” başlıklı bu çalışmamızda örneklem olarak Denizli ili genelinde Eğitim yöneticilerinden toplam 402 kişi tarafından eksiksiz olarak doldurulan likert tipi anketle elde edilen veriler kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan eğitim yöneticilerinin çoğunluğunun erkek, orta yaşlarda, evli, lisans mezunu, okul müdürü ve müdür yardımcısı, stratejik yönetim alanında eğitim almadıkları, stratejik yönetim yeterlilik düzeyinin orta düzey ve üzerinde olduğu, stratejik planlama eğitim seviyelerinin orta ve daha alt düzeyde olduğu, yöneticilerin stratejik planı okulları için gerekli ve içeriğini yeterli gördükleri ancak stratejik plan için yeterli zaman ayrılmadığı, stratejik plan uygulamalarında yaşadığınız en büyük sorun olarak finansal yetersizliklerin görüldüğü tespit edilmiştir.

Denizli genelinde görev yapan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci tutumlarına ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($X=2,97$) ortalama ile “Stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşıyorum.” maddesine “Kararsızım” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ($X= 3,83$) ortalama ile “Stratejik plan nihai hale getirilmiştir ve onaylanmıştır.” maddesine “Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Genel olarak tutum ise ($X=3,45$) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci algılarının “Katılıyorum” düzeyinde ve olumlu olduğu söylenebilir.

Eğitim yöneticilerinin Stratejik planlama ve uygulama süreci Olağan Beklentiler ve Yaşanan Sorunlar olmak üzere iki alt boyutta ölçülmüştür.

Olağan beklentiler alt boyutun cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev, çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği ancak stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu, stratejik yönetim yeterlilik düzeyi, stratejik planlama eğitim seviyesi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Yaşanan Sorunlar alt boyutunun yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, görev, çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık göstermediği ancak cinsiyet stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu, stratejik yönetim yeterlilik düzeyi, stratejik planlama eğitim seviyesi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada ortaya çıkan sorunların demografik değişkenlerden çok stratejik

planlama ve uygulama sürecinde yaşandığı tespit edilmiştir. Yaşanan sorunların daha çok stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu, stratejik yönetim yeterlilik düzeyi, stratejik planlama eğitim seviyesi değişkenlerinde olduğu ve bu alanlarda eğitimlerin verilerek yeterliliklerinin artırılmasıyla sorunların aşılabileceği değerlendirilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Denizli, Eğitim Yöneticileri, Sorunlar



ABSTRACT

2010-2014 STRATEGIC PLANNING OF MINISTRY OF NATIONAL EDUCATION IN RURAL AREAS- PROBLEMS IN IMPLEMENTATION AND SUGGESTED SOLUTIONS (DENIZLI PROVINCE SAMPLE)

YILMAZ Ramazan

Master Of Business Administration

Thesis Consultant: Yard. Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN

February 2016

The aim of this study is to find out problems, confronted in implementation of 2010-2014 Strategic Planning of Ministry of National Education in rural areas and to put forward solutions to these problems.

In this research, called “2010-2014 Strategic Planning of Ministry of National Education in Rural Areas- Problems in Implementation and Suggested Solutions- (Denizli Province Sample)”, a survey model was used with a sample of 402 educational administrators in the city of Denizli. The data were gathered through likert scale surveys.

According to the findings, most of the educational administrators are male, middle-aged, married, graduate of bachelor, work as school headmasters or vice headmasters, have no inservice training about strategic planning, have a middle or above middle level of proficiency in strategic management and also have a middle or below middle level of proficiency in strategic planning. Administrators regard strategic planning necessary for their schools and find its content sufficient but there is not enough time for strategic planning. The results also show that the biggest problem confronted in implementation is financial insufficiency.

The least agreed proposition in attitudes of educational administrators in this research, with ($X=2,97$) average is “I have difficulty in controlling strategic planning.” Their answer is “I have no idea.” The most agreed proposition with ($X=3,83$) average is “Strategic plan has been finalised and confirmed.” Their answer is “I agree with it.” General attitude with ($X=3,45$) average is “I agree”. In this context educational administrators’ general perception of strategic planning and its implementation in Denizli Province is positive and they mostly answer as “I agree.”

There are two subscale processes of educational administrators in Strategic Planning and Implementation: Usual Expectations and Problems Confronted In Implementation.

Possible Expectations subscale has no diversity according to the variables like gender, age, marital status, level of education, profession, years of working life, but there is a diversity according to the status of training in strategic management, proficiency in strategic management and the level of training in strategic planning.

Problems Confronted In Implementation subscale has no diversity according to the variables like age, marital status, level of education, profession, years of working life, but there is a diversity according to the gender, status of training in strategic management, proficiency in strategic management and the level of training in strategic planning.

It is found out that problems confronted in this research are mostly in strategic planning and implementation not in demographic variations. Problems confronted mostly differentiate according to status of training in strategic management field, proficiency in strategic management and the level of training in strategic planning. So, it is suggested that these problems can be solved by developing proficiency through in service trainings in strategic planning field.

Key Words: Strategic Planning, Denizli, Educational Administrators, Problems in Implementation



İÇİNDEKİLER

Sayfa

KABUL ve ONAY.....	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvi
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM ve AŞAMALARI

1.1.TEMEL KAVRAMLAR ve İLİŞKİLER.....	4
1.1.1. Stratejik Yönetim Ve İlgili Temel Kavramlar.....	4
1.1.1.1. Vizyon	4
1.1.1.2. Misyon.....	6
1.1.1.3. Temel Değerler.....	8
1.1.1.4. Amaçlar	10
1.1.1.5. Hedef	11
1.1.1.6. Strateji	12
1.1.1.7. Politika	12
1.1.1.8. Durum Analizi.....	13
1.1.1.8.1. Tarihi Gelişim	13
1.1.1.8.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	13
1.1.1.8.3. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi	14

1.1.1.8.4. Paydaş Analizi.....	15
1.1.1.8.5. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi.....	16
1.1.2. Performans Ölçümü Ve İlgili Temel Kavramlar.....	20
1.1.2.1.1. Girdi	20
1.1.2.1.2. Faaliyet.....	21
1.1.2.1.3. Çıktı.....	21
1.1.2.1.4. Sonuç.....	21
1.1.2.2.1. Verimlilik	22
1.1.2.2.2. Etkinlik.....	22
1.1.2.2.3. Etkililik.....	23
1.1.2.3 Performans Ölçütü.....	23
1.1.2.3.1. Performans Göstergesi	23
1.1.2.3.2. Performans Hedefi	24
1.1.3. Stratejik Yönetim Ve Performans Ölçümü İlişkisi	24
1.1.3.1. Stratejik Planlama ve Performans Ölçümü	24
1.1.3.2. Kaynak Tahsisi Kararları ve Performans Ölçümü	25
1.1.3.3. Ödül, Teşvik Sistemleri ve Performans Ölçümü.....	27
1.1.3.4. Performans Yönetimi ve Performans Ölçümü	27

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA, GELİŞİM VE PLANLAMA SÜRECİ

2.1. STRATEJİ KAVRAMI	29
2.1.1. Stratejinin Tanımı.....	29
2.1.2. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi	31
2.1.2.1. Strateji ve Politika	31
2.1.2.2. Strateji ve Taktik	31
2.1.2.3. Strateji ve Program.....	32
2.1.2.4. Strateji ve Yöntem.....	32
2.1.2.5. Strateji ve Plan	32
2.2. STRATEJİK PLANLAMA	33
2.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı.....	33

2.2.2. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Farklı Kılan Özellikler	34
2.2.3. Stratejik Planın Amacı	36
2.2.4. Stratejik Planın Yararları.....	37
2.2.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi	38
2.3. STRATEJİK PLANLAMA VE GELİŞİMİ.....	40
2.3.1. Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişimi.....	40
2.4. DÜNYADA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI.....	42
2.4.1. Amerika Birleşik Devletleri	42
2.4.2. Birleşik Krallık	43
2.4.3. Norveç	44
2.4.4. İrlanda.....	45
2.4.5. Malezya	47
2.5. TÜRKİYE' DE STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI	42
2.5.1. Türkiye'de Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı	48
2.5.2. Stratejik Planlama Pilot Çalışmaları	50
2.5.3. Türkiye'de Stratejik Planlamayla İlgili Yasal Düzenlemeler	51
2.5.4. Stratejik Planlamayla İlgili Kalkınma Bakanlığının Rol ve Sorumlulukları	56
2.5.5. Millî Eğitim Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarında Stratejik Planlama Çalışmaları	57
2.6. STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTLERE FAYDALARI	61
2.7. TÜRKİYE'DE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ.....	62
2.7.1. Stratejik Planların Hazırlık Süreci.....	62
2.7.1.1. Durum Analizi.....	66
2.7.1.3. İzleme ve Değerlendirme	67
2.7.1.4. Stratejik Planın Nihai Hale Getirilmesi.....	68
2.7.2. Stratejik Planların Uygulama Süreci	69
2.7.2.1. Stratejik Planların Uygulama Araçları	69
2.7.2.1.1. Performans Programları	69
2.7.2.1.2. Eylem Planları	72
2.7.2.2. Stratejik Planların Uygulamasını Etkileyen Başarı Faktörleri	72
2.7.3. Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirme Süreci	73

2.7.3.1. Stratejik Planlarda İzleme ve Değerlendirme.....	73
2.7.3.2. Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirme Araçları	74
2.7.3.2.1. Performans Göstergeleri.....	74
2.7.3.2.2. Faaliyet Raporları.....	75
2.7.3.3. Kontrol ve Denetim Faaliyetlerinin Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirilmesi Açısından Önemi.....	77
2.7.3.3.1. İç Kontrol	77
2.7.3.3.2. İç Denetim.....	78
2.7.3.3.3. Dış Denetim	80
2.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

2010-2014 MEB STRATEJİK PLANI UYGULAMASINDA TAŞRADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: BETİMSSEL ANALİZ

3.1. METODOLOJİ	89
3.1.1. Araştırmanın Tipi	89
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	89
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları.....	90
3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler.....	90
3.1.5. Araştırma Soruları	91
3.2. Bulgular.....	92
3.2.3.1. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Değerlendirilmesi	102
3.2.3.1.1. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Cinsiyet Göre Değerlendirilmesi.....	104
3.2.3.1.2. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	105
3.2.3.1.3. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre	

Analizi	106
3.2.3.1.5. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Görev Değişkenine Göre Analizi	108
3.2.3.1.6. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Yöneticilikte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	109
3.2.3.1.7. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma Değişkenine Göre Analizi	110
3.2.3.1.8. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi Değişkenine Göre Analizi	111
3.3.1.3.1.9. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Analizi	113
3.2.4. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Değerlendirilmesi	115
3.2.4.1. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Cinsiyet Göre Değerlendirilmesi.....	116
3.2.4.2. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi ...	117
3.2.4.3. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi..	118
3.2.4.4. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirilmesi ...	119
3.2.4.5. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Görev Değişkenine Göre Analizi	119
3.2.4.6. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Yöneticilikte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesi.....	120
3.2.4.7. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma	

Değişkenine Göre Analizi	121
3.2.4.8. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi Değişkenine Göre Analizi	122
3.2.4.9. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Analizi	124
3.3 Tartışma	126

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

ÖNERİLER.....	142
KAYNAKÇA.....	145
ELEKTRONİK KAYNAKLAR.....	151
ÖZGEÇMİŞ	156

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Millî Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı.....	18
Tablo 2. PEST Analizine Örnekler	20
Tablo 3. Stratejik Planlamanın Diğer Planlardan Farkı	36
Tablo 4. Stratejik Planlarda İzleme ve Değerlendirme Sürecinin Karşılaştırılması	74
Tablo 5. Demografik Dağılım Analizi	93
Tablo 6. Stratejik Planlama Genel Değerlendirme Analizi.....	96
Tablo 7. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Analizi	99
Tablo 8. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutu Analizi.....	102
Tablo 9. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi	105
Tablo 10. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi	106
Tablo 11. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi	107
Tablo 12. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi	108
Tablo 13. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi ...	109
Tablo 14. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi	110
Tablo 15. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi	111
Tablo 16. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi.....	112
Tablo 17. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Kruskal	

Wallis H Testi İle Analizi.....	113
Tablo 18. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutu Analizi.....	115
Tablo 19. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi	116
Tablo 20. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi	117
Tablo 21. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi	118
Tablo 22. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi	119
Tablo 23. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi ...	120
Tablo 24. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi	121
Tablo 25. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi	122
Tablo 26. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi.....	123
Tablo 27. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi.....	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. İrlanda'nın Stratejik Yönetim Şeması.....	47
Şekil 2. Okulda Stratejik Planlama Süreci	60
Şekil 3. Stratejik Planların Hazırlık Süreci	63
Şekil 4. Geleceğe Bakış.....	67
Şekil 5. Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçe İlişkisi.....	70

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

AB: Avrupa Birliği

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

GPRA: ABD Hükümet Performans ve Sonuçlar Kanunu

GZTF: Güçlü, Zayıf, Tehdit, Fırsatlar

IMF: Uluslar Arası Para Fonu

KMYKK: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu

MEB: Millî Eğitim Bakanlığı

MEM: Millî Eğitim Müdürü

OECD: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü (İktisadi İşbirliği ve Gelişme Teşkilatı)

OMB: ABD Yönetim ve Bütçe Ofisi

PART: ABD Program Değerlendirme ve Derecelendirme Aracı

PEIR: Türkiye Kamu Harcamaları ve Kurumsal Yapının Değerlendirilmesi Raporu

PFPSAL-I: I. Program Amaçlı Kamu ve Mali Sektörü Uyum Kredisi

PFPSAL-II: II. Program Amaçlı Kamu ve Mali Sektörü Uyum Kredisi

SP: Stratejik Plan

SPSS: Bilgisayar İstatistik Programı (İngilizce açılımıyla: Statistical Package for the Social Sciences)

TBMM: Türkiye Büyük Millet Meclisi

TÜİK: Türkiye İstatistik Kurumu

TÜSSİDE: Türkiye Sanayi Sevk ve İdaresi Enstitüsü

GİRİŞ

Dünyada küreselleşme süreciyle birlikte rekabetin yoğun olarak yaşandığı 1970’li yıllarda, işletme yönetiminde yatırım ve pazarlama alanlarında stratejik yaklaşımlar ön plana çıkmaya başlamıştır. İkinci petrol kriziyle birlikte uluslararası alanda enerji kaynaklarının kontrol edilmesi ve yetersizliği para ve finans piyasalarındaki belirsizlikler 1980’li yıllardan sonra yenedünya düzenine geçiş konuları, stratejik yönetim yaklaşımını, işletme yönetiminin ötesinde hayatın tüm alanlarında başvurulan bir yapıya taşımıştır ki stratejik yönetim 1980’lerden itibaren yönetim alanında uygulanmaya başlayan ve 1990’ların başından bu yana kamu kurumlarında kullanılmaya başlayan bir yönetim şekli haline gelmiştir.

"Stratejik düşünme" ve ürünü olan "Stratejik Planlama" ve "Stratejik Yönetim" uygulamaları kamu yönetiminde giderek yaygınlaşmakta ve yeni alanlarda uygulanmaya devam etmektedir.

Türkiye’de performansa dayalı bütçeye ilişkin ilk uygulamalar 1995 yılında başlatılan “Kamu Mali Yönetimi Projesi” ve 2001 yılında yayınlanan “Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme raporundaki reform önerileriyle başlamıştır. 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı KMYKK ve daha sonra hayata geçirilen ikincil düzenlemelerle de performans esaslı bütçelemeye ilişkin detaylar oluşturulmuştur. 5018 sayılı KMYKK ile mali yönetim sisteminde köklü değişiklikler gerçekleştirilerek, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasının sağlanması amacıyla; mali saydamlık, şeffaflık, hesap verebilirlik, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kavramları üzerinde durulmuştur.

Stratejik planlama; örgütlerin bütün birimlerinde yapılan planların üstünde ve örgüt için başvuru kaynağı, yol haritası ve rehber olma özelliğindedir. Stratejik planlama örgütün genel amaç ve hedeflerini belirlediğinden diğer bütün planlar, örgütün stratejik planına uygun olmalı, destekler ve amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik hazırlanmalıdır. Bu nedenle stratejik planlama örgütün anayasası, diğer planlar bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar olarak düşünülebilir. 5018 sayılı KMYKK’nın 3. Maddesi (n) fıkrasında “Stratejik Plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmaktadır.

Bu çalışmanın sorunsalı, 2010-2014 MEB Stratejik Planı Uygulamasında Taşra Teşkilatında Karşılaşılan Sorunlar ile Çözüm Önerilerinden oluşturulmuştur. Bu kapsamda çalışmada, Stratejik planlama ve yönetim, Stratejik planlama gelişimi, planlama süreci, MEB stratejik planlama ve uygulama sürecinde taşra teşkilatında karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri: Betimsel analiz başlıkları altında yaşanan sorunlar ve sorunların çözümüne dair çözüm önerileri ve bunun MEB merkez teşkilatı ve MEB taşra teşkilatlarında kullanılmasına yönelik bir model önerisi geliştirilmiştir.

Araştırmanın problemi 2010-2014 MEB'in Stratejik Planı Uygulamasında Taşrada Karşılaşılan Sorunlar oluşturmaktadır. Sorunların çözümüne yönelik öneriler geliştirilmiştir.

Çalışmanın amacı, resmi eğitim kurumlarında çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algılarının incelenmesi neticesinde ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerilerini ortaya koymaktır.

Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve planlarını uygulama sürecine ilişkin algıları alanında Türkiye'de yapılan ilk çalışmalar arasında olduğu gibi Denizli ilinde ise ilk ve tek çalışmadır.

Araştırmamızın planlanıp yürütülme sürecinde araştırmaya katılan yöneticilerin anket sorularına doğru, samimi ve güvenilir cevaplar verdikleri ve ölçeğin yapılan çalışmanın amacını ortaya çıkarmada yeterli olduğu kabul edilmektedir.

Bu araştırma 2015- 2016 eğitim-öğretim yılında Denizli ili ilçeleri ile Merkez ilçeleri olan Pamukkale ve Merkezefendi'deki ilkokul ve ortaokullarda görevli eğitim yöneticileriyle ve eğitim yöneticilerinin ankete verdikleri cevaplarla sınırlıdır.

Stratejik planlama; hem kamu mali yönetimine etkinlik kazandırma, hem de kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olma amacındadır. 5018 sayılı kanunda stratejik plan; kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içermektedir. Stratejik planının hazırlanarak uygulanması sürecinde stratejik yönetim sürekli değişim içinde olan çevreyi kontrol edebilecek ve bu değişime uyum sağlayabilecek örgütlere ihtiyaç duymaktadır. Stratejik yönetim örgütün operasyonel çevresi için hedefler belirler.

Okul ve kurumlar değişim ve değişimin getirdiği kaos ortamında varlıklarını sürdürebilmek için etkili ve verimli karar alma süreçlerinde kullanılacak şekilde

değerlendirilmelerine imkan sunacak sisteme ihtiyaç duymaktadırlar.

Bu çerçevede çalışmanın amacı çeşitli araştırma örneklerinin incelenmesi ve 2010-2014 MEB Stratejik Planı Uygulamasında Taşrada Karşılaşılan Sorunlar ve Mevcut Problemlerin analiz edilerek Türkiye’de ve Millî Eğitimde stratejik planlama sisteminin daha etkin ve uygulanabilir hale gelmesi için öneriler geliştirilmeye çalışılmıştır.



BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM ve AŞAMALARI

1.1. TEMEL KAVRAMLAR ve İLİŞKİLER

Stratejik planlama, değişimi tahmin etme, yeni fırsatları tanımlama ve stratejiler oluşturma sürecidir. Stratejik planlama, yeni fikirlerin geliştirildiği, kategorize edildiği, işlendiği ve uygulandığı bir fikir yönetimidir. Başka bir ifadeyle; uygun bilginin birçok kaynaktan, birçok teknik uygulanarak çıkartılıp uygulanabilir bilgiye dönüştürülme sürecine stratejik planlama denir (Bilgin, 2009:25).

Stratejik planlamayı, detaylı bir şekilde incelemeyen önce stratejik planlamayla ilgili kavramları incelemekte yarar vardır.

1.1.1. Stratejik Yönetim Ve İlgili Temel Kavramlar

Stratejik yönetim ve ilgili temel kavramlar; vizyon, misyon, temel değerler, amaç, hedef, strateji, politika ve durum analizi kavramları olmak üzere sekiz başlık altında incelenmiştir.

1.1.1.1. Vizyon

Vizyon, Latince kökenli bir kavramdır. Vizyonun kökeni *Visio*'dur. *Visio*, Fransızcaya *vision* olarak geçmiştir. Vizyon, 12. yy 'da Fransızca doğüstü olayları açıklamada; 13. yy 'da görme eylemini ifade etmede; 15. yy 'da hayali anlatımlarda kullanılmıştır. 20. yy'in sonlarına doğru yönetim alanında kullanılmaya başlamıştır (Erdoğan, 2002:74).

Vizyon kavramını; örgüt değerleriyle bütünleşen hatta örgüt değerlerinin sonucu olarak görülen bir kavramdır (Bircan, 1999:16). Örgütün gelecekte kendini düşlediği yerin bugünkü tasviri veya tasarımıdır. Ütopik bir kavram ya da bireysel bir fantezi değildir. Hedeflenen amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan zihinsel bir tasarımıdır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006:53). Gelecekteki gerçekçiliği yakalamak için mevcut durumun analizini yaparak oluşturulan, motive edici temel değerler ve uzun vadeli stratejiler olarak tanımlamaktadır (Papatya, 1998:2).

Yönetim alanında vizyon genellikle organizasyonun belirli bir gelecekte tercih edilen durumunu tarif eder. Yönetim alanında vizyonu; Vizyon, misyon ve yön verici prensipleri yaratmak, değerleri açıklamaya ve ortak bir görüş oluşturmaya yardımcı olur (Tullis ve diğerleri, 2004:1. Vizyon çok çalışmayı, sabrı, kararlılığı, planlı ve sistematik davranmayı zorunlu kılmaktadır Aktan, 2008:19). Vizyon kuruluşun ideal geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü anlatımıdır. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir (DPT, 2006:29).

Vizyonsuz sistem düşünceleri, geleceğe yön veren güçleri anlamadan çizilen güzel görünen resimlere benzer. Vizyon oluşturmak için kullanılan metotlar sonucunda iki veya daha fazla alternatif gelecek ortaya çıkabilir. Organizasyonların alternatif gelecekleri anlamaları ve vizyonları makul olan, olası olan, mümkün olan ve tercih edilen diye sınıflandırılması gerekir (Bilgin, 2009:33).

Vizyon bildirimini, kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon bildirimini, misyon bildirimini ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturur.

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır:

- İdealisttir; yürekte gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşun vizyonunu ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşlarında ilgisini çeker, İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini aşağıdaki özellikleri gösterir:
- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır (DPT, 2006:29).

Vizyon oluşturma sürecinde dikkate alınması gereken bazı ölçütleri şöyle sıralamışlardır:

- Kısa ve hatırlanabilir olmalıdır,
- Etkileyici ve iddialı olmalıdır,
- Amacı doğru olarak ifade etmelidir,
- Tüm paydaşlarca uygulanabilir olmalıdır,
- Mevcut durumun ötesini düşündürmelidir,

- Sürekliliği ifade etmelidir,
- Örgüt ne istiyor? Güdüler nelerdir? Gibi soruları cevaplamalıdır,
- Kabul görmüş değerlere yer vermelidir (Ramazanoğlu ve Bahçeci,2006:54).

Bazı araştırmacılar misyon ve vizyon kavramlarını birlikte ele alırken, bazıları iki kavramı birbirinden ayırıp, tek tek incelemişlerdir. Bu araştırmacıların planlama aşamalarındaki farklı gelişmeler sonucu olarak misyon ve vizyon arasındaki fark ortaya çıkmıştır. Vizyon ifadesi daha uzun süreçli ve daha geniş temelli amaçları kapsarken, misyon ifadesi daha kısa zamanlı ve daha dar sonuçlara odaklanır (Bilgin, 2009:33).

Vizyon cümlesine örnekler:

1. Ülkemizin eğitimde model ve lider bir ülke olmasına katkıda bulunan, Türkiye’de eğitim görmeyi herkes için ayrıcalığa dönüştüren ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi (MEB, 2009:65).
2. Hayata hazır, sağlıklı ve mutlu bireyler yetiştiren bir eğitim sistemi (MEB, 2015:29).

1.1.1.2. Misyon

Herhangi bir örgütün bütünlüğünün korunabilmesi ve faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi için iyi ifade edilmiş bir misyonun varlığı şarttır. Aksi durumda örgüt inanırlığı kaybedebilir (Erdem, 2005:1).

Bilgin (2009:35)’e göre misyon organizasyonun temel işlevlerini, müşterilerine sağladığı üretim ve hizmetleri ifade eder. Tulay’a (2007:77) göre misyon, örgütlerin başarısında, iyi bir şekilde yönetilmesinde ve çalışanların örgütü anlayıp etkili ve verimli çalışmasında önemli bir kavramdır. Ayrıca misyon örgütün diğer örgütlerden farkını ifade etmede de önemlidir. Bu yönüyle misyon için örgütün varoluş nedenidir, denilebilir. Ramazanoğlu ve Bahçeci’ye (2006:60) göre misyon, belirli bir örgütün ya da daha genel olarak belirli bir topluluğun üstlendiği görevdir; örgütlerin kendilerini konumlandırma şeklidir. Ulaşılması kararlaştırılan amaca yönelik görev ifadesidir ya da paylaşılan değerler, ortak inançlardır misyondan kastedilen. Misyon bir bakıma örgütün ayakta kalması için tutunduğu daldır.

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimini stratejik plan dokümanının diğer kısımlarının da temelini oluşturur. Misyon bildirimini, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve

faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramıdır. Misyon bildirim kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Gerek görüldüğü takdirde daha birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Gerek görüldüğü taktirde daha alt seviyedeki birimlerin misyon bildirimleri ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilir (DPT, 2006:27).

İyi bir misyon cümlesi kuruluşun amacını, değerlerini, standartlarını ve davranışlarını, strateji ve kapsamını açıkça ortaya koyması ve misyon bildirim cümleleri yazılırken şunlara dikkat edilmelidir:

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, hizmetin amacını tanımlamalıdır.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmelidir.
- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.
- Misyon, nicelik değil nitelikle ilgilidir.
- Okula ilişkin misyon ifadesinin uzun süreli olarak belirlenmesi gerekir.
- Misyon bildirim gerçekçi olmalıdır.
- Misyon, okulun paylaşılan değerlerinden beslenmeli ve bu değerleri yansıtmalıdır.
- Okul Misyonu, okul öğrencilerinin kendilerini gerçekleştirmelerini sağlamaya yönelik olarak tasarlanmalıdır (MEB, 2007:41).

Misyon ifadesi oluşturulurken aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

- Misyon ifadesi öz, açık ve etkileyici olmalıdır.
- Faaliyetin gerçekleştirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemeler ile örgüte verilmiş yetkiler çerçevesinde oluşturulur.
- Örgütün etkileşim içinde olduğu kişi ve kurumlar belirtilir.
- Örgütün vermiş olduğu hizmet ve ya ürünler tanımlanır.
- Örgütün var olma sebebini belirtir.
- Örgütün hangi alanda faaliyet gösterdiğinden bahsedilmelidir.
- Örgütün hangi ihtiyaçları karşıladığı belirtilir.
- Örgütün gerçekleşmesi gerekli olduğu yasal görevler belirtilir (Çetin, 2009:32).

Misyon ifadesinin avantajlarının yanında dezavantajlarının da bulunabileceğinden bahsedilmektedir. Bunlar:

- Örgütün misyonunun belirlenmesinin zor olması,
- Örgütlerin inisiyatif kullanılmasının zorlaşması esnekliğin yok olmasına neden olması,
- Çevrede meydana gelecek hızlı değişimden uzakta kalma,
- Değişim sonucunda yerine getirilmesi gerekenlerin gerçekleştirilmeme olasılığı,
- Sadece imaj için yapılan çalışmalar olarak kalması (Köseoğlu ve Ocak, 2010:47).

Misyon cümlesine örnekler:

- 1- Yüksek karakterli ve nitelikli insanlar yetiştirmek ve bunun için politikalar geliştirmek, eğitim ve öğretim programları hazırlamak, ilgili standartları ve öğretmen yeterliliklerini belirlemek, eğitimle ilgili AR-GE çalışmaları yapmak, eğitim ortamını hazırlamak, eğitim-öğretim yapmak, meslekî eğitim-istihdam bütünlüğünün sağlanmasına katkıda bulunmak, rehberlik, denetim ve değerlendirme sistemleri oluşturmak (MEB, 2009:64).
- 2- Düşünme, anlama, araştırma ve sorun çözme yetkinliği gelişmiş; bilgi toplumunun gerektirdiği bilgi ve becerilerle donanmış; millî kültür ile insanlığın ve demokrasinin evrensel değerlerini içselleştirmiş; iletişime ve paylaşımına açık, sanat duyarlılığı ve becerisi gelişmiş; öz güveni, öz saygısı, hak, adalet ve sorumluluk bilinci yüksek; gayretli, girişimci, yaratıcı, yenilikçi, barışçı, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine ortam ve imkân sağlamaktır (MEB, 2015:30).

1.1.1.3. Temel Değerler

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişimine ve çalışanların motive edilmesine güçlü araçlardır.

Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.

- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir (DPT, 2006:30).

Değerler üç temel alana ilişkin olabilir:

- Kişiler: Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler,
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler,
- Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler (DPT, 2006:31).

Temel Değerlere örnekler:

- 1- Türk Millî Eğitimin genel amaç ve ilkeleri rehberliğinde;
 - Türk milletini mutlu kılma ve onu çağdaş uygarlık düzeyinin üzerine çıkarma azim ve kararlılığında çalışmak,
 - Cumhuriyete ve demokratik değerlere bağlılık,
 - İnsan haklarına saygılı olmak,
 - Toplumsal sorumluluk bilincinde olmak,
 - Katılımcı, hoşgörülü, yapıcı olmak,
 - Kendisiyle ve çevresiyle barışık olmak,
 - Ulusal ve evrensel değerleri benimsemek ve bunları davranış hâline getirmek,
 - Dünyadaki değişim ve gelişimi iyi algılayıp doğru yorumlayabilmek,
 - Yetkinlik, üretkenlik ve girişimcilik ruhuna sahip olmak,
 - Hayat boyu öğrenmeyi yaşam tarzı haline getirmek,
 - Özgür düşünceli ve yüksek iletişim becerileriyle donanımlı olmak,
 - AR-GE ve teknolojiyi etkin kullanmak,
 - Çevreyi ve doğayı korumak temel değerlerimizi oluşturmaktadır (MEB, 2009:66).
- 2- Millî Eğitim Bakanlığı'nın 2015-2019 stratejik planında temel değerler;
 - İnsan Hakları ve Demokrasinin Evrensel Değerleri,
 - Çevreye ve canlının yaşam hakkına duyarlılık,
 - Analitik ve Bilimsel bakış,

- Girişimcilik, Yaratıcılık, Yenilikçilik,
- Sanatsal Duyarlılık ve Sanat Becerisi,
- Meslek Etiği ve Ahlak,
- Saygınlık,
- Tarafsızlık Güvenirlik ve Adalet,
- Katılımcılık,
- Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik (MEB, 2015:30).

1.1.1.4. Amaçlar

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder (DPT, 2006:32) . Amaçlar davranışları ve tepkileri yönlendiren bireysel veya toplumsal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerlerdir (Dinçer, 2002:165).

Amaçların özellikleri:

- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır,
- Misyon, vizyon ve temel değerlere uyumlu olmalıdır,
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır,
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır,
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir,
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir,
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır,
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir (DTP, 2006:32).

Amaç örnekleri:

- 1- İnsan yaşamının bütün evrelerini zihinsel, bedensel, duygusal gelişim yönünden etkileyen ve bilimsel gelişmelere önemi gittikçe anlaşılan okul öncesi eğitimi yaygınlaştırarak; çağ nüfusunun temel yaşam becerilerini öğrenmesini, ilköğretime hazırlanmasını, elverişsiz çevreden gelen çocuklar için ortak bir yetiştirme ortamı oluşturmasını, Türkçenin doğru ve güzel konuşulmasını sağlamak (MEB, 2009:76).

- 2- Her bireyin iyi bir vatandaş olması için Atatürk ilkelerine bağlı, bilimsel düşünceyi rehber edinmiş, demokrasi kültürü ve değerini benimsemiş, insan haklarına saygılı, ruhsal, bedensel ve zihinsel yönden sağlıklı ve dengeli yetişmiş, çevreye duyarlı ve özgüveni gelişmiş bireyler yetiştiren bir ilköğretim eğitimini her Türk vatandaşına fırsat ve imkân eşitliği içinde sunmak (MEB, 2009:84).
- 3- Bütün bireylerin eğitim ve öğretime adil şartlar altında erişmesini sağlamak (MEB, 2015:33).
- 4- Bütün bireylere çağın gerektirdiği bilgi, beceri, tutum ve davranışın kazandırılması ile girişimci, yenilikçi, yaratıcı, dil becerileri yüksek, iletişime ve öğrenmeye açık, öz güven ve sorumluluk sahibi, sağlıklı ve mutlu bireylerin yetişmesine imkân sağlamak (MEB, 2015:39).

1.1.1.5. Hedef

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (DTP, 2006:34). Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Stratejik planlama sürecinin “Nerede olmayı istiyoruz?” kısmını oluşturur (Küçüksüleymanoğlu, 2004:62).

Hedefler,

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır,
- Ölçülebilir olmalıdır,
- İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır,
- Sonuca odaklanmış olmalıdır,
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır (DPT, 2006:34) .

Hedef örnekleri:

- 1- Okul öncesi eğitimde %33 olan net okullaşma oranını dezavantajlı çocukları gözeterek plan dönemi sonuna kadar %70'in üzerine çıkarmak (MEB, 2009:76).
- 2- İlköğretimdeki okul terklerini 2014 yılı sonuna kadar ortadan kaldırmak (MEB, 2009:84).

- 3- Plan dönemi sonuna kadar dezavantajlı gruplar başta olmak üzere, eğitim ve öğretimin her türlü ve kademesinde katılımın ve tamamlama oranlarını arttırmak (MEB, 2015:31).
- 4- Hayat boyu öğrenme yaklaşımı çerçevesinde, iş gücü piyasasının talep ettiği beceriler ile uyumlu bireyler yetiştirerek istihdam edilebilirliği arttırmak (MEB, 2015:31).

1.1.1.6. Strateji

Strateji, kelimesinin orijini Yunanca ‘‘generallik’’ anlamına gelen ‘‘strategos’’ kelimesidir (Luecke, 2005). Ayrıca Yunancada ‘‘stratos’’ ordu, ‘‘argo’’ gütmek, (Aksu, 2002:3) ‘‘stratos argo’’ orduyu gütmek anlamına gelmektedir. Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince ‘‘stratum’’ kelimesinden türetildiğini ifade etmektedir. Latince ‘‘stratum’’; ‘‘yol, çizgi, nehir yatağı’’ anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise ‘‘ Bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı’’ olarak ifade edilebilir (Aktan, 1997:3).

Strateji kavramına 1.2 başlığı altında daha geniş değinilecektir.

1.1.1.7. Politika

Politika kelimesi eski Yunan kökenlidir. Kelime anlamı itibariyle, ‘‘bir işi gözetmek’’ demektir. Türkçe literatürde ‘‘siyaset’’ karşılığı olarak kullanılan politika, daha çok kamu yönetimi alanında yer almış ve ‘‘halka ait bir işi gözeterek, belirli yol, usule göre yürütme’’ anlamında kullanılmıştır. Çalışmalarında politika kavramı sözlükte ‘‘bugünkü ve gelecekteki kararlara yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı’’ veya ‘‘genel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan’’ şeklinde tanımlamaktadır (Dinçer, 2002:20-21). Politika, misyondan kaynaklanan ilke ve değerlerin çizdiği sınırlılıkta hedeflere ve sonucunda da vizyona ulaşmak için belirlenen yol olarak da ifade edilmektedir. Politika yol gösteren, ne yapılması gerektiğini ortaya koyan ve çalışanları yönlendiren ifadelerdir. Politikalar, davranış ve etkinliklere yön vermek amacıyla oluşturulmakta, çalışanların amaç, yönlerini tayin etmelerini kolaylaştırmaktadır (MEB:25).

1.1.1.8. Durum Analizi

Stratejik planlamada durum analizi; Kurumun Tarihi Gelişimi, Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizini, Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi, Paydaş Analizi, Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi bölümlerini içermektedir.

1.1.1.8.1. Tarihi Gelişim

Kurumun kuruluş aşamasından günümüze kadar geçen süre içerisinde geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla bu bölümde değerlendirilir.

Tarihi Gelişime örnek;

- Bakanlık düzeyinde ilk eğitim teşkilatı, Osmanlı döneminde 17 Mart 1857 tarihinde Maarif-i Umumiye Nezareti adıyla kurulmuştur. Bakanlık merkez teşkilatı, 1879 yılında, Meclis-i Kebir-i Maarif iki daire halinden çıkarılıp beş daire olarak yeniden düzenlenmiştir. Bu düzenleme ile teşkilatta yer alan birimleri, bugünkü teşkilat yapısında da yerini korudukları görülmektedir. Bu yapılanmada aşağıdaki birimler yer almıştır (MEB, 2009:21):
- Mekâtib-i Sıbyan (İlkokul)
- Mekâtib-i Rüştîye (Ortaokul)
- Mekâtib-i Âliye (Yüksek Okul)
- Telif ve Tercüme
- Matbaalar (Yayın)
-

1.1.1.8.2. Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi

DPT'ye (2006:16) göre stratejik planlamada kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti bu bölümde yapılır. Kuruluşa görev ve sorumluluklar yükleyen, kuruluşun faaliyet alanlarını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Çiğdem (2007:62) çalışmalarında mevzuatın incelenmesi bir sonraki adım olan faaliyet alanlarının belirlenmesine öncülük etmekte ve tanımlamalara kolaylık sağlayarak kuruluşun varlık nedenini temsil eden misyonun oluşturulmasına yardımcı olacağını belirtmektedir.

Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizine örnek;

430 sayılı Tevhid-i Tedrisat Kanunu'na göre, eğitim hizmetlerinin sunumunun Devlet adına gerçekleştirilmesi görevi Millî Eğitim Bakanlığı'na aittir. Millî Eğitim Bakanlığı Teşkilatı ve Görevleri Hakkındaki Kanuna (3997) göre, Millî Eğitim Bakanlığı'nın görevleri şunlardır:

- Okul öncesi eğitimi, ilköğretim, ortaöğretim ve her çeşit örgün ve yaygın eğitim kurumlarını açmak ve yükseköğretim dışında kalan öğretim kurumlarının diğer bakanlık kurum ve kuruluşlarınca açılmasına izin vermek,
- Türk vatandaşlarının yurt dışında yapılacak eğitim ve öğretimi ile ilgili hizmetleri düzenlemek,
- Türk Silâhlı Kuvvetlerine bağlı ortaöğretim kurumlarının program, yönetmelik ve öğrenim denklik derecelerinin belirlenmesi konularında işbirliğinde bulunmak,
- Okullardaki beden eğitimi, spor ve izcilik eğitimi ile ilgili hizmetleri yürütmek,
- Yükseköğrenim gençliğinin barınma, beslenme ihtiyaçlarını ve maddî yönden desteklenmesini sağlamak.

1.1.1.8.3. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin çıktılarında da yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen faaliyet alanları stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında dikkate alınır. Ayrıca, paydaşların görüş ve önerileri alınırken, bu aşamada belirlenen faaliyet alanları bazında çalışmalar yürütülebilir (DPT, 2006:17).

Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesine örnek:

1- Faaliyet Alanı: Eğitim-Öğretim

- Okul öncesi eğitim hizmetleri,
- Zorunlu ilköğretim hizmetleri,
- Özel eğitim ve rehberlik hizmetleri,
- Hayata ve yükseköğretime hazırlayan ortaöğretim hizmetleri,
- Uzaktan eğitim faaliyetleri,
- Yurt dışında yaşayan vatandaşlarımız için her alanda eğitim- öğretim programları,

- Hayat boyu öğrenme kapsamında fertleri yaşam kalitesini yükseltmek üzere sosyal ve kültürel alanlarda düzenlenen eğitim faaliyetleri.

2- Faaliyet Alanı: Meslekî ve Teknik Eğitim

- Meslekî ve Teknik eğitim hizmetleri,
- Sanayi ve hizmet sektörünün ihtiyaç duyduğu nitelikli işgücüne yönelik örgün ve yaygın eğitim hizmetleri,
- Değişen ve gelişen ekonomiye iş gücü duyarlılığının ve girişimciliğin artırılması için hayat boyu öğrenme kapsamında meslek kursları açılması faaliyetleri (MEB, 2009:26).

1.1.1.8.4. Paydaş Analizi

Gözlükaya'ya (2007:44) göre paydaşlık, iş ve toplum arasındaki ilişkinin anlaşılmasındaki merkezi düşüncedir. Kuruluş ve toplum birbirini sık sık ve önemli bir şekilde etkilediğinde kuruluş ve onu çevreleyen sosyal gruplar arasındaki ilişkiler önem kazanır. DPT'ye (2006:17-18) göre katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını arttıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir. Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar olarak sınıflandırılabilir.

İç Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen ve ya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya ilgili kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bakanı iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

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

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

Paydaş analizi şu aşamalardan oluşur:

- Paydaşların tespiti,
- Paydaşların önceliklendirilmesi,
- Paydaşların değerlendirilmesi,
- Görüş ve önerilerin alınması ve değerlendirilmesi (DPT, 2006:19).

Paydaşların Tespiti: Paydaş analizinin ilk aşamasıdır. Kuruluşun paydaşlarının kimler olduğu belirlenir. Paydaşlar belirlendikten sonra, neden paydaş oldukları belirlenir. Daha sonra paydaşlar; iç paydaşlar, dış paydaşlar ve yararlanıcılar olarak gruplandırılır.

Paydaşların Önceliklendirilmesi: Bu aşama paydaşın kuruluşun faaliyetlerini etkileme gücü ve kuruluşun faaliyetlerinden etkilenme derecesidir.

Paydaşların Değerlendirilmesi: Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Önceliklendirilen paydaşlar etki/önem matrisinden yararlanılarak değerlendirilir. Matrise göre etki, paydaşın gücünü; önem ise kuruluşun paydaşın beklenti ve taleplerini karşılama konusuna verdiği öncelik anlamına gelir.

Görüş ve Önerilerin Alınması ve Değerlendirilmesi: Paydaş görüşleri alırken mülakat, anket, atölye çalışması veya toplantı gibi yöntemlerden yararlanır.

1.1.1.8.5. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi

Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır (DPT, 2006:24). Çevre analizini, stratejik planlamayı geleneksel ve uzun zamanlı planlama modellerinden ayıran özelliklerden biri şeklinde ifade etmektedir (Bilgin, 2009:21).

Çevre analizinde; kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimlerin değerlendirilerek ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlendiğini ifade etmektedir (DPT, 2006:25).

Çevre Analizinde Temel Etkenler:

- Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişmeler,

- Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişmeler,
- Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği,
- Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum,
- Kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler. GZFT analizi; güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler arasında ilişki kurulması ve stratejilerin geliştirilmesine temel teşkil eder (DPT, 2006:25).

Çevre analizi GZFT Analizi ve Pest Analizi olmak üzere ikiye ayrılır:

1- GZFT Analizi: GZFT Analizi iki alt süreci kapsar. Bunlar, dış çevre analizi ve iç çevre analizidir. Bu çevre analizi, planlama takımına planlama süreci için çok değerli bilgiler sağlar. İdeal vizyonu oluştururken kullanılan GZFT analizi (Strength-Güçlülük, Weakness-Zayıflık, Opportunity-Fırsatlar ve Threats-tehditler) kurumun kullanacağı stratejilerin ve taktiklerin gelecekte yararlı olup olmayacağını belirten bir barometre görevini görür (Bilgin, 2009:29).

a. Dış Çevre Analizi: Stratejik planların geliştirilebilmesi için çevredeki değişmelerin takip edilmesi, fırsat ve tehditlerin göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir. Bu maksatla, dış çevrenin analizi, işletmenin dış çevresindeki değişme ve gelişmelere bağlı olarak işletmenin karşı karşıya kalacağı fırsat veya tehditlerin önceden tahmin edilmesine yönelik çalışmaları kapsar (Dinçer, 2007:40).

b. İç Çevre Analizi: Çevre şartları sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle, işletmeyi ya bir fırsatla ya da bir tehditle karşı karşıya bırakmaktır. Buna mukabil her kurum sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Kurumun bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim (GZFT) analizi adı verilir (Dinçer, 2007:142).

GZFT analizine örnekler:

Tablo 1. Millî Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
1. Millî Eğitim Bakanlığı'nın köklü bir geçmişe ve bilgi birikimine sahip olması,	1. Bakanlıkta tekrarlanan işler ve aynı görevleri gerçekleştiren birimlerin olması,
2. Bakanlık merkez ve taşra teşkilatı çalışmalarının eğitim düzeylerinin yüksek olması,	2. Sınıf mevcutlarının fazlalığı, ikili öğretimin ve birleştirilmiş sınıf uygulamalarının devam etmesi,
3. Ülkemizin en ücra yerlerini kapsayacak şekilde geniş bir teşkilat ağına sahip olması bu sayede kitlelere ulaşmada zorluk çekilmemesi,	3. Özel eğitim alanında istihdam edilecek öğretmen sayısının mevcut ihtiyaca cevap vermemesi,
4. Teknolojik alt yapının güçlü olması ve eğitim teknolojisinin yaygın olarak kullanılması,	4. Öğretmen yetiştirme ve istihdamında arz-talep dengesinin yeterince kurulamaması ve bazı bölgelerde yaşanan hızlı öğretmen değişimi,
5. Diğer kurum ve kuruluşlar, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve akademik çevrelerle bir işbirliği geleneğine sahip olması...	5. Eğitim planlamalarının kısa dönemli yapılması ve sık sık değişiklik yapılması...

Tablo 2. Millî Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı (Devamı)

FIRSATLAR	TEHDİTLER
1. Bakanlığın çok geniş bir paydaş kitlesine sahip olması, 2. Türk aile yapısı ve kültürünün eğitime yatkın olması ve eğitime önem vermesi, 3. Ülkemizdeki genç nüfusun fazla olması ve eğitim almaya istekli olması, 4. Dünya Bankası ve AB fonlarından faydalanılması, 5. Üniversitelerin ülke genelinde yaygınlaşması nedeniyle öğretmen kaynağının sayısal olarak yeterli olması...	1. Göç sonucu oluşan bölgesel nüfus artışının belirli yerlerde derslik yetersizliğe neden olması, 2. Ülkemizin deprem kuşağında yer alması, Bölgesel sosyo-ekonomik farklılıklar, 3. Eğitime duyulan ilgi ve talebin zamanında ve istenilen nitelikte karşılanamaması, karşılananların da tamamının sektörlerinde istihdam edilememesi, 4. Yurt dışı kaynakların kullanımının amaç dışı bazı koşullara bağlanabilmesi...

2- Pest Analizi: Örgütün stratejik planı yapılırken çevre değişkenlerinin de (Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik) dikkate alınması gerekir. Bunun için PEST analizi yapılır.

Tablo 3. PEST Analizine Örnekler

POLİTİK-YASAL FAKTÖRLER	EKONOMİK FAKTÖRLER
<ol style="list-style-type: none">1. İlgili yasalar2. Vergi sistemi3. Dış ticaret düzenlemeleri4. Hükümet politikaları5. Seçimler6. Özel destekler7. Devletin müdahalesi8. Harcamalar9. Uluslararası ilişkiler	<ol style="list-style-type: none">1. Dünyadaki genel ekonomik durum2. Uluslararası ekonomik kuruluşlar3. Ulusal- Makro Ekonomik durum4. Ticari döngüler5. Enflasyon ve değişim oranları6. Pazar ve kredi kaynakları, güvensizlik7. İşgücü durumu8. Enerji ve maliyeti
SOSYAL-KÜLTÜREL FAKTÖRLER	TEKNOLOJİK FAKTÖRLER
<ol style="list-style-type: none">1. Çevreye duyarlılık2. Tüketici eğilimleri3. Ürün ömür döngüsü4. Yeni ihtiyaç ve isteklerle satın alma eğilimleri5. Çalışma ve boş zaman eğilimleri6. Zenginlik ve gelir dağılımı7. Doğum artış oranı ve ortalama ömür8. Toplumdaki etkili değerler	<ol style="list-style-type: none">1. İT kullanımının yaygınlığı2. Enerji kaynakları ve kullanılabilirlik3. Alternatif ve yeni teknolojiler4. Girdi kaynakları- maliyet5. Hükümet, Endüstri ve Eğitim6. AR-GE Harcamaları7. Özel destekler8. Devletin müdahalesi9. Harcamalar

1.1.2. Performans Ölçümü Ve İlgili Temel Kavramlar

Performans ölçümü ve ilgili temel kavramlar; girdi, faaliyet, çıktı, sonuç, verimlilik, etkinlik, etkililik, performans ölçütü, performans göstergesi ve performans hedefi kavramları olmak üzere on başlık altında incelenmiştir.

1.1.2.1.1. Girdi

Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklar

olarak ifade etmektedir. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtır (DPT, 2006:36). Çakır ise üretilen ürün ve hizmetlerin hangi kaynaklar kullanılarak üretildiğine ilişkin bilgi veren araçlar olarak ifade etmektedir (Çakır, 2008, 41).

Girdi göstergeleri örnekleri:

- 1- Uzaktan hizmet içi eğitim faaliyetlerine katılacak personel sayısı (MEB, 2009:160).
- 2- Dil politikası oluşturulmasına yönelik düzenlenecek çalıştay sayısı (MEB, 2009:192).

1.1.2.1.2. Faaliyet

Faaliyet, hedeflerde belirlenen noktalara ulaşmak için gerçekleştirilen fiili adımlardır.

Faaliyetlere örnekler:

1. Sosyal kulüplerce okul bazında yılda bir serginin açılması (MEB, 2009:74).
2. İstiklâl Marşı okuma ve kompozisyon yarışması (MEB, 2009:74).
3. Olimpiyat hazırlık çalışmaları (MEB, 2009:82).
4. Tanıtım ve teşvik faaliyetleri (MEB, 2009:84).

1.1.2.1.3. Çıktı

Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarı olarak ifade ederek çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı olmadığını belirtmektedir (DPT, 2006:37).

Çakır'a göre çıktı kurumun ürettiği nihai mal ve hizmet miktarına ilişkin bilgi sağlar. Çıktı göstergeleri belirlenirken ara çıktılar değil sadece nihai çıktılar göz önüne alınır (Çakır, 2008:42).

Çıktı göstergelerine örnekler:

- 1- Özel eğitimden yararlanan birey sayısı (MEB, 2009:112).
- 2- Sektörle yapılan işbirliği protokolü sayısı (MEB, 2009:101).

1.1.2.1.4. Sonuç

DTP' ye göre elde edilen çıktıların, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve

ne ölçüde başarılı olduklarını gösteren göstergelerdir (DPT, 2006:37).

Çakır' a göre sonuç üretilen her türlü ürün veya hizmet bireyler ve toplum üzerinde birtakım etkiler meydana getirir. Bireylerin ve toplumun durumunda meydana gelen bu değişim sonuç göstergeleri aracılığıyla ölçülür. Sonuç göstergeleri uzun vadede elde edildiklerinden ve dışsal faktörlerden önemli ölçüde etkilediklerinden ölçülmesi çıktı göstergeleri ile karşılaştırıldığında daha zordur. Ancak sonuç göstergeleri ile stratejik amaç ve hedefler arasında doğrudan ilgi kurmak mümkündür (Çakır, 2008:42).

Sonuç göstergelerine örnek:

- 1- PISA karşılaştırmalarında ülke sıralaması (MEB, 2009:202).
- 2- Görev tanımları yapılan unvanlar (MEB, 2009:158).

1.1.2.2.1. Verimlilik

Verimlilik birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir (DPT, 2006:37). Çakır' a göre verimlilik ise belirlenen bir girdi düzeyi ile en yüksek çıktının elde edilip edilmediğine ilişkin bilgi sağlar. Verimlilikte artışın bir kurumda çıktı kalitesi düşürülerek artırılması tehlikesi vardır. Örneğin girdi miktarı sabit iken daha fazla miktarda ancak daha düşük kalitede çıktı üretilmesi verimliliği artırır. Bu nedenle verimlilik göstergelerinin kalite göstergeleri ile dengelenerek kullanılması gerekmektedir (Çakır, 2008:42). Güran' a göre verimlilik üretilen mallar ya da sunulan hizmetler açısından, kullanılan her birim girdi ile üretilen çıktı miktarı arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bu kapsamda verimlilik çıktıların girdilere oranlanması ile hesaplanmaktadır (Güran, 2005:112).

1.1.2.2.2. Etkinlik

Çalışanların faaliyetlerinde işbirliği sağlanması ve bu işbirliğini yönetim sistemi içinde, etkinlik kavramıyla birlikte bir şekilde getirilmesidir.

Etkinlik elde edilen çıktılar ile sonuçlar kullanılan girdileri karşılaştırmaktır. Bu kapsamda kamuda etkinlik, kamusal hizmetlerin minimum kaynaklar sunulmasını ifade etmektedir. Etkinlik, kullanılan tüm girdilerin parasal değeri ve çıktıların parasal değeri üzerinden hesaplanır ve faaliyet sonuçlarının nispi olarak karşılaştırılmasına olanak vermektedir (Güran, 2005:117).

1.1.2.2.3. Etkililik

Etkililikle ilgili olarak çıktıların beklenen sonuçlara yol açıp açmadığı etkililik göstergeleri ile ölçülür. Belirli bir çıktı toplumda istenen sonuçlara yol açacak şekilde kullanılıyorsa bu çıktıların etkili olarak kullanıldığı sonucuna varılır (Çakır, 2008:42). Etkililik kavramını, nihai amaca ulaşmada başarıyı ifade etmek için kullanır. Bu kapsamda kullanılan girdi miktarı, etkililik ile ilgili değerlendirmelerde göz önünde bulundurulmuş asıl faktör olarak değerlendirmez (Güran, 2005:114).

1.1.2.3 Performans Ölçütü

Performans ölçütü performansın farklı boyutlarını doğrudan, net ve eksiksiz bir biçimde ifade eden rakamsal büyüklüklerdir.

Performans ölçütünü uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırılması analizi olarak değerlendirmektedir. Bu ölçümün sağlıklı yapılabilmesi için başarı standartlarının, başka bir deyişle varılması istenen sonuçların istenilen sonuçların neler olduğu net ve anlaşılır bir şekilde önceden ortaya konmalıdır (Öztop, 2007:70).

Performans ölçütü, gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün ortaya konması olarak tanımlanmaktadır (Demircioğlu, 2009:100). Her amaç ve her hedef için performans ölçütü belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir (Türk ve Ünsal, 2007:43).

1.1.2.3.1. Performans Göstergesi

Performans göstergeleriyle ilgili stratejik amaçları gerçekleştirmek için ortaya konulan hedeflerin en önemli özelliği ölçülebilir nitelikte olmalarıdır. Fakat bazı hedef ifadelerinde sayısal bir ölçü konulamaz. Bu noktada hedefin ölçülebilir bir nitelik kazanması için planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir (Yıldırım, 2015:77).

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

Performans göstergeleri, dolaylı bir ölçü olup, açık ve kesin ölçümlemenin yapılamadığı veya nedensellik ilişkilerinin kurulmasında güçlük yaşandığı durumlarda çıktılar ve performansla ilgili bilgileri ifade etmek için kullanılmaktadır (Sayıştay, 2002).

1.1.2.3.2. Performans Hedefi

Performans hedefi organizasyonun stratejik amaçları çerçevesinde stratejik hedeflerine ulaşmak için yıllar itibari ile yakalamayı öngördüğü performans seviyelerini gösteren anlaşılır, ölçülebilir, çıktı-sonuç odaklı, tatminkâr performans düzeyleridir (Maliye Bakanlığı, 2008).

1.1.3. Stratejik Yönetim Ve Performans Ölçümü İlişkisi

Stratejik yönetim ve performans ölçümü ilişkisi bölümünde; stratejik planlama ve performans ölçümü, kaynak tahsisi kararları ve performans ölçümü, ödül, teşvik sistemleri ve performans ölçümü, performans yönetimi ve performans ölçümü bölümleri incelenmiştir.

1.1.3.1. Stratejik Planlama ve Performans Ölçümü

Stratejik planlamayı, organizasyonun tanımlandığı, faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilme nedenlerinin belirlendiği ve uygulamaya yönelik kararların alınarak sonuçların kontrol edildiği sistematik bir yaklaşım olarak değerlendirmektedir (Oyman, 2009:25).

Stratejik planlamayı, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği olarak ifade etmektedir. Stratejik Planlama; bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen plandır. Stratejik planlama, kuruluşun içinde bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği amaç ve hedefleri arasındaki yolu, diğer bir deyişle bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri tarif eder. Stratejik Planlama; kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerler/ilkelerinden hareketle, bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları, ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır (Tüzün ve diğerleri, 2008).

Stratejik planlama yaklaşımı, kurumun uzun dönemli performansını etkileyen kritik faktörlere odaklanması ve bu faktörleri yöneltmesi; misyon, vizyon ve değerleri belirlemesi; dış çevre faktörlerinin kurum faaliyetleri üzerindeki etkisini vurgulaması; gerek iç gerekse dış paydaşların taleplerini, kaygılarını ve tercihlerini dikkate alması; üst yönetimin aktif liderliğini gerektirmesi; kurumun stratejilerinin çalışanlarca sahiplenilmesini sağlamak üzere çalışanların sürece katılmalarını gerektirmesi; eylem odaklı ve gelecek odaklı olması yönleri ile klasik planlama anlayışından ayrılmaktadır. Durum analizi, kurumun gelecekte elde edeceği sonuçlar üzerinde kritik önemi olan konuların değerlendirilmesine, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve varsa bunlar arasındaki uyumsuzlukların giderilmesine yardımcı olmaktadır. Performans ölçümü sonucu elde edilen bilgiler ve özellikle süreçlerle ilgili yapılan değerlendirmeler organizasyonun iç dinamiklerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması nedeniyle çevre analizi ve durum analizini kapsayan stratejik planlama sürecinin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Oyman, 2009:26-27).

Amaçlar ve hedeflerin belirlenmesinden sonra bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak stratejiler belirlenmekte ve uygulanmaktadır. Performans ölçümünün bir diğer önemli işlevi de uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Faaliyet sonuçları ile ilgili gözlem ve değerlendirme yapılması performans ölçümünün temelini teşkil etmekte olup, bu süreçte elde edilen bilgiler stratejik planlama sürecinin izleyen aşamalarına geri bildirim sağlamaktadır. Performans sonuçlarının beklenen düzeylerde olmadığı durumlarda, gerek uygulanan stratejilerin gerekse uygulamaya ilişkin konuların gözden geçirilmesinde performans bilgisinin kritik öneme sahip olduğu açıktır.

1.1.3.2. Kaynak Tahsisi Kararları ve Performans Ölçümü

Stratejik yönetim sürecinde, stratejik planların hazırlanmasından sonraki aşama, bu amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak faaliyetlerin ne şekilde finanse edileceğine karar verilmesidir. Bu süreçte kullanılan temel araç ise bütçedir. Bütçeleme stratejik yönetim sürecinin kısa dönemli finansal planlama boyutunu oluşturmaktadır. Organizasyonların amaçlarına ulaşmasında, planlama ve bütçeleme faaliyetlerinin uyum içerisinde olması kritik bir başarı faktörüdür. Bütçeleme süreci karar alıcıları geleceği düşünmeye zorlamakta ve böylelikle organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri yanında dış çevreden kaynaklanan fırsatları ve tehditleri dikkate almalarına ve kurum içi

koordinasyonun sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Böylelikle karar alıcıların, dış çevreden gelen riskleri başarı ile yönetebilmeleri ve dolayısıyla kurumun amaçlarına ulaşmasını sağlamaları beklenmektedir (Oyman, 2009:29).

Kurumların mevcut planlama ve bütçeleme süreçlerinin kolaylıkla manipüle edilebildiği, bütçeleme faaliyetlerinin geçmiş yıllara ait verilerde ufak revizyonlar yapılmasından ileri gidemediği, dış çevrenin dinamiklerine cevap vermekte yetersiz kaldığı, karar süreçlerini merkezileştirdiği, değer yaratmak yerine maliyetleri düşürmeye odaklandığı ve planlama süreci ile uygulama süreci arasında bir bağlantının olmamasının kurumun uzun dönemli amaçlarına ulaşması noktasında büyük maliyetler getirdiği ifade edilmektedir.

Söz konusu eleştirilerin bir bölümü planlama ve bütçeleme süreçlerinin karmaşık yapısından ve birimlerin faaliyetleri arasındaki bağımlılıklardan kaynaklanırken, büyük bir kısmı ise klasik bütçeleme anlayışının dinamiklerinden kaynaklanmaktadır (Oyman, 2009:28).

Çıktı odaklı bütçeleme kaynak tahsis kararlarının çıktılar baz alınarak yapılmasını ve performansın ölçülmesini öngören dinamik bir bütçeleme anlayışıdır. Performans esaslı bütçeleme olarak da ifade edilen bu yaklaşım, kaynakların amaçlar ve hedefler doğrultusunda kullanımını sağlayan ve performans ölçümü yolu ile hedeflere ulaşma başarısını değerlendiren bir bütçeleme sistemi olarak tanımlanmaktadır (Maliye Bakanlığı, Performans Esaslı Bütçe Rehberi, 2004).

Performans esaslı bütçeleme, performans ölçümü, stratejik yönetim ve kıyaslama yöntemlerinin bir arada kullanılmasını gerektiren kapsamlı bir yöntemdir. Performans esaslı bütçeleme yolu ile kurumların kapsamlı performans göstergeleri oluşturmaları, çıktı ölçütleri, faaliyetler ve girdileri ilişkilendirmeleri, performans hedefleri ve bütçe hedeflerini bir arada değerlendirmeleri mümkün olmaktadır (Oyman, 2009:28).

Performans esaslı bütçeleme, birimlerin kaynak talep etme yöntemlerinin değiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Performans esaslı bütçeleme çalışmaları, girdiler ile sonuçlar arasındaki neden sonuç ilişkilerinin kurulmasını gerektirmektedir. Geleneksel muhasebe sistemleri, kullanılan girdiler ile ilgili verileri sunma kapasitesine sahip olmakla birlikte performans ölçümü için gereksinim duyulan verileri sağlamakta yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle de bütçeleme ile performans ölçümünün ilişkilendirilmesi konusunda sorun yaşanabilmektedir. Bahsedilen sorunun çözümünde aktiviteye dayalı

maliyet muhasebesinden yararlanılması mümkündür. Bu yöntemde maliyetler aktiviteler temelinde takip edilmekte olup, çıktılar ve sonuçlar ile ilişkilendirilebilmektedir. Böylelikle yöntemin kullanımı sonucunda elde edilen bilgi, gerek maliyetlerin yönetilmesi gerekse planlama ve kontrol amacı ile kullanılabilir. Performans esaslı bütçeleme yöntemi, aktiviteler ile performans göstergeleri arasındaki bağlantının kurulmasına yardımcı olacak etkin bir araçtır (Oyman, 2009:30).

1.1.3.3. Ödül, Teşvik Sistemleri ve Performans Ölçümü

Ödül ve teşvik sistemleri, insan kaynakları yönetimi kapsamında ele alınan ve bireysel farklılıkların yönetilmesi, çalışan motivasyonu, tatmini ve performansı, takım çalışması ve ekip etkililiği, liderlik, kurum kültürü ve organizasyonun dizaynı gibi pek çok alanda karşımıza çıkan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Performans ölçümü, tek başına kurumun amaçlarına ulaşması için yeterli bir araç değildir. Yöneticilerin kurumun misyonuna ulaşması için uygun stratejileri belirlemesi ve performans bilgisini karar alma süreçlerinde sürekli olarak kullanması gerekmektedir. Ancak uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlar, arzu edilen sonuçların elde edilmesinin önünde büyük bir engel teşkil edebilmektedir. Çalışanların kurumun misyonunu, amaçlarını, hedeflerini, stratejilerini, kritik başarı faktörlerini anlamaları ve çalışmalarını bu alanlarda yoğunlaştırmaları, uygulamada karşılaşılabilecek pek çok sorunun önüne geçilmesini sağlayacaktır. Bu açıdan değerlendirildiği zaman ödül ve teşvik sistemleri sözü edilen sürecin gerçekleşmesini sağlayan ve çalışanların davranışlarını şekillendiren en önemli araçtır. Ödül ve teşvik sistemleri ile ilgili olarak yapılan değerlendirmelerde ödül ve teşvik kavramlarının maddi ödüllerle sınırlı olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Parasal ödüller ve terfiler yanında karar alma süreçlerine katılım, yetki devri, övgü, tanınma, verilen sorumlulukların boyutu, iş güvenliği ve eğitim programlarına katılım gibi pek çok unsur çalışanların davranışlarının şekillendirilmesinde kullanılabilir yöntemlerdir (Oyman 2009:30-31) .

1.1.3.4. Performans Yönetimi ve Performans Ölçümü

Performans yönetimini, örgütü istenen amaçlara yöneltmek amacıyla, işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri, etkinlikleri

başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim süreci olarak görmektedir (Akal, 2005:75).

Performans yönetimi, çalışanlar ve yöneticiler tarafından etkileşim içerisinde yürütülen sonuç odaklı bir yaklaşım olup, tüm örgüt çalışanlarının katılımını, motivasyonunu ve kontrolünü içeren bir kapsamda değerlendirilmelidir. İyi dizayn edilmiş ve etkili bir şekilde uygulamaya konulmuş bir performans yönetim sistemi, yöneticilerin kurum üzerinde etkin bir kontrol sağlamasına, kurum içi iletişimin güçlendirilmesine ve karar alıcıların faaliyet sonuçlarından sorumlu tutulmasına yardımcı olan bir mekanizma görevi görmektedir. Performans yönetimi, kurumun amaç ve hedefleri ile faaliyetleri arasında bağlantı kurmak ve amaç ve hedefleri analiz ederek örgütsel performansta kalıcı gelişmeler elde etmek, kurum içerisinde etkili iletişim kurmak, çalışanların kurumsal amaçlara ulaşılmasında üzerlerine düşen sorumlulukların bilincinde olmalarını sağlamak, sunulan ürün ve hizmetlerin kalitesini geliştirmek ve sürekli geri bildirim ile örgütsel performansa ilişkin objektif bir ölçme ve değerlendirme yapmak amacıyla kullanılmaktadır. Bu kapsamda değerlendirildiğinde performans ölçümü, performans yönetiminin temel yapı taşı oluşturmaktadır (Oyman, 2009:32-34).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA, GELİŞİM VE PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik Planlama, Gelişim ve Planlama Süreci; Strateji kavramı, stratejik planlama, stratejik planlama ve gelişimi, dünyada stratejik planlama uygulamaları ve Türkiye’de stratejik planlama süreci olmak üzere 5 ana başlık altında incelenmiştir.

2.1. STRATEJİ KAVRAMI

Stratejik planlama bölümünde; stratejinin tanımı ve stratejinin diğer kavramlarla ilişkisi plan bölümleri incelenmiştir.

2.1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji kelimesi MÖ 14. yüzyılda bile askeri alanda kullanılıyordu. Bu çağda yaşamış olan SunTzu ‘ Herkes benim onlar sayesinde galip geldiğim taktikleri anlayabilir. Ancak kimsenin göremediği şey, neticesinde büyük zaferin elde edildiği stratejidir’’ sözüyle stratejiyi vurgulamaktadır (Aktaran Bilgin, 2009:4).

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızcadan Türkçe’ye geçmiştir ve 1970’li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken, 1999:7).

Strateji; bir anlamda ayrıntılı bir yol haritası ve etkinlikleri yönetirken örgütün izlemeye çalıştığı doğrultudur (Aksu, 2002:4). Porter, stratejiyi farklı olmak diye tanımlar. Porter’a göre strateji, isteyerek farklı eylem gruplarını seçmek ve daha önce var olmayan eşsiz değerler karışımını yaratmaktır (Porter, 1998:45 Aktaran Bilgin, 2009:5).

Strateji kavramı iş dünyasındaki yerini 1970’lerde almaya başladı. Ardından gelen on üç yıllık zaman diliminde ise iş dünyasının vazgeçilmezi oldu. Yönetim dergileri, sayfalarında stratejiyle ilgili kavramlara geniş yer ayırdılar ve neredeyse ticaret yükseköğretim kurumunda ‘‘Strateji ve Stratejik Yönetimle’’ ilgili kürsüler açılıp profesörler atandı (Johnson ve diğerleri, 2007:5 Aktaran Bilgin, 2009:5).

Kırım, stratejinin daha iyi olmak değil, daha farklı olmak anlamına geldiğini, daha farklıyı yaratmak için hem strateji oluşturma sürecine hem liderlik konusuna çok farklı bir gözlükle bakılması gerektiğini, iyi bir strateji için kurum içinde radikal bir düşünce ortamı oluşturulması gerektiğini dile getirir (Kırım, 2005:28).

Hax stratejinin, aynı anda faal olmayan altı görevinden bahseder. Hax'a göre strateji:

- Tutarlı ve birleştirici kararlar modelidir.
- Organizasyon'un amacını, uzun dönem hedefler, eylem planları ve kaynak ayırım öncelikleri vasıtasıyla belirtmesidir.
- Kurum'un rekabetçi etki alanının tanımıdır.
- Rekabetçi üstünlüğünü sağlamak için dış güçlerin tehdit ve fırsatlarına, iç güçlerin güçlü ve zayıf özelliklerine verdiği cevaptır.
- Yönetim görevlerini, tüzel, iş ve fonksiyonel seviyelere ayırmak için kullanılan bir mantık sistemidir.
- Paydaşlarına sağlayacağı ekonomik ve ekonomik olmayan katkıların tanımıdır (Hax'dan Aktaran: Smart,1999:202 Aktaran Bilgin, 2009:6-7).

Ertürk'e göre, strateji yapmaya sevk eden birçok neden vardır. Bu nedenlerin en önemlileri:

- Zaman ve esnek israfını önlemesi,
- Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çekmesi,
- Çabaları düzenleştirmeye imkân sağlaması,
- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlaması,
- Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarmasıdır (Ertürk, 2000:68).

Henry Mintzberg, 1994'te yazdığı "The Rise and Fall of Strategic Planning" adlı kitabında, stratejinin beş değişik biçimde kullanılabileceğini söylemiştir (Mintzberg 1989'dan Aktaran: Alfred, 2005:44 Aktaran Bilgin, 2009:5).

- Eylem yapılmadan önce oluşturulmuş gidiş yolunun, plan adı verilen formel belgede belirtmesidir. Strateji, buradan oraya "nasıl?" gidilirin planıdır.
- Rakipleri veya yarışmacıları yenmek için oluşturulan özel manevradır.
- Rekabetçilik unsurunun olup olmadığından ziyade organizasyonun benimsediği tutarlılıktır. Strateji bir pozisyonudur. Belirli pazarlara, belirli ürünleri veya belirli servisleri sağlama kararını yansıtır.
- Eylemlerin oluşumu sırasında planlanmış veya planlanmamış davranışlarda tutarlılık modelidir. Strateji zamanla oluşan eylemlerin bir modelidir. Mesela,

devamlı çok yüksek kaliteli ürünlerin pazarlamasını yapan bir şirket ‘‘yüksek kalite’’ stratejisini gütmektedir.

- Davranış ve karşılık verme taahhüdüdür. Strateji, kurumun vizyonunu ve gideceği doğrultuyu gösteren bir bakış akışıdır

Dinçer, stratejiyle ilgili tanımlar yakından incelendiği zaman, stratejinin beş farklı yaklaşımla ele alınabileceğini söyler. Strateji kimileri tarafından bir plan, kimileri tarafından bir taktikler bütünü, bir model, çevre içinde bir konumlama ve nihayet bir bakış açısı olarak görüldüğünü belirtir (Dinçer, 2007:20).

2.1.2. Stratejinin Diğer Kavramlarla İlişkisi

Strateji kavramı çoğu kez benzer bazı kavramlarla karıştırılır. Bu kavramlarla strateji arasındaki benzer ve farklı yanların belirtilmesinde dil birliğinin sağlanması açısından fayda vardır. Kimi zaman strateji kavramıyla temel benzerlikleri olan ve benzer yönlerinin yanında farklı anlamlar da içeren bu kavramlar: politika, taktik, program, yöntem ve plandır.

2.1.2.1. Strateji ve Politika

Politika yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. İlke ve kurallar ise yoruma imkân tanımadıkları için oldukça katı ve verilmiş durumlara uygulanabilecek pratik çarelerdir. Bu açıdan politika taktiğe daha çok yaklaşır. Strateji, ilerde meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Hâlbuki politika yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Strateji bir işletmenin amaçlarının ve politik yönelmelerinin toplamını oluşturur. Politika ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir (Çakır, 2008:8-9).

2.1.2.2. Strateji ve Taktik

Strateji ve taktik kelimelerinin savaş kökenli olduğu bilinmektedir.

Yıldız’ a göre taktik; çarpışmada kuvvetleri kullanma sanatı, strateji ise savaşı kazanmak için çarpışmaları kazanma sanatıdır. Dinçer’e göre ise taktik, işletmenin

kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmek için, değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlar olarak değerlendirmiştir (Dinçer, 1998:8).

2.1.2.3. Strateji ve Program

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları, bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir (Eren, 2000:15).

Çakır' a göre ise program, kısa süre ile ilgilidir. Hâlbuki strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşudur, bu yönü ile de politikalardan ve stratejiden ayrılırlar. Programların esneklik özelliği çok azdır; bu yüzden de katı niteliktedirler (Çakır, 2008:10)

2.1.2.4.Strateji ve Yöntem

Yöntem kullanım özelliği açısından politikaya benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından daha geniştir. Yöntem ile programın benzer yönleri; uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işlemi ilgilendirmeleridir (Çatalyürek, 2011:45). Çakır' a göre ise yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, stratejik planlama yaparken birtakım yöntemlerden yararlanılır. Politik uygulamalar da birtakım yöntemlerin birleşmesinden oluşmaktadırlar. Genel fikir olarak, belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Önemli hususlardan biri de, yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilmiştir (Çakır, 2008:11).

2.1.2.5. Strateji ve Plan

Bircan (2002:17) plan, kuruluşun politikalarına göre oluşturulan ve bütününe ilgilendiren, çeşitli genel hedefleri, ilkeleri içeren ve ana strateji çerçevesinde bunlara

ulaşma yolları sürelerini ve kaynaklarını kapsar şekilde yollarını belirten belge şeklinde tanımlamaktadır. oban (1997:85) strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağının tespit edilmesi görüşündedir.

2.2. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama bölümünde; stratejik planlamanın tanımı, stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden farklı kılan özellikler, stratejik planlamanın amacı, stratejik planlamanın yararları, stratejik yönetim ve stratejik planlama ilişkisi bölümleri incelenmiştir.

2.2.1. Stratejik Planlamanın Tanımı

Tüzün ve diğerleri'ne (2008) göre stratejik planlama; bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen plandır. Stratejik planlama, kuruluşun içinde bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği amaç ve hedefleri arasındaki yolu, diğer bir deyişle bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri tarif eder. Stratejik Planlama; kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerler/ilkelerinden hareketle –bir vizyon oluşturmaları, –bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları–ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak görülrken, Altınkurt ve Yılmaz (2011: 1) stratejik planlamayı, belirsizlik ortamında örgütlerin etkinliğini ve etkililiğini sürdürmesine yardımcı bir araç olarak görmektedir.

Stratejik planlama yaklaşımı 1950'li yıllarda özel sektör örgütlerinin içinde buldukları belirsizlik ortamında daha planlı ve hazırlıklı olmalarını, küresel rekabette üstünlük sağlamalarını amaçlayan bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiştir. Daha sonra 1970'lerde ise kamu örgütleri tarafından uygulanmaya başlamıştır. Stratejik planlamaya ilişkin literatüre ve Türkiye'de temel politika belgelerine bakıldığında yeni planlama paradigmaları ve planlamada daha esnek yaklaşımların uygulanması arayışı bağlamında geleceği vizyon çerçevesinde planlamak için bir araç ve statik planlama anlayışına bir alternatif olarak görülmektedir (Genç, 2009:210).

Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara 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: 10 Aktaran Toprakçı, E, Ceylan, Ö ve Serdal, Ö, 2014:99).

Stratejik planlama, amacı değişim olan bir süreçtir. Bu süreç dört aşamayı içerir.

Bunlar:

- Başarılı bir stratejik plan için gereken şartların karşılanması için yapılan planlamanın planlanması,
- Gerekli araştırmanın yapılması,
- Misyon, vizyon, değerler, hedefler, amaçlar, stratejiler, zaman tablosu ve kaynaklar üzerine anlaşmanın sağlanması,
- Planın uygulanmasıdır (Berman, 2006:67).

Erdoğan ise stratejik planlamayı beş aşamada inceler:

- Durum analizi: Bu aşamada yapılacak konuyla ilgili mevcut durum analiz edilir. Durumu iyi bir şekilde açıklayabilmek için daha önceki gelişmelerden başlayarak içinde yaşanan zaman ve geleceğe yönelik tahminler de ortaya konur. Ayrıca durum kapsamlı bir çevre analizi içinde değerlendirilir.
- Hedeflerin Geliştirilmesi: Bu aşamada planın hedefleri belirlenir. Hedefler belirlenirken mevcut durum ile olması istenilen durum göz önünde bulundurulmalıdır. Yani hedeflerin mevcut durum doğrultusunda gerçekçi olması gerekir.
- Stratejiler: Planda yer alan hedeflere hangi yollarla varılabileceği belirlenir. Bu aşamada bir veya daha fazla strateji geliştirilmeye çalışılır.
- Uygulama: Stratejilerin nasıl ve ne zaman gerçekleştirileceği belirlenir. Ayrıca bu evrede yapılacak çalışmalardan sorumlu olan kişiler de belirlenir.
- Değerlendirme: Bu aşamada daha önce belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ortaya konur (Erdoğan, 2004:73).

2.2.2. Stratejik Planlamayı Diğer Planlama Türlerinden Farklı Kılan Özellikler

Stratejik planlama örgütün diğer tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber olma özelliğindedir. Stratejik planlama örgütün genel amaç ve hedeflerini belirlediğinden diğer bütün planlar, örgütün stratejik planına uygun, onunla çelişmeyecek bir şekilde hazırlanmalıdır. Bu bakımdan stratejik planlama örgütün

anayasası, diğer planlar da bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar olarak ifade edilebilir. Stratejik planlama diğer tüm planlardan daha esnek yapıdadır. Stratejik planlamanın yeniliklere ve beklenmeyen durumlara uyum sağlaması daha kolaydır. Çünkü diğer planlar var olan durumun devam etme olasılığı üzerine hazırlanmışken, stratejik planlama iç ve dış çevreden kaynaklanabilecek tüm değişimleri ve umulmadık duumları hesaba katarak hazırlanır. Stratejik planlama diğer bütün planlara göre daha fazla eyleme yöneliktir. Çevresel şartlarda olabilecek değişiklikleri önceden göz önünde bulundurduğu için bu değişimlere karşı tepkilerini ve alternatif tedbirlerini önceden hazırlamıştır. Bu yönüyle stratejik planlama proaktiftir. Diğer plan türleri ise yeni olaylarla karşılaştıktan sonra tekrar düzenleme ihtiyacındadır, yani reaktiftir. Stratejik planlama vizyon oluşturma özelliği ile de diğer planlara göre daha güçlü bir yapıdadır. Çevresel belirsizliğin örgüt üzerinde yapacağı olumsuzluğu, bu belirsizliği asgari düzeye indirgeyerek giderir ve çalışanlar üzerinde daha motive edici bir etkiye sahiptir.

Bu farklılıklarından başka stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla diğer planlama türlerinden ayrılır (Göktekin, 2003:85).

Her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir. Stratejik planlama örgütün tanımlanması ve meselelerin çözümlenmesi üzerine uzun vadeli planlamadan daha çok odaklanır. Stratejik planlamanın örgüt içi ve örgüt dışı çevreye verdiği önem daha fazladır. Son olarak stratejik planın, uzun vadeli plandan farklılaşan bir diğer yönüyle başarı vizyonunu ortaya koymasıdır (Özdemir, 2003:35-36).

Yıldırım'a (2015:40-41) göre stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden farklılaştığı yönler şunlardır:

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

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

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

Tablo 4. Stratejik Planlamanın Diğer Planlardan Farkı

Stratejik Plan	Genel Plan
Konuların tanımı ve çözümünü üzerine yoğunlaşır.	Özel amaçlar ve hedefler üzerine yoğunlaşır.
İç ve dış çevrenin değerlendirmesi üzerinde şartları dikkate alır.	Mevcut eğilimlerin gelecekte devam etmesi üzerinde yoğunlaşılır.
Örgütün vizyonuna ulaşmaya çalışır.	Örgütte gelişim ve değişimi öngörür.
Muhtemel bir gelecek üzerinde çalışır.	Bir gelecek tasarlayıp (belirlenir) karar verir, eylemlerini bu geleceğe göre tespit eder.
Göreve dayalıdır.	Kurallara dayalıdır.
Esnektir.	Katıdır.
Uzun zamanlıdır.	Kısa dönemleri kapsar.

Kaynak: (Öztemel, 2004:40)

Yukarıda tablo 3’te de görüldüğü gibi, klasik planlama türlerinin yetersizlikleri hızla değişen dünyamızda gittikçe artan karmaşık sorunlar karşısında örgütler için stratejik planlamayı zorunlu bir hale getirmiştir (Çakır, 2008:25).

2.2.3. Stratejik Planın Amacı

Nartgün’e (2003:289-290) göre stratejik planın amacı, kurumun hedefleri ve kaynakları ile çevresel olanakları arasında uygulanabilir bir ilişki kurmaktır.

Stratejik planın amaçları öncelikli olarak sürekli değişen ve gelişen çevreye ayak uydurabilen organizasyonlar oluşturma ve değişen çevreyi hissedebilen, uyum sağlayarak güven duygusu geliştiren yönetici meydana getirme fikridir. Bu noktada stratejik planlamayla çevreyi daha iyi gözlemleyen bir organizasyon meydana getirerek, oluşacak fırsat ve tehditleri, organizasyonun fark edemediği potansiyelleri görme, yenilikler ortaya koymada araştırmacı personele yol gösterme, değişen çevreyle ölçülebilir çıktı ortaya koyma hedeflenmektedir (Yiyit ve Çorbacıoğlu,2013:187).

Bircan (2002:11) çalışmalarında stratejik yönetim düşüncesinin bir aracı olan stratejik planlama ile;

Geleceğe Yön Verilebilir, Gelecek Şekillendirilebilir: Stratejik planlar sayesinde yapılan ve gelecek yıllarda yapılacak olan faaliyetlere yön verebilir. Stratejik uzun vadeli

kararlarla geleceğin hedefler doğrultusunda şekillendirilmesi mümkündür.

Bugünkü Durum ile Geleceğe Dair Fikir Yürütmeye Yardımcı Olabilir: İçinde bulunulan zamana ait birçok durum geleceğe dair yaşanabileceklerin habercisi olabilmektedir. İçinde bulunulan zamana ait yaşanan olaylarda görülen eğilimler yorumlanarak, manalar çıkarılarak, geleceğe ilişkin bir takım yordama yapılarak olası senaryolar tanımlamak mümkündür. Bu durum da örgütün geleceğinin şekillendirilmesine yardımcı olacaktır. Yönetici, planların uygulanmasında kısa vadeli planları uzun vadeli planların içinde gerçekleştirebilirse başarılıdır.

Bugün alınacak kararlar, gelecekte başarıya ulaşma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler. Karar alma süreçlerinin yeterli bilgilerle donatılarak yürütülmesi ile oluşturulan planlama sayesinde sistematik olarak meydana getirilen bir sıralama yardımıyla, çıkabilecek fırsatlardan yararlanılabilir. Engeller önlenebilir; negatif olaylar pozitif hale getirilebilir, dolayısıyla istenilen bir gelecek sağlanabilir.

Stratejik planlama, örgütün büyümesi, yaşamının devamının sağlanması ve güçlü bir şekilde ayakta durması amacına yöneliktir.

2.2.4. Stratejik Planın Yararları

Stratejik planlamanın uygulama sahasının giderek artmasının en büyük nedeni, örgüte sağladığı faydalardır.

Örgüt geleceği ile ilgili sistematik bir düşünsel süreç olan stratejik planlamanın, örgüte sağlayacağı yararları şu şekilde belirtmektedir;

- Stratejik planlama, geleceğe yönelik yordama ve etkin stratejiler oluşturmaya yardımcı olur.
- Stratejik planlama ile izlenecek yol belirlenerek gelecekte oluşabilecek çatışmalar minimize edilerek ortak hedefler çerçevesinde kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yardımcı olur.
- Organizasyonun önemli konularını sıraya koyarak öncelikli konulara yoğunlaşmaya yardımcı olur.
- Geleceği bugünden planlayarak uzun vadeli beklentilerin, alınan karar ile uyumlu olmasına yardımcı olur.
- Karar almada tutarlılık ve geçerlilik için temel oluşturur.

- Organizasyonun birimleri arasında koordinasyonu sağlayarak uyumlu bir çevre oluşturmasına yardımcı olur.
- Örgüt içinde oluşabilecek problem ve krizlerin çözümüne yardımcı olur.
- Stratejik planlama ışığında kullanılacak kaynakların amaçlar etrafında toplanmasıyla örgüt performans artışı görülecektir.
- Örgütün çevreyle olan uyumuna katkıda bulunur (Elmalı, 2010: 15).

Stratejik planlama, gerek özel gerekse kamu sektörü için göz ardı edilemez bir unsur haline gelmiştir. Stratejik planlama konusunda önem veren ve süreci özenli şekilde hayata geçiren örgütler, başarıya ulaşmada daha emin adımlarla ilerler. Başarılı bir stratejik plan için aşağıdaki unsurlar gereklidir.

- Tüm çalışanların desteği alınarak, sürece dâhil olması sağlanmalıdır.
- Gerek yönetici gerekse de çalışan tüm personelin görev tanımı yapılmalı ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir.
- Planlama sürecinde bulunan tüm ekibin, örgütün iç ve dış çevresi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu şekilde değişime bağlı uyum sorunu yaşamayarak süreci etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilir.
- Stratejik plan tüm zamanlara ayak uydurabilmeli ve değişimlere uyum sağlayarak esnek bir yapıda olmalıdır.
- Örgüt amaç ve hedefleri ulaşılabilir, gerçekçi olmalıdır (Renkal, 2002: 17).

2.2.5. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama İlişkisi

Stratejik yönetim, stratejik plan süreci için belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için alınabilecek tedbirlerin uygunluğu ile başlamaktadır. Stratejik planlama ise örgütün amaçlarını şekillendiren eylemlere ulaşmak için disiplinli bir çabadır (Durna ve Eren, 2002:7). Aslında stratejik planlama, örgütteki tüm paydaşların katılımını ve örgüt yönetiminin teşvikini içeren sonuca yönelik çabaların bütünüdür (Küçüksüleymanoğlu, 2008:403).

Stratejik planlamayla, stratejik yönetimin çoğu kere iç içe ve birbirinin yerine kullanıldığı görülür. Bu durum belki de stratejik planlama ile stratejik yönetimin paylaştıkları ortak özden meydana gelmektedir. Bu karmaşıklık durumu, birçok organizasyonda stratejik planlama sisteminin stratejik yönetim sürecinin bir manifestosu gibi takdim edilmesiyle daha karmaşılaşmaktadır. Stratejik planlamadan stratejik

yönetime geçiş, sanki faaliyet veya harekete yönelmeyi çağrıştırmaktadır (Yüzbaşıoğlu, 2004:97).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonudur ve tepe yönetiminin sorumluluğundadır. Stratejik yönetimin amacı geçmişteki başarıları tekrar etmek değil beklenmeyen durumların üstesinden gelmek, işletmenin kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamak ve çevre sorunlarını çözmektir. Çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planların hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır (Çalış, 1998:202).

Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark şudur: Stratejik planlama en iyi ve optimal stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece, stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır. Ancak, stratejik planlama ile pek çok yazar uzun vadeli planlamayı kast etmektedir. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir (Acar ve Özgür, 2004:38-39).

Stratejik planlama, işletme içindeki belli üst düzey yöneticilerinin arzu ettikleri gelecekteki sorunlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarının nasıl ölçülüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Stratejik yönetim ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için işletme içi her türlü yapısal ve motivasyon el tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey kadroların faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Alpkan, 2000:11).

Stratejik yönetim bir süreci ifade ederken, stratejik planlama stratejik yönetimin bir aşamasını oluşturmaktadır. Dolayısı ile stratejik yönetim, stratejik planlamayı da içine alan daha geniş bir kavramı ifade etmektedir. Şöyle ki; stratejik yönetim sürecinin aşamaları genel hatları ile stratejik planlama aşaması, stratejilerin uygulanma aşaması ve son olarak da uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi aşamalarıdır (Şenol, 2006:21).

2.3. STRATEJİK PLANLAMA VE GELİŞİMİ

Stratejik planlama ve gelişimi; Stratejik Planlamanın Tarihi ve Gelişimi, Türkiye’de Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı, Stratejik Planlama Pilot Çalışmaları, Türkiye’de Stratejik Planlamayla İlgili Yasal Düzenlemeler, Stratejik Planlamayla ilgili Kalkınma Bakanlığının Rol ve Sorumlulukları olmak üzere 5 alt başlık altında incelenmiştir.

2.3.1. Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişimi

Strateji kelimesi kökeni bakımından literatürde iki anlam taşımaktadır. Bunlardan birincisi strateji; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelmektedir. İkincisi ise, eski Yunan General Strategos'un adıyla ilgili olduğu ve generalin sanatı ile bilgisini belirtmek amacıyla kullanıldığı belirtilmektedir (Eren, 2000: 5).

Strateji, gerek kamu gerekse özel kurum/kuruluşların değişen ve gelişen çevresel koşulların dikkate alınarak kurum hedef ve amaçlarının gerçekleştirilebilmesini sağlayan uzun süreli kararlar olarak tanımlanabilir (Aytepe, 2008).

“Strateji, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Dinçer, 1998: 19).

Türk Dil Kurumu Sözlüğüne göre ise strateji; bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır.

‘e göre; Strateji tanımlarından hareketle stratejinin özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Analiz etme aracı olması,
- Amaçlarla ilgili olması,
- Kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenlemesi,
- Monoton karar ve faaliyetlerden farklı olması ve gelecek için yol haritası sunması,
- Kurumun finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içerisinde yönetmeye yönelik olması,
- Karmaşık ve dinamik çevrede faaliyet alanlarını belirlemesi,
- İnsan kaynaklarını cesaretlendirme ve harekete geçirme aracı olması (Eren, 2000:s. 6-7)

5018 sayılı KMYKK'nın 3. Maddesi n fıkrasında "Stratejik plan: Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik Planlama; kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışma şeklinde tanımlanmaktadır (Ertan , 2010:s. 38).

Stratejik planlama; gelecekte ulaşılacak istenilen nokta ile bugünkü nokta arasındaki yol, yöntem olarak tanımlamak mümkündür (Saygılı, 2014:4).

Stratejik plan, örgütün tüm paydaşlarının görüş, düşünce ve önerilerinin dikkate alındığı, kaynaklarının öncelik sırasına göre paylaştırıldığı, paydaşlara karşı hesap verme sorumluluğunun ortaya konulduğu, çevre analizleri yapılarak mevcut potansiyelin ortaya çıkarıldığı geleceğe yönelik katılımcı bir belge niteliğindedir. Bu belge örgütün bulunduğu yerden varmak istediği yere ulaşmasını sağlayan faaliyetler bütünüdür (Memduhoğlu ve Uçar, 2012:236).

Strateji ve planlama kavramları bir arada değerlendirildiğinde stratejinin amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren en doğru yolu, planlamanın ise geleceği ön görerek en doğru yolda, kaynakların en etkin bir şekilde nasıl yönetileceğinin belirlenmesi süreci olduğu görülmektedir.

Dünyada globalleşme-küreselleşme hızının artmasıyla beraber rekabetin yoğun olarak yaşandığı 1970'li yıllarda, işletme yönetimi alanında yatırım ve pazarlama alanlarında stratejik yaklaşımların ön plana çıktığı görülmektedir. 1974 yılında yaşanan ikinci petrol krizi ile uluslararası alanda enerji kaynaklarının kontrolü ve kısıtlılığı para ve finans piyasalarındaki istikrarsızlıklar ve 1980'lerle birlikte yenedünya düzenine geçiş konuları, stratejik yönetim yaklaşımını, işletme yönetiminin ötesinde hayatın tüm alanlarında başvurulan bir yapıya taşımıştır (Özgür, 2004:208).

Böylece stratejik yönetim 1980'lerden itibaren yönetim alanında uygulanmaya başlayan 1990'ların başından itibaren de kamu kurumlarında kullanılmaya başlayan bir yönetim şekli haline gelmiştir (Erdem, 2006: 66).

"Stratejik düşünme" ve ürünü olan "Stratejik planlama" ve "Stratejik Yönetim" uygulamaları kamu yönetiminde giderek yaygınlaşmakta ve yeni alanlarda uygulanma imkânına kavuşmaktadır (Yılmaz, 2003: 67).

2.4. DÜNYADA STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARI

Dünyada stratejik planlama uygulamaları ülkemiz Türkiye ile benzeyen ve ayrışan yönlerinin de yakından görülmesi amacıyla; Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık, Norveç, İrlanda ve Malezya olmak üzere 5 ana başlık altında incelenmiştir. Böylece ülkemiz stratejik planlama süreçleriyle dünya ülkelerinin stratejik planlama süreçleri mukayese edilebilecektir.

2.4.1. Amerika Birleşik Devletleri

Amerika Birleşik Devletlerinde stratejik yönetim sürecinin doğuşu 1993 yılında çıkarılan Hükümet Performans ve Sonuçlar Kanunuyla (GPRA) gerçekleşmiştir. Kanunun amaçları şu şekilde sıralanmaktadır:

1. Federal kurumların program sonuçları konusunda sistematik bir biçimde hesap vermelerinin sağlanmasıyla Amerikan halkının federal hükümete olan güveninin artırılması,
2. Pilot projelerle (program amacının belirlenmesini, performansın ölçülmesini ve gelişmelerin raporlanarak halkla paylaşılmasını sağlayan) program performans reformunun başlatılması,
3. Sonuçlara, hizmet kalitesine ve yararlanıcı memnuniyetine odaklanarak federal programın etkililiğinin ve kamuya hesap verebilirliğin artırılması,
4. Yöneticilerin hizmet sunumlarının geliştirilmesine yardımcı olmasının sağlanması,
5. Daha objektif bilgi sağlayarak Kongre'nin karar verme sürecinin geliştirilmesi,
6. Federal hükümetin iç yönetim kapasitesinin geliştirilmesi.

Özetle GPRA; federal hükümetin faaliyetlerindeki işleyişi önemli ölçüde değiştirmeyi amaçlayan, faaliyetler için kullanılacak girdileri (kamu kaynaklarını) önceden belirleyen ve uygulanan programların sonuçlarını kurumun başarısını ölçmek için kullanan ve bunları şeffaf bir yapıda gerçekleştirerek elde edilen sonuçları her yıl yayınlayan bir yapıyı öngörmektedir (DPT, 2002:4).

Bu amaçların gerçekleştirilmesi için GPRA ile tüm kamu kurumlarında stratejik plan hazırlanması, bu planların yıllık performans planlarına dönüştürülmesi, bütçelerin yıllık performans planları çerçevesinde hazırlanması ve yıllık performans raporları ile harcama konusunda hesap verilmesi zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca Kanunda bu planlar

ve amaçlar hazırlanırken Kongre’ye ve paydaşlara danışma gereğine de değinilmiştir (Brass, 2012:1).

Stratejik planlar, en az beş yıllık hazırlanıp, üç yılda bir güncellenmektedir. Planların; kurumun önemli fonksiyonlarını kapsayan detaylı bir misyon ifadesini, amaç ve hedeflerini, bu amaç ve hedeflerin nasıl başarılacağına açıklamasını, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini etkileyecek temel faktörleri ve program analizlerini içermesi gerekmektedir (The White House, 2012:2). Kurumların stratejik planları Kongre ile Yönetim ve Bütçe Ofisine (OMB) sunması gerekmektedir. GPRA’ye göre yıllık performans planları da Kongre’ye ve OMB’ye sunulmalıdır. Yıllık performans planları çıktısı odaklı, ölçülebilir amaçları ve program sonuçlarıyla amaçların karşılaştırılmasına imkân sağlayan performans göstergelerini içermektedir.

Son belge olan yıllık performans raporları ise kurumların performans planında oluşturmuş oldukları performans hedeflerine ulaşılmasındaki başarı düzeylerinin incelenmesinden oluşmaktadır. Eğer hedeflere ulaşılmamışsa, kurumlar nedenlerini de bu belgede rapor olarak belirtmek zorundadır (Blair, 2002:5; Akt: Saygılı, 2014:20).

GPRA’dan sonraki en önemli gelişmelerden birisi Başkanın kurumların bütçelerinde performans bilgilerine yer vermelerini ve kurumların performansının tek tek programlar üzerinden değerlendirilmesini istemesi üzerine OMB’nin (PART) “Program Değerlendirme ve Derecelendirme Aracı” sürecini başlatmasıdır. PART uygulamasıyla federal programların performansının değerlendirilmesi ve değerlendirme sonucu temin edilen performans bilgisinin kullanılarak program uygulamalarından daha iyi sonuçların elde edilmesi amaçlanmaktadır (Karacan, 2010: 72). PART, dört bölüm ve 25 sorudan oluşmaktadır.

2.4.2. Birleşik Krallık

1997’de Tony Blair’in Başbakan olması Birleşik Krallık’ta stratejik planlamanın ortaya çıkmasını sağlayan en önemli gelişme olarak değerlendirilmektedir. Başbakan’ın özel danışmanı Lord Birt ve Peter Mandelson tarafından stratejik planlamayla ilgili bir rapor hazırlanmıştır. Bu raporda kamu kurumlarının beş yıllık stratejik plan hazırlaması gerekliliği vurgulanmıştır. 2003 yılında Hükümet tarafından bu rapor tartışılarak ilk olarak eğitim, sağlık, işçileri ve emeklilik alanında stratejik planlar hazırlanmasına kararlaştırılmıştır. Daha sonra stratejik plan uygulaması yaygınlaştırılarak tüm kurumlar

tarafından kurumların vizyonu, öncelikleri ve bunların nasıl başarılacağına ilişkin bilgileri içeren stratejik planlar hazırlanmaya başlanmıştır (Joyce, 2011:2 Akt: Saygılı, 2014:27).

2.4.3. Norveç

Merkezi hükümet yönetiminde performans yönetiminin geliştirilmesi 26 Ocak 1996 tarihinde tamamlanmış, düzenlemeler 10 Ocak 1997 tarihinde yürürlüğe girmiş ve Bakanlıklarla kurumlardan 1 Temmuz 1998'e kadar gerekli düzenlemeleri yapmaları istenmiştir (OECD, 1999:3; Akt: Saygılı, 2014: 30). Bu düzenlemelerin üç amacı bulunmaktadır. Bunlar; merkezi yönetimin kaynak kullanımının kontrolünü artırmak, performans izlemesini gerçekleştirmek ve merkezi hükümetin maddi varlıklarının korunmasını sağlamaktır (OECD, 1999:3; Akt: Saygılı, 2014: 30). Stratejik plan, yıllık plan, ödenek belgesi, yıllık performans raporu, yıllık mali rapor ve değerlendirmeler raporu olmak üzere performans yönetimi ve bütçelemeyle ilgili altı adet belge bulunmaktadır. Stratejik planlar, kurumsal düzeyde hazırlanmakta ve uzun vadeli amaçları içermektedir. Stratejik planların hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte bazı stratejik planların parlamentoya sunulduğu görülmektedir (Kristensen at al, 2002:25: Akt: Saygılı, 2014: 30).

Yıllık planlar ve bütçe birbirleriyle entegre süreçler olup yıllık planlar stratejik planlara bağlı olarak hazırlanmakta, yıllık hedefleri ve faaliyetleri kapsamaktadır. Öncelikle bütçe parlamento tarafından onaylanmaktadır. Bakanlıklar ilgili kurumlarla amaçları gerçekleştirme yönündeki faaliyetlerini tartışmakta ve bu tartışmaların sonuçları ödenek belgesinde yer almaktadır. Ödenek belgeleri ise bakanlıklar ve ilgili kurum arasında temel yönetim belgesi olarak kabul edilmektedir (Tüğen ve ark., 2007:44). Mali düzenlemeler ışığında ödenek belgelerinin her harcama ve gelir kategorisindeki toplam miktarları; genel amaçlar ve bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan performans talepleri; performans değerlendirmek için gerekli olan göstergeleri; yıllık sonuçların raporlanması ile ilgili talepleri ve idari ve bütçesel otoritelerin incelemesi gibi unsurlardan oluşması gerekmektedir (Tüğen ve ark., 2007:44).

Sağlık, eğitim gibi bazı sektörlerde bütçe büyük oranda performans sonuçlarına göre dağıtılmaktadır. Örneğin üniversitelerde, mezun olan öğrenci sayısına göre bütçe verilmektedir (OECD, 2007:47). Ancak bunun tüm sektörlerde uygulanması mümkün

görülmemektedir.

2.4.4. İrlanda

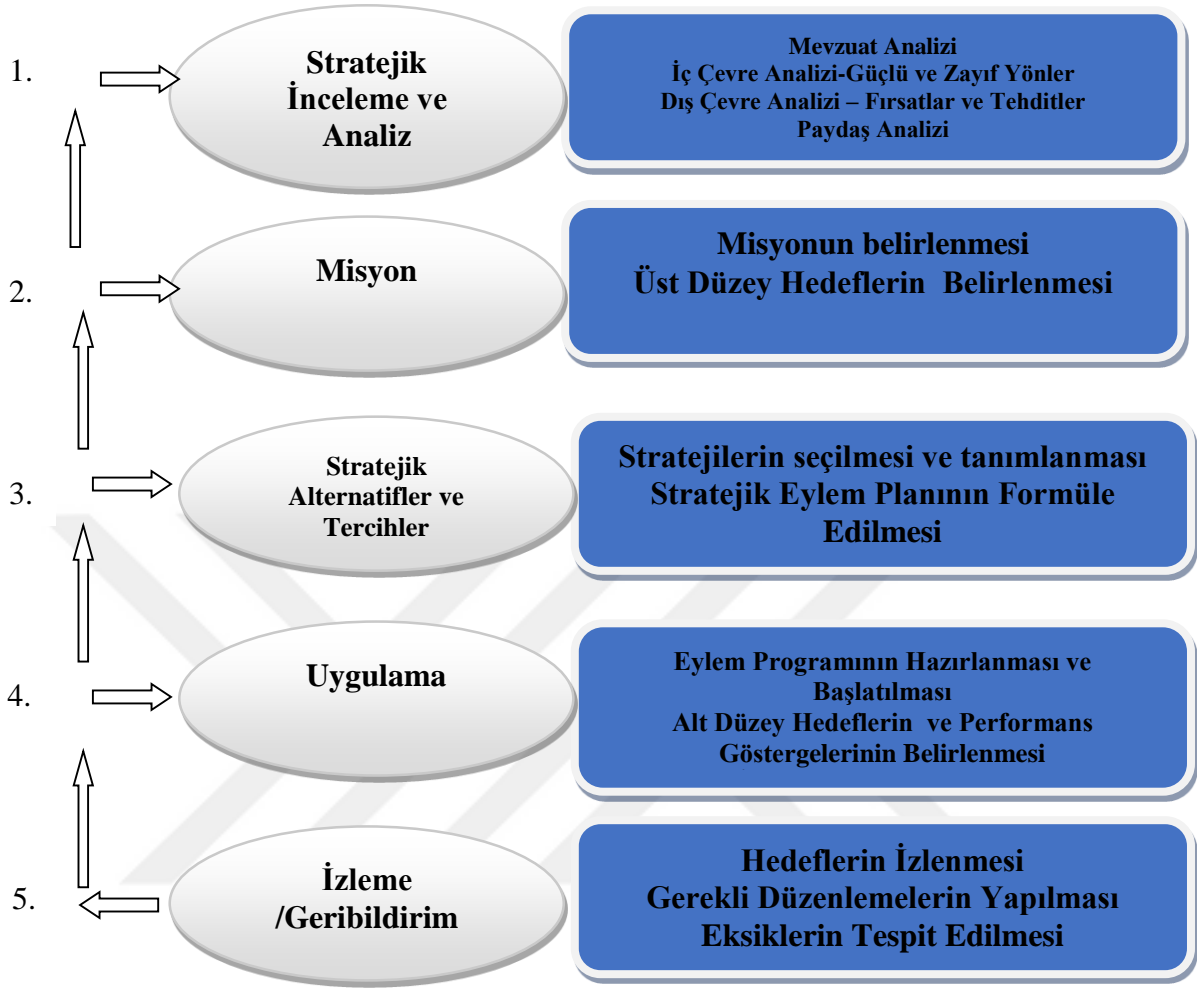
İrlanda, 90'lı yılların sonundan itibaren stratejik yönetim yaklaşımını en iyi uygulayan ülkelerden biridir. Uygulamanın işlerlik kazanmasında kamuda şeffaflık, hesap verebilirlik ve hizmet kalitesini artırmayı amaçlayan kamu yönetim reformlarının etkisi büyük olmuştur (OECD, 2008: 18). Bu reformlardan en önemlisi 1994 yılında gerçekleştirilen stratejik yönetim faaliyetidir. Stratejik yönetim girişimiyle; ulusal kalkınmaya katkı sağlanması, daha kaliteli hizmet sunulması ve kaynak dağılımında etkinliğin sağlanması amaçlanmıştır (Akt: Saygılı, 2014: 31). Stratejik yönetim girişimini takiben 1996'da hesap verebilirlik, şeffaflık, hizmet kalitesi ve bilgi özgürlüğüne odaklanan "Daha İyi Hizmet Sunmak" (Saygılı, 2014: 31) adlı rapor yayımlanmıştır. Bu raporda, ilk olarak Başbakan Albert Reynolds'ın Şubat 1994'teki konuşmasında sözü geçen strateji dokümanlarına yer verilmiştir. Bu strateji dokümanlarının stratejik yönetimin temel aracı olduğu ifade edilmiştir. 1997'de "Kamu Hizmet Yönetimi Kanunu" (Public Service Act)'nun yürürlüğe girmesiyle kurumların üç yıllık strateji dokümanları hazırlamaları zorunlu hale getirilmiştir. Bu dokümanların ulusal kalkınma planlarıyla uyumlu ve üst düzey amaç ve hedeflere katkı sağlar nitelikte olması gerekmektedir. Ulusal kalkınma planları, altı yıllık hazırlanmakta ve öncelikli alanlardaki uzun dönemli stratejik amaçları içermektedir (OGRL, 2009: 15; Akt: Saygılı, 2014: 32).

Stratejik yönetim konusunda rehberlik görevi Genel Sekreterler Uygulama Grubuna verilmiştir. Bu grup, strateji dokümanlarında yer alması gereken 14 hususu belirlemiştir. Bunlar:

1. Misyona ifadesi,
2. Çevre analizi,
3. Paydaş analizi,
4. Amaçlar ve üst düzey hedeflerin belirlenmesi (en fazla beş ya da altı tane sonuç odaklı ve ulaşılabilir amaç belirlenmesi gerekmektedir)
5. Kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi,
6. Kaynak dağılımı,
7. Kurumsal kapasitenin tespiti,
8. Sorumlu birimlerin tespiti,

9. İşbirliği yapılacak birimlerin tanımlanması,
10. Birimler arası koordinasyonun sağlanması,
11. Performans göstergelerinin belirlenmesi,
12. Koordine edilecek kurumlarla ilişkilerin tanımlanması,
13. Stratejik yönetim girişiminin kamuya duyurulması,
14. İzleme, raporlama ve düzeltme çalışmalarıdır (Boyle and Slewing, 2012: 10; Akt: Sayđılı, 2014: 32).





Şekil 1. İrlanda'nın Stratejik Yönetim Şeması

Kaynak: Boyle and Sleming, 2012: 9

2.4.5. Malezya

Malezya'da 1957'de bağımsızlığın kazanılmasından bu yana ulusal kalkınma yönünde birçok faaliyette bulunulmuş, birçok reform hayata geçirilmiştir. 1960 reformlarıyla hükümet tarafından "Kalkınma ve Sürdürülebilirlik" sözü verilmiştir. 1966-1970 yıllarını kapsayan ilk Malezya Planı hazırlanmıştır. Bu planın odağı daha güçlü ve büyüyen Malezya'dır. İlk bütçe reformu 1969'da gerçekleştirilen Program Performans Bütçeleme Reformudur. 1990'larda bu sistemin yerini sonuç odaklı bütçeleme almış ve 1990 yılında ise Program Performans Bütçeleme Sistemi yerine Düzenlenmiş Bütçeleme Sistemi uygulamaya geçirilmiştir (Akt: Saygılı, 2014: 35).

Bu sistemle devletteki programların ve faaliyetlerin çıktılarına ve etkilerine daha fazla odaklanılmıştır. 1990'lı yılların sonuna doğru bu sistem geliştirilerek Entegre Sonuç Odaklı Yönetim Sistemi kurulmuştur. Sonuç odaklı bütçe, aynı zamanda kaynak dağılımı ve kamuya hesap verebilirliği sağlamayı amaçlayan bir stratejik yönetim aracıdır. Performans ölçümü ve politika oluşturmayla kaynak dağılımı arasındaki bağlantıya odaklanmaktadır.

Malezya'da gerçekleştirilen reformların genel olarak başarılı olduğu düşünülse de performans konusunda tam olarak istenilen noktaya ulaşamadığı görülmektedir.

Performansa dayalı ücret gibi düzenlemeler de bulunmamakta ancak bunlara yönelik çalışmalar devam etmektedir (Özen, 2008b: 186).

Malezya'nın stratejik planlama sistemi Türkiye'nin sistemine benzer nitelikte olup ulusal düzeyde beş yıllık kalkınma planları ve kurumsal düzeyde stratejik planlar hazırlanmaktadır. Stratejik planların Türkiye'den farkı eylem planlarının da stratejik planla birlikte hazırlanmasıdır. Ayrıca Malezya'da hem stratejik planların hem kalkınma planlarının izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin oldukça önemsendiği ve ciddi çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Kalkınma planının uygulama döneminde ara dönem izleme raporları hazırlanmakta ve raporlarda istenilen amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyi yer almaktadır. Malezya'da uygulanan sistemin en büyük katma değerinden biri entegre yönetim sisteminin kurulmuş olmasıdır.

2.5. TÜRKİYE'DE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

2.5.1. Türkiye'de Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı

Türkiye'de stratejik planlama kavramı, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu (KMYKK)'yla performans esaslı bütçeleme sisteminin bir bileşeni olarak ortaya çıkmıştır (Saygılı, 2014: 7).

Türkiye'de performans esaslı bütçelemeye ilişkin temeller, 1995 yılında başlatılan "Kamu Mali Yönetimi Projesi" ve 2001 yılında yayımlanan "Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme (Public Expenditure and Institutional Review-PEIR)" raporundaki reform önerileriyle atılmış; 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı KMYKK ve daha sonra gerçekleşen ikincil düzenlemelerle de performans esaslı bütçelemeye ilişkin detaylar oluşturulmuştur (Karacan, 2010: 119).

Dünya Bankası desteğiyle gerçekleştirilen “Kamu Mali Yönetim Projesi”yle Türk Kamu Mali Yönetim Sisteminin yapısal problemlerinin belirlenmesi ve bunlara çözüm bulunması amaçlanarak proje, vergi yönetimi, harcama ve personel yönetimi ve gümrük yönetimi olmak üzere üç bileşenden oluşacak şekilde tahakkuk esaslı muhasebeye ve bütçe sınıflandırma sistemine odaklandığı görülmektedir (Worldbank, 2003: 5).

PEIR raporu ise Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı “Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu” üzerine inşa edilerek Türkiye ve Dünya Bankası işbirliğiyle 2001 yılında hazırlanmıştır (Karacan, 2010: 120). Bu raporla temel olarak mali yönetim ile stratejik karar oluşturmanın zayıflığı, politika ve planların bütçe ile bağlantısızlığı ve bütçe uygulaması üzerindeki aşırı kontrolün yol açtığı etkinsizlik ortaya konulmuş ve mali yönetimin güçlendirilmesi, politika kararları için kapasite oluşturulması ve operasyonel performansın iyileştirilmesine yönelik reform stratejisi hazırlanmıştır (Karacan 2010: 120).

Temmuz 2001’de de Dünya Bankası ile mali sektör ve kamu sektörüne yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla “Birinci Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi” (Programmatic Financial and Public Sector Adjustment Loan- PFPSAL I) ve Nisan 2002’de ise “İkinci Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi” (PFPSAL II) imzalanmıştır (Yıldırım, 2010: 63). PFPSAL I, kamu idareleri için yönlendirici bir stratejik planlama kılavuzu hazırlanması yükümlülüğünü getirmiştir. Antlaşma çerçevesinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından 2001 yılında kılavuz taslağı hazırlanmış ve 2003 yılında yayımlanarak yürürlüğe girmiştir.

2001 yılında, kamu çalışanlarının verimliliğinin ve etkinliğinin artırılması, vatandaş odaklı hizmet anlayışının yerleştirilmesi, sürekli kalite geliştirme yöntem ve tekniklerinin geliştirilmesi amacıyla Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü ile TÜSSİDE’nin ortaklaşa yürüttüğü “Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamuda Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılanması Projesi” başlatılmıştır. Proje kapsamında altı kurumda çeşitli faaliyet ve projeler pilot olarak seçilerek performans esaslı bütçeleme çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak da 10.12.2003 tarihinde 5018 sayılı KMYKK kabul edilerek, 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’ de yayımlanmıştır. Bu kanunla kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamaları gerekliliği de ortaya çıkmıştır. 5018 sayılı KMYKK ile mali yönetim sisteminde köklü değişiklikler

gerçekleştirilerek, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasının sağlanması amacıyla; mali saydamlık, şeffaflık, hesap verebilirlik, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kavramları üzerinde durulmuştur (Saygılı, 2014: 10).

2.5.2. Stratejik Planlama Pilot Çalışmaları

Yüksek Planlama Kurulunun 4 Temmuz 2003 tarihli ve 2003/14 sayılı 2004 Yılı Programı ve 2004 Mali Yılı Bütçesinin hazırlanmasına ilişkin Makro Çerçeve Kararında kamu kesiminde, kamu kuruluşlarının ilk aşamada VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık programlarda yer alan politikalar ve makrohedefler çerçevesinde kendi stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu ve hedefleri doğrultusunda oluşturmalarının hedeflendiği belirtilmektedir (4 Temmuz 2003 tarihli ve 2003/14 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı).

Yukarıdaki hedefler doğrultusunda pilot düzeyde stratejik plan çalışmalarına başlanacağı ifade edilmektedir. Ayrıca 19 Temmuz 2004 tarihli ve 2004/37 sayılı 2005 Mali Yılı Bütçesi ve 2005 Yılı Yatırım Programı hazırlık çalışmalarına ilişkin 2005 Yılı Programı ve 2005 Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararında da aynı sekiz pilot kuruluştaki stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmalarına devam edileceği belirtilmektedir (19 Temmuz 2004 tarihli ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı) .

Kamuda stratejik planlama uygulamalarını başlatmak üzere DPT liderliğinde Haziran 2004 itibarı ile içinde ilimiz Denizli Valiliğinin de bulunduğu sekiz kuruluştaki pilot düzeyde stratejik planlama çalışmaları yapılmıştır. Bu pilot kuruluşlar;

1. Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
2. TÜİK
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
4. Karayolları Genel Müdürlüğü
5. Hacettepe Üniversitesi
6. Denizli Valiliği
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü

8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi

Yukarıda zikredilen kuruluşlar gönüllülük ağırlıklı olmak üzere, değişik ölçek, işlev ve yapılanmalara sahip kuruluşlar arasından belirli ölçütler kullanılarak seçilmiştir (Bingöl, 2006: 197).

Pilot uygulamalar tamamlandıktan sonra DPT bunları yaygınlaştırma amaçlı toplantılar ve seminerler düzenlemiştir. Pilot uygulama tecrübelerini anlatan kuruluşlar stratejik planlama sürecinde en fazla karşılaştıkları sorunların mevcut durumu ortaya koyan verileri toplama ve planlama sırasında ve plan sonrasında çalışanların sahiplenmesi, kurum içinde yaygınlaştırılması konularında yaşadığını aktarmışlardır (Çelik, 2011: 60). Dolayısıyla stratejik planın henüz tam anlamıyla kavranmadığı görülmüştür.

2.5.3. Türkiye’de Stratejik Planlamayla İlgili Yasal Düzenlemeler

Stratejik planlama ile ilgili ilk yasal düzenleme 1993 yılında Hükümet Performans ve Sonuç Kanunuyla Amerika Birleşik Devletleri tarafından gerçekleştirilmiştir. Daha sonraları stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımı birçok ülke tarafından kamu yönetimi reformu şeklinde gündeme alınmış ve uygulamaya konulmuştur (Saygılı, 2014).

Ülkemizde 90’lı yılların sonunda yaşanan krizler, birçok alanda olduğu gibi kamu mali yönetim sistemimizde de bazı gözden geçirmeleri zorunlu kılmıştır. Bu gözden geçirmeler neticesinde;

- Mali yönetim sisteminin ve bütçe kapsamının dar olduğu,
- Bütçe dışı harcamaların arttığı,
- Kalkınma planı ile bütçeler arasındaki bağın koptuğu,
- Kamu kaynaklarının etkin kullanılmadığı,
- Harcama sürecinin katı ön kontrole tabi olduğu,
- Harcama sürecinde yetki-sorumluluk dengesinin iyi kurulamadığı,
- Bütçe hazırlama, uygulama ve kontrol sürecinde idarelere yeterli inisiyatifin tanınmadığı,
- Çağdaş kamu mali yönetim anlayışında hâkim olan; stratejik planlama, çok yıllık bütçeleme, performans esaslı bütçeleme, hesap verebilirlik, mali saydamlık ilkelerinin sistemde yer almadığı görülmüştür (Çakır, 2008: 52).

2000’li yıllara gelinceye kadar Türk kamu yönetiminde de stratejik yönetim ve

stratejik planlama çalışmaları genellikle beş yıllık kalkınma planları, projeler, yeniden yapılanma çalışmaları, araştırmalar şeklinde gerçekleşmiştir. 1960 yılından itibaren başlayan planlı kalkınma dönemi süresince kamu yönetiminin gelişmesine katkıda bulunmak ve sorunları çözmek amacıyla çeşitli araştırmalar yapılmış, projeler ortaya konmuştur. Kalkınma planlarının hemen hemen tamamında stratejik planlama özellikleri bulunmasına rağmen bu stratejilere ulaşılamamıştır (Çakır, 2008:48).

Özellikle 1999 depremi ile 2001 ve 2002 yıllarında yaşanan ekonomik krizlerden sonra Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim konusu gündeme gelmiştir. Kamu örgütlerinin çevrelerinde yaşanan gelişmelerden, fırsat ve tehditlerden haberdar olması ve ülke ekonomisinin dengelenmesi için stratejik yönetim bir zorunluluk haline gelmiştir. Bu bağlamda Maliye Bakanlığı ve DPT, IMF, OECD ve Dünya Bankasının da teşvikiyle Türkiye’de kamu örgütlerinde performansa dayalı bütçe ve stratejik planlama çalışmalarının başlatılması gerektiğini ifade etmişlerdir. 2002 yılında yapılan seçim sonrası kurulan yeni hükümet tarafından açıklanan acil eylem planında, kuruluş düzeyinde stratejik planlama çalışmalarına başlanacağı bildirilmiştir (Balcı, 2005: 617; Akt: Çakır, 2008:48). Bununla birlikte, AB Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ile VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı:2001-2005 kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmıştır (Güner, 2005: 62; Akt: Çakır, 2008:48).

2001-2005 yıllarını kapsayan Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı; “Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanların performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.” AB Ulusal Programı; “Kamu kuruluşlarında stratejik planlamaya geçiş: Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika

üretim kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebileceklerdir.” ifadelerine yer verilmiştir (Çakır, 2008:49-50).

Türkiye’de stratejik planlamanın kamuda uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PEPSAL-1) ile olmuştur. PEPSAL, finans ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye’nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütler, makro ekonomik çerçeve, bankacılık reformu ve kamu sektörü reformudur. Kamu sektörü reformu kapsamında da “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu” yapılması öngörülmektedir. “Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu”nun bir ayağı da kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir (Yılmaz, 2002: 77; Akt: Çakır, 2008: 50).

Bahsedilen eksikliklerin giderilmesi amacıyla kamu mali yönetimi alanında kanun çalışmalarına hız verilmiş ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu hazırlanmıştır. 10 Aralık 2003 tarihinde TBMM’de kabul edilen Kanun, 24 Aralık 2003’te Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. Söz konusu Kanun ile;

- Yönetim Sorumluluğu Modeli
- Kaynakların Etkili, Ekonomik, Verimli Kullanımı
- Stratejik Planlama
- Performansa Dayalı Bütçeleme
- Çok Yıllı Bütçeleme
- Hesap Verebilirlik
- Mali Saydamlık
- Tahakkuk Esaslı Muhasebe
- İç Kontrol Sistemi
- Etkin İç Denetim
- Geniş Kapsamlı Dış Denetim kavramlarının kamuda uygulamasının yasal altyapısı da oluşturulmuştur (Çakır, 2008: 52).

Yukarıda belirtildiği üzere kamu mali yönetim anlayışında önemli değişiklikler getiren Kanunla hesap verebilirliğin ve kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasının sağlanması amacıyla stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme anlayışına geçilmesi öngörülmektedir (Çakır, 2008: 53).

Stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin temel hususlar 5018 sayılı Kanunun 9 uncu maddesinde düzenlenmekte ve kamu kurumlarının stratejik plan ve performans esaslı bütçe hazırlayacakları ifade edilmektedir. Bu konudaki usul ve esasları belirleme yetkisi Maliye Bakanlığı ile DPT Müsteşarlığına verilmektedir.

5018 sayılı Kanunun 9. maddesinde kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları öngörülmüştür. Böylece kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir (Çakır, 2008: 53-54).

Türkiye’de stratejik planlama yaklaşımı Amerika Birleşik Devletleri’ndeki yaklaşıma benzer nitelikte olup 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla hukuki zemine kavuşmuştur. 5018 sayılı Kanunla, mali yönetim sisteminde köklü değişiklikler gerçekleştirilmiş, stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme kavramları üzerinde durulmuştur. Performans esaslı bütçeleme ülkemiz Türkiye’de sadece bütçeleme sistemi olarak değil aynı zamanda stratejik planlama yaklaşımının uygulama aracı olarak da kurgulandığı görülmektedir.

Ancak Türk kamu yönetiminin genel yapısı, siyasal gelişmeler ve planlama çalışmalarının yeterli bilimsel araştırmalara dayalı olarak yapılmamış olması nedeniyle stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı tam olarak yerleşmemiştir (Çakır, 2008:48). Yeni kamu yönetiminin işletme teknikleri ağırlıklı yönetim anlayışına kayması, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasını sağlayıcı bir unsur olacaktır. Bu da varlık amacı vatandaşa hizmet olan kamu kurumlarının etkinliğini artırıcı bir rol oynayacaktır (Çakır, 2008: 50).

Bahsedildiği üzere kamuda stratejik planlama, 5018 sayılı KMYKK’yla gündeme gelmiştir. Söz konusu Kanunla genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idarelerin stratejik plan hazırlamalarına ilişkin düzenlemeler getirilirken; 5216 sayılı

Kanunla büyükşehir belediyelerinin, 5302 sayılı Kanunla il özel idarelerinin, 5393 sayılı Kanunla nüfusu 50000'in üzerinde olan belediyelerin ve 2007/12702 sayılı Bakanlar Kurulu Kararıyla da kamu iktisadi teşebbüslerinin stratejik plan hazırlamalarına ilişkin düzenlemeler yapılmıştır. Stratejik planlamayla ilgili diğer önemli bir kanun ise 03.12.2010 tarihinde ve 27790 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6085 sayılı Sayıştay Kanunudur. Bu Kanunla birlikte Sayıştayın denetim görev ve yetkisi değiştirilmiş ve denetim görevleri "düzenlilik denetimi ve performans denetimi" olarak belirlenmiştir. Performans denetimi de stratejik planların denetim boyutu açısından son derece önemlidir. Kalkınma Bakanlığı tarafından stratejik planlama süreci ve stratejik planların kapsam ve içeriği konusunda genel bir çerçeve sunulması amacıyla Haziran 2006'da Kılavuz yayımlanmıştır. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla 26.05.2006 tarih ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de de Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yayımlanmıştır (Saygılı, 2014:13-14).

5018 sayılı Kanunla stratejik planlama konusunda merkezi uyumlaştırma görevi Kalkınma Bakanlığına verilmiştir. Bu kapsamda 2006 yılında "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hazırlanmış ve kamu idarelerinin dört yıllık bir geçiş takvimi çerçevesinde stratejik plan yapmakla yükümlü olacakları tarihler belirlenmiştir. Bu takvimle merkezi yönetim kapsamındaki tüm kamu idarelerinin 2010 yılına kadar stratejik planlama uygulamasına geçmesi öngörülmüştür. Ancak, mevcut durumda merkezi kamu idarelerinin tamamına yakını stratejik planını hazırlamış olsa da uygulamada birtakım sorunlar yaşandığı gözlenmektedir (Saygılı, 2014:2).

Yönetmeliğin yayım tarihinden sonra kurulan ve 5018 sayılı KMYKK'nın ekli (I), (II) ve (IV) sayılı cetvellerine eklenen kamu idarelerinden hâlihazırda stratejik plan hazırlamamış olanların, 12 Haziran 2011 tarihli genel seçim sonrasında hükümetin değişmesi nedeniyle stratejik planlarını yenileyecek olan kamu idarelerinin, 633 ile 645 Sayılı Kanun Hükmünde Kararnameler ile yapılan düzenlemeler sonucu yeni kurulan, birleştirilen veya yapısı değiştirilen bakanlıklar ve kamu idarelerinin stratejik plan hazırlama sürecine ve bu süreçte uyulması gereken genel hususlara ilişkin 28.07.2011

tarikh ve 28008 sayılı Resmi Gazete’de Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ yayımlanmıştır. Bu yasal düzenlemelere ek olarak Kalkınma Bakanlığı tarafından stratejik planlama kapasitesinin artırılması amacıyla yardımcı rehberler hazırlanmıştır. Bunlardan birisi, Mart 2012’de kamu idarelerine stratejik planlama sürecindeki paydaş anketi uygulamalarında destek sağlamak amacıyla hazırlanan Paydaş Anketleri Hazırlama, Uygulama ve Analiz Rehberidir. Diğer bir rehber ise yine Mart 2012’de üretilen politikaların ve verilen hizmet kalitesinin artırılmasını sağlamak amacıyla hem stratejik planlama hem de politika geliştirme süreçlerinde katılımcı yöntemleri kullanan kamu kurumlarına rehberlik üzere hazırlanan Katılımcılığın İlkeleri Rehberidir (Saygılı, 2014: 14).

2.5.4. Stratejik Planlamayla İlgili Kalkınma Bakanlığının Rol ve Sorumlulukları

5018 sayılı Kanunun 9. maddesinde stratejik planlamayla ilgili düzenleme yetkisi Kalkınma Bakanlığına verilmiştir. Bu kapsamda Kalkınma Bakanlığı tarafından stratejik planlama süreci ve stratejik planların kapsam ve içeriği konusunda genel bir çerçeve sunulması amacıyla Haziran 2006’da Kılavuz yayımlanmıştır (Saygılı, 2014:14).

5018 sayılı Kanunla birlikte Kalkınma Bakanlığına stratejik planlamanın merkezi uyumlaştırma birimi rolü verilmiştir. Kalkınma Bakanlığı adına bu görev Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı tarafından ifa edilmektedir. Bu çerçevede, kamu idarelerinde stratejik planlama pratiğinin etkinleştirilmesi amacıyla,

- * İkincil mevzuat ve kılavuz hazırlanması,
- * Kamu idarelerince hazırlanacak olan planların incelenmesi ve görüş oluşturulması,
- * Kamu idarelerini bilgilendirme ve kurumsal kapasite oluşturulması,
- * Araştırma, anket ve yayın benzeri faaliyetler yapılması/ yaptırılması işleri Kalkınma Bakanlığı tarafından yürütülmektedir.

Ülke düzeyinde politika ve strateji yönetimi ile kuruluş düzeyinde politika ve strateji yönetiminin uyumu önem arz etmektedir. Bu bağlamda Kalkınma Bakanlığı tarafından stratejik planlar;

- * Kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk,
- * Diğer idarelerin stratejik planları ile uyum ve tutarlılık hususları açısından

incelenmektedir.

Saygılı'ya (2014: 16-17) göre Kalkınma Bakanlığı taslak stratejik planlara yönelik hazırladığı değerlendirme raporlarıyla kamu idarelerine geri bildirimde bulunmaktadır. Böylece stratejik plan hazırlama sürecini desteklemekte ve aynı zamanda ulusal ve kurumsal düzeyde politika ve strateji yönetiminin uyumunu gözetmektedir.

2.5.5. Millî Eğitim Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarında Stratejik Planlama Çalışmaları

Eğitimi planlama uzun soluklu bir süreçtir. Stratejik planlamada uzun dönemli bir planlama süreci olduğu için eğitim kurumlarında uygulanması şuan için diğer planlama türlerine göre daha uygundur. Stratejik planlama bir kurumun sahip olduğu konumu ile varmak istediği nokta arasındaki yolu tarif etmektedir. Stratejik yönetim ile bağlantısı ise, stratejik planlamanın stratejik yönetim içerisinde yer alan yönetsel bir faaliyet olmasıdır (Akyüz, 2010: 124-125).

Stratejik planlama, 1990'lı yıllardan sonra eğitim reformu kavramıyla birlikte kullanılarak eğitim liderliği için bir çalışma alanı olarak ele alınmış ve tartışılmıştır (Memduhoğlu, Taşdan ve Erdem, 2008).

Önceleri, çoğunlukla özel sektörde uygulamalarını gördüğümüz stratejik planlama ve stratejik yönetim son yıllarda eğitim sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik değişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde eğitim kurumları değişimin baskısı altındadır. Böyle bir ortamda eğitim kurumlarının başarısı planlı hareket etme ve stratejik yönetim felsefesinin bilinçli bir şekilde uygulanması ile elde edilmesi beklenmektedir (Çetin, 2013: 89).

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile diğer kamu kuruluşlarına olduğu gibi Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ve bağlı kuruluşlara da stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamalarını ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmalarını hedeflemektedir. 5018 sayılı kanun gereği 2006 yılında çıkarılan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte" öngörüldüğü üzere MEB'de 2010–2014 yıllarını kapsayan stratejik planını hazırlamış ve

yayınlamıştır (Altınkurt ve Yılmaz, 2011:2).

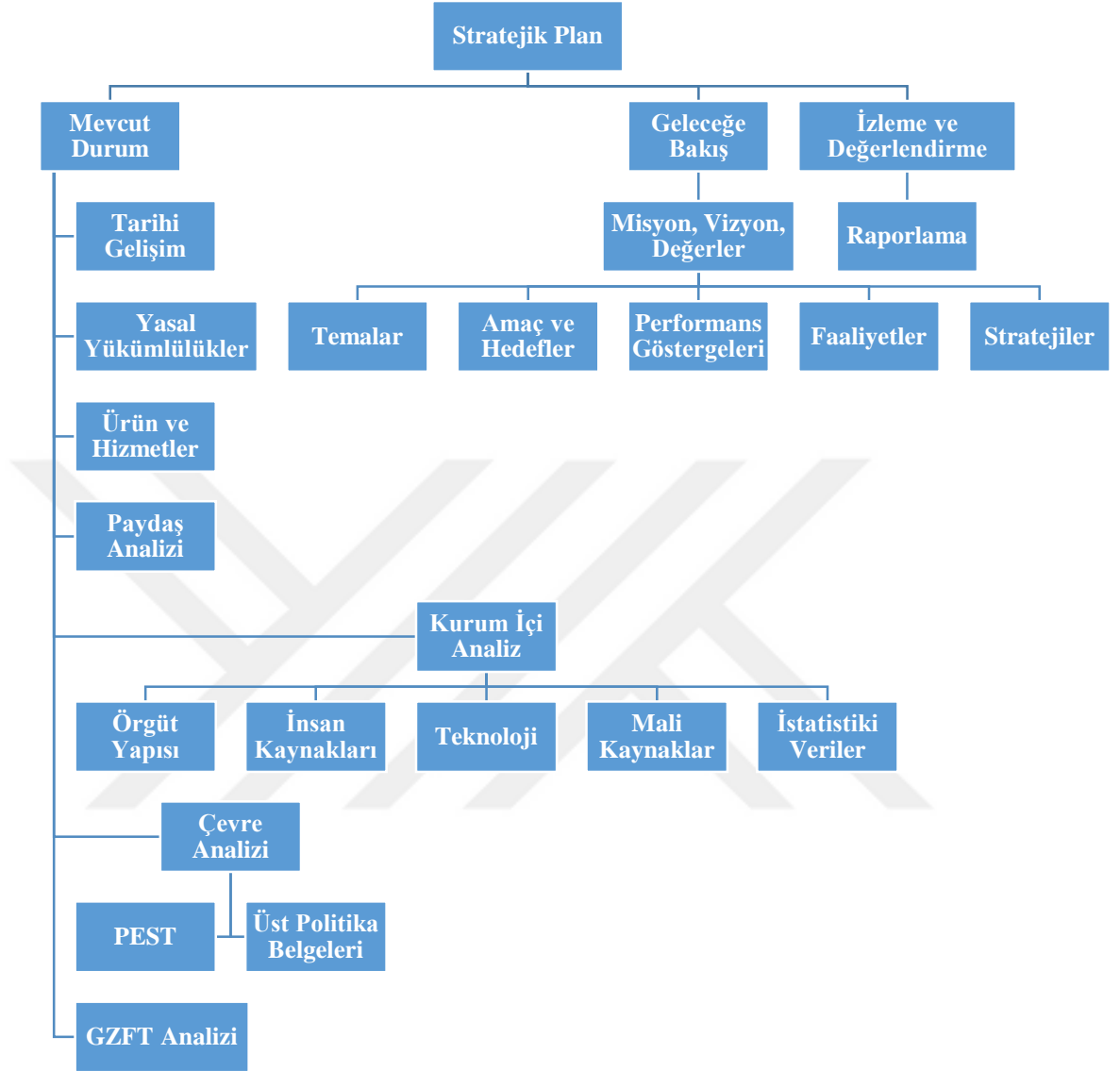
Stratejik planlardan önce uygulanan Planlı Okul Gelişim Modeli çalışmaları, 1996 yılında beri uygulanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Planlama uygulamaları kapsamında değerlendirilebilecek olan Planlı Okul Gelişim Modeli kapsamında okullarda okul gelişim planlaması çalışmaları yapılmaktadır. Planlı Okul Gelişim Modeli, okul gelişimi yönetim ekibinin kurulması, okulda stratejik yönetim ve stratejik planlama, okul gelişim planının hazırlanması, okul gelişim planının uygulanması, gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme, düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanması, okul gelişim raporunun hazırlanması (MEB, 2007) aşamalarından oluşmaktadır. Sürecin ikinci basamağı olan okulda stratejik yönetim ve stratejik planlama aşamasında stratejik planlama mantığına uygun olarak okulların misyonunun, vizyonunun, değerlerinin, bunlara bağlı olarak da stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi (MEB, 2007) gerekmektedir. Okullarda belirtilen tarihten itibaren misyon, vizyon ve değerlerini belirlemiş ve okul toplumunun diğer paydaşları ile paylaşmıştır. Bu çalışmada kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının misyon, vizyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme yapılması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için ilk önce misyon, vizyon ve değerler hakkında kısaca bilgi verilmiş daha sonra da kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri belli ölçütlere göre çözümlenmiştir. Çalışmanın amacı vizyon, misyon ve değerlerin nasıl belirlendiğinden daha çok içeriği ile ilgili olduğundan stratejik planlama, vizyon belirleme süreci gibi konulara değinilmemiştir (Altınkurt ve Yılmaz, 2011:2-3).

Stratejik planlama süreci içerisinde kurumlar değişimlere cevap verebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu stratejilerin başarı ile uygulanması stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yönetildiğinin göstergesi olacaktır. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci öncelikle stratejik bilince sahip olmakla başlamaktadır. Eğitim kurumlarının stratejik bilince sahip olmaları, kurumlara stratejik hareket kabiliyeti kazandırdığı gibi fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınma imkânı sağlamaktadır. Stratejik bilince sahip olan ve stratejik düşünen kurumlar, mevcut durumlarının ve gelecekte nelerle karşılaşabileceklerinin farkındadırlar. Bu farkındalık tehditlere karşı önceden önlem almalarını sağlayacaktır. Bundan dolayı stratejik bilinç gerek stratejik planlamadan ve gerekse stratejik yönetimden öncelikli bir konuma sahiptir (Çetin, 2013: 89).

Gelişen ve değişen eğitim sistemleri doğrultusunda Mili Eğitim Bakanlığına bağlı tüm eğitim öğretim kurumlarında stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı uygulanmaya başlanmıştır. Bu anlayışla okul yöneticileri başta olmak üzere tüm eğitim personeli ve çalışanların stratejik planlama ve yönetim anlayışının uygulanmasına katkı sağlayarak eğitim kurumlarının gelişimi amaçlanmıştır.

Stratejik yönetim ve planlamanın bir kültür ve yetkinlik haline gelmesi ve bilinçle uygulanması günümüzde eğitim örgüt ve kurumları için hayati önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının stratejik bilinç ve düşünce düzeyine sahip olmasıyla birlikte, kurumların çevresini algılaması, gelecekte karşılaşılabilecek sorunların ne olacağı tahmin edilmesi, çevresel fırsatlardan yararlanılması ve oluşan tehditlerin bertaraf edilmesi sağlanacaktır.

Son gelişmeler bize şunu göstermiştir ki eğitim kurumlarının ihtiyaçlara cevap verebilmesi için ilk önce çalışan personelin stratejik bilince sahip olması ve yöneticilerin stratejik yönetim düşüncesini uygulama iradesini ortaya koyması gerekmektedir (Çetin, 2013: 89). Okullarda stratejik planlama sürecinin içerdiği unsurlar şekil 2’de görülmektedir (MEB, 2010).



Şekil 2. Okulda Stratejik Planlama Süreci

Ekonomik gelişmenin hızlanması, teknolojideki hızlı gelişmeler, rekabetin artması ve dış çevre koşullarının hızlı değişimi okulları stratejik planlamaya daha fazla önem vermeye zorlamaktadır. Ancak mevzuat gereği tüm okullarda zorunlu olarak yürütülen stratejik planlama uygulamalarının amaca uygun yürütüldüğünü ve geliştirilen stratejik planların işlevsel olarak hazırlandığını söylemek güçtür. Yapılan birçok araştırma (Çalık, 2003; Demirkaya, 2007; Işık ve Aypay, 2004; Memduhoğlu ve diğ., 2008; Özdem ve Çakır, 2009; Yelken, Kılıç ve Üredi, 2010) okulların mevcut durumunun stratejik

planlamaya uygun olmadığı, stratejik planlama kapsamında yapılan çalışmaların yalnızca kâğıt üzerinde kaldığı, stratejik planlama uygulamalarının amacına tam olarak hizmet etmediği sonuçlarını ortaya koymuştur (Memduhoğlu ve Uçar, 2012:238).

Toprakçı ve diğerleri (2014) “Millî Eğitim Bakanlığı ile diğer bakanlıkların Stratejik Planlarının Uyumluluğu” adlı çalışmalarında Stratejik planların uyum oranı incelendiğinde en yüksek düzeyde (%38) Adalet Bakanlığı ile uyum içinde olduğu görülmüştür. Orman ve Su İşleri, Çevre ve Şehircilik, Avrupa Birliği ve Maliye bakanlıklarının stratejik planlarının MEB’in stratejik planı ile uyumu incelendiğinde ise hiçbir uyumun olmadığı (%0) belirlenmiştir (s. 97). Bu sonuçlar bakanlıklar arasında yeterli işbirliği ve eş güdümün olmadığını göstermektedir. Bakanlıkların stratejik plan birimlerinin planlarını hazırlama aşamasında MEB ile işbirliği ya da MEB’in diğer bakanlıklarla işbirliği yapması ve uygulamalarda eş güdüm sağlanması gerekmektedir.

2.6. STRATEJİK PLANLAMANIN ÖRGÜTLERE FAYDALARI

Stratejik planlama iyi uygulanabilirse örgüte aşağıdaki gibi önemli yararlar sağlar (Bayraktar ve Yıldız, 2007; Bryson, 1995; Budak, 2000; Canbay, 2008; Demir ve Yılmaz, 2010; Erkan, 2008; Gürer, 2006; Mudrick, Steiner, Pollard, 1992; Nartgün, 2003; Özbek, 2003; Yılmaz, 2003; Memduhoğlu ve Uçar, 2012:235-236):

- * Örgütün izlemek istediği programı tutarlı, düzenli ve tamamlayıcı olarak geliştirir,
- * Örgütte ileriye dönük bir bakış açısı oluşturur,
- * Dinamik çevre koşulları karşısında örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlar,
- * Örgütün ve çalışanların stratejik düşünce ve davranışını geliştirir,
- * Karar verme mekanizmasını güçlendirir,
- * Örgütsel duyarlılığı artırır,
- * Kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtılmasını sağlar,
- * Örgütün gelecek yönelimlerini açığa çıkarır,
- * Örgütsel performansı artırır,
- * Harcamalarda şeffaflığı sağlar,
- * Hesap verebilme sorumluluğunu yerleştirir,
- * Yönetimde daha katılımcı süreçlere olanak verir,
- * Örgütte ekip çalışmasını ve uzmanlaşmayı geliştirir,
- * Örgüte sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü sağlar,

* Farklı birimlerde çalışan bireylerin çabalarını ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirir.

2.7. TÜRKİYE’DE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Türkiye’de stratejik planlama süreci; stratejik planların hazırlık süreci, stratejik planların uygulama süreci, stratejik planların izleme ve değerlendirme süreci olmak üzere 3 aşamadan meydana geldiği için 3 alt başlık altında incelenmiştir.

2.7.1. Stratejik Planların Hazırlık Süreci

Stratejik planın hazırlık süreci planın planlanmasıyla başlar, durum analiziyle devam eder. Bir sonraki aşama, geleceğe bakış aşaması olup bunu planın izleme ve değerlendirme sürecinin tasarımının yapılması ve planın nihai hale getirilmesi takip eder.

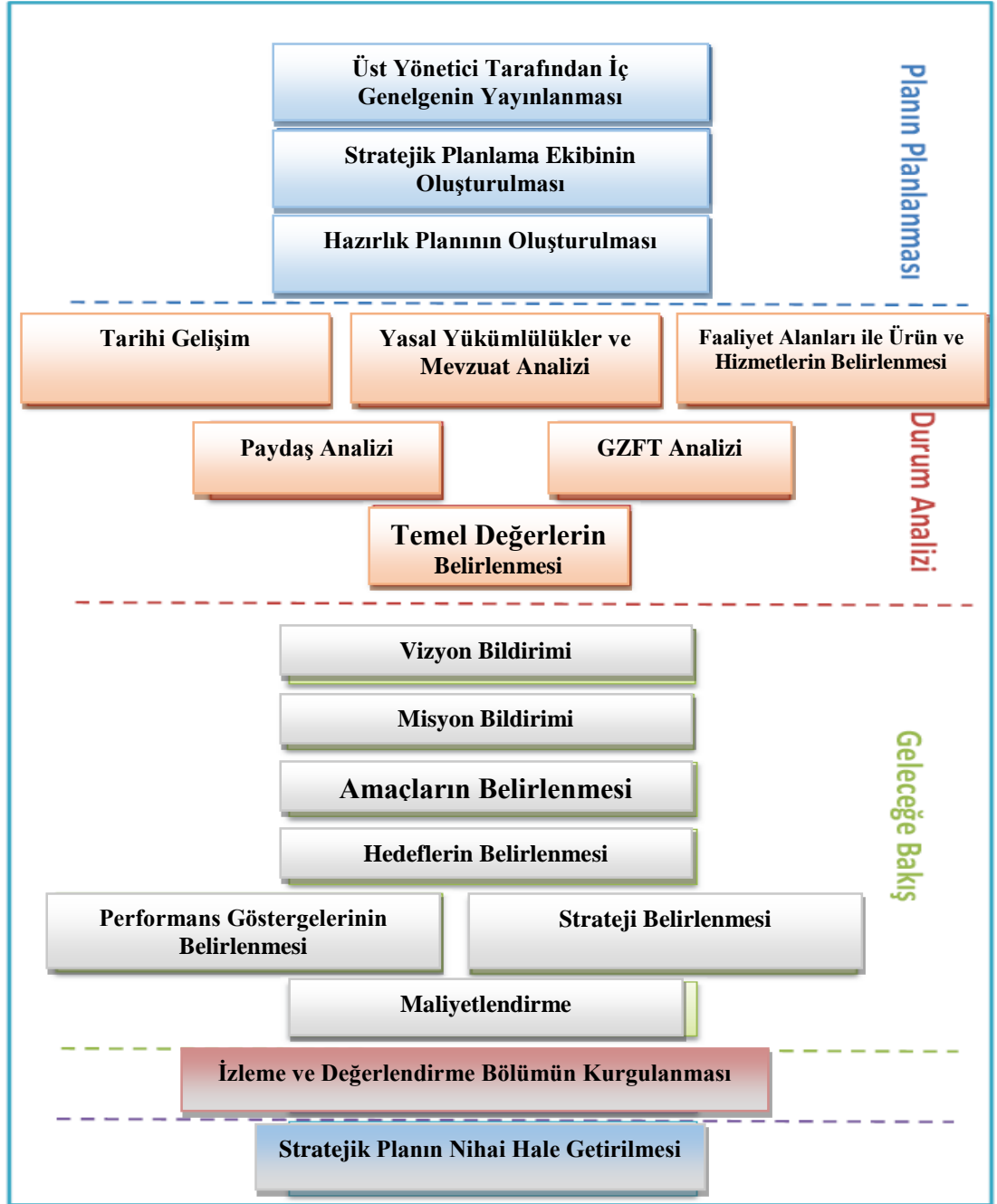
Stratejik planların hazırlık süreci; Durum analizi, Geleceğe bakış, İzleme ve değerlendirme, Stratejik planın nihai hale getirilmesi olmak üzere 4 başlık altında incelenmiştir.

Planın Planlanması

Planlama aşaması planın ve planlamanın başarıya ulaşması açısından oldukça önemlidir. Stratejik plan hazırlık sürecine proje yönetimi ve döngüsü mantığıyla yaklaşılması ve stratejik planlama sürecindeki önemli aşamalara ilişkin takvimlendirme yapılarak sorumluların ve sorumluluklarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu planın planlama aşaması üst yönetici tarafından iç genelgenin yayınlanması, stratejik planlama ekibinin kurulması ve hazırlık programının oluşturulması etkinliklerini içermektedir.

Üst Yönetici Tarafından İç Genelgenin Yayınlanması

Kamu yönetimlerinde stratejik planın hazırlık çalışmalarının başlatıldığı üst yönetici tarafından bir iç genelge yayınlanarak duyurulmaktadır. Stratejik planlama iç genelgesinde stratejik planın yasal dayanağına, kurum açısından faydalarına ve kurum içerisinde katılımcı bir yöntemle hazırlanması gerekliliğine vurgu yapılarak çalışanlar tarafından plan ve sürecin sahiplenilmesi ve karara katılım sağlanmaya çalışılmaktadır. İç genelgenin yayınlanması çalışanlarda stratejik planlama sürecine ilişkin farkındalık oluşturmanın yanısıra sürecin üst yönetici tarafından sahiplenilmesi açısından da çok önemlidir (Saygılı, 2014: 38).



Şekil 3. Stratejik Planların Hazırlık Süreci

Stratejik Planlama Ekibinin Kurulması

Kukalis (2009) 'e göre doğru stratejiye ulaşmak için doğru ekibin oluşturulması gereklidir (s.105). Bu nedenle stratejik planlama sürecinde ilk yapılması gereken stratejik planlama ekibinin kurulmasıdır. Stratejik planlama ekibine doğru sayıda doğru kişilerin ilgili ve bilgililerin bu sürece dahil edilmesi çok önemlidir.

Stratejik planlama ekibinde çok fazla kişinin olması ortak karara ulaşmayı zorlaştıracak, az sayıda kişinin olması da farklı bakış açılarının elde edilmesine engel

olacaktır. Bazı kaynaklara göre ekibin 9-15, bazılarında göre 6-8, bazılarında göre ise 8-10 kişiden oluşması gerekir (Bradford at al, 2000:13; Berry, 2007:334; Saygılı, 2014:40).

Kılavuzda ekipteki üye sayısının kurumdan kuruma farklılık gösterebilmekle birlikte, genellikle 8-16 arasında olması gerektiği belirtilmektedir (DPT, 2006a:13). Stratejik planlama ekibinin; farklı bakış açılarına sahip, farklı birimlerden, farklı düzeylerde, birimini temsil edebilecek ve stratejik düşünebilen, yönetilebilir sayıda kişiden oluşması önemlidir. Kılavuza göre stratejik planlama ekibi üyeleri (DPT, 2006a:13):

- * Grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilmeli,
- * Grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalı,
- * Görev yaptığı birimi temsil edebilmeli,
- * Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmeli,
- * Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olmalı,
- * Çalışmalara gönüllü olarak katılmalıdır.

Stratejik planlama ekibinde:

- * Kurumun ana hizmet birimleri yeterince temsil edilmeli,
- * Farklı kademelerdeki yöneticiler bulunmalı,
- * Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalı,
- * Çalışma süresince üyeler değiştirilmemelidir.

DPT 2006a:13 kılavuzunda da belirtildiği gibi ekibe gönüllü-istekli katılım gereklidir. Çünkü bir kişinin olumsuz düşünmesi tüm grubu etkileyebileceğinden ekipte yer alanların hepsi sürece inanmalı ve süreci sahiplenmelidir. Diğer önemli bir husus ise ekip başkanlığıdır. Hem yöneticinin hem de çalışanların süreci sahiplenmesi açısından ekibin başkanlığını bir üst yöneticinin yapması ve üst yöneticinin sürece katılması önemlidir. Kılavuzda ise stratejik planlama ekibinin başkanının üst yönetici tarafından üst düzey yöneticiler arasından seçilmesi gerektiği belirtilmektedir. Ekip başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik planlama ekibi, planın koordinasyon görevlerini yürütmekle yükümlü olmayıp ekibin ana görevi bilgi aktarmak ve stratejik düşünebilmektir.

Stratejik planlama ekibi dışında bir de koordinatör birim bulunmaktadır. Koordinatör birim, stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, kurum içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetlerinin sağlanmasından sorumludur. Ancak koordinatör birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil, yalnızca plan çalışmalarını koordine etmektir. Bu nedenle planın hazırlık sürecinde tüm birimlerin üzerlerine düşen görevleri yapması, gerekli bilgiyi sağlaması ve koordinatör birimin isteklerini zamanında yerine getirmesi gerekmektedir. Strateji geliştirme birimi bulunan kurumlarda koordinatörlük işlevi bu birim tarafından yerine getirilmektedir (DPT, 2006a:12).

Hazırlık Programının Oluşturulması

Stratejik planlama süreci ayrıntılı ve kapsamlı olduğundan dolayı dikkatli bir planlamayı ve programlamayı gerektirmektedir. Bu nedenle stratejik planlama ekibi kurulduktan sonra yapılması gereken ilk iş hazırlık programının oluşturulmasıdır. Yönetmelikte stratejik planlama ekibinin hazırlık dönemine ilişkin faaliyetleri ve zaman çizelgesini içeren bir hazırlık programı oluşturması gerektiği belirtilmektedir.

Yönetmeliğe göre hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilmesi gerekmektedir:

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

Kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaya başlamadan önce hazırlık programında yer alan tüm hususları gerçekleştirmesi hem planın kalitesi hem de uygulanabilirliği açısından önemlidir. Dolayısıyla bu süreç iyi yönetilmelidir.

Planın Planlamasına İlişkin Nihai Değerlendirme

Planın planlama aşaması iyi tamamlandıktan sonra stratejik planlama ekibi tarafından son kontrollerin yapılması bu sürecin etkin ve verimli yönetilmesine katkı sağlayacaktır. Bu aşama eksiksiz ve başarılı bir şekilde tamamlandıktan sonra durum

analizi aşamasına geçilir.

2.7.1.1. Durum Analizi

GZFT analizi, örgütün faaliyette bulunduğu çevreyi anlamak ve yönetmek üzere topladığı bilgileri kullanarak sistematik olarak kendisini değerlendirmesi olarak tanımlanabilir.

Türkçe olarak GZTF şeklinde kısaltılan GZFT analizi ile örgütün iç çevresinde sahip olduğu üstün ve zayıf noktaları ve dış çevresinden kendisine yönelen fırsat ve tehditleri değerlendirebilir.

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan GZFT analizinde kamu idareleri mevcut durumlarını ortaya koymaya çalışmaktadır. Kamu idarelerinin geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle sahip bulunduğu kaynakları ve yetersizlikleri ve kontrolü dışında performansını olumlu (fırsat) ya da olumsuz (tehdit) etkileyen gelişmeleri belirlemesi zorunludur. Durum analizi kapsamında kamu idareleri genel olarak (DPT, 2006a: 15);

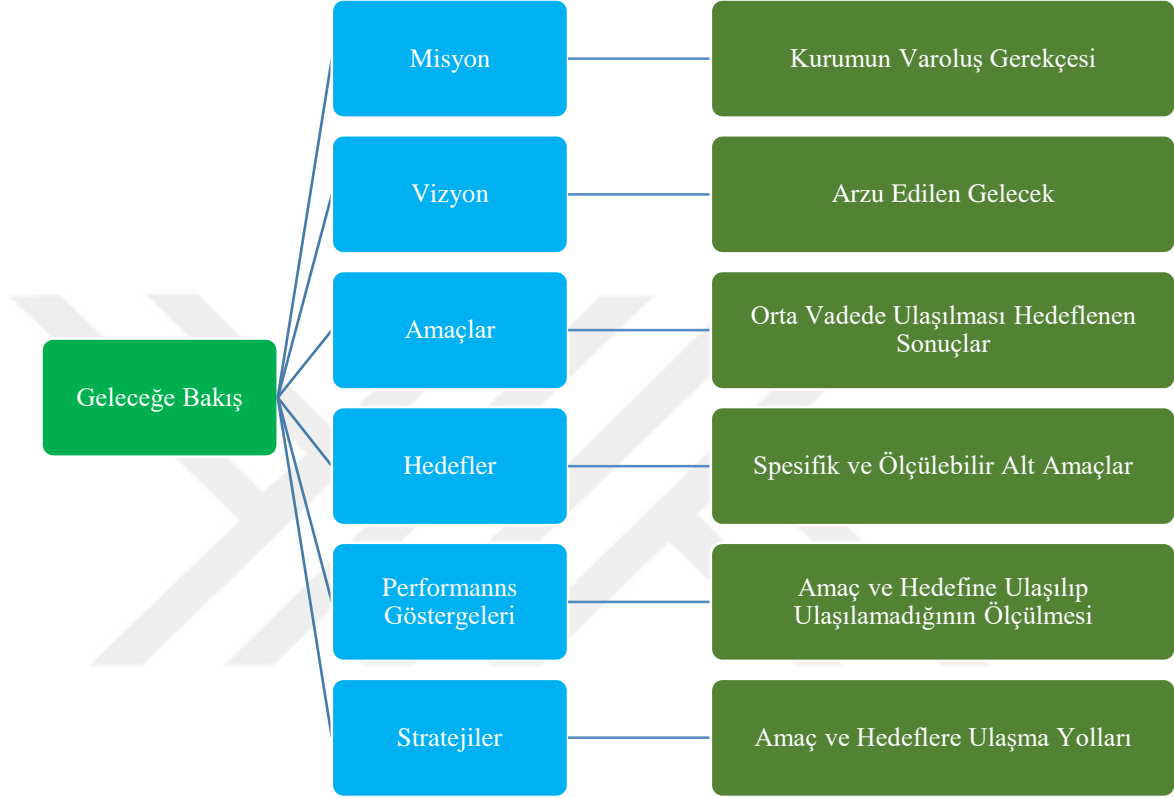
- Tarihi gelişim,
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi,
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi),
- İç çevre analizi (kuruluşun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

2.7.1.2. Geleceğe Bakış

Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir (Bozkurt, 2000: 300).

Durum analizi yapıp kurumun yasal yükümlülükleri, çalışma alanları belirlenip, paydaşların analizi ve GZFT analizi yapıldıktan sonraki aşamada durum analizi sonuçları

kullanılarak “Nereye gitmek istiyoruz?” ve “Nasıl gideriz?” soruları cevaplanmalıdır. Bu nedenle okul yada kurumun misyon, vizyon, amaç ve hedeflerinin belirlenmesi, bu amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabacağına dair stratejilerin oluşturulması, amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ölçmek için performans göstergelerinin tespit edilmesi gerekmektedir.



Şekil 4. Geleceğe Bakış

2.7.1.3. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme aşamasında “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevaplandırılması gerekmektedir. İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (DPT, 2006a:45). İzleme ve değerlendirme sürecinde stratejik amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığının periyodik olarak hazırlanacak raporlar ile sistematik olarak takip edilmesi gerekmektedir. Stratejik planın izleme ve değerlendirme bölümünde hazırlanacak raporların türü ve zamanı

belirlenir. Raporların hazırlanmasından sorumlu kişi ve birimler açıkça belirlenerek, sistematik takibin nasıl ve kimler tarafından yapılacağı yer verilir. Ayrıca planın üst yönetimin yetki ve sorumluluğunda izlenmesi; üst yönetim tarafından sahiplenilmesini sağlayacağından planın uygulanabilirliği açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle izleme ve değerlendirme bölümünde üst yönetimin yetki ve sorumluluğunun nasıl sağlanacağına belirlenmesi gerekmektedir.

Geleceğe Bakış ile İzleme ve Değerlendirme Sürecine İlişkin Nihai Değerlendirme

Planın son aşaması olan stratejik planın oluşturulması sürecine geçmeden önce stratejik planlama ekibi tarafından son kontrollerin yapılarak belirtilen hususların tamamının eksiksiz ve kusursuz olarak yapıldığının kontrol edilerek teyit edilmesi gerekmektedir.

2.7.1.4. Stratejik Planın Nihai Hale Getirilmesi

Stratejik plan hazırlama sürecindeki tüm aşamalar tamamlandıktan sonra eldeki veriler birleştirilerek taslak plan oluşturulmalıdır. Çalışmanın bu aşaması koordinatör birimin sorumluluğundadır. Stratejik planlama ekibinin bu süreçte koordinatör birimle işbirliği içinde olması verimi arttıracaktır. Koordinatör birim bilgileri toplayarak taslak planı hazırlamalıdır. Hazırlanan taslak plan yönetmeliğin 13. maddesi gereği mahallî idareler hariç olmak üzere diğer kamu idareleri stratejik planlarını değerlendirilmek üzere stratejik planın kapsadığı dönemin ilk yılından önceki yılın ocak ayında Kalkınma Bakanlığına gönderir. Kalkınma Bakanlığı, taslak planı; Kalkınma Planı, OVP ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygunluk, kılavuzda belirtilen usul ve esaslara uygunluk, stratejik planda yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleri ile bağlantıları, kavramsal tutarlılık, diğer kamu idarelerinin stratejik planlarıyla uyum, tutarlılık hususları açısından incelemekte gerek görülen durumlarda taslak plana ilişkin değerlendirme raporu hazırlayarak ilgili idareye üç ay içinde göndermektedir. Bundan sonraki aşama planın nihai hale getirilmesi aşamasıdır. Nihai stratejik planlar, bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı ve ilgili kurumlarında bakanın, diğer kamu idarelerinde ise en üst yöneticinin onayından sonra performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Maliye Bakanlığına ve Kalkınma Bakanlığına

gönderilir. Ayrıca stratejik planlar kamuoyuna duyurulur ve kamu idarelerinin internet sitelerinde yayımlanır.

Planın sonraki aşaması uygulama aşaması olup planın uygulama sürecindeki verim ve başarısı planın hazırlık sürecinin başarılı ve iyi yönetilmesiyle doğrudan ilişkilidir. Bu aşamada katılımcılık, sahiplenme ve üst yönetimin desteği stratejik planın uygulanmasında ve başarıyla uygulanmasında en önemli etkidir. Katılımcı yöntemlerle yeterli özen gösterilerek hazırlanmış bir plan, çalışanlar tarafından sahiplenilecek ve özenle uygulanacaktır. Bu nedenle planın hazırlık sürecinin katılımcı bilinçle ve başarılı bir şekilde takip edilmesine özen gösterilmelidir.

2.7.2. Stratejik Planların Uygulama Süreci

Stratejik planlama sürecinde en sıkıntılı aşamalarından biri stratejik planların uygulama aşamasıdır. Planın uygulanması planda yer alan amaç, hedef ve stratejilerin uygulamaya konulması yani hayata geçirilmesi anlamına gelmektedir. Bir planın etkili, verimli ve başarılı bir şekilde uygulanması ve gerçekçi amaç ve hedeflere ulaşılması iyi ve başarılı bir planlamaya, ciddi bir hazırlık süreci ve sahiplenmeye etkili, verimli ve bilinçli çalışmaya bağlıdır.

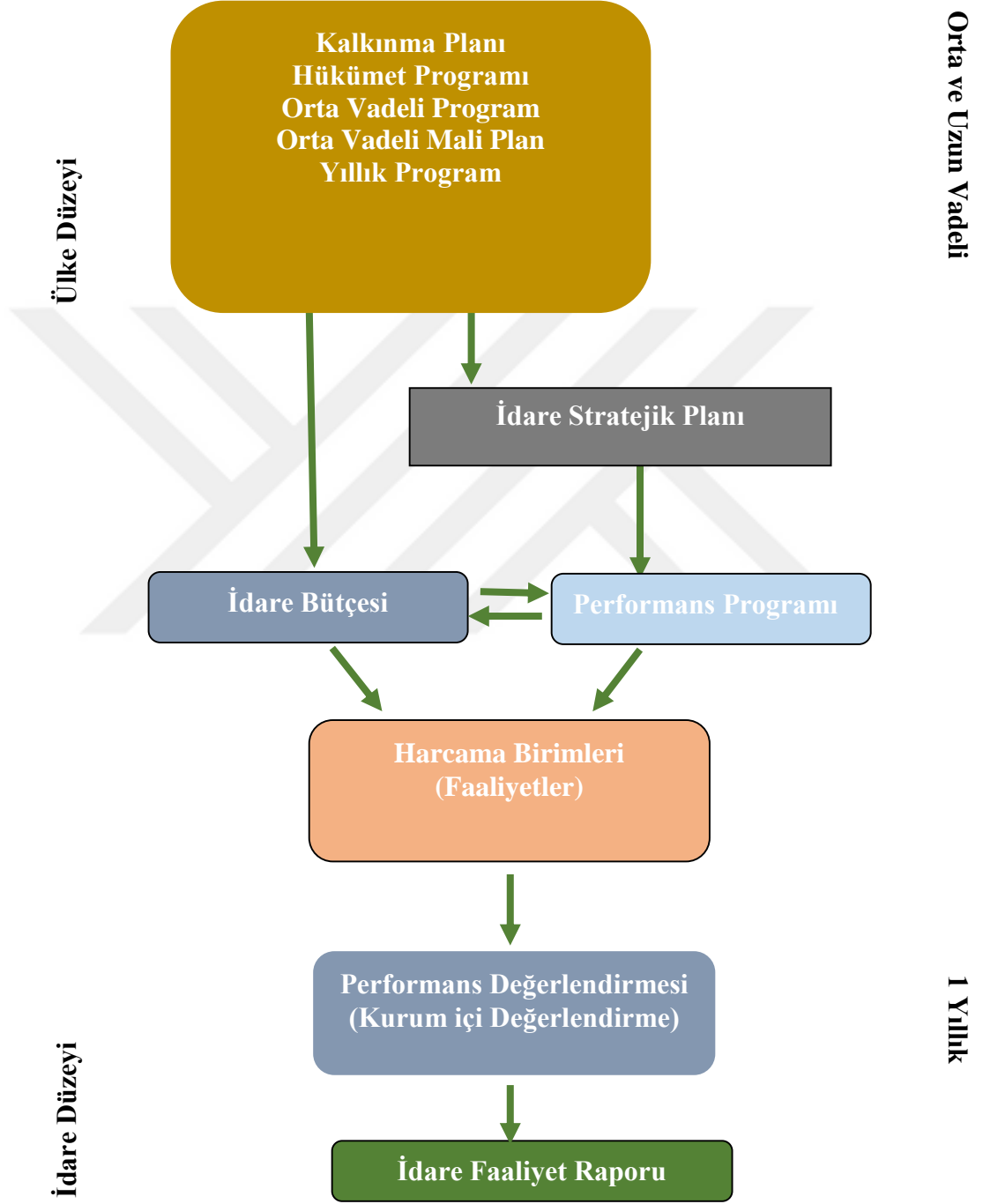
2.7.2.1. Stratejik Planların Uygulama Araçları

2.7.2.1.1. Performans Programları

5018 sayılı KMYKK'nın 9. Maddesine göre kamu idareleri, kamu hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmeleri için mevcut bütçeleri ile program ve proje için kaynak tahsislerini, stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı hazırlamak zorundadır.

Türkiye'de stratejik planların uygulama aracı olarak performans programları hazırlanmaktadır. Ayrıca hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte bazı kamu idareleri eylem planları hazırlamaktadır. Performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimidir. 5018 sayılı KMYKK'nın 9. maddesinde kamu idarelerinin, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve

göstergelelerini içeren performans programını hazırlaması gerektiğine değinilmektedir. Stratejik planlarla bütçe arasındaki bağlantı performans programları sayesinde kurulmaktadır (Saygılı, 2014: 54).



Şekil 5. Stratejik Plan, Performans Programı ve Bütçe İlişkisi

Kaynak: Maliye Bakanlığı, 2009:10

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler performans programlarını bütçe teklifleriyle birlikte Maliye Bakanlığı ve Kalkınma

Bakanlığına göndermeleri gerekmektedir. Performans programları, yapılan bütçe görüşmelerinde değerlendirilmeli, daha sonra da Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısının Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne sunulmasını müteakiben Tasarıda yer alan büyüklüklere göre revize edilmeli, idare bütçe tasarısının görüşülmesinden en geç üç gün önce Plan ve Bütçe Komisyonunun bilgisine sunularak Merkezi Yönetim Bütçe Kanunuyla belirlenen bütçe büyüklüklerine göre nihai hale getirilip, Bakanlıklarda bakan; diğer idarelerde ise ilgili bakan veya üst yönetici tarafından ocak ayı içerisinde kamuoyuna açıklanmalıdır.

Performans programları stratejik planların uygulama dilimi olmakla beraber mevcut durumda bunun yeterince gerçekleşmediği, performans programlarının genellikle stratejik plandan bağımsız hazırlandığı görülmektedir. Bunun iki önemli nedeni bulunmaktadır. İlki performans programlarının ve stratejik planların bütçe görüşmelerinde yeterince dikkate alınmaması, ikincisi ise merkezi uyumlaştırma rolü olan kamu idareleri arasındaki koordinasyonsuzluk nedeniyle Performans Programı Hazırlama Rehberi ve Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu arasında kavram bütünlüğünün ve ortak bir dilin olmayışıdır. Söz konusu belgelerde aynı kavramlar için farklı terimler kullanılmaktadır. Örneğin Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunda “amaç” ifadesi kullanılırken Performans Programı Hazırlama Rehberinde aynı ifade “stratejik amaç” olarak kullanılmaktadır. Aynı şekilde Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzunda hedef olarak kullanılan ifade, Performans Programı Hazırlama Rehberinde performans hedefi olarak kullanılmaktadır. Bununla birlikte, söz konusu iki kılavuz arasındaki önemli bir sorunda performans programlarının stratejik planların yıllık uygulama dilimleri olmasına rağmen Performans Programı Hazırlama Rehberinde stratejik planların performans programı hazırlarken nasıl girdi sağlayacağına ilişkin bir bilgi bulunmamasıdır (Saygılı, 2014: 56-57).

2.7.2.1.2. Eylem Planları

Stratejik planlar ancak eylem planlarına dönüştürülerek etkili, verimli, amaca uygun ve başarıyla uygulanabilir. Eylem planları istediğimiz yere nasıl ulaşacağımızı tanımlamakla birlikte stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler ile bu faaliyetlerin ne zaman, hangi kaynakla ve kim tarafından yapılacağına dair sorumluluklar belirlenmektedir.

Eylem planları şu özelliklere sahip olmalıdır (The Southern University, 2010: 30; Akt: Saygılı, 2014: 57):

- * Planı gerçekleştirecek sorumlu birim ve kişileri içermeli,
- * Rol ve sorumluluklar net olarak belirlenmeli,
- * Zaman çizelgesi olmalı,
- * Kaynak ihtiyacını belirlemeli,
- * Eylemin tüm aşamalarını içermelidir.

Stratejik plan nihai hale getirildikten sonra eylem planları da stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda yapılmalıdır. İyi hazırlanmış olan eylem planları uygulamada zaman kaybını engelleyerek stratejik planların uygulamasını kolaylaştırarak, izleme ve değerlendirme süreçlerini kolaylaştırır.

Ülkemiz Türkiye’de stratejik planların uygulamasına yönelik eylem planlarının hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte, hazırlanması kurum ve kuruluşlara yol göstereceği düşünülmektedir. Malezya ve İrlanda’da uygulanan stratejik planlama yaklaşımında kamu idarelerinin stratejik planların uygulamaya yönelik eylem planlarının hazırlandığı ve eylem planlarının stratejik planda yer aldığı görülmektedir.

2.7.2.2. Stratejik Planların Uygulamasını Etkileyen Başarı Faktörleri

- ✓ Sahiplenme ve hesap verebilirlik sağlanmalıdır,
- ✓ Katılımcılık sağlanmalıdır,
- ✓ Eylem planları hazırlanmalı ve önceliklendirme yapılmalıdır,
- ✓ Plan günlük işlerin arasına girmelidir,
- ✓ Değişime açık olunmalıdır,
- ✓ Planda gerekli güncellemeler gerçekleştirilmelidir,
- ✓ Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmalıdır.

2.7.3. Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirme Süreci

Stratejik planlama sürecinin en son aşaması yapılan stratejik planların izleme ve değerlendirilme aşamasıdır.

Bu bölümde ilk olarak izleme ve değerlendirmenin ne olduğu ve stratejik planlarda izleme ve değerlendirmenin nasıl olması gerektiği açıklanmakta son olarak da stratejik planların izleme ve değerlendirme araçları ile süreç içerisindeki rollerinden bahsedilmektedir.

2.7.3.1. Stratejik Planlarda İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır (Çakır, 2008:44).

OECD tanımına göre izleme; belirli göstergeler üzerinden ilerleme durumu, amaçlara ulaşılma düzeyi ve tahsis edilen kaynakların kullanımıyla ilgili sistematik olarak veri toplanmasını ve yönetici ile paydaşlara sunulmasını sağlayan sürekli bir süreçtir (OECD, 2002).

Stratejik planlarda izleme ise, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır (DPT, 2006a:45).

Değerlendirme, genel anlamda uygulama sonuçları ile önceden belirlenen stratejik amaç ve hedeflerin karşılaştırmalı analizidir (DPT, 2003: 39). OECD tanımına göre ise; tamamlanmış ya da devam eden bir projenin, planın, politikanın uygulama ve sonuçlarının sistematik ve objektif bir şekilde analiz edilme sürecidir (OECD, 2002). Değerlendirmede amaç plan, proje veya politikanın etkinliğini, etkililiğini, etkisini ve sürdürülebilirliğini ölçmektir. Aynı zamanda değerlendirme plan, proje ya da politikanın önemini ve değerini ortaya çıkarmakla birlikte geçmişten alınan derslerin kullanılmasını da sağlar.

Stratejik planlarda değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerle tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (DPT, 2006a:45).

İzleme sürecinde ise daha çok uygulama aşamasında amaç ve hedeflere ulaşılma düzeyi ölçülmeye çalışılmakta, ancak neden ve etkileri üzerinde fazla durulmamaktadır. Değerlendirme ise daha çok neden ve etkiler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Tablo 4'te izleme ve değerlendirmenin karşılaştırılması daha ayrıntılı olarak

verilmiştir.

Tablo 5. Stratejik Planlarda İzleme ve Değerlendirme Sürecinin Karşılaştırılması

İzleme	Değerlendirme
<ul style="list-style-type: none">• Stratejik amaçların daha iyi anlaşılmasına hizmet eder• Faaliyetleri ve faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayacak kaynakları amaçlarla ilişkilendirir• Amaçları, bir hedefe bağlı performans göstergelerine dönüştürür• Rutin olarak bu göstergeler hakkında veri toplar, fiili sonuçları hedeflerle koyarlar• Stratejik plandaki ilerleme hakkında yöneticilere rapor verir ve sorunlar hakkında onları uyarır	<ul style="list-style-type: none">• Planlanan sonuçlara neden ulaşıp ulaşılmadığını analiz eder• Faaliyetlerin sonuçlara olan nedensel katkılarını değerlendirir• Uygulama sürecini inceler• İstenmeyen sonuçları araştırır• Dersler çıkarılmasına yardımcı olur. Önemli başarıları vurgular ve iyileştirilecek alanlara yönelik önerilerde bulunur

Stratejik planın izleme ve değerlendirilmesi genellikle performans göstergelerine ulaşılma düzeyinin ölçülmesiyle yapılmaktadır. Bundan dolayı stratejik planda performans göstergeleri belirlenirken ölçümlerinin nasıl yapılacağına açık ve net olarak belirlenmesi ve yıllar itibarıyla ulaşılması planlanan amaç ve hedeflerin değerlerinin çok net bir şekilde tespit edilmesi gerekmektedir.

Stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci hem hesap verebilirliğin sağlanması hem de stratejik planların uygulanma düzeyinin artırılması açısından çok önemlidir. Bu sebeple kamu idarelerinin stratejik planları hazırlarken sistematik olarak takibinin nasıl yapılacağına belirlenmesi ve üst yönetimin bu süreci sahiplendiğinin kuruma hissettirilmesi çok önemlidir (Saygılı, 2014: 63).

2.7.3.2. Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirme Araçları

2.7.3.2.1. Performans Göstergeleri

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirmektedir (DPT, 2006a:45).

Başka ifadeyle, izleme ve değerlendirme sisteminde önem taşıyan veri toplama, analiz ve raporlama süreçlerinin tamamı performans göstergelerine dayanmaktadır. Bu açıdan doğru göstergeleri belirleyebilmek önem arz etmektedir. Doğru belirlenmiş performans göstergeleri ise şu özelliklere sahip olmalıdır (Maliye Bakanlığı, 2009: 52):

1. İdarenin misyon, vizyon, amaçları ve hedefleri ile yürüteceği faaliyetlerle doğrudan ilgili olmalı, idarenin neyi başarmaya çalıştığını ölçmelidir. İdarenin, faaliyetleri ve hedefleri ile ilgisi olmayan göstergeler oluşturulmamalıdır.
2. Hesap verme sorumluluğu ile bağlantılı olmalıdır.
3. Performans göstergelerinin sayısı ve nitelikleri idare faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayacak şekilde dengeli olmalıdır.
4. Performans göstergelerine ilişkin verilerin toplanma ve değerlendirme maliyetlerinin makul ve kabul edilebilir bir seviyede olması gerekir. Performans bilgilerini toplama maliyeti, bilgilerden elde edilecek olan faydadan çok olmamalıdır.
5. Performans göstergeleri, doğru ve güvenilir verilere dayanmalıdır.
6. Performans göstergeleri hem geçmiş dönemlerle hem de başka idarelerin benzer faaliyetleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır.

2.7.3.2.2. Faaliyet Raporları

Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Pilot Kurumlar İçin Taslak (2004)'ta da belirtildiği üzere; 5018 sayılı Kanununun 41. inci maddesinde kamu idarelerinin stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre, hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak ve idarenin faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde faaliyet raporu hazırlamaları gerektiği belirtilmiştir (s. 35).

Faaliyet raporları; stratejik planların izleme ve değerlendirme faaliyetleri açısından çok önemlidir. Faaliyet raporları, stratejik planların yıllık izleme raporları olup stratejik plan ve performans programında öngörülen hedeflere ulaşılma durumu faaliyet raporları aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2009:2).

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmeliğe göre faaliyet raporu hazırlanırken uyulması gereken başlıca ilkeler şunlardır:

Sorumluluk İlkesi: Faaliyet raporları mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanması gerekmektedir.

Doğruluk ve Tarafsızlık İlkesi: Faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, önyargısız ve tarafsız olması zorunludur.

Açıklık İlkesi: Faaliyet raporları, ilgili tarafların ve kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere açık, anlaşılır ve sade bir dil kullanılarak hazırlanır. Ayrıca raporlarda teknik terim ve kısaltmaların kullanılması durumunda bunlar tanımlanır.

Tam Açıklama İlkesi: Faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin eksiksiz olması yani tam olması ve faaliyet sonuçlarının tüm yönleriyle açıklaması-paylaşılması gerekir. İdarenin faaliyetleriyle ilgisi olmayan hususlara faaliyet raporlarında yer verilmez.

Tutarlılık İlkesi: Faaliyet sonuçlarının gösterilmesi ve değerlendirilmesinde aynı yöntemler kullanılır. Yöntem değişiklikleri olması durumunda, bu değişiklikler raporda belirtilir. Ayrıca faaliyet raporları yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkân verecek şekilde hazırlanır.

Yıllık Olma İlkesi: Faaliyet raporları, bir mali yılın faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde hazırlanır.

Faaliyet raporlarının hazırlanmasıyla ilgili ilkeler incelendiğinde faaliyet raporlarının, hem hesap verme sorumluluğunu yerine getirilmesi, hem stratejik planda belirtilen amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik yıllık olarak uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının ayrıntılı bir şekilde açıklanması hem de karşılaştırmaya imkân verecek şekilde hazırlanması nedeniyle stratejik planın izleme ve değerlendirme faaliyetleri açısından önemli olduğunu göstermektedir. Ancak faaliyet raporlarının stratejik planın izleme ve değerlendirilmesi açısından daha etkili bir araç olabilmesi için yıllık raporlamanın yanısıra stratejik planın uygulanan dilimi itibarıyla da birikimli bir değerlendirmeyi içermesi faydalı olacağı düşünülmektedir (Saygılı, 2014: 65).

Faaliyet raporlarının stratejik planları izleme ve değerlendirme açısından çok önemli bir araç olduğu düşünülse de mevcut durumda hazırlanan faaliyet raporlarının bu amaca hizmet edebilecek nitelikte olmadığı görülmektedir. Bunda faaliyet raporlarının nasıl hazırlanacağına dair yönlendirici bir kılavuzun olmayışı önemli bir etkidir. Faaliyet raporlarının performans programı ve stratejik plan doğrultusunda performans bilgisini içerecek şekilde hazırlanması, stratejik planın izleme ve değerlendirme faaliyetleri açısından son derece önemli olduğu düşünülmektedir (Saygılı, 2014: 66).

2.7.3.3. Kontrol ve Denetim Faaliyetlerinin Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirilmesi Açısından Önemi

5018 sayılı KMYKK'nın 8. maddesine göre her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında yetkili ve görevli olanları, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesi, kullanılması, muhasebeleştirilmesi, raporlanması ve kötüye kullanılmaması için gerekli tedbirlerin alınması iş ve işlemlerinden sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır. Objektif bir hesap verme yükümlülüğünün yerine getirilmesi için de ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi ve sorumlulukların tespit edilmesi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için ihtiyaç duyulan ögelerin planlanması, sonuçların raporlanması ve değerlendirmeye tabi tutulması gerekmektedir. Bütün bunlar stratejik planların hazırlanması, uygulanması ve izlenip değerlendirilmesinin hesap verme sorumluluğunun yerine getirilmesi açısından önemli olduğunu göstermektedir.

Hesap verebilirliğin sağlanmasında kamu mali yönetim sisteminin getirdiği yardımcı araçlar; iç kontrol, iç denetim ve dış denetimdir (Saygılı, 2014: 66-67).

Buradan da görüleceği üzere, stratejik planların izleme ve değerlendirme süreçlerinin yerine getirilmesinde denetim ve kontrol faaliyetlerinin önemi büyüktür. Kurumun etkin bir iç kontrol ve iç denetim sisteminin olması stratejik plan uygulamalarının izlenmesi ve değerlendirilmesine fırsat verecek, bağımsız bir kurum tarafından dış denetiminin gerçekleştirilmesi kurumları yaptıkları planı uygulamaya ve uygulama sonuçlarını da izleyip değerlendirmeye zorlayacağı açıktır (Saygılı, 2014: 67).

2.7.3.3.1. İç Kontrol

İç kontrol; idarenin belirlenen amaçlarına, politikalarına ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, verimli ve ekonomik olarak yürütülmesi, varlık ve kaynakların korunması ve geliştirilmesi, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulması, malî bilgi ve yönetim bilgilerinin zamanında ve güvenilirliğini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle ilgili iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontrollerin tamamını oluşturmaktadır.

Kamu İç Kontrol Standartları Tebliğinde İç kontrol bileşenleri kontrol ortamı, risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim ile izleme olarak belirlenmiştir.

Kamu idarelerinde titizlikle uygulanan iç kontrol sistemi izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin kalitesini ve etkisini artıracaktır. Bu nedenle iç kontrol bileşenlerinin stratejik planda belirtilen amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik tasarlanması oldukça önemlidir. Ayrıca kontrol ortamı diğer dört bileşenin temelini teşkil eder ve iç kontrol sisteminin içinde faaliyet gösterdiği yapıyı ve yöneticilerin iç kontrole atfettiği önemi göstermektedir (Erdoğan, 2009: 30).

Bu nedenle kontrol ortamının stratejik planda belirtilen amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik faaliyetleri kapsayacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bununla birlikte iç kontrol sisteminin risk olarak tanımlanan kurumun amaç ve hedeflerini değerlendirerek ve söz konusu riskleri kabul edilebilir seviyede tutmak üzere tasarlanması gerekmektedir (Madendere, 2005:7).

İç kontrol bileşenlerinden bilgi sistemleriyle ilgili bileşenleri aracılığıyla amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine yönelik faaliyetlerin yürütülmesini ve kontrol edilmesini sağlayan raporlar üretilir ve operasyonel, mali ve uygunluk amaçlarına gerçekleştirebilecek bilgiler toplanır. Gerekli bilgilerin toplanması ve raporların üretilmesi de stratejik planların izleme faaliyetlerinin kalitesini artıracak önemli öğelerdendir. Stratejik planların izleme ve değerlendirmesi açısından diğer önemli bir öge ise iç kontrol sisteminin izleme bileşenidir. İzleme bileşeniyle, iç kontrol sisteminin zaman içerisinde gösterdiği performansın değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Böyle bir değerlendirmeyle sistemde ortaya çıkabilecek sorunların tespiti ve çözümü açısından son derece önem arz etmektedir.

2.7.3.3.2. İç Denetim

5018 sayılı KMYKK'nın 63. maddesinde iç denetim, kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek ve rehberlik yapmak amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. İç denetim faaliyetleri sertifikalı iç denetçiler tarafından gerçekleştirilmektedir. Bu kapsamda 5018 sayılı KMYKK'nın 67. maddesi uyarınca kamu idarelerinin iç denetim sistemlerini izlemek, bağımsız ve tarafsız bir organ olarak hizmet vermek üzere İç Denetim Koordinasyon Kurulu kurulmuştur. Bu Kurulun aşağıdaki görevleri bulunmaktadır (Saygılı, 2014: 68).

- a) İç denetime ilişkin denetim ve raporlama standartlarını belirlemek, denetim rehberlerini hazırlamak ve geliştirmek.
- b) Uluslararası uygulamalar ve denetim standartlarıyla uyumlu risk değerlendirme yöntemlerini geliştirmek.
- c) Kamu idarelerinin denetim birimleri ile işbirliğini sağlamak.
- d) Yolsuzluk veya usulsüzlüklerin ortadan kaldırılması için gerekli önlemlerin alınması konusunda önerilerde bulunmak.
- e) Risk içeren alanlarda iç denetçilere program dışı özel denetim yaptırılması için kamu idarelerine önerilerde bulunmak.
- f) İç denetçilerin eğitim programlarını düzenlemek.
- g) İç denetçiler ile üst yöneticiler arasında görüş ayrılığı bulunması halinde anlaşmazlığın giderilmesine yardımcı olmak.
- h) İdarelerin iç denetim raporlarını değerlendirerek sonuçlarını konsolide etmek suretiyle yıllık rapor halinde Maliye Bakanına sunmak ve kamuoyuna açıklamak.
- i) İşlem hacimleri ve personel sayıları dikkate alınmak suretiyle idareler ile ilçe ve belde belediyeleri için iç denetçi atanıp atanmayacağına karar vermek.
- j) İç denetçilerin atanmasına ilişkin diğer usulleri belirlemek.
- k) İç denetçilerin uyacakları etik kuralları belirlemek.
- l) Kalite güvence ve geliştirme programını düzenlemek ve iç denetim birimlerini bu kapsamda değerlendirmek.

İç denetçinin görevleri ise şunlardır;

- * Nesnel risk analizlerine dayanarak kamu idarelerinin yönetim ve kontrol yapılarını değerlendirmek.
- *Kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılması bakımından incelemeler yapmak ve önerilerde bulunmak.
- *Harcama sonrasında yasal uygunluk denetimi yapmak.
- *İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu denetlemek ve değerlendirmek.
- *Malî yönetim ve kontrol süreçlerinin sistem denetimini yapmak ve bu konularda önerilerde bulunmak.

*Denetim sonuçları çerçevesinde iyileştirmelere yönelik önerilerde bulunmak. Denetim sırasında veya denetim sonuçlarına göre soruşturma açılmasını gerektirecek bir duruma rastlandığında, ilgili idarenin en üst amirine bildirmek.

İç denetimin Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen esaslar ile uluslararası kabul görmüş kontrol ve denetim standartlarına uygun şekilde yerine getirmesi gerekmektedir.

İç denetim uygulamada; mali denetim, uygunluk denetimi, performans denetimi ve sistem denetimini kapsamaktadır. Denetim faaliyetlerinin temel noktasını da geçmiş faaliyetlerin denetiminden çok kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını engelleyecek iç ve dış engellerin tespiti, değerlendirilmesi ve izlenmesini kapsamaktadır (Çavuşoğlu ve Duru, 2013: 17).

Bununla birlikte iç denetim risk yönetimi, kontrol ve yönetim süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve iyileştirmek üzere sistemli ve bilimsel disiplini olan bir yaklaşım getirmek suretiyle kurumların hedeflerini başarmasına katkıda bulunmaktadır (Özeren, 2000: 37).

İç denetçilerin kurumun stratejik planının uygulanması ve sonuçlarının takip edilmesi açısından önemli sorumluluklarının olduğu görülmektedir. Bununla birlikte iç denetim birimi kurumu en iyi tanıyan ve yapılan işlerin bütününe hakim olan bir birim olma özelliğine sahiptir (Marangoz ve ark., 2006: 9). Bu nedenle iç denetim, kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin daha iyi bilinmesini sağlayarak önceliklerin belirlenmesinde önemli rol oynayacak ve stratejik planların kalitesinin artmasına katkı sağlayacaktır.

Kurumlara önemli oranda iç denetçi atamaları gerçekleştirilmiş olmasına rağmen iç denetim birimlerinin henüz istenilen nitelikte olmadığı gözlenmektedir. İç denetim ve rehberliğin başarıyla uygulanması halinde kamu idarelerinin faaliyetlerinin etkinlik ve verimliliğini ve stratejik planların uygulanabilirliğini arttıracak, üst yöneticilere, çalışanlara, kamuoyu ve ilgili taraflara güvence sağlayacağı öngörülmektedir.

2.7.3.3.3. Dış Denetim

Stratejik planların izleme ve değerlendirme süreci içinde yer alan dış denetim çok önemlidir. 5018 sayılı Kanun'un 68. maddesinde dış denetim organı olarak, Sayıştay tarafından yapılacak harcama sonrası dış denetim düzenlenmektedir (Kuluçlu, 2006:12).

Sayıştay tarafından gerçekleştirilen dış denetim, düzenlilik denetimi ve performans denetimini içermektedir.

Performans esaslı bütçeleme uygulamasıyla beraber performans denetimi gündeme gelmiş ve performans denetimi ilk 832 sayılı Sayıştay Kanununa 26.06.1996 tarihinde “Verimlilik ve Etkinlik Değerlendirmesi” başlığı ile eklenen “*Sayıştay, denetimine tabi kurumların kaynakları ne ölçüde verimli, etkin ve tutumlu kullandıklarını incelemeye yetkilidir. Bu inceleme sonuçları, Sayıştay Birinci Başkanı tarafından bir değerlendirme raporuyla TBMM’ye sunulur.*” maddesi gereği icra edilmiştir. Sayıştay, 2010 yılına kadar bu madde çerçevesinde performans denetimlerini yapmıştır.

2010 yılında 6085 sayılı Sayıştay Kanununun yürürlüğe girmesiyle Sayıştay’ın denetim görev ve yetkisi değiştirilmiş ve denetim görevleri “düzenlilik denetimi ve performans denetimi” olarak belirlenmiştir. 6085 sayılı Sayıştay Kanununun 36. maddesiyle “performans denetimi; hesap verme sorumluluğu çerçevesinde idarelerce belirlenen hedef ve göstergelerle ilgili olarak faaliyet sonuçlarının ölçülmesi” şeklinde ifade edilmiştir. Fakat performans denetim rehberi henüz yayımlanmadığından Sayıştay’ın performans denetimini tam olarak nasıl gerçekleştireceğine dair kılavuz ve bilgi bulunmadığından Sayıştay denetiminin, performans esaslı bütçeleme sisteminin üç önemli belgesi olan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları şeklinde yapacağı öngörülmektedir. Böylece faaliyet raporlarıyla hedef ve göstergelerin gerçekleşme durumu olan faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi, stratejik plan ve performans programında yer alan amaç, hedef ve göstergelerin gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların sebeplerinin değerlendirilmesi beklenmektedir.

Dış denetimin Sayıştay tarafından performans denetimi şeklinde gerçekleştirilmesi stratejik yönetim açısından çok önemlidir. Bu denetim hem daha gerçekçi ve kaliteli planların hazırlanmasını hem bu planların uygulanmasını hem de planların izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesine katkı sağlayacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca stratejik planlardan elde edilen performans bilgilerinin gerçekleşme/gerçekleşememe oran ve durumlarının her yıl TBMM’ye rapor edilmesi hesap verebilirliğin ve şeffaflığın sağlanması açısından son derece önemlidir. Üst yöneticiler tarafından hesap verebilirliğin sağlanması stratejik planların üst düzeyde sahiplenilmesini sağlayarak planların sürdürülmesi, izleme ve değerlendirmesine katkı sağlayacaktır.

Ancak mevcut durumda kanunun yeni oluşu, performans denetim rehberinin olmayışı bu nedenle denetim tam olarak nasıl gerçekleştirileceğinin bilinmemesi ve kurumsal kapasite yetersizliği gibi nedenlerden dolayı Sayıştay tarafından performans denetimi tam anlamıyla gerçekleştirilememektedir. Bu durum ise stratejik planlama süreci içinde izleme ve değerlendirme sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.

2.8. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Saygılı (2014) çalışmalarında kurumların, stratejik planlarını hazırlamakta ve plan hazırlama sürecinde misyon, vizyon, amaç, hedefler, performans göstergeleri gibi temel hususların belirlenmesine özen gösterdiği ve bunlar belirlenirken durum analizi sonuçlarının da dikkate alındığı görülmüştür. Bu husus stratejik planların kalitesinin belirli bir seviyeye ulaştığını göstermektedir.

Çetin (2013) tarafından ilimizde yapılan “Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar” adlı çalışmada; katılımcıların stratejik planlama ile ilgili tutumları incelendiğinde, öğretmenlerin stratejik planlamaya ilişkin olumsuz tutumlar sergiledikleri diğer yandan yöneticilerin ise stratejik planlama ile ilgili olumlu tutumlar sergiledikleri görülmektedir (s. 105).

Öğretmenler ve yöneticiler arasındaki bu temel farkın nedenlerinden biri yöneticilerin konu ile ilgili bilgi düzeylerinin yüksek olması ve konunun detaylarını bilmesi olabilir. Diğer bir neden ise yöneticilerin kendi kurumlarında stratejik planlamayı uygulama konusunda birinci derecede sorumlu ve bu uygulamanın gerekliliğine inanan kişiler olmasından kaynaklanabilir. Literatürde yapılan araştırmalar incelendiğinde bu araştırmada elde edilen bulgular ile paralellik gösteren bulguların olduğu gözlemlenmiştir (Çetin, 2013:105-106).

Demirkaya (2007)’nin yapmış olduğu araştırmada, öğretmenlerin bilgi yetersizliğinden dolayı stratejik planlamaya ilişkin olumsuz yargılar geliştirdiği ve gerekli desteği sağlamadıkları rapor edilmiştir. Karaman (2007)’nin ilköğretim ve ortaöğretim yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticiler stratejik planlamaya karşı olumlu tutum sergiledikleri ifade edilmektedir (Akt. Çetin, 2013:105-106).

Çetin (2013) çalışmasında araştırmaya katılanların stratejik planlamaya yönelik olan inanç düzeylerine bakıldığında, öğretmenlerin stratejik planlama inanç düzeylerinin

düşük olduğu yöneticilerin ise öğretmenlerin aksine yüksek olduğunu tespit etmiştir (s. 106).

Öğretmenler konu hakkında yeterli bilgi düzeyine sahip olmadıkları için stratejik planlamaya olan tutum olumsuz yönde ve stratejik planlamaya olan inançta düşük seviyededir. Bu madde içinde temel nokta yine bilgi düzeyidir. Şener (2009)'un yapmış olduğu araştırmaya göre stratejik planlama ile ilgili eğitim alan öğretmen ve yöneticilerin almayanlara göre stratejik planlama sürecine daha fazla katılım sergilediği rapor edilmiştir (Akt. Çetin, 2013:106).

Stratejik planın uygulama sürecinde en etkin rol paylaşımında araştırmaya katılan öğretmenler ve yöneticiler kendilerinin stratejik plan uygulama sürecinde etkin rol alabileceklerini ifade etmektedirler. Öğretmenlerin sadece rol paylaşımına olumlu bakmaları, gelecek adına önemli bir veridir. Öğretmenlere stratejik planlama hakkında gerekli eğitimler verilip, belirli bir bilinç düzeyi oluşturulabilirse stratejik planlamanın eğitim kurumlarında öğretmenler tarafından sahiplenileceği sonucuna ulaşılabılır (Çetin, 2013:106).

Çelik (2011)Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi çalışmasında Müdürlüğünün Stratejik planı için “Başarılı olup olmadığını söyleyebilmek için zamanın erken olduğu değerlendirilmektedir” (s. 124) demektedir.

Memduhoğlu ve Uçar (2012) Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi adlı çalışmalarında; Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları, buna karşın mevcut stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediğini düşündükleri; ayrıca yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama alguları (inançları) ile okullardaki mevcut stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (s. 234).

Toprakçı, Ceylan ve Özgözcü (2014) Millî eğitim bakanlığı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının uyumluluğu çalışmalarında Bakanlıkların Stratejik Planlarının MEB'in Stratejik Planıyla Uyum Oranı incelendiğinde en yüksek düzeyde (%38) Adalet Bakanlığı ile uyum içinde olduğu görülmektedir. Millî Eğitim Bakanlığının stratejik planının Orman ve Su İşleri, Çevre ve Şehircilik, Avrupa Birliği ve Maliye bakanlıklarına ait stratejik planlar ile uyumuna bakıldığında (%0) hiçbir etkileşimin olmadığı

anlaşılmasıdır (s. 110).

Altinkurt ve Bali (2009) Stratejik Planlama Çalışmaları Çerçevesinde Millî Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Ve Millî Eğitim Müdürlüğünden Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi adlı çalışmalarında Kütahya Millî Eğitim Müdürlüğü'nden hizmet alanların genel olarak memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu, kurum çalışanlarının hoşgörülü, güler yüzlü ve etik ilkelere uygun davranışlarda buldukları, istek ve şikâyetler için gerekli birimlere ulaşabildikleri, sorunlarının çözümü için yeterli çabanın harcandığı, başvurularının zamanında yanıtlandığı ve şeffaflığın esas alındığı görüşünde olduğu görülmüştür (s. 330). Ayrıca hizmet alan kurumlar, Kütahya Millî Eğitim Müdürlüğü'nün diğer kurumlarla işbirliği ve eşgüdüm içerisinde çalıştığını, kaynaklarını etkili kullandığını, eğitim-öğretim hizmetlerinin geliştirilmesi için çaba harcandığını, toplumun kültürel düzeyini yükseltici etkinliklerde bulunduğunu belirtmişlerdir. Sosyal ve kültürel etkinliklerde toplumun katılımının sağlanması ve toplumu eğitim kurumlarına yardım etmesi için özendirme konularında memnuniyet olsa da, bu memnuniyetin diğer uygulamalara oranla biraz daha alt düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ancak, hizmet alanların görüşlerine göre, Kütahya Millî Eğitim Müdürlüğü'nün en önemli eksikliğinin özel sektörle yeterli işbirliğinin bulunmaması olarak görülmüştür.

Millî Eğitim Müdürlüğünün çalışanlarının ise zorunlu nedenler olmadıkça kurumdan ayrılmak istemedikleri, kendilerini geliştirmek için çaba sarf ettikleri, kurumun misyonunu ve vizyonunu bildikleri ve benimsedikleri, kuruma bağlı oldukları için de Millî Eğitim Müdürlüğü'nün güçlü yönleri olarak değerlendirilmiştir. Ancak buna rağmen Millî Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının, kuruma ilişkin memnuniyetleri düşük düzeyde olduğu tespit edilmiştir (Altinkurt ve Bali, 2009: 330).

Millî Eğitim Müdürlüğü çalışanları; örgüt kültürü, insan kaynaklarının geliştirilmesi, etik uygulamalar, süreç yönetimi, sağlık ve güvenlik hizmetleri konularında iyileştirmelerin yapılması gerektiği görüşündedirler. Ayrıca, kararlara katılım düzeylerinin düşüklüğünü, sosyal olanakların ve kurum binasının yetersizliğini ise üst düzeyde yetersiz bulmaktadırlar. Belirtilen konular Millî Eğitim Müdürlüğü'nün zayıf yönleri olarak belirlenmiştir (Altinkurt ve Bali, 2009: 330).

Işık ve Aypay (2004) Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme adlı çalışmalarında katılımcıların

görüşü açısından bakıldığında, ekip üyelerinin arzulu ve istekli olarak planlama etkinliklerine katıldıkları görülmektedir ki bu durum olumlu olarak değerlendirilebilir. Yine katılımcılar zaman yönetimiyle ve hukuksal boyutla ilgili sorunların önemli olmadığı görüşünde olduklarını belirtmişlerdir. Katılanların görüşü açısından bakıldığında hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğu görülmektedir. Bu alandaki sorunlar bürokrasi ve hiyerarşi kavramları var olduğu sürece devam edecektir. Ancak yönetimde yerelleşme, şeffaflık ve insana güven bu alandaki sorunları azaltma olanağına sahip olabilir (s. 361).

Mirze ve Ülgen (2004)'in ifade ettiği gibi stratejik yönetimin başlangıcı stratejik bilinçtir. Stratejik bilince sahip olan bireyler ya da kurumlar stratejik planların uygulanmasında olumlu sonuçlar alabileceklerdir. Yapılan analizlerde stratejik planın uygulayıcıları olan öğretmenlerin stratejik bilinç düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür (s. 57).

Çetin (2013), Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar;

- OGYE ekibine ek ücret ödenmemesi,
- Katılımcıların %61 - %70'i aşağıdaki sorunların planlama sürecini etkilediğini,
- Kurumumuzda rehber öğretmenin bulunmaması,
- Kurumsal mevzuat alışkanlıkları,
- Değerlendirme anketlerinin cevaplanmasında yeterli özen gösterilmemesi,
- İlimizde uygulanan proje sayısının çok olması proje yorgunluğuna sebebiyet vermesi,
- Araç gereç yetersizlikleri (bilgisayar eksikliği vb.),
- Ücretli ve görevlendirme öğretmenlerin çokluğu,
- OGYE ekip üyelerinin sık değişmesi,
- Velilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması,
- Katılımcıların %71'inden çoğu ise aşağıdaki sorunların planlama sürecini etkilediğini düşünmektedir.
- Stratejik Planların mevzuata uygun bir şekilde hazırlanmaması,
- Çalışanların ve paydaşların uyumsuzluğu,
- Kurumda yeterli ve deneyimli personelin olmaması,
- Stratejik plan hazırlama ve uygulama yükünün belli kişilerde toplanması,
- Yöneticilerin ve öğretmenlerin sağlıklı iletişim kuramamaları,

- Geleneksel yönetim anlayışının hâkim olması,
- Kurumun mali yönden yetersizlikleri,
- Okullarda iş yükünün fazla olması,
- Çevre şartları ve okulun imkânsızlıkları,
- İç ve dış paydaşlardan yeterli destek alınamaması,
- OGYE ekibinin etkin olarak çalışmaması,
- Stratejik yönetimin uygulama sürecinde bazı öğretmenlerin olumsuz tavır içinde olmaları,
- Öğretmen kadrolarının sık değişmesi,
- Öğretmenlerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması,
- Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını benimsememesi,
- Yöneticilerin stratejik yönetim hakkında yeterli bilgiye sahip olmaması, Yöneticilerin stratejik yönetim anlayışını desteklememesi,
- Stratejik yönetim uygulama sürecinde üst kademenin işleri dikte ederek yaptırmak istemesi,
- Yöneticilerin başarılı olan personeli onure etmemesi,
- Emir komuta zinciri mantığının kırılmaması nedeniyle yetenekli kişilere gerekli değer verilmemesi,
- Kurum çalışanlarının planlama ve hedefleri uygulama sürecinde yeterli inancı ve azmi göstermemesi,
- Planların sadece kâğıt üzerinde kalacağına inanılması,
- Öğretmen ve yöneticilerin sorumluluk almaktan kaçınmaları,
- Ekip çalışmalarının uygulanamaması (s. 107-108) olarak değerlendirmektedir.

Saygılı (2014) çalışmasında kurumların stratejik planlarını hazırlarken bu planın ilgili/ bağlı kurumların stratejik planlarıyla uyumlu olup olmadığını büyük ölçüde dikkate almadığını (s. 118) tespit etmiştir. Ayrıca stratejik plan hazırlık sürecinde devam etmekte olan bazı problemler bulunmaktadır. Bunlar; üst yönetim desteğinin sağlanamaması, stratejik planlama yaklaşımının yeterince anlaşılabilmesi, stratejik plana diğer işlerden dolayı yeterince vakit ayrılamaması, stratejik planlama konusunda eğitim eksikliği, stratejik planlama ekibinin istikrarlı olmaması ve sürekli değişmesi gibi problemlerdir (s. 118).

Saygılı Stratejik planla ilgili sorunları şöyle sıralamaktadır;

- ✓ Stratejik planların hazırlık sürecine önem verilse de aynı önem uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerine verilmediği,
- ✓ Hem kurumlar tarafından yatırım ihtiyaçları belirlenirken hem de Kalkınma Bakanlığı tarafından yatırım görüşmeleri yapılırken yatırımların stratejik planla ilişkisi çoğunlukla dikkate alınmadığı,
- ✓ Stratejik planların uygulanamamasının temel nedenleri stratejik planların yaptırım gücünün olmaması ve hesap verme sorumluluğu ile stratejik plan arasında mevzuatla kurulmuş olan bağlantının uygulamada kurulmadığı,
- ✓ Stratejik planda belirlenen amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik eylem planları hazırlanmadığı,
- ✓ Hazırlanan faaliyet raporları stratejik plandaki amaç ve hedeflerin gerçekleşme durumlarını ve performans bilgisini yansıtmadığı,
- ✓ Stratejik planların izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin hesap verme sorumluluğu açısından oldukça önemli olduğunun farkında olunmasına rağmen stratejik planlar sistematik olarak izlenmediği, üst yöneticiler tarafından periyodik izleme toplantıları yapılmadığı ve ara değerlendirme raporları hazırlanmadığı,
- ✓ Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan stratejik plan değerlendirme raporlarının stratejik planların nihai hale getirilmesinde önemli dokümanlar olduğu ancak bunun yeterli olmadığı (s. 118-119) şeklinde belirtmektedir.

İlköğretim ve ortaöğretim öğretmenleri üzerinde karşılaştırmalı olarak yapılan analiz sonuçlarında, farklı kademelerde görev yapan öğretmenlerin stratejik planlama bilgi düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğu ve ilköğretim düzeyindeki öğretmenlerin bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğretmenlerden eğitim sisteminin durumunu kötü olarak görenlerin stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeylerinin orta ve iyi olarak görenlerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim sisteminin durumunu iyi düzey olarak gören öğretmenlerin orta düzey olarak görenlere göre bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. (Çetin, 2013:106).

Araştırmaya katılan öğretmenlerden eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören öğretmenlerin stratejik planlama hakkındaki olumsuz tutumları ve inançları eğitim sistemini orta veya iyi olarak görenlerden istatistikî olarak yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilere ait verilerin analizi incelendiğinde eğitim sisteminin durumunu kötü olarak gören yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili bilgi düzeylerinin

orta ve iyi olarak görenlerden daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Eğitim sisteminin durumunu iyi düzey olarak gören yöneticilerin orta düzey olarak görenlere göre bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Öğretmen ve yöneticilerin sorunlara ilişkin görüşleri karşılaştırıldığında, yöneticiler stratejik yönetimin uygulanmasında kaynaklanan sorunların yöneticilerden kaynakladığına ilişkin görüşleri ile eğitim personelinin kaynaklanan sorunlar ile ilgili görüşleri öğretmenlerin görüşlerinden istatistikî olarak anlamlı şekilde yüksektir (Çetin, 2013:108).

Millî Eğitim Bakanlığı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının temaların dağılımına göre uyumluluğuna bakıldığında; okul öncesi, ilköğretim, ortaöğretim, yükseköğretim bazında MEB'in stratejik planı ile diğer bakanlıkların stratejik planlarının uyumuna bakıldığında bakanlıkların sınırlı sayıdaki maddelerde işbirliği ve eş güdüm içinde olduğu görülmektedir. “Yükseköğretim” temasının elli altı madde ile en çok ilişkilendirilen tema olduğu görülmektedir. Özellikle hukuk ve tıp fakülteleri düşünüldüğünde bu fakültelerin kendi alanlarıyla ilgili bakanlıkların (Adalet ve Sağlık bakanlıkları) olmasının yükseköğretim temasının en yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmasında etkili olduğu düşünülmektedir (Toprakçı, Ceylan ve Özgözcü, 2014: 109).

Millî Eğitim Bakanlığı'nın stratejik planının Orman ve Su İşleri, Çevre ve Şehircilik, Avrupa Birliği ve Maliye bakanlıklarına ait stratejik planlar ile uyumuna bakıldığında (%0) hiçbir etkileşimin olmadığı anlaşılmıştır (Toprakçı, Ceylan ve Özgözcü, 2014: 110). Bu sonuca göre diğer bakanlıkların stratejik plan hazırlama sürecinde Millî Eğitim Bakanlığının stratejik planını yeteri kadar dikkate almadığı söylenebilir (Toprakçı, Ceylan ve Özgözcü, 2014: 109).

Bu nedenle tüm bakanlıkların stratejik plan birimlerinin bu planları hazırlama aşamasında hem kendi aralarında hem de Millî Eğitim Bakanlığı ile işbirliği yapmasının ve uygulamalarda eş güdüm sağlamanın göz önünde tutulması önerilmektedir (Toprakçı, Ceylan ve Özgözcü, 2014: 111).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

2010-2014 MEB STRATEJİK PLANI UYGULAMASINDA TAŞRADA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ: BETİMSSEL ANALİZ

2010-2014 MEB Stratejik Planı Uygulamasında Taşrada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: Betimsel Analiz; metodoloji, araştırmanın tipi, araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ve araçları, araştırmada kullanılan istatistikî teknikler, araştırma soruları olmak üzere beş başlık altında incelenmiştir.

3.1. METODOLOJİ

3.1.1. Araştırmanın Tipi

Araştırmada “tarama modeli” kullanılmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımıdır (Karasar, 2012:77)”. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde var olduğu gibi tanımlamaya çalışılır.

Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algılarının analizinin yapıldığı bu araştırma tarama deseninde betimsel bir çalışmadır.

Bu araştırmada, anket kullanarak alan araştırması yöntemi kullanılmıştır. Anket soruları, üç bölümden oluşup, birinci bölümde, demografik özelliklere, ikinci bölümde stratejik planlama genel değerlendirme, üçüncü bölümde Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci değerlendirmesine ilişkin eğitim yöneticilerin algılarına yönelik Likert tipi anket uygulanmıştır.

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili genelinde görev

yapmakta olan; il Millî eğitim müdür yardımcıları, il Millî eğitim şube müdürleri, ilçe Millî eğitim müdürleri, ilçe Millî eğitim şube müdürleri, okul müdürleri ve müdür yardımcılarında oluşturmaktadır. Eldeki var olan imkânlar bakımından araştırma evreninin tamamına ulaşamayacağı için evreni her anlamda temsil edecek örneklem oluşturulmuştur.

Söz konusu evrende 5 il millî eğitim müdür yardımcısı, 10 il millî eğitim şube müdürü, 19 ilçe millî eğitim müdürü, 46 ilçe millî eğitim şube müdürü, 536 okul müdürü ve 839 müdür yardımcısı olmak üzere toplam 1455 eğitim yöneticisi bulunmaktadır. Örneklem grubu evrende bulunan 1250 kişiye ulaşılarak katılım sağlayanların ve anket sorularının tamamına cevap veren 402 eğitim yöneticisidir.

3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları; Araştırmacı tarafından geliştirilen demografik özelliklere, stratejik planlama genel değerlendirme ve Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci değerlendirmesine ilişkin eğitim yöneticilerin algılarına yönelik Likert tipi ölçekten oluşmaktadır.

Demografik özellikler formu 9 sorudan ve stratejik planlama genel değerlendirme anketi 15 sorudan oluşmaktadır.

Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci değerlendirmesi anketi ise 24 sorudan oluşmakta ve 1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum şeklinde puanlama şeklinde oluşturulmuştur.

3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler

2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli il geneli eğitim yöneticilerinin 2010-2014 MEB stratejik planı uygulamasında taşrada karşılaşılan sorunlar ve çözüm önerileri kapsamında planlama ve planlarını uygulama sürecine ilişkin algılarını ölçmeye yönelik geliştirilen eğitim yöneticilerine uygulanan ankete verdikleri cevaplar kodlanarak tüm analizleri gerçekleştirebilecek SPSS 20 istatistik paket programına yüklenerek gerçekleştirilmiştir.

Anket sorularının analizinde istatistiksel yöntemlerden referans dağılımları, korelasyon, t-testleri kullanılmış, sonuçlar tablolarla ifade edilmiştir.

Verilerin güvenilirliğini ve geçerliliğini belirlemek için yapılan güvenilirlik

testinde Cronbach Alpha değeri 0,864 olduğundan verilerin güvenilirliği çok yüksek bulunmuştur.

Yorumlamalarda grup aritmetik ortalamaları ve “p” anlamlılık değeri dikkate alınmıştır.

Çalışmada 2015-2016 eğitim öğretim yılında Denizli ilinde eğitim yöneticilerinin algılarına stratejik planlama ve uygulama sürecinde Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci değerlendirmesi anketinin yorumlanmasında ve açıklanmasında ankette kullanılan 5’li likert dereceleme ölçeğine uygun olarak aşağıda belirtilen puan aralıkları kullanılmıştır.

Süresiz olan ölçekteki cevap seçenekleri, istatistiksel işlemlerle elde edilen sonuçların yorumlanabilmesi için “sürekli” hale getirilmiştir. Ölçekteki 4 aralık 5 seçeneğe bölünmüş (4: 5= 0.80); bulunan sayı seçenekleri temsil eden en alt sayıdan itibaren ilave edilerek:

4.20-5.00	Kesinlikle Katılıyorum
3.40-4.19	Katılıyorum
2.60-3.39	Kararsızım
1.80-2.59	Katılmıyorum
1.00-1.79	Kesinlikle Katılmıyorum şeklinde yorumlanmıştır.

Verilerin dağılımının normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ($K-S(z)=2,436; p<0,05$). Bu nedenle non parametrik testlerden Mann-Whitney-U ve Kruskal Wallis H Testleri kullanılmıştır.

3.1.5. Araştırma Soruları

1. Eğitim Yöneticilerinin demografik dağılımı nasıldır?
2. Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama genel değerlendirmeye ilişkin algı ve tutumları nasıldır?
3. Eğitim yöneticilerinin Okul/Kurum stratejik planlama ve uygulama sürecine dair değerlendirmeleri nasıldır?
4. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutuna ilişkin görüşleri nedir?

5. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutuna ilişkin görüşleri;

- a. Cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- b. Yaşa göre farklılık göstermekte midir?
- c. Medeni Duruma göre farklılık göstermekte midir?
- d. Eğitim Düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
- e. Görev durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- f. Çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
- g. Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- h. Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
- ı. Stratejik Planlama Eğitim Seviyesine göre farklılık göstermekte midir?

6. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt boyutuna ilişkin görüşleri nedir?

7. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt boyutuna ilişkin görüşleri;

- a. Cinsiyete göre farklılık göstermekte midir?
- b. Yaşa göre farklılık göstermekte midir?
- c. Medeni Duruma göre farklılık göstermekte midir?
- d. Eğitim Düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
- e. Görev durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- f. Çalışma süresine göre farklılık göstermekte midir?
- g. Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma durumuna göre farklılık göstermekte midir?
- h. Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyine göre farklılık göstermekte midir?
- ı. Stratejik Planlama Eğitim Seviyesine göre farklılık göstermekte midir?

3.2. Bulgular

Bulgular; demografik bulgular, Stratejik Planlama Genel Değerlendirmeye İlişkin Bulgular ve Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Değerlendirmesi olmak üzere üç ana başlık altında incelenmiştir.

3.2.1. Demografik Bulgular

Tablo 6. Demografik Dağılım Analizi

Değişken	Kategori	n	%
Cinsiyet	Kadın	52	12,9
	Erkek	350	87,1
Yaş	21-30 yaş	17	4,2
	31-40 yaş	180	44,8
	41-50 yaş	146	36,3
	51-60 yaş	55	13,7
	61 yaş ve üzeri	4	1,0
Medeni Durum	Evli	372	92,5
	Bekâr	30	7,5
Eğitim Düzeyi	Ön lisans- 2 yıl	18	4,5
	Lisans – 4 yıl	271	67,4
	Yüksek Lisans- Master / Doktora	113	28,1
Görevi	Okul Müdür Yardımcısı	138	34,3
	Okul Müdürü	203	50,5
	İlçe Millî Eğitim Şube Müdürü	31	7,7
	İlçe Millî Eğitim Müdürü	15	3,7
	İl Millî Eğitim Şube Müdürü	10	2,5
	İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	5	1,2
Yöneticilikte Kıdem	01-5 yıl	138	34,3
	6-10 yıl	109	27,1
	11-15 yıl	62	15,4
	16-20 yıl	42	10,4
	21 yıl ve üzeri	51	12,7
Stratejik Yönetim Alanında	Evet	182	45,3

Tablo 7. Demografik Dağılım Analizi Devamı

Eğitim Durumu	Hayır	220	54,7
Stratejik Planlama Alanında Yeterlilik Düzeyi	Hiç bilmiyorum	37	9,2
	Az düzeyde	86	21,4
	Orta düzeyde	183	45,5
	İyi düzeyde	95	23,6
	Çok İyi düzeyde	1	0,2
Stratejik Planlama Alanında Eğitim Seviyeniz	Hiç eğitim almadım	91	22,6
	Az düzeyde eğitim aldım	100	24,9
	Orta düzeyde eğitim aldım	156	38,8
	İyi düzeyde eğitim aldım	54	13,4
	Çok iyi düzeyde eğitim aldım	1	0,2

Tablo 5'e bakıldığında katılımcıların; 52 katılımcının (% 12,9) kadın, 350 katılımcının (% 87,1) erkek olduğu ve katılımcıların çoğunluğunun erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Yaş dağılımının, 21-30 yaş aralığında 17 katılımcının (% 4,2) olduğu, 31-40 yaş aralığında 180 katılımcının (% 44,8) olduğu, 41-50 yaş aralığında 146 katılımcının (% 36,3) olduğu, 51-60 yaş aralığında 55 katılımcının (% 13,7) olduğu ve 61 yaş ve üzerinde ise 4 katılımcının (% 1,0) olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunun orta yaşlarda olduğu söylenebilir.

Katılımcılardan medeni durumu evli olanların 372 katılımcı (% 92,5) olduğu görülürken, bekâr olanların 30 katılımcı (% 7,5) olduğu böylelikle katılımcıların büyük kısmının evli olduğu görülmüştür.

Katılımcılardan Ön lisans-2 yıl mezunu 18 katılımcının (% 4,5), Lisans – 4 yıl mezunu 271 katılımcının (% 67,4) ve Yüksek Lisans- Master / Doktora mezunu 113 katılımcının (% 28,1) olduğu görülmüştür. Buradan hareketle katılımcıların eğitim düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Katılımcıların görev dağılımlarının; Okul Müdür Yardımcısı olarak görev

yapanların 138 katılımcı (% 34,3), Okul Müdürü olarak görev yapanların 203 katılımcı (% 50,5), İlçe Millî Eğitim Şube Müdürü olarak görev yapanların 31 katılımcı (% 7,7), İlçe Millî Eğitim Müdürü olarak görev yapanların 15 katılımcı (% 3,7), İl Millî Eğitim Şube Müdürü olarak görev yapan 10 katılımcı (% 2,5) ve İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı olarak görev yapan 5 katılımcı (% 1,2) tespit edilmiştir.

Katılımcıların yöneticilikte kıdem dağılımı, 01-5 yıl olan 138 katılımcı olduğu (% 34,3), 6-10 yıl olan 109 katılımcı olduğu (% 27,1), 11-15 yıl olan 62 katılımcı olduğu (% 15,4), 16-20 yıl olan 42 katılımcı (% 10,4), 21 yıl ve üzeri hizmet süresi olan 51 katılımcı (% 12,7) olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğunu 1-10 yıl kıdemi olanların oluşturduğu tespit edilmiştir.

Katılımcılardan stratejik yönetim alanında eğitim alanların 182 katılımcı (% 45,3) olduğu ve eğitim almayanların ise 220 katılımcı (% 54,7) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç yöneticilerin yarısından fazlasının stratejik yönetim alanında eğitim almadıkları tespit edilmiştir ki bu eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi ve stratejik planların uygulama sürecinde eğitim almadan süreci yönettikleri sonucunu doğurmaktadır.

Katılımcılardan stratejik yönetim alanında yeterlilik düzeyinin, “Hiç bilmiyorum” yargısına sahip olanların 37 katılımcı (% 9,2), “Az düzeyde” yargısı taşıyanların 86 katılımcı (% 21,4), “Orta düzeyde” yargısı taşıyanların 183 katılımcı (% 45,5), “İyi düzeyde” yargısı taşıyanların 95 katılımcı (% 23,6), “Çok İyi düzeyde” yargısı taşıyan 1 katılımcı (% 0,2) olduğu tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin stratejik yönetim yeterlilik düzeylerine ilişkin çoğunluğunun algılarının kendilerini orta ve daha üst düzeyde yeterli gördükleri söylenebilir.

Katılımcıların stratejik planlama alanında eğitim seviyeleri düzeyinin, “Hiç eğitim almadım” görüşünde 91 katılımcının (% 22,6), “Az düzeyde eğitim aldım” görüşünde 100 katılımcının (% 24,9), “Orta düzeyde eğitim aldım” görüşünde 156 katılımcının (% 38,8), “İyi düzeyde eğitim aldım” görüşünde 54 katılımcının (% 13,4), “Çok iyi düzeyde eğitim aldım” görüşünde 1 katılımcının (% 0,2) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan stratejik planlama eğitim seviyelerinin orta ve daha az düzeyde olanların oranının yüksekliği yapılan stratejik planların etkililiği ve verimliliğinin değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Stratejik planların okul ve kurumların geleceğinde stratejik öneme sahip olduğu herkesçe bilinmektedir. Özellikle eğitim yöneticilerinin bu

alandaki yeterli eğitime alınarak yetiştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

3.2.2. Stratejik Planlama Genel Değerlendirmeye İlişkin Bulgular

Tablo 8. Stratejik Planlama Genel Değerlendirme Analizi

Değişken	Kategori	n	%
Stratejik Planlarımızı üst kurumlarımızın stratejik planlarını dikkate alarak hazırlarız	Evet	338	84,1
	Hayır	22	5,5
	Bazen	42	10,4
Stratejik Planlarımızı yaparken kalkınma planlarını dikkate alarak hazırlarız	Evet	234	58,2
	Hayır	77	19,2
	Bazen	91	22,6
Stratejik Planlarımızı yaparken Bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerini dikkate alarak hazırlarız	Evet	207	51,5
	Hayır	89	22,1
	Bazen	106	26,4
Okul ve kurumlar için stratejik plan gerekli midir?	Evet	307	76,4
	Hayır	50	12,4
	Bazen	45	11,2
Stratejik planlama çalışmalarının başladığı zamanında duyuruluyor mu?	Evet	348	86,6
	Hayır	54	13,4
Sizce stratejik planda yer alan unsurlar yeterli mi?	Yeterli	270	67,2
	Yetersiz	132	32,8
Stratejik planlama ekibiniz yeterli mi?	Yeterli	179	44,5
	Yetersiz	223	55,5
Stratejik planlama ekibinizdeki çalışan sayısı kaç kişiden oluşmaktadır?	1-3	129	32,1
	4-7	192	47,8
	7-10	52	12,9
	11 ve üzeri	29	7,2
Stratejik planlama için yeterli zamanın ayrılma durumu	Yeterli zaman ayrılıyor	172	43,5
	Yeterli zaman ayrılmıyor	227	56,5

Tablo 9. Stratejik Planlama Genel Değerlendirme Analizi (Devamı)

Stratejik planlama sürecinde üst yönetim tarafından yeterli destek sağlanmaktadır.	Evet	215	53,5
	Hayır	187	46,5
Stratejik planlama ve planın uygulaması sürecinde çalışanlar yeterli destek sağlanmaktadır	Evet	215	53,5
	Hayır	187	46,5
Stratejik planlama için gönüllü destek sağlanmaktadır.	Evet	167	41,5
	Hayır	235	58,5
Stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaşların görüş ve düşünceleri plana yansımaktadır.	Evet	268	66,7
	Hayır	134	33,3
Stratejik planların internet sayfasında duyurulmaktadır ve her zaman ulaşılabilir durumdadır.	Evet	320	79,6
	Hayır	82	20,4
Stratejik plan uygulamalarında yaşadığımız en büyük sorun hangisidir?	Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler	25	6,2
	Örgütsel Yetersizlikler	82	20,4
	Finansal alandaki yetersizlikler	236	58,7
	Personel alanındaki yetersizlikler	59	14,7

Tablo 6'ya bakıldığında katılımcıların stratejik planlama genel değerlendirmeye ilişkin algıları aşağıda sunulmuştur.

“Stratejik Planlarımızı üst kurumlarımızın stratejik planlarını dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 338 katılımcının (% 84,1) olduğu, “Hayır” düzeyinde 22 katılımcının (% 5,5) olduğu ve “Bazen” düzeyinde 42 katılımcının(% 10,4) olduğu görülmektedir.

“Stratejik Planlarımızı yaparken kalkınma planlarını dikkate alarak hazırlarız” “Evet” düzeyinde 234 katılımcının (%58,2), “Hayır” düzeyinde 77 katılımcının (%19,2)

ve “Bazen” düzeyinde 91 katılımcının (%22,6) olduğu görülmektedir.

“Stratejik Planlarımızı yaparken Bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerini dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 207 katılımcının (%51,5), “Hayır” 89 katılımcının (%22,1) ve “Bazen” düzeyinde 106 katılımcının (%26,4) olduğu görülmektedir.

“Okul ve kurumlar için stratejik plan gerekli midir? ” önermesine 307 katılımcı “Evet” (%76,4) şeklinde yargı belirtirken, 50 katılımcının (%12,4) “Hayır” ve 45 katılımcının (%11,2) “Bazen” şeklinde yargı belirttikleri görülmektedir.

“Stratejik planlama çalışmalarının başladığı zamanında duyuruluyor mu? ” önermesine “Evet” düzeyinde 348 katılımcı (%86,6) ve “Hayır” düzeyinde 54 katılımcının (%13,4) olduğu görülmektedir.

“Sizce stratejik planda yer alan unsurlar yeterli mi? ” önermesine 270 katılımcı (%67,2) “Yeterli” şeklinde görüş belirtirken 132 katılımcı (%32,8) “Yetersiz” şeklinde görüş belirtmiştir.

“Stratejik planlama ekibiniz yeterli mi? ” önermesine 179 katılımcının (%44,5) “Yeterli” ve 223 katılımcının (%55,5) “Yetersiz” şeklinde yargıda bulunmuşlardır.

“Stratejik planlama ekibinizdeki çalışan sayısı” önermesine 1-3 kişi olduğunu belirten 129 katılımcı (%32,1), 4-7 kişi olduğunu belirten 192 katılımcı (%47,8), 7-10 kişi olduğunu belirten 52 katılımcı (%12,9) ve 11 ve üzeri kişiden oluştuğunu belirten 29 katılımcı (%7,2) olduğu görülmektedir.

“Stratejik planlama için yeterli zamanın ayrılma durumu” önermesine “Yeterli zaman ayrılıyor” şeklinde yargıda bulunan 172 katılımcının (%43,5) olduğu görülürken, “Yeterli zaman ayrılmıyor” şeklinde yargıda bulunan 227 katılımcının (%56,5) olduğu görülmektedir.

“Stratejik planlama sürecinde üst yönetim tarafından yeterli destek sağlanmaktadır.” önermesine 215 katılımcının (%53,5) “Evet” ve 187 katılımcının (%46,5) “Hayır” şeklinde yargıda buldukları görülmektedir.

“Stratejik planlama ve planın uygulaması sürecinde çalışanlar yeterli destek sağlanmaktadır” önermesine “Evet” düzeyinde 215 katılımcının (%53,5) ve “Hayır” düzeyinde 187 katılımcının (%46,5) olduğu görülmüştür.

“Stratejik planlama için gönüllü destek sağlanmaktadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 167 katılımcının (%41,5) ve “Hayır” düzeyinde 235 katılımcının (%58,5)

olduğu görülmektedir.

“Stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaşların görüş ve düşünceleri plana yansımaktadır. ” önermesine “Evet” düzeyinde 268 katılımcının (%66,7) ve “Hayır” düzeyinde 134 katılımcının (%33,3) olduğu görülmektedir.

“Stratejik planların internet sayfasında duyurulmaktadır ve her zaman ulaşılabilir durumdadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 320 katılımcının (%79,6) ve “Hayır” düzeyinde 82 katılımcının (%20,4) olduğu görülmektedir.

“Stratejik plan uygulamalarında yaşadığınız en büyük sorun hangisidir? ” sorusuna “Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler” yanıtını veren 25 katılımcının (%6,2) olduğu, “Örgütsel Yetersizlikler” yanıtını veren 82 katılımcının (%20,4) olduğu, “Finansal alandaki yetersizlikler” yanıtını veren 236 katılımcının (%58,7) olduğu ve “Personel alanındaki yetersizlikler” yanıtını veren 59 katılımcının (%14,7) görülmektedir. Finansal yetersizliklerin stratejik planların uygulanmasında en büyük sorun olarak algılandığı görülmektedir.

3.2.3. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Değerlendirmesi

Tablo 10. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Analizi

Önermeler	n	\bar{x}	SS	Katılım Düzeyi
Durum analizi (İç Çevre, Dış Çevre, GZFT Analizleri) yapılmıştır.	402	3,65	0,94	Katılıyorum
Geleceğin Tasarlanması (Misyon ve Vizyonun Tanımlanması, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi) gerçekçidir.	402	3,62	0,95	Katılıyorum
İzleme ve değerlendirme süreci yapılmıştır.	402	3,54	0,92	Katılıyorum
Stratejik plan nihai hale getirilmiştir ve onaylanmıştır.	402	3,83	0,85	Katılıyorum
Performans programları açık ve anlaşılırdır.	402	3,69	0,89	Katılıyorum
Eylem planları açık ve anlaşılırdır.	402	3,76	0,81	Katılıyorum
Sahiplenme ve hesap verebilirlik ölçülerine uygundur.	402	3,56	0,90	Katılıyorum
Katılımcılık sağlanmıştır.	402	3,40	0,95	Katılıyorum

Tablo 11. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Analizi (Devamı)

Eylem planları, önceliklendirilmiş sorun ve gelişim alanları gözetilmektedir.	402	3,72	0,78	Katılıyorum
Planımız günlük işlerimin arasına girmiş durumdadır.	402	3,49	0,99	Katılıyorum
Planımız, iç ve dış paydaşlarımız değişim ve gelişime açıktır.	402	3,56	0,86	Katılıyorum
Planımız gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesine uygundur.	402	3,81	0,74	Katılıyorum
Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır.	402	3,11	1,05	Kararsızım
Performans göstergeleri ölçülebilirdir.	402	3,55	0,92	Katılıyorum
Faaliyet raporları süreç içinde ve zamanında hazırlanmaktadır.	402	3,58	0,90	Katılıyorum
İç kontrol tam ve zamanında yapılmaktadır.	402	3,41	0,94	Katılıyorum
İç denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.	402	3,40	0,93	Katılıyorum
Dış denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.	402	3,19	0,99	Kararsızım
Stratejik plana göre planlama sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,16	1,01	Kararsızım
Stratejik plana göre yönetme/yönetim sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,00	1,05	Kararsızım
Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,59	1,05	Katılıyorum
Stratejik plana göre örgütlenme sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,18	1,06	Kararsızım
Stratejik plana göre eşgüdüm sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,11	1,02	Kararsızım
Stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	2,97	1,05	Kararsızım
Tutum Toplam	402	3,45	0,45	Katılıyorum

Denizli genelinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin Stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algıları 24 madde ile ölçülmüştür.

Tablo 7 dikkatle incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda; Denizli genelinde görev yapan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci tutumlarına ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($X=2,97$) ortalama ile “Stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşıyorum.” maddesine “Kararsızım” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ($X= 3,83$) ortalama ile “Stratejik plan nihai hale getirilmiştir ve onaylanmıştır.” maddesine “Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşadıkları noktasında “kararsız ” oldukları ve Stratejik plan nihai hale getirilip onaylanması noktasında ise “katıldıkları” söylenebilir.

Bunun dışında;

“Durum analizi (İç Çevre, Dış Çevre, GZFT Analizleri) yapılmıştır.” önermesine ($X=3,65$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Geleceğin Tasarlanması (Miyon ve Vizyonun Tanımlanması, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi) gerçekçidir. ” önermesine ($X=3,62$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İzleme ve değerlendirme süreci yapılmıştır.” önermesine ($X=3,54$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Performans programları açık ve anlaşılırdır. ” önermesine ($X=3,69$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Eylem planları açık ve anlaşılırdır. ” önermesine ($X=3,76$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Sahiplenme ve hesap verebilirlik ölçülerine uygundur.” önermesine ($X=3,56$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Katılımcılık sağlanmıştır. ” önermesine ($X=3,40$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Eylem planları, önceliklendirilmiş sorun ve gelişim alanları gözetilmektedir.” önermesine ($X=3,72$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız günlük işlerimin arasına girmiş durumdadır. ” önermesine ($X=3,49$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız, iç ve dış paydaşlarımız değişim ve gelişime açıktır. ” önermesine ($X=3,56$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesine uygundur. ” önermesine ($X=3,81$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır. ” önermesine ($X=3,11$) ortalama ile “Kararsızım”, “Performans göstergeleri ölçülebilirdir.” önermesine ($X=3,55$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Faaliyet raporları süreç içinde ve zamanında hazırlanmaktadır. ” önermesine ($X=3,58$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İç kontrol tam ve

zamanında yapılmaktadır. ” önermesine ($X=3,41$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İç denetim tam ve zamanında yapılmaktadır. ” önermesine ($X=3,40$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Dış denetim tam ve zamanında yapılmaktadır. ” önermesine ($X=3,19$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre planlama sürecinde sorunlar yaşıyorum. ” önermesine ($X=3,16$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre yönetme/yönetim sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($X=3,00$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum. ” önermesine ($X=3,59$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Stratejik plana göre örgütlenme sürecinde sorunlar yaşıyorum. ” önermesine ($X=3,18$) ortalama ile “ Kararsızım”, “Stratejik plana göre eşgüdüm sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($X=3,11$) ortalama ile “Kararsızım” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak tutum ise ($X=3,45$) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu söylenebilir.

3.2.3.1. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Değerlendirilmesi

Tablo 12. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutu Analizi

Önermeler	n	\bar{X}	SS	Katılım Düzeyi
Durum analizi (İç Çevre, Dış Çevre, GZFT Analizleri) yapılmıştır.	402	3,65	0,94	Katılıyorum
Geleceğin Tasarlanması (Misyon ve Vizyonun Tanımlanması, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi) gerçekçidir.	402	3,62	0,95	Katılıyorum
İzleme ve değerlendirme süreci yapılmıştır.	402	3,54	0,92	Katılıyorum
Stratejik plan nihai hale getirilmiştir ve onaylanmıştır.	402	3,83	0,85	Katılıyorum
Performans programları açık ve anlaşılırdır.	402	3,69	0,89	Katılıyorum
Eylem planları açık ve anlaşılırdır.	402	3,76	0,81	Katılıyorum
Sahiplenme ve hesap verebilirlik ölçülerine uygundur.	402	3,56	0,90	Katılıyorum

Tablo 13. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutu Analizi (Devamı)

Katılımcılık sağlanmıştır.	402	3,40	0,95	Katılıyorum
Eylem planları, önceliklendirilmiş sorun ve gelişim alanları gözetilmektedir.	402	3,72	0,78	Katılıyorum
Planımız günlük işlerimin arasına girmiş durumdadır.	402	3,49	0,99	Katılıyorum
Planımız, iç ve dış paydaşlarımız değişim ve gelişime açıktır.	402	3,56	0,86	Katılıyorum
Planımız gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesine uygundur.	402	3,81	0,74	Katılıyorum
Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır.	402	3,11	1,05	Kararsızım
Performans göstergeleri ölçülebilirdir.	402	3,55	0,92	Katılıyorum
Faaliyet raporları süreç içinde ve zamanında hazırlanmaktadır.	402	3,58	0,90	Katılıyorum
İç kontrol tam ve zamanında yapılmaktadır.	402	3,41	0,94	Katılıyorum
İç denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.	402	3,40	0,93	Katılıyorum
Dış denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.	402	3,19	0,99	Kararsızım
Tutum Toplam	402	3,54	0,68	Katılıyorum

Denizli genelinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin Stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algıları beklentiler alt boyutu 18 madde ile ölçülmüştür.

Tablo 8 dikkatle incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda; Denizli genelinde görev yapan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci tutumları beklentiler alt boyutuna ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($X=3,11$) ortalama ile “Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır.” maddesine “Kararsızım” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ($X=3,83$) ortalama ile “Stratejik plan nihai hale getirilmiştir ve onaylanmıştır.” maddesine “Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci beklentiler alt boyutunda Plan ve bütçe bağlantısı noktasında “kararsız ” oldukları ve Stratejik plan nihai hale getirilip

onaylanmasına ise “katıldıkları” söylenebilir.

Bunun dışında;

“Durum analizi (İç Çevre, Dış Çevre, GZFT Analizleri) yapılmıştır.” önermesine ($X=3,65$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Geleceğin Tasarlanması (Misyona ve Vizyonun Tanımlanması, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi) gerçekçidir.” önermesine ($X=3,62$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İzleme ve değerlendirme süreci yapılmıştır.” önermesine ($X=3,54$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Performans programları açık ve anlaşılabilir.” önermesine ($X=3,69$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Eylem planları açık ve anlaşılabilir.” önermesine ($X=3,76$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Sahiplenme ve hesap verebilirlik ölçülerine uygundur.” önermesine ($X=3,56$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Katılımcılık sağlanmıştır.” önermesine ($X=3,40$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Eylem planları, önceliklendirilmiş sorun ve gelişim alanları gözetilmektedir.” önermesine ($X=3,72$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız günlük işlerimin arasına girmiş durumdadır.” önermesine ($X=3,49$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız, iç ve dış paydaşlarımız değişim ve gelişime açıktır.” önermesine ($X=3,56$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesine uygundur.” önermesine ($X=3,81$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Performans göstergeleri ölçülebilir.” önermesine ($X=3,55$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Faaliyet raporları süreç içinde ve zamanında hazırlanmaktadır.” önermesine ($X=3,58$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İç kontrol tam ve zamanında yapılmaktadır.” önermesine ($X=3,41$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İç denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.” önermesine ($X=3,40$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Dış denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.” önermesine ($X=3,19$) ortalama ile “Kararsızım” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Beklentiler alt boyutu genel tutum ise ($X=3,54$) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci beklentiler alt boyutuna ilişkin algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu söylenebilir.

3.2.3.1.1. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Cinsiyet Göre Değerlendirilmesi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmıştır. Elde

edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,436; p<0,05$).

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann-Whitney-U Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 14. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra				
			Sıra Toplamı	Ortalaması	U	Z	p
Cinsiyet	Kadın	52	11676,00	224,54	7902,00	-1,534	0,125
	Erkek	350	69327,00	198,08			
Toplam		402					

* $p>0,05$

Tablo 9'a baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır ($U= 7902,00; p>0,05$).

Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin cinsiyeti ne olursa olsun herhangi bir farklılık bulunmamaktadır; dolayısıyla bayanlarla erkeklerin tutumları aynı ya da benzerdir denebilir.

3.2.3.1.2. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,436; p<0,05$

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 15. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Yaş	21-30 Yaş	17	177,03	3,416	0,491	Yok
	31-40 Yaş	180	199,97			
	41-50 Yaş	146	203,71			
	51-60 Yaş	55	201,43			
	61 ve üzeri	4	294,63			
Toplam						

* $p>0,05$ 1. 21-30 yaş 2. 31-40 yaş 3. 41-50 yaş 4. 51-60 yaş 5. 61 ve üzeri

Tablo 10'a baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2= 3,416$; $p>0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları yaşı ne olursa olsun herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.

3.2.3.1.3. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,436$; $p<0,05$)

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann-Whitney-U Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 16. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra			
				Ortalaması	U	Z	p
Medeni Durum	Evli	372	74563,50	200,44	5185,50	-,645	0,519
	Bekâr	30	6438,50	214,65			
Toplam		402					

* $p>0,05$

Tablo 11'e baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci Beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($U= 5185,50$; $p>0,05$).

Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin medeni durumu ne olursa olsun herhangi bir farklılık bulunmamaktadır; dolayısıyla evlilerle bekârların tutumları aynı ya da benzerdir denebilir.

3.2.3.1.4. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirilmesi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ($K-S(z)=2,436$; $p<0,05$)

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 17. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	18	239,00	3,032	0,220	Yok
	Lisans	271	195,80			
	Yüksek Lisans	113	209,20			
Toplam						

* $p>0,05$

Tablo 12'ye baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2= 3,032$; $p>0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları eğitim düzeyi ne olursa olsun ön lisans, lisans ya da yüksek lisans herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.

3.2.3.1.5. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Görev Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,436$; $p<0,05$)

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 18. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Görev	Okul Müdür Y.	138	184,90	6,824	0,234	
	Okul Müdürü	203	210,06			
	İlçe MEM Şube M.	31	200,52			
	İlçe MEM	15	251,23			
	İl MEM Şube M.	10	188,95			
	İl MEM M. Y.	5	194,10			
Toplam						

* $p>0,05$

Tablo 13'e baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla görev değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2= 6,824$; $p>0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları görevi ne olursa olsun okul müdür yardımcısı, okul müdürü, ilçe Millî eğitim şube müdürü, ilçe Millî eğitim müdürü, il Millî eğitim şube müdürü veya il Millî eğitim müdür yardımcısı tutumları üzerinde farklılık göstermediği söylenebilir.

3.2.3.1.6. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Yöneticilikte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,436$; $p<0,05$)

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 19. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Çalışma Süresi	1-5 yıl	138	205,37	4,501	0,342	Yok
	6-10 yıl	109	185,40			
	11-15 yıl	62	205,21			
	16-20 yıl	42	196,44			
	21 yıl ve üzeri	51	225,09			
Toplam						

* $p>0,05$

Tablo 14'e baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2= 4,501$; $p>0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları çalışma süreleri ne olursa olsun tutumları üzerinde farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

3.2.3.1.7. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ($K-S(z)=2,436$; $p<0,05$)

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann-Whitney-U Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 20. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra	Sıra	U	Z	p
			Toplamı	Ortalaması			
Eğitim	Evet	182	41810,00	229,73	14883,00	-4,435	0,00
Alma	Hayır	220	39193,00	178,15			
Toplam		402					

* $p < 0,05$

Tablo 15'e baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci Beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($U=14883,00$; $p < 0,05$).

Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin stratejik yönetim alanında eğitim alma durumuna göre değişmektedir. Bu fark sıra ortalamalarında da görüldüğü gibi stratejik yönetim alanında eğitim alanların lehinedir.

3.2.3.1.8. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,436$; $p < 0,05$)

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 21. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi	Hiç bilmiyorum	37	154,82	29,598	0,00	Var
	Az düzeyde	86	158,31			
	Orta düzeyde	183	212,57			
	İyi düzeyde	95	235,86			
	Çok iyi düzeyde	1	353,00			
Toplam		402				

* $p < 0,05$

Tablo 16'ya baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2 = 29,598$; $p < 0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci Olağan beklentiler alt boyutunda Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi değişkeni tutumları üzerinde farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

“Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Az düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U = 1501,00$; $p > 0,05$).

“Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Orta düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U = 2451,50$; $p < 0,05$).

“Hiç bilmiyorum” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U = 1068,50$; $p < 0,05$).

“Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U = 4,50$; $p > 0,05$).

“Az düzeyde” diyenlerle “Orta düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U = 5730,50$; $p < 0,05$).

“Az düzeyde” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür (U= 2457,00; p<0,05).

“Az düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür (U= 5,00; p>0,05).

“Orta düzeyde” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür (U= 7714,00; p>0,05).

“Orta düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür (U= 23,00; p>0,05).

“İyi düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür (U= 16,50; p>0,05).

3.3.1.3.1.9. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,436; p<0,05$

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 22. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutunun Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra		X ²	p	Fark
			Ortalaması				
Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi	Hiç eğitim almadım	91	150,27				
	Az düzeyde eğitim aldım	100	180,40				
	Orta düzeyde eğitim aldım	156	227,70	39,52	0,000	Var	
	İyi düzeyde eğitim aldım	54	248,42				
	Çok iyi düzeyde eğitim aldım	1	353				
Toplam		402					

*p<0,05

Tablo 17'ye baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik planlama eğitim seviyesi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2=39,52$; $p<0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci Olağan beklentiler alt boyutunda Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi değişkeninin tutumlar üzerinde farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

“Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Az düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U=3820,00$; $p>0,05$).

“Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Orta düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U=4392,00$; $p<0,05$).

“Hiç eğitim almadım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U=1272,50$; $p<0,05$).

“Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Çok iyi düzeyde eğitim aldım eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U=4,50$; $p>0,05$).

“Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Orta düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U=5943,50$; $p<0,05$).

“Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U=1758,50$; $p<0,05$).

“Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Çok iyi düzeyde eğitim aldım eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U=7,50$; $p>0,05$).

“Orta düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U=3787,50$; $p>0,05$).

“Orta düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Çok İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U=27,00$; $p>0,05$).

“İyi düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Çok İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U=10,00$; $p>0,05$).

3.2.4. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Değerlendirilmesi

Tablo 23. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutu Analizi

Önermeler	n	\bar{X}	SS	Katılım Düzeyi
Stratejik plana göre planlama sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,16	1,01	Kararsızım
Stratejik plana göre yönetme/yönetim sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,00	1,05	Kararsızım
Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,59	1,05	Katılıyorum
Stratejik plana göre örgütlenme sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,18	1,06	Kararsızım
Stratejik plana göre eşgüdüm sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,11	1,02	Kararsızım
Stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	2,97	1,05	Kararsızım
Tutum Toplam	402	3,16	0,86	Kararsızım

Denizli genelinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin Stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algıları yaşanan sorunlar alt boyutu 6 madde ile ölçülmüştür.

Tablo 18 dikkatle incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda; Denizli genelinde görev yapan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci tutumlarına ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($X=2,97$) ortalama ile “Stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşıyorum.” maddesine “Kararsızım” şeklinde görüş bildirdikleri görülmüşken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ($X=3,59$) ortalama ile “Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum.” maddesine “Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşadıkları noktasında “kararsız ” oldukları ve Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşama da ise “katıldıkları” söylenebilir.

Bunun dışında;

“Stratejik plana göre planlama sürecinde sorunlar yaşıyorum. ” önermesine ($X=3,16$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre yönetme/yönetim sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($X=3,00$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre

örgütlenme sürecinde sorunlar yaşıyorum. ” önermesine ($X=3,18$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre eşgüdüm sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($X=3,11$) ortalama ile “Kararsızım” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

Genel olarak tutum ise ($X=3,16$) ortalama ile “Kararsızım” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlara ilişkin algılarının “kararsızım ” düzeyinde olduğu söylenebilir.

3.2.4.1. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Cinsiyet Göre Değerlendirilmesi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,093; p<0,05$

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann-Whitney-U Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 24. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Cinsiyet Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra			
				Ortalaması	U	Z	p
Cinsiyet	Kadın	52	170,86	8884,50	7506,50	-2,045	0,041
	Erkek	350	206,05	72118,50			
Toplam		402					

* $p<0,05$

Tablo 19’a baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($U= 7506,50; p<0,05$).

Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin cinsiyeti değişkenine göre değişmektedir. Sıra ortalamasına bakıldığında ise

erkekler lehine farklılık görülmektedir. Erkeklerin sıra ortalamaları bayanlardan yüksek olduğu söylenebilir.

3.2.4.2. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,093; p<0,05$).

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 25. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Yaş Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Yaş	21-30 Yaş	17	171,68	3,40	0,493	Yok
	31-40 Yaş	180	197,94			
	41-50 Yaş	146	200,99			
	51-60 Yaş	55	220,36			
	61 ve üzeri	4	247,88			
Toplam		402				

* $p>0,05$ 1. 21-30 yaş 2. 31-40 yaş 3. 41-50 yaş 4. 51-60 yaş 5. 61 ve üzeri

Tablo 20'ye baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2= 3,40; p>0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlara ilişkin tutumlarının yaş ne olursa olsun herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.

3.2.4.3. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,093; p<0,05$).

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann-Whitney-U Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 26. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Medeni Durum Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Toplamı	Sıra			
				Ortalaması	U	Z	p
Medeni Durum	Evli	372	74278,00	199,67	4900,00	-1,114	0,265
	Bekâr	30	6725,00	224,17			
Toplam		402					

* $p>0,05$

Tablo 21'e baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($U= 4900,00; p>0,05$).

Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin medeni durumu ne olursa olsun herhangi bir farklılık bulunmamaktadır; dolayısıyla evlilerle bekârların tutumları aynı ya da benzerdir denebilir.

3.2.4.4. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre Değerlendirilmesi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,093; p<0,05$).

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 27. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Eğitim Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	18	201,56	0,441	0,802	Yok
	Lisans	271	204,03			
	Yüksek Lisans	113	195,42			
Toplam						

* $p>0,05$

Tablo 22'ye baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2= 0,441; p>0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları eğitim düzeyi ne olursa olsun ön lisans, lisans ya da yüksek lisans herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.

3.2.4.5. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Görev Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,093; p<0,05$

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 28. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Görev Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Görev	Okul Müdür Y.	138	205,86	7,209	0,206	
	Okul Müdürü	203	190,91			
	İlçe MEM Şube M.	31	236,21			
	İlçe MEM	15	189,73			
	İl MEM Şube M.	10	256,10			
	İl MEM M. Y.	5	222,00			
Toplam						

* $p > 0,05$

Tablo 23'e baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla görev değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2 = 7,209$; $p > 0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları görevi ne olursa olsun okul müdür yardımcısı, okul müdürü, ilçe Millî eğitim şube müdürü, ilçe Millî eğitim müdürü, il Millî eğitim şube müdürü veya il Millî eğitim müdür yardımcısı tutumları üzerinde farklılık göstermediği söylenebilir.

3.2.4.6. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Yöneticilikte Çalışma Süresi Değişkenine Göre Değerlendirilmesi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z) = 2,093$; $p < 0,05$)

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 29. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Çalışma Süresi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Çalışma Süresi	1-5 yıl	138	190,22	5,902	0,207	Yok
	6-10 yıl	109	215,28			
	11-15 yıl	62	207,57			
	16-20 yıl	42	220,18			
	21 yıl ve üzeri	51	179,81			
Toplam		402				

* $p>0,05$

Tablo 24'e baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır ($X^2=5,902$; $p>0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları çalışma süreleri ne olursa olsun tutumları üzerinde farklılık oluşturmadığı söylenebilir.

3.2.4.7. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,093$; $p<0,05$)

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Mann-Whitney-U Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 30. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Alma Değişkenine Göre Mann-Whitney-U Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra	Sıra	Z	p	
			Toplamı	Ortalaması U			
Eğitim	Evet	182	32910,00	180,82	16257,00	-3,255	0,001
Alma	Hayır	220	48093,00	218,60			
Toplam		402					

* $p < 0,05$

Tablo 25'e baktığımızda yapılan Mann-Whitney U analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($U = 16257,00$; $p < 0,05$).

Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin stratejik yönetim alanında eğitim alma durumuna göre değişmektedir. Sıra ortalamalarında da görüldüğü gibi stratejik yönetim alanında eğitim almayanların yaşadığı sorunlar daha yüksektir.

3.2.4.8. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z) = 2,093$; $p < 0,05$

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 31. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra Ortalaması	X ²	p	Fark
Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi	Hiç bilmiyorum	37	241,95	11,043	0,026	Var
	Az düzeyde	86	222,76			
	Orta düzeyde	183	193,70			
	İyi düzeyde	95	181,61			
	Çok iyi düzeyde	1	194,00			
Toplam		402				

* $p < 0,05$

Tablo 26'ya baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2 = 11,043$; $p < 0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlar alt boyutunda Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi değişkeni tutumları üzerinde farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

“Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Az düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U = 1422,00$; $p > 0,05$).

“Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Orta düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U = 2588,50$; $p < 0,05$).

“Hiç bilmiyorum” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U = 1233,00$; $p < 0,05$).

“Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U = 12,50$; $p > 0,05$).

“Az düzeyde” diyenlerle “Orta düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U = 6719,50$; $p > 0,05$).

“Az düzeyde” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U = 3246,00$; $p < 0,05$).

“Az düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür (U= 34,50; p>0,05).

“Orta düzeyde” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür (U= 8171,00; p>0,05).

“Orta düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür (U= 89,50; p>0,05).

“İyi düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür (U= 42,50; p>0,05).

3.2.4.9. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Analizi

Araştırma sorusuna cevap vermek için hangi istatistiksel tekniğin kullanılacağına karar vermek amacıyla tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ankete verilen cevapların normal dağılım göstermediği belirlenmiştir $K-S(z)=2,093; p<0,05$

Bu nedenle araştırma sorusuna cevap vermek için non parametrik bir teknik olan Kruskal Wallis H Testinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Tablo 32. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutunun Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi Değişkenine Göre Kruskal Wallis H Testi İle Analizi

Değişken	Kategori	n	Sıra		X ²	p	Fark
			Ortalaması				
Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi	Hiç eğitim almadım	91	238,05		16,406	0,003	
	Az düzeyde eğitim aldım	100	211,40				
	Orta düzeyde eğitim aldım	156	181,69				
	İyi düzeyde eğitim aldım	54	178,95				
	Çok iyi düzeyde eğitim aldım	1	194,00				
Toplam		402					

*p<0,05

Tablo 27'ye baktığımızda yapılan Kruskal-Wallis H analizi sonunda Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik planlama eğitim seviyesi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2= 16,406$; $p<0,05$). Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlar alt boyutunda Stratejik Planlama Eğitim Seviyesi değişkeninin tutumlar üzerinde farklılık oluşturduğu söylenebilir.

Karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi yapılarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır;

“Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Az düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U= 3920,50$; $p>0,05$).

“Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Orta düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U=5098,50$; $p<0,05$).

“Hiç eğitim almadım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U= 1774,00$; $p<0,05$).

“Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Çok iyi düzeyde eğitim aldım eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U= 31,50$; $p>0,05$).

“Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Orta düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür ($U= 6622,50$; $p<0,05$).

“Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “ İyi düzeyde eğitim aldım ” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U= 2264,00$; $p<0,05$).

“Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Çok iyi düzeyde eğitim aldım eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U= 45,00$; $p>0,05$).

“Orta düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U= 4118,00$; $p>0,05$).

“Orta düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Çok İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U= 70,00$; $p>0,05$).

“İyi düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Çok İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülmüştür ($U= 22,50$; $p>0,05$).

3.3 Tartışma

Katılımcıların; stratejik yönetim alanında eğitim alanların 182 katılımcı (% 45,3) olduğu ve eğitim almayanların ise 220 katılımcı (% 54,7) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç eğitim yöneticilerinin yarısından fazlasının stratejik yönetim alanında eğitim almadıkları tespit edilmiştir ki bu eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi ve stratejik planların uygulama sürecinde eğitim almadan süreci yönettikleri sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca “Stratejik Planlarımızı yaparken kalkınma planlarını dikkate alarak hazırlarız” “Evet” düzeyinde 234 katılımcının (%58,2), “Hayır” düzeyinde 77 katılımcının (%19,2) ve “Bazen” düzeyinde 91 katılımcının (%22,6) olduğu, “Stratejik Planlarımızı yaparken Bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerini dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 207 katılımcının (%51,5), “Hayır” 89 katılımcının (%22,1) ve “Bazen” düzeyinde 106 katılımcının (%26,4) olduğu görülmektedir. Buradan görülmektedir ki stratejik planlama konusunda henüz istenen seviyeye maalesef henüz gelinememiştir. Mirze ve Ülgen (2004)’in ifade ettiği gibi stratejik yönetimin başlangıcı stratejik bilinçtir. Stratejik bilince sahip olan bireyler ya da kurumlar stratejik planların uygulanmasında olumlu sonuçlar alabileceklerdir. Yapılan analizlerde stratejik planın uygulayıcıları olan öğretmenlerin stratejik bilinç düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu durumun tersine çevrilmesi ve stratejik plan anlayışının eğitim kurumlarında hâkim olabilmesi için öğretmenlerin stratejik plan hakkında hizmet içi eğitimden geçirilmesi gerekebilir (Akt. Çetin, 2013:109). Araştırma bulgumuz Mirze ve Ülgen’in bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Katılımcıların stratejik planlama eğitim seviyeleri düzeyinin, “Hiç eğitim almadım” görüşünde 91 katılımcının (% 22,6), “Az düzeyde eğitim aldım” görüşünde 100 katılımcının (% 24,9), “Orta düzeyde eğitim aldım” görüşünde 156 katılımcının (% 38,8), “İyi düzeyde eğitim aldım” görüşünde 54 katılımcının (% 13,4), “Çok iyi düzeyde eğitim aldım” görüşünde 1 katılımcının (% 0,2) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan stratejik planlama eğitim seviyelerinin orta ve daha az düzeyde olanların oranının yüksekliği yapılan stratejik planların etkililiği ve verimliliğinin değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgu Çetin (2013)’in bulgusu “süreçten dolayı kurum yöneticilerinde moral, motivasyon eksikliği olabilir. Bu durumun ortadan kaldırılması ve stratejik planlamaya olan iyimser tutumun korunması amacıyla

bilgilendirme çalışmalarına devam edilmelidir” (s. 109) bulgusunu destekler şekildedir.

“Stratejik Planlarımızı üst kurumlarımızın stratejik planlarını dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 338 katılımcının (% 84,1) olduğu, “Hayır” düzeyinde 22 katılımcının (% 5,5) olduğu ve “Bazen” düzeyinde 42 katılımcının (% 10,4) olduğu görülmektedir. Bu bulgumuz Saygılı’nın “kurumlar tarafından yatırım ihtiyaçları belirlenirken hem de Kalkınma Bakanlığı tarafından yatırım görüşmeleri yapılırken yatırımların stratejik planla ilişkisi çoğunlukla dikkate alınmamaktadır” (s. 118) bulgusunu destekler niteliktedir.

“Okul ve kurumlar için stratejik plan gerekli midir? ” önermesine 307 katılımcı “Evet” (%76,4) şeklinde yargı belirtirken, 50 katılımcının (%12,4) “Hayır” ve 45 katılımcının (%11,2) “Bazen” şeklinde yargı belirttikleri görülmektedir. Bu bulgu Çelik’in (2011)Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi çalışmasında Stratejik planı için “başarılı olup olmadığını söyleyebilmek için zamanın erken olduğu değerlendirilmektedir” (s. 124) tespitiyle paralellik göstermektedir.

Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları, buna karşın mevcut stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır (Memduhoğlu ve Uçar 2012:234). Bulgularımız bu sonucu destekler nitelikte olup kurumlar için stratejik planın gerekliliği noktasında hala tereddüdü olanlar olduğu gibi stratejik planların amacına uygun yürütülmediği dolayısıyla bu şartlarda başarılı uygulamaların zamanla oluşacağı değerlendirilmektedir.

“Stratejik planlama çalışmalarının başladığı zamanında duyuruluyor mu? ” önermesine “Evet” düzeyinde 348 katılımcı (%86,6) ve “Hayır” düzeyinde 54 katılımcının (%13,4) olduğu tespit edilmiştir ki bu durum “stratejik planların hazırlık sürecine önem verilse de aynı önem uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerine verilmemektedir (Saygılı, 2014: 118)” bulgusuyla paralellik göstermektedir.

Işık ve Aypay, 2004 çalışmalarında katılımcıların görüşü açısından bakıldığında, ekip üyelerinin arzulu ve istekli olarak planlama etkinliklerine katıldıkları ve olumlu olarak değerlendirilirken (s. 361) çalışmamızda elde edilen bulgumuz “Stratejik planlama için gönüllü destek sağlanmaktadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 167 katılımcının (%41,5) ve “Hayır” düzeyinde 235 katılımcının (%58,5) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla

çalışmadan elde ettiğimiz bu bulgu Işık ve AYPAY'ın bulgularıyla uyuşmamaktadır.

Katılanların görüşü açısından bakıldığında hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğu görülmektedir (Işık ve Aypay, 2004: 361). Çalışmamızda elde edilen bulgu ise “Stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaşların görüş ve düşünceleri plana yansımaktadır. ” önermesine “Evet” düzeyinde 268 katılımcının (%66,7) ve “Hayır” düzeyinde 134 katılımcının (%33,3) olduğu görülmektedir ve bulgularımız bu bulguyu teyit eder niteliktedir. Ayrıca Millî Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının, kuruma ilişkin memnuniyetleri düşük düzeyde tespit edilmiştir ki (Altinkurt ve Bali, 2009: 330) bu bulgularda çalışma bulgularımızla örtüşmektedir.

“Stratejik planların internet sayfasında duyurulmaktadır ve her zaman ulaşılabilir durumdadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 320 katılımcının (%79,6) ve “Hayır” düzeyinde 82 katılımcının (%20,4) olduğu görülmektedir ki bu durum mevzuat açısından zorunluluk olduğu gibi çalışmalarda da ortak tespit edilen durumlardandır.

“Stratejik plan uygulamalarında yaşadığınız en büyük sorun hangisidir? ” sorusuna “Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler” yanıtını veren 25 katılımcının (%6,2) olduğu, “Örgütsel Yetersizlikler” yanıtını veren 82 katılımcının (%20,4) olduğu, “Finansal alandaki yetersizlikler” yanıtını veren 236 katılımcının (%58,7) olduğu ve “Personel alanındaki yetersizlikler” yanıtını veren 59 katılımcının (%14,7) görülmektedir. Finansal yetersizliklerin stratejik plan uygulanmalarında en büyük sorun olarak algılandığı görülürken bulgularımızı teyit eder şekilde kararlara katılım düzeylerinin düşüklüğünü, sosyal olanakların ve kurum binasının yetersizliğini ise üst düzeyde yetersiz (Altinkurt ve Bali, 2009: 330) sorunlar şeklinde tespit edilmiştir.

Kurumlar, stratejik planlarını hazırlamakta ve plan hazırlama sürecinde misyon, vizyon, amaç, hedefler, performans göstergeleri gibi temel hususların belirlenmesine özen göstermektedir. Bununla birlikte, bunlar belirlenirken durum analizi sonuçlarının da dikkate alındığı görülmüştür. Bu husus stratejik planların kalitesinin belirli bir seviyeye ulaştığını göstermektedir (Saygılı, 2014: 118). Bu alanlarla ilgili çalışmamızda elde edilen bulgular bu çalışmayı destekler nitelikte ve “ katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Bulgularımız Altinkurt ve Bali, 2009 çalışmasındaki hizmet alanların genel olarak memnuniyet düzeyleri yüksektir. Millî Eğitim Müdürlüğü’nden hizmet alanlar; kurum çalışanlarının hoşgörülü, güler yüzlü ve etik ilkelere uygun davranışlarda buldukları,

istek ve şikâyetler için gerekli birimlere ulaşabildikleri, sorunlarının çözümü için yeterli çabanın harcandığı, başvurularının zamanında yanıtlandığı ve şeffaflığın esas alındığı görüşünde olduğu (s. 330) destekler niteliktedir.

Stratejik plan hazırlık sürecinde devam etmekte olan bazı problemler bulunmaktadır. Bunlar; üst yönetim desteğinin sağlanamaması, stratejik planlama yaklaşımının yeterince anlaşılabilmesi, stratejik plana diğer işlerden dolayı yeterince vakit ayrılamaması, stratejik planlama konusunda eğitim eksikliği, stratejik planlama ekibinin istikrarlı olmaması ve sürekli değişmesi gibi problemlerdir (Saygılı, 2014: 118). Çalışmamızda görüldüğü üzere stratejik planlama ve uygulama sürecinde kritik öneme haiz iş ve işlemlerde “kararsızım” düzeyinde karar alınması etkin ve verimli icraatların gerçekleştirilmesi hususunda cesur adımların atılmasını engelleyebilir. Araştırmamızın bulguları Saygılı’nın bulgularını destekler niteliktedir.

“Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($X=3,59$) ortalama ile “Katılıyorum” şeklinde ve “Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır.” önermesine ($X=3,11$) ortalama ile “Kararsızım” şeklinde elde edilen bulgularımız Saygılı’nın Performans esaslı bütçelemeden sorumlu birden fazla kurumun olması, kurumlar arasında koordinasyon probleminin olması ve kurumlar arasında ortak bir dilin olmaması performans esaslı bütçeleme uygulamasını zorlaştırmaktadır (s. 119)” şeklindeki bulgularıyla örtüşmektedir.

Genel olarak tutum ise ($X=3,45$) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci algılarının “katılıyorum” düzeyinde ve olumlu olduğunu göstermektedir ve Karaman (2007)’nin ilköğretim ve ortaöğretim yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticiler stratejik planlamaya karşı olumlu tutum sergiledikleri (Akt. Çetin, 2013:105-106) bulgusunu destekler niteliktedir.

Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($U= 14883,00$; $p<0,05$) bu farklılık Çetin (2013) çalışmasında elde ettiği bulgularla uyumluluk göstermektedir.

Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik Yönetim Yeterlilik

Düzeıı değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ($X^2= 29,598$; $p<0,05$) ki bu fark etin'in bulgularını destekler niteliktedir.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

4.1. SONUÇ

“2010-2014 MEB Stratejik Planı Uygulamasında Taşrada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Denizli İli Örneği)” başlıklı bu betimsel çalışmamızda örneklem olarak Denizli ili genelinde Eğitim yöneticilerinden toplam 402 kişi tarafından eksiksiz olarak doldurulan likert tipi anketle elde edilen veriler sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Çalışmaya ilişkin önemli bulgular şu şekilde gerçekleşmiştir:

- Katılımcıların; 52 katılımcının kadın, 350 katılımcının erkek olduğu,
- Katılımcıların; 21-30 yaş aralığında 17 katılımcının olduğu, 31-40 yaş aralığında 180 katılımcının olduğu, 41-50 yaş aralığında 146 katılımcının olduğu, 51-60 yaş aralığında 55 katılımcının olduğu ve 61 yaş ve üzerinde ise 4 katılımcının olduğu,
- Katılımcıların; evli olanların 372 katılımcı olduğu görülürken, bekâr olanların 30 katılımcı olduğu böylelikle katılımcıların büyük kısmının evli olduğu,
- Katılımcıların; Ön lisans- 2 yıl mezunu 18 katılımcının, Lisans – 4 yıl mezunu 271 katılımcının ve Yüksek Lisans- Master / Doktora mezunu 113 katılımcının olduğu tespit edilmiştir.
- Katılımcıların; Okul Müdür Yardımcısı olarak görev yapanların 138 katılımcı, Okul Müdürü olarak görev yapanların 203 katılımcı, İlçe Millî Eğitim Şube Müdürü olarak görev yapanların 31 katılımcı, İlçe Millî Eğitim Müdürü olarak görev yapanların 15 katılımcı, İl Millî Eğitim Şube Müdürü olarak görev yapan 10 katılımcı ve İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı olarak görev yapan 5 katılımcı olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların; yöneticilikte kıdem dağılımı, 01-5 yıl olan 138 katılımcı olduğu, 6-10 yıl olan 109 katılımcı olduğu, 11-15 yıl olan 62 katılımcı olduğu, 16-20 yıl olan 42 katılımcı, 21 yıl ve üzeri hizmet süresi olan 51 katılımcı olduğu görülmüştür.
- Katılımcıların; stratejik yönetim alanında eğitim alanların 182 katılımcı olduğu ve eğitim almayanların ise 220 katılımcı olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç eğitim yöneticilerinin yarısından fazlasının stratejik yönetim alanında eğitim

almadıkları tespit edilmiştir ki bu eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi ve stratejik planların uygulama sürecinde eğitim almadan süreci yönettikleri sonucunu doğurmaktadır. Eğitim yöneticilerinin stratejik yönetim alanında eğitim alma imkânının sunulması hem eğitim yönetimi hem de stratejik planlama ve uygulama sürecinde daha etkin ve verimli olmalarına imkân vereceği düşünülmektedir.

- Katılımcılardan stratejik yönetim yeterlilik düzeyinin, “Hiç bilmiyorum” yargısına sahip olanların 37 katılımcı, “Az düzeyde” yargısı taşıyanların 86 katılımcı, “Orta düzeyde” yargısı taşıyanların 183 katılımcı, “İyi düzeyde” yargısı taşıyanların 95 katılımcı, “Çok İyi düzeyde” yargısı taşıyan 1 katılımcı olduğu tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin stratejik yönetim yeterlilik düzeylerine ilişkin çoğunluğunun algılarının kendilerini orta ve daha üst düzeyde yeterli gördükleri söylenebilir. Ancak %30’dan fazla katılımcının ise stratejik yönetim yeterliliği noktasında “hiç bilmiyorum” ve” az düzeyde” şeklinde görüş bildirmesi bu konuda tedbir alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- Katılımcıların stratejik planlama eğitim seviyeleri düzeyinin, “Hiç eğitim almadım” görüşünde 91 katılımcının, “Az düzeyde eğitim aldım” görüşünde 100 katılımcının, “Orta düzeyde eğitim aldım” görüşünde 156 katılımcının, “İyi düzeyde eğitim aldım” görüşünde 54 katılımcının, “Çok iyi düzeyde eğitim aldım” görüşünde 1 katılımcının olduğu görülmektedir. Katılımcılardan stratejik planlama eğitim seviyelerinin orta ve daha az düzeyde olanların oranının yüksekliği yapılan stratejik planların etkililiği ve verimliliğinin değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Stratejik planların okul ve kurumların geleceğinde stratejik öneme sahip olduğu herkesçe bilinmektedir. Özellikle eğitim yöneticilerinin bu alanda yeterli eğitime alınarak yetiştirilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- “Stratejik Planlarımızı üst kurumlarımızın stratejik planlarını dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 338 katılımcının olduğu, “Hayır” düzeyinde 22 katılımcının olduğu ve “Bazen” düzeyinde 42 katılımcının olduğu görülmektedir. Bu durum %15’ten fazla katılımcı eğitim yöneticisinin stratejik planlama sürecinden habersiz olduğunu göstermektedir. Oysa stratejik planlama sürecinin katılımcı bilinçle hazırlanması planların etkililiği ve verimliliğini doğrudan etkileyecektir.

- “Stratejik Planlarımızı yaparken kalkınma planlarını dikkate alarak hazırlarız” “Evet” düzeyinde 234 katılımcının, “Hayır” düzeyinde 77 katılımcının ve “Bazen” düzeyinde 91 katılımcının olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuca bakıldığında stratejik planların yapılırken maalesef kalkınma planları ve hamlelerinin yeterince değerlendirilemediğini göstermektedir.
- “Stratejik Planlarımızı yaparken Bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerini dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 207 katılımcının, “Hayır” 89 katılımcının ve “Bazen” düzeyinde 106 katılımcının olduğu görülmektedir. Elde edilen sonuca bakıldığında stratejik planların yapılırken maalesef bölgesel imkânların yeterince değerlendirilemediğini göstermektedir. Oysa özel sektör gibi kamu yöneticilerinin de bu imkânları değerlendirmesi gerekliliğini göz önüne sermektedir.
- “Okul ve kurumlar için stratejik plan gerekli midir? ” önermesine 307 katılımcı “Evet” şeklinde yargı belirtirken, 50 katılımcının “Hayır” ve 45 katılımcının “Bazen” şeklinde yargı belirttikleri görülmektedir. Katılımcıların azımsanamayacak oranının stratejik planının gerekliliği noktasında olumlu düşünceye sahip olmaması konunun yeterince bilinmediği yada önemsenmediği sonucunu doğurmaktadır.
- “Stratejik planlama çalışmalarının başladığı zamanında duyuruluyor mu? ” önermesine “Evet” düzeyinde 348 katılımcı ve “Hayır” düzeyinde 54 katılımcının olduğu görülmektedir.
- “Sizce stratejik planda yer alan unsurlar yeterli mi? ” önermesine 270 katılımcı “Yeterli” şeklinde görüş belirtirken 132 katılımcı “Yetersiz” şeklinde görüş belirtmiştir. Stratejik planda yer alan unsurları yetersiz görenlerin bu yetersizliklerin neler olduğunun tespit edilerek giderilmesi için tedbir alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- “Stratejik planlama ekibiniz yeterli mi? ” önermesine 179 katılımcının “ Yeterli” ve 223 katılımcının “Yetersiz” şeklinde yargıda bulunmuşlardır. Katılımcılardan çoğu ekibinin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Dolayısıyla yetersiz ekibin çalışmasının yeterli olması mümkün görülmemektedir. Bu durumda stratejik planların yeterli olduğunu söylemek güçleşmektedir.

- “Stratejik planlama ekibinizdeki çalışan sayısı” önermesine 1-3 kişi olduğunu belirten 129 katılımcı, 4-7 kişi olduğunu belirten 192 katılımcı, 7-10 kişi olduğunu belirten 52 katılımcı ve 11 ve üzeri kişiden oluştuğunu belirten 29 katılımcı olduğu görülmektedir.
- “Stratejik planlama için yeterli zamanın ayrılma durumu” önermesine “Yeterli zaman ayrılıyor” şeklinde yargıda bulunan 172 katılımcının olduğu görülürken, “Yeterli zaman ayrılmıyor” şeklinde yargıda bulunan 227 katılımcının olduğu görülmektedir. Burada görüldüğü gibi katılımcıların büyük kısmı stratejik planlama için yeterli zaman ayrılmadığı yargısındadır. Oysa planlama aşaması detaylı araştırmanın, çalışmanın yapılması, ilgililer ve bilgililerin sürece dahil edilmesi gereken evredir. Zaman noktasında yetersizlik maalesef işin üstün körü ve çalakalem yapılması veya kopyala-yapıştır- uyarla sonucunu doğuracağı düşünülmektedir.
- “Stratejik planlama sürecinde üst yönetim tarafından yeterli destek sağlanmaktadır.” önermesine 215 katılımcının “Evet” ve 187 katılımcının “Hayır” şeklinde yargıda buldukları görülmektedir. Üst yönetim tarafından verilen desteğin yeterli olmadığı yargısını taşıyanların oranının yüksekliği üst yönetimlerin bu konu üzerinde hassasiyetle durmasını zaruri kılmaktadır.
- “Stratejik planlama ve planın uygulaması sürecinde çalışanlar yeterli destek sağlanmaktadır” önermesine “Evet” düzeyinde 215 katılımcının ve “Hayır” düzeyinde 187 katılımcının olduğu görülmüştür. Planlama ve uygulama sürecinde çalışanların yeterli destek sağlama noktasında yarıya yakınının isteksiz olduğu görülmektedir. Oysa planların hazırlanma ve uygulama sürecinde ekip bilinciyle hareket edilmesi başarı ve amaçların gerçekleştirilmesinde hayati öneme sahiptir.
- “Stratejik planlama için gönüllü destek sağlanmaktadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 167 katılımcının ve “Hayır” düzeyinde 235 katılımcının olduğu görülmektedir. Stratejik planlama sürecinde gönüllü destek sağlanmadığına dair yargının yoğunluğu işin sahiplenilmediği ve angarya olarak görüldüğü ya da önemsenmediği şeklinde yorumlanmaktadır.
- “Stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaşların görüş ve düşünceleri plana yansımaktadır. ” önermesine “Evet” düzeyinde 268 katılımcının ve “Hayır” düzeyinde 134 katılımcının olduğu görülmektedir.

- “Stratejik planların internet sayfasında duyurulmaktadır ve her zaman ulaşılabilir durumdadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 320 katılımcının ve “Hayır” düzeyinde 82 katılımcının olduğu görülmektedir.
- “Stratejik plan uygulamalarında yaşadığınız en büyük sorun hangisidir?” sorusuna “Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler” yanıtını veren 25 katılımcının olduğu, “Örgütsel Yetersizlikler” yanıtını veren 82 katılımcının olduğu, “Finansal alandaki yetersizlikler” yanıtını veren 236 katılımcının olduğu ve “Personel alanındaki yetersizlikler” yanıtını veren 59 katılımcının görülmektedir. Finansal yetersizliklerin stratejik plan uygulanmalarında en büyük sorun olarak algılandığı görülmektedir. Finansal yetersizliklerin giderilmesine ilişkin bir an önce gerekli tedbirlerin alınmasını zorunlu kılmaktadır.
- Denizli genelinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin Stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algıları 24 madde ile ölçülmüştür. Yapılan inceleme ve analiz sonucunda; Denizli genelinde görev yapan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci tutumlarına ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($X=2,97$) ortalama ile “Stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşıyorum.” maddesine “Kararsızım” şeklinde görüş bildirdikleri görülürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ($X= 3,83$) ortalama ile “Stratejik plan nihai hale getirilmiştir ve onaylanmıştır.” maddesine “Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşadıkları noktasında “kararsız ” oldukları ve Stratejik plan nihai hale getirilip onaylanması noktasında ise “katıldıkları” söylenebilir. Eğitim yöneticilerinin süreç yönetimi ve denetim alanında yetiştirilerek bu konudaki eksikliğin giderilmesi için tedbirler alınabilir.
- “Durum analizi (İç Çevre, Dış Çevre, GZFT Analizleri) yapılmıştır.” önermesine ($X=3,65$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Geleceğin Tasarlanması (Miyon ve Vizyonun Tanımlanması, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi) gerçekçidir. ” önermesine ($X=3,62$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İzleme ve değerlendirme süreci yapılmıştır.” önermesine ($X=3,54$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Performans programları açık ve anlaşılabilir.” önermesine ($X=3,69$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Eylem planları açık ve anlaşılabilir. ” önermesine ($X=3,76$) ortalama ile

“Katılıyorum”, “Sahiplenme ve hesap verebilirlik ölçülerine uygundur.” önermesine ($X=3,56$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Katılımcılık sağlanmıştır. ” önermesine ($X=3,40$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Eylem planları, önceliklendirilmiş sorun ve gelişim alanları gözetilmektedir.” önermesine ($X=3,72$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız günlük işlerimin arasına girmiş durumdadır. ” önermesine ($X=3,49$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız, iç ve dış paydaşlarımız değişim ve gelişime açıktır. ” önermesine ($X=3,56$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesine uygundur. ” önermesine ($X=3,81$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Performans göstergeleri ölçülebilirdir.” önermesine ($X=3,55$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Faaliyet raporları süreç içinde ve zamanında hazırlanmaktadır. ” önermesine ($X=3,58$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İç kontrol tam ve zamanında yapılmaktadır. ” önermesine ($X=3,41$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İç denetim tam ve zamanında yapılmaktadır. ” önermesine ($X=3,40$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum. ” önermesine ($X=3,59$) ortalama ile “Katılıyorum” şeklinde olduğu tespit edilmiştir.

- “Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır. ” önermesine ($X=3,11$) ortalama ile “Kararsızım”, “Dış denetim tam ve zamanında yapılmaktadır. ” önermesine ($X=3,19$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre planlama sürecinde sorunlar yaşıyorum. ” önermesine ($X=3,16$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre yönetme/yönetim sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($X=3,00$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre örgütlenme sürecinde sorunlar yaşıyorum. ” önermesine ($X=3,18$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre eşgüdüm sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($X=3,11$) ortalama ile “Kararsızım” şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Yukarıda da görüldüğü üzere stratejik planlama ve uygulama sürecinde kritik öneme haiz iş ve işlemlerde kararsız olunması etkin ve verimli icraatların gerçekleştirilmesi hususunda cesur adımların atılmasını engelleyebilir. Eğitim yöneticilerinin bu alandaki eksikliklerinin süratle giderilmesi eğitim örgütlerine dinamizm kazandırabilir.
- Genel olarak tutumun ise “Katılıyorum” düzeyinde olduğu ve Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci algılarının “katılıyorum” düzeyinde ve olumlu olduğu söylenebilir.

- Denizli genelinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin Stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algıları olağan beklentiler alt boyutu 18 madde ile ölçülmüştür. Beklentiler alt boyutu genel tutumun “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci beklentiler alt boyutuna ilişkin algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu söylenebilir. Böylelikle olağan beklentilerin gerçekleştiği ve olumlu algıların oluştuğu söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Cinsiyet değişkeninin farklılık yaratmadığı söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları yaşı ne olursa olsun herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin medeni durumu ne olursa olsun herhangi bir farklılık bulunmamaktadır; dolayısıyla evlilerle bekârların tutumları aynı ya da benzer olduğu söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları eğitim düzeyi ne olursa olsun ön lisans, lisans ya da yüksek lisans herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.

- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla görev değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları görevi ne olursa olsun okul müdür yardımcısı, okul müdürü, ilçe Millî eğitim şube müdürü, ilçe Millî eğitim müdürü, il Millî eğitim şube müdürü veya il Millî eğitim müdür yardımcısı tutumları üzerinde farklılık göstermediği söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları çalışma süreleri ne olursa olsun tutumları üzerinde farklılık oluşturmadığı söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin stratejik yönetim alanında eğitim alma durumuna göre değişmektedir. Bu fark sıra ortalamalarında da görüldüğü üzere stratejik yönetim alanında eğitim alanların lehinedir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. “Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Az düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Orta düzeyde” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Orta düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin ve “İyi düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı/benzer olduğu görülürken, “Hiç bilmiyorum”

diyenlerle “Orta düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Hiç bilmiyorum” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde” diyenlerle “Orta düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin ise tutumlarının farklı olduğu görülmüştür.

- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik planlama eğitim seviyesi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. “Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Az düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Çok iyi düzeyde eğitim aldım eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Çok iyi düzeyde eğitim aldım eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Orta düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Orta düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Çok İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “İyi düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Çok İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülürken; “Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Orta düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Hiç eğitim almadım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Orta düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “ İyi düzeyde eğitim aldım ” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının ise farklı olduğu görülmüştür.
- Denizli genelinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin Stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algıları yaşanan sorunlar alt boyutu 6 madde ile ölçülmüştür. Genel olarak tutumun ise “Kararsızım” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlara ilişkin algılarının “kararsızım ” düzeyinde olduğu söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin

tutumları yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre farklılık göstermektedir. Sıra ortalamasına bakıldığında ise erkekler lehine farklılık görülmektedir. Erkeklerin sıra ortalamaları bayanlardan yüksek olduğu söylenebilir.

- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla yaş değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlara ilişkin tutumlarının yaş ne olursa olsun herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin medeni durumu ne olursa olsun herhangi bir farklılık bulunmamaktadır; dolayısıyla evlilerle bekârların tutumları aynı ya da benzerdir denebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla eğitim düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları eğitim düzeyi ne olursa olsun ön lisans, lisans ya da yüksek lisans herhangi bir farklılık göstermediği söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla görev değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları görevi ne olursa olsun okul müdür yardımcısı, okul müdürü, ilçe Millî eğitim şube müdürü, ilçe Millî eğitim müdürü, il Millî eğitim şube müdürü veya il Millî eğitim müdür yardımcısı tutumları üzerinde farklılık göstermediği söylenebilir.

- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla çalışma süresi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmamıştır. Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde eğitim yöneticilerinin algıları çalışma süreleri ne olursa olsun tutumları üzerinde farklılık oluşturmadığı söylenebilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. Bir başka ifadeyle Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumları yöneticilerin stratejik yönetim alanında eğitim alma durumuna göre değişmektedir. Sıra ortalamalarında da görüldüğü gibi stratejik yönetim alanında eğitim almayanların yaşadığı sorunlar daha yüksektir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. “Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Az düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde” diyenlerle “Orta düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Orta düzeyde” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Orta düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “İyi düzeyde” diyenlerle “Çok iyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülürken; “Hiç bilmiyorum” diyenlerle “Orta düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Hiç bilmiyorum” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde” diyenlerle “İyi düzeyde” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının ise farklı olduğu görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin stratejik yönetim yeterliliklerini arttırmaya yönelik etkinlikler yapılabilir.
- Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik planlama

eğitim seviyesi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur. “Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Az düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Hiç eğitim almadım” diyenlerle “ok iyi düzeyde eğitim aldım eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım ” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “ok iyi düzeyde eğitim aldım eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Orta düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Orta düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “ok İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “İyi düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “ok İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının aynı olduğu görülürken; “Hiç eğitim almadım” diyenlerle “Orta düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Hiç eğitim almadım” diyenlerle “İyi düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin, “Az düzeyde eğitim aldım” diyenlerle “Orta düzeyde eğitim aldım” diyen eğitim yöneticilerinin tutumlarının farklı olduğu görülmüştür. Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama eğitim seviyesinin yükseltilerek nitelikli planların oluşması sağlanabilir.

- Araştırmada ortaya çıkan sorunların demografik değişkenlerden çok stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşandığı tespit edilmiştir. Yaşanan sorunların daha çok stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu, stratejik yönetim yeterlilik düzeyi, stratejik planlama eğitim seviyesi değişkenlerinde olduğu ve bu alanlarda eğitimlerin verilerek yeterliliklerinin arttırılmasıyla sorunların aşılabileceği değerlendirilmektedir.

4.2. ÖNERİLER

- “2010-2014 MEB Stratejik Planı Uygulamasında Taşrada Karşılaşılan Sorunlar ve çözüm nerileri (Denizli İli rneği)” başlıklı bu betimsel çalışmamızda eğitim yöneticilerinin yarısından fazlasının stratejik yönetim alanında eğitim almadıkları tespit edilmiştir ki bu eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi ve stratejik planların uygulama sürecinde eğitim almadan süreci yönettikleri sonucunu doğurmaktadır. Eğitim yöneticilerinin stratejik yönetim alanında eğitim alma imkânının sunulması

hem eğitim yönetimi hem de stratejik planlama ve uygulama sürecinde daha etkin ve verimli olmalarına imkân vereceği düşünülmektedir.

- Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve stratejik yönetim yeterlilik düzeylerine ilişkin çoğunluğunun algılarının kendilerini orta ve daha üst düzeyde yeterli gördükleri ancak azımsanamayacak katılımcının ise stratejik planlama ve stratejik yönetim yeterliliği noktasında “hiç bilmiyorum” ve” az düzeyde” şeklinde görüş bildirmesi bu konuda tedbir alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Eğitim yöneticilerinin stratejik yönetim yeterliliklerini geliştirmeye yönelik eğitimler ve kazanım süreçleri hayata geçirilebilir.
- “Stratejik Planlarımızı üst kurumlarımızın stratejik planlarını dikkate alarak hazırlarız” önermesine “hayır” cevabını veren %15’ten fazla katılımcı eğitim yöneticisinin stratejik planlama sürecinden habersiz olduğunu göstermektedir. Bu eksikliklerin giderilmesi için eğitimler verilebilir.
- Stratejik Planlarımızı yaparken kalkınma planları, bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerini dikkate alma hususunda edilen sonuca bakıldığında stratejik planların yapılırken maalesef kalkınma planları ve hamlelerinin, bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerinin yeterince değerlendirilemediğini göstermektedir. Bu konunun da içeriğini oluşturan eğitimler verilebilir.
- Okul ve kurumlar için stratejik planın gerekliliği hususunda azımsanamayacak oranının stratejik planının gerekliliği noktasında olumlu düşünceye sahip olmaması konunun yeterince bilinmediği yâda önemsenmediği sonucunu doğurmaktadır. Bu hususta gereken önlemin alınarak ilgililerin acilen eğitilmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır.
- “Sizce stratejik planda yer alan unsurların yeterliliği hususunda “yetersiz” olarak değerlendirenlere yönelik görüş ve öneriler alınabilir.
- Okul ve kurumların stratejik planlama ekibinin sayı ve nitelik olarak yetersizliği ve stratejik planlama için yeterli zamanın ayrılmadığı görülmüştür. Bu eksikliklerin giderilmesine yönelik tedbirler alınabilir.
- Stratejik planlama sürecinde dış paydaş üst yönetim ve iç paydaş olan çalışanların görüş ve düşüncelerinin plana yansımaları ve iç ve dış paydaşlar tarafından yeterli ve gönüllü destek sağlanması hususunda görüş birliğinin olmaması bu sürecin çok iyi

yürütülemediğini göstermektedir. Bu hususta da yine karara dâhil etme, ekip ruhu ve dinamizmini sağlamaya yönelik etkinlikler ve eğitimler düzenlenebilir

- Stratejik plan uygulamalarında yaşadığınız en büyük sorundan; “Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler”, “Örgütsel Yetersizlikler”, “Finansal alandaki yetersizlikler”, “Personel alanındaki yetersizlikler” olmak üzere mevcut sorunların çözümü ve oluşması muhtemel sorunlar özellikle de finansal yetersizliklerle ilgili tedbirlerin alınması gerekmektedir.
- Eğitim yöneticilerinin süreç yönetimi ve denetim alanında yetiştirilerek bu konudaki eksikliğin giderilmesi için tedbirler alınabilir.
- Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama eğitim seviyesinin yükseltilerek nitelikli planların oluşması sağlanabilir.
- Araştırmada ortaya çıkan sorunların demografik değişkenlerden çok stratejik planlama ve uygulama sürecinde yaşandığı tespit edilmiştir. Yaşanan sorunların daha çok stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu, stratejik yönetim yeterlilik düzeyi, stratejik planlama eğitim seviyesi değişkenlerinde olduğu ve bu alanlarda eğitimlerin verilerek yeterliliklerinin artırılmasıyla sorunların aşılacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

- Acar, Muhittin ve Özgür, Hüseyin, (2004), Çağdaş Kamu Yönetimi: Kamu Örgütlerindeki Stratejik Yönetim (1. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.
- Aksu, Mualla, (2002), Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi (3.Baskı). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Alpkan, Lütfi Hak, (Temmuz-2000). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı, Doğu Üniversitesi Dergisi, 2. Sayı, 1-19.
- Altinkurt, Yahya ve Bali, Ali, (2009), Stratejik Planlama Çalışmaları Çerçevesinde Millî Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Ve Millî Eğitim Müdürlüğünden Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi (Kütahya İli), Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:25
- Altinkurt, Yahya, Yılmaz, Kürşat, (2011), İlköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme, Akademik Bakış Dergisi, Sayı:23
- Aytepe, Turgay, (2008), “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği” yüksek lisans tezi
- Akyüz, Yahya, (2010), Türk Eğitim Tarihi MÖ 1000-MS 2010, 18. Baskı, Ankara, Pegem Akademi.
- Bayraktar, Berat Bir, Yıldız, Asiye Kakırman, (2007), ‘Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği,’ Bilgi Dünyası, 8(2):280-296.
- Bayülken, N. (1999). Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu İle İlgili Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Berman, M. Evan, (2006). Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations, M.E. Sharpe,second edition.
- Bingöl, Nahit, (2006), Kamu Mali Yönetimde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme, Ankara
- Bircan, İsmail, (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. Planlama Dergisi,42.yıl özel sayı,11-20
- Çalık, Temel, (2003), Performans Yönetimi: Tanımlar Kavramlar İlkeler. Ankara: Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.
- Çakır, Atilla, (2008), Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve

Plan-Bütçe İlişkisi, Maliye Bakanlığı Uzmanlığı Yeterlilik Tezi, Ankara.

Çalış, Asuman, (1998), Üniversite Kütüphanelerinde Stratejik Planlama Bir Araştırma. Türk Kütüphaneciliği Dergisi, 12. Sayı,201-230.

Çelik, Ramazan. (2011), Stratejik yönetim ve stratejik planlama, tapu ve kadaströ genel müdürlüğünün 2010-2014 yılı stratejik planının değerlendirilmesi, daha iyi ve gerçekçi stratejik planlama için yapılması gerekenlerin belirlenmesi, Tapu ve kadaströ genel müdürlüğü teftiş kurulu başkanlığı, Ankara

Çetin, Hakan, (2013), Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ili örneği, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, cilt: 10, sayı:24, s.87-112

Çetin, Sefa, (2009), Vizyon Yönetimi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,52. Sayı,95-103.

Çiğdem, Banu Tuğba, (2007), Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

Çoban, Hasan, (1997), Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş (1. Baskı).İstanbul: İnkılap Kitabevi.

Demircioğlu, Gökhan, (2009), Ölçme ve Değerlendirme (4. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Diñer, Ömer, (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul

Diñer, Ömer, (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (3.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

Diñer, Ömer, (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (8.Baskı).İstanbul: Alfa Yayınları.

DPT; Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara 2006.

Durna, Ufuk ve Eren, Veysel, (2002), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, Amme İdaresi Dergisi, 35. Sayı,55-75.

Elma, Ramazan, (2010), Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

Erdem, Ali Rıza, (2005), Üniversitenin Varoluş Nedeni. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,17. Sayı,104-116.

Erdem, Aybike, (2006), “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”

Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi

Erdoğan, İrfan, (2002), Eğitimde Değişim Yönetimi (1.Basım).İstanbul: Pegem akademi Yayıncılık.

Eren, Erol, (2000). İşletmelerde Stratejik Planlama. İstanbul. : Beta Basım Yayıncılık

Erdoğan, Simay, (2009), “İç Kontrol Sistemi: Kamu İktisadi Teşebbüsleri için İç KontrolModeli Önerisi”, (DPT- Uzmanlık Tezleri), Ankara

Ertürk, Mümin, (2000), İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Genç, F. Neval. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,23. Sayı,1-8.

Göktekin, İsmail, (2003), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bir Uygulama, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Gözlükaya, Türkay. (2007). Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.

Güran, M.Cahit, (2005), Kamu Hizmetlerinde Performans Ölçümü Türkiyedeki Kamu Üniversiteleri İçin Bir Performans Ölçümü Uygulaması. Ankara Hacettepe Üniversitesi Yayınları, Ankara.

Işık, Halil, Aypay, Ahmet, (2004), Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme, Gazi Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt:24, Sayı: 3

Karacan, Erhan, (2010), “Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulamaları”, (DPT Uzmanlık Tezi), Ankara

Kırım, Arman, (2005), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim (7. Baskı). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Köseoğlu, Mehmet Ali ve Ocak, Saffet, (2010). Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir Mi? Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 1. Sayı,63-82.

Kuluçlu, Erdal, (2006), Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine, Sayıştay Dergisi, sayı: 63, s.13

Küçüksüleymanoğlu, Rüyam, (2004), İlköğretim Okullarında Stratejik Planlama Çalışması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Eğitim

Bilimleri Enstitüsü, Eskişehir.

Madendere, M. Ali, (2005), “Kurumsal Risk Yönetiminde İç Denetimin Rolü”
TİDE Çeviri/Derleme, Ekim

MEB (Millî Eğitim Bakanlığı) (Aralık 2009), 2010-2014 Stratejik Planı

MEB (Millî Eğitim Bakanlığı). (Aralık 2015). 2015-2019 Stratejik Planı. Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı.

MEB [Millî Eğitim Bakanlığı], (2006). 2006/55 nolu genelge: Stratejik planlama.
www.meb.gov.tr adresinden 25 Temmuz 2011’de erişilmiştir.

MEB [Millî Eğitim Bakanlığı], (2010a). Eğitimde stratejik planlama okul/kurumlar için,
Ankara: MEB Yayınları.

MEB [Millî Eğitim Bakanlığı], (2010b). 2010/14 nolu genelge: İlçe, okul ve kurumlarda
stratejik plan

Memduhoğlu, Hasan Basri ve UÇAR, İbrahim Halil, (2012), yönetici ve ^
öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama
uygulamalarının değerlendirilmesi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim
Fakültesi Dergisi, sayı:23

Nartgün, Şenay Sezgin, (2003), Stratejik Planlama ve Eğitim Yönetiminde Çağdaş
Yaklaşımlar (1. Baskı). Ankara:Anı Yayıncılık

Oyman, Sumru, (2009), Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli
Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir
Değerlendirme, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü, Ankara.

Özen, Sibel, “Birleşik Krallıkta Kamu Yönetimi Reformları (1979-2008)”, (Kamu
İdarelerinde Stratejik Yönetim Projesi Raporu), ed. Osman Yılmaz, 1. Baskı,
Başbakanlık, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Maliye Bakanlığı,
Hazine Müsteşarlığı, Ankara, Kasım 2008a.

Özeren, Baran, “İç Denetim, Standartları ve Mesleğin Yeni Açılımları”, İnceleme,
Ağustos 2000.

Özgür, Hüseyin, (2004), “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, Çağdaş Kamu
Yönetimi 2, Ankara, Nobel

Öztop, Sezai, (2007), Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması, Yüksek
Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Papatya, Gürcan, (1998). Vizyon: Hayal ve Gerçek Arasındaki Gerilim. Süleyman
Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi,3. Sayı,3-13.

- Ramazanoğlu, Fikret, Bahçeci, Birsen, (2006), Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı. Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları. 52-56.
- Renkal, Seval, (2012), Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Saygılı, Duygu Demir, (2014), Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması, Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı, Yayın no:2903
- Sayıştay Dergisi (2002) , sayı:5051
- T.C. Maliye Bakanlığı. (2008). Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Performans Hazırlama Rehberi. Ankara.
- T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı. (2007). Planlı Okul Gelişim Modeli ‘‘Okulda Stratejik Yönetim’’, EARGED, Ankara.
- Toprakçı, Erdal, Ölmez Ceylan, Özden, Özgözcü, Serdal, (2014), Millî Eğitim bakanlığı ile diğer bakanlıkların Stratejik planlarının uyumluluğu, Sayıştay dergisi, sayı:94
- Tülay, Gökhan, (2007), Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk, Ercan, ÜNSAL, Nezir, (2007), Eğitimde Stratejik Planlama, Ankara: Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Tüzün, Gürel, ATAMER, Sema Alpan, FERİVER, şebnem, (2008), Kurumsal Stratejik Planlama Sık Karşılaşılan Sorulara Cevaplar, Bölgesel Çevre Merkezi, REC Türkiye.
- Vorhees, Richard A., (2007), Mixed Methods Used İn Strategic Planning, Association For Institutional Research.
- Yanpar Yelken, Tuğba, Kılıç, Figen ve Üredi, Lütfi, (2010), Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin İlk Ve Orta Öğretim Okul Müdürlerinin Görüşleri, Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:1, Sayı:1 s: (38-50)
- Yıldırım, Sema, (2015), İlk ve Ortaokullarda Yöneticiler ve Öğretmenlerin Stratejik Plan Algıları, Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, İstanbul.
- Yılmaz, Kutluhan, (2002), Kamu Kuruluşlar İçin Strateji Uygulaması, Sayıştay

Dergisi, Sayı:50, Ankara,

Yiyit, Tuba ve Çorbacıoğlu, Sıtkı, (2013), Bürokrasi, Strateji ve Örgütsel Öğrenme: Kamu Sektörü Stratejik Planların Etkinliğinde Zihinsel Modellerin Rolü, Yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Enstitüsü, Konya.

Yüksek Planlama Kurulu Kararı.19 Temmuz 2004 tarihli ve sayı 2004/37

Yüksek Planlama Kurulu Kararı.4 Temmuz 2003 tarihli ve sayı 2003/14

Yüzbaşıoğlu, Nedim, (2004), 2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama (1. Baskı).
Konya: Çizgi Kitapevi



ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Çatalyürek, B. (Temmuz-Ağustos2011). Stratejik Yönetim ve Planlama.
www.ytukuk.org.tr/arsiv/stratejikburak.htm, Erişim Tarihi:28.12.2015

Çavuşoğlu, M. Duru, O. (2013), İç Denetim, (çevrimiçi)
<http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/6831,cavusoglu-m-duru-o-icdenetim.pdf?0>, 31 Mayıs 2013.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2006). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp.Kilavuz2.pdf>, Erişim Tarihi: 04.01.2016

Sayıştay, (2002). Sayıştayın Performansının Ölçümüne İlişkin Ön Araştırma Raporu, Ankara: Sayıştay Yayını, http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:QHwJ__DRwM4J:www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin3.asp%3Fid%3D95+%&cd=1&hl=tr&ct=clnk&gl=tr, Erişim Tarihi:17.12.2015

T.C. Maliye Bakanlığı. (2004). Performans Esaslı Bütçe Rehberi. www.bumko.gov.tr/PEB/dosyagoster.aspx?DİL=1&BELGEANAH=9923&DOSYAISIM=PEBRhb_eri.pdf, Ankara.

EKLER

Ek-1

STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM ANKETİ

Değerli Meslektaşım;

Bu çalışma Eğitim Yöneticilerinin Stratejik Planlama ve Uygulama Sürecine İlişkin Algılarını tespit etmek amacıyla hazırlanmıştır.

Çalışmadaki soruları dikkatle okumanız ve içtenlikle cevaplamanız elde edilecek verilerin geçerliliği ve güvenilirliği açısından oldukça önemlidir. Paylaşmış olduğunuz bilgiler sadece bu çalışma için kullanılacak olup, kesinlikle 3. şahıslarla paylaşılmayacaktır.

Desteğiniz için teşekkür eder, siz değerli meslektaşlarıma saygılar sunarım.

Ramazan YILMAZ

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı

1. BÖLÜM

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. **Cinsiyetiniz** Kadın Erkek
2. **Yaşınız** 21-30 31-40 41-50 51-60 61 ve üzeri
3. **Medeni Durumunuz** Evli Bekâr
4. **Eğitim Düzeyiniz**
 Ön Lisans–2 yıl Lisans–4 yıl Lisans Üstü –Master/Doktora
5. **Göreviniz**
 Okul Müdür Yardımcısı Okul Müdürü İlçe Millî Eğitim Şube Müdürü
 İlçe Millî Eğitim Müdürü İl Millî Eğitim Şube Müdürü
 İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı İl Millî Eğitim Müdürü
6. **Yöneticilikte Çalışma Süreniz**
 01-5 yıl 6-10 yıl 11-15 yıl 16-20 yıl 21 yıl ve üzeri
7. **Stratejik Yönetim Alanında Eğitim Aldınız mı?** Evet Hayır
8. **Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyiniz.**

- Hiç bilmiyorum Az düzeyde Orta düzeyde
 İyi düzeyde Çok iyi düzeyde

9. Stratejik Planlama Eğitimi Seviyeniz

- Hiç eğitim almadım Az düzeyde eğitim aldım Orta düzeyde eğitim aldım
 İyi düzeyde eğitim aldım Çok iyi düzeyde eğitim aldım

2. BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA GENEL DEĞERLENDİRME

1. Stratejik Planlarımızı üst kurumlarımızın stratejik planlarını dikkate alarak hazırlarız
 Evet Hayır Bazen
2. Stratejik Planlarımızı yaparken kalkınma planlarını dikkate alarak hazırlarız
 Evet Hayır Bazen
3. Stratejik Planlarımızı yaparken Bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerini dikkate alarak hazırlarız
 Evet Hayır Bazen
4. Okul ve kurumlar için stratejik plan gerekli midir?
 Evet Hayır Bazen
5. Stratejik planlama çalışmalarının başladığı zamanında duyuruluyor mu?
 Evet Hayır
6. Sizce stratejik planda yer alan unsurlar yeterli mi?
 Yeterli Yetersiz
7. Stratejik planlama ekibiniz yeterli mi? Yeterli Yetersiz
8. Stratejik planlama ekibinizdeki çalışan sayısı kaç kişiden oluşmaktadır?
 1-3 4-7 8-10 11 ve üzeri
9. Stratejik planlama için yeterli zamanın ayrılma durumu
 Yeterli zaman ayrılıyor Yeterli zaman ayrılmıyor
10. Stratejik planlama sürecinde üst yönetim tarafından yeterli destek sağlanmaktadır.
 Evet Hayır
11. Stratejik planlama ve planın uygulaması sürecinde çalışanlar yeterli destek sağlanmaktadır

- () Evet () Hayır
12. Stratejik planlama için gönüllü destek sağlanmaktadır.
() Evet () Hayır
13. Stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaşların görüş ve düşünceleri plana yansımaktadır.
() Evet () Hayır
14. Stratejik planların internet sayfasında duyurulmaktadır ve her zaman ulaşılabilir durumdadır.
() Evet () Hayır
15. Stratejik plan uygulamalarında yaşadığımız en büyük sorun hangisidir?
a. Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler
b. Örgütsel Yetersizlikler
c. Finansal alandaki yetersizlikler
d. Personel alanındaki yetersizlikler

3. BÖLÜM

OKUL/KURUM STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMA SÜRECİ DEĞERLENDİRMESİ

Alt Boyutlar	Önermeler	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Olağan Beklentiler	1-Durum analizi (İç Çevre, Dış Çevre, GZFT Analizleri) yapılmıştır.					
	2-Geleceğin Tasarlanması (Misyon ve Vizyonun Tanımlanması, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi) gerçekçidir.					
	3-İzleme ve değerlendirme süreci yapılmıştır.					

	4-Stratejik plan nihai hale getirilmiştir ve onaylanmıştır.					
	5-Performans programları açık ve anlaşılirdır.					
	6-Eylem planları açık ve anlaşılirdır.					
	7-Sahiplenme ve hesap verebilirlik ölçülerine uygundur.					
	8-Katılımcılık sağlanmıştır.					
	9-Eylem planları, önceliklendirilmiş sorun ve gelişim alanları gözetilmektedir.					
	10-Planımız günlük işlerimin arasına girmiş durumdadır.					
	11-Planımız, iç ve dış paydaşlarımız değişim ve gelişime açıktır.					
	12-Planımız gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesine uygundur.					
	13-Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır.					
	14-Performans göstergeleri ölçülebilirdir.					
	15-Faaliyet raporları süreç içinde ve zamanında hazırlanmaktadır.					
	16-İç kontrol tam ve zamanında yapılmaktadır.					
	17-İç denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.					
	18-Dış denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.					
Yaşanan Sorunlar	19-Stratejik plana göre planlama sürecinde sorunlar yaşıyorum.					
	20-Stratejik plana göre yönetme/yönetim sürecinde sorunlar yaşıyorum.					
	21-Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum.					
	22-Stratejik plana göre örgütlenme sürecinde sorunlar yaşıyorum.					
	23-Stratejik plana göre eşgüdüm sürecinde sorunlar yaşıyorum.					
	24-Stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşıyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ramazan YILMAZ
Doğum Yeri ve Tarihi : Çayeli 05.11.1971

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Niğde BESYO
Yüksek Lisans Öğrenimi :
Bildiği Yabancı Diller : Fransızca
Bilimsel Faaliyetleri :

İş Deneyimi

Stajlar : MEB
Projeler : Erasmus + ve Ulusal Projeler
Çalıştığı Kurumlar : MEB çeşitli okul ve kurumlarında çalışmış ve halen Denizli İl Millî Eğitim Müdürlüğünde Şube Müdürü olarak çalışmaktadır.

İletişim

E-Posta Adresi : yilmazr53@gmail.com
Tarih : 16.02.2016

