



**KKTC
YAKIN DOĞU ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ, DENETİMİ, EKONOMİSİ VE
PLANLAMASI ANA BİLİM DALI**

**KKTC İLKOKUL YÖNETİCİLERİNİN
OKULLAR VE MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI'NDAKİ
STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMALARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Hazırlayan
Ayşen Çaluda KARADAĞLI**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Fatoş SİLMAN**

Lefkoşa-2010

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne;

Ayşen Çaluda Karadağlı tarafından hazırlanan “KKTC İlkokul Yöneticilerinin Okullar ve Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” adlı çalışma jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi Denetimi Planlaması ve Ekonomisi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan:.....

Doç. Dr. Mehmet Çağlar (Yardımcı Danışman)

Üye:.....

Doç. Dr. Fatoş Silman (Danışman)

Üye:.....

Yard. Doç. Dr. Engin Baysen

ONAY

Yüksek Lisans Yönetmeliğine uygun olarak düzenlendiğini onaylarım.

22./3./2010

Doç. Dr. Cem Birol
Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Günümüz dünyasında meydana gelen ekonomik, teknolojik ve sosyal gelişmeler eğitim kurumlarını ve eğitim merkez örgütünü hiç beklemedikleri durumlarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Özellikle küreselleşme olgusunun getirdiği ekonomik, sosyolojik, politik ve teknolojik yenilikler karşısında eğitim kurumları başarıyı yakalayabilmek için yoğun bir mücadele vermektedirler. Arzulanan hedeflere ulaşmak için, geleceği ihtiva eden ileriye dönük, çevrede meydana gelebilecek her türlü gelişmeyi de dikkate alan stratejik planların hazırlanması büyük önem arz etmektedir.

Bireyin sağlıklı şekilde yetişmesinde en önemli görevi üstlenen eğitim örgütlerinde, stratejik planlamanın önemi diğer örgütlere göre daha fazladır. Etkili bir eğitim-öğretim ortamı hazırlamak, başarılı bireyler yetiştirmek, mevcut eğitim sistemi içerisinde titizlikle uygulanmış bir stratejik planlama ile mümkündür. Bu bağlamda, özellikle eğitim bakanlığının, okul yöneticilerinin ve öğretmenlerin “Stratejik Planlama” uygulamasını benimsemeleri gerekmektedir.

Bu araştırmada ilkokul yöneticilerinin, stratejik planlama uygulamaları ile ilgili görüşlerini almak, bu uygulamaların KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndaki durumuna ilişkin görüşlerini değerlendirmek ve ilgilileri bu konuda bilgilendirmek amaçlanmıştır.

Bu araştırmayı hazırlarken, değerli yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım Doç. Dr. Fatoş SİLMAN’a, tezin her aşamasına katkı sağlayıp yol gösteren yardımcı danışmanım Doç. Dr. Mehmet ÇAĞLAR’a, sayın Sedat Yüce’ye, varlığıyla bana güç veren kızım Nehir’e, her zaman destek olan anneme, eşime ve emeği geçen herkese teşekkür ederim.

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, ilkokullardaki yöneticilerin, “Stratejik Planlama” uygulamalarına ilişkin görüşleri ile KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın “Stratejik Planlama” ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerini belirlemektir.

Araştırmanın evrenini KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı İlköğretim Dairesi Müdürlüğü’ne bağlı, 2008-2009 öğretim yılında görev yapan müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenler oluşturmaktadır.

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı’nın (www.meb.gov.tr) uygulamış olduğu “Stratejik Planlama Anketi”nden yararlanılarak geliştirilmiş ve bir grup okul yöneticisi üzerinde geçerlik ve güvenirlik ön çalışması yapılmıştır. Ölçeğin iç güvenirliğinin saptanması amacıyla 162 kişilik evrenden 20 kişiyle görüşülerek bir ön uygulama yapılmıştır.

Ölçeğin güvenirliği için Faktör Analizi ve Cronbach alfa yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle her sorunun ölçekle uyumlu olup olmadığı, o sorunun bu ölçekte yer almaya uygun olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu nedenle, ilk önce anketteki maddeler iki alt problem doğrultusunda gruplanmış ve alt ölçeklere ilişkin Cronbach alfa katsayıları 0.62 ve 0.86 bulunarak anket güvenilir kabul edilmiştir.

Anket, 162 kişilik evrenin tümüne dağıtılmış. Bunun 57’si müdürlerden, 65’i müdür muavinlerinden ve 6’sı da sorumlu öğretmenlerden olmak üzere toplam 128 tanesi cevaplanıp, değerlendirilmek üzere geri dönmüştür.

Ankete verilen yanıtlar SPSS 11.0.0 yardımıyla çözümlenmiştir. Çözümlemelerde frekans ve yüzde dağılımları, parametrik testler olan Student t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, ilkokul yöneticilerinin görev ünvanlarına, meslek kıdemlerine, yaş gruplarına, cinsiyetlerine ve görev yaptıkları okulun bölgesine göre stratejik planlama alt ölçeğinden elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Buna karşılık yöneticilerin eğitim durumları ile yönetici olarak çalışma sürelerinde, eğitim bakanlığının stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanların dağılımında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

The purpose of this study is determining the general views of the elementary school administrators about the "Strategic Planning". Also we try to determine the views of the elementary school administrators about the "Strategic Planning" applications which made by the National Education, Youth and Sports Ministry of TRNC.

The study applied to the elementary school directors, assistant directors and accountable teachers who affiliated to the the National Education, Youth and Sports Ministry of TRNC in 2008-2009 academic year.

Survey of the study developed by utilizing of Ministry of National Education Strategy Development Board of Turkish Republic (www.meb.gov.tr). The survey of the study applied to 20 elementary school administrators who randomly selected from the sample space for the reliability and validity as a pre study.

Reliability of the scale is calculated by Factor Analyze and Cronbach alpha test. All items of the scale tested by Cronbach alpha method if it is suitable for the scale. First, the items of the scale are classified according to two inferior problems and the test values find as 0.62 and 0.86 which are acceptable.

Survey delivered to all of the sample space which is including 162 elementary school administration and we recieved 128th of the total.

Surveys analyzed by SPSS 11.0.0 and frequency distrubition, student-t test and one way Anova used for calculating to test statistics.

According to the findings, there is no statistically significant difference between scale inferior scores of elementary school administrators' and the title role, profession of seniority, age groups, gender, schools' region.

However the difference between educational status, work experience as a director of the administrators and scale scores is statistically significant. Also we find the same result for the views of the elementary school administrators about the "Strategic Planning" applications which made by the National Education, Youth and Sports Ministry of TRNC.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ONAY SAYFASI.....	i
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	v
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLOLAR CETVELİ.....	x
GRAFİKLER CETVELİ.....	xv

BÖLÜM I

1.1.GİRİŞ.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	3
1.3. Alt Problemler.....	4
1.4.Araştırmanın Amacı.....	4
1.5. Araştırmanın Önemi.....	4
1.6. Sınırlılıklar.....	6
1.7. Tanımlar.....	6
1.8. Sayıtlar.....	8
1.9. Kısaltmalar.....	8

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1.KURAMSAL TEMELLER.....	9
2.1.1. Strateji Kavramı.....	9
2.1.2. Planlama Kavramı.....	11
2.1.3. Planlamanın Temel İlkeleri.....	13

2.1.4. Planlamanın Önemi ve Yararları.....	14
2.1.5. Stratejik Planlama.....	15
2.1.6. Stratejik Planlamanın Gelişimi ve Evrimi.....	17
2.1.7. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri.....	20
2.1.8. Stratejik Planlamanın Yararları.....	21
2.1.9. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkı.....	22
2.1.10. Stratejik Planlama Modelleri.....	23
2.1.11. Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim İlişkisi.....	28
2.1.12. Stratejik Planlama Süreci.....	30
2.1.13. Eğitimde Stratejik Planlamanın Yeri ve Önemi.....	35
2.1.14. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda Stratejik Planlama İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	36
2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR	
2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar.....	37
2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar.....	38

BÖLÜM III

YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli.....	45
3.2. Evren/ Örneklem.....	45
3.3. Veri Toplama Teknikleri.....	47
3.4. Veri Toplama Araçları.....	47
3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması.....	49
3.6. Verilerin Çözümlemesi.....	49

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

4.1. Demografik Veriler.....	51
4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Ölçekten Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	58
4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Ölçekten Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	67
4.4. Bulgulara İlişkin Yorumlar.....	77

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç.....	82
5.2. Öneriler.....	84
KAYNAKÇA.....	87
EKLER.....	96
EK.1. Anket Uygulaması İçin İzin Talep Dilekçesi.....	97
EK.2. Anket Uygulaması İçin İlköğretim Dairesi'nden Alınan İzin Belgesi.....	98
EK.3. Anket Örneği.....	99

TABLÖLAR CETVELİ

Tablo 1. Bölgelere Göre Yönetici Sayılarının Dağılımı.....	46
Tablo 2. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Dağılımı.....	51
Tablo 3. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	52
Tablo 4. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	53
Tablo 5. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	54
Tablo 6. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	55
Tablo 7. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	56
Tablo 8. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Dağılımı.....	57
Tablo 9. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	58
Tablo 9.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	58
Tablo 10. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	59

Tablo 10.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	60
Tablo 11. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	61
Tablo 11.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	61
Tablo 12. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	62
Tablo 12.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	63
Tablo 13. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	63
Tablo 13.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	64
Tablo 14. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	65

Tablo 14.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	65
Tablo 15. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	66
Tablo 15.1 İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	67
Tablo 16. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	68
Tablo 16.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	68
Tablo 17. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	69
Tablo 17.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	70

Tablo 18. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	70
Tablo 18.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	71
Tablo 19. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	72
Tablo 19.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	72
Tablo 20. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	73
Tablo 20.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	74
Tablo 21. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	74

Tablo 21.1. İlkokullardaki Yöneticilerin	
Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre	
Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları	
Hakkındaki Görüşlerine İlişkin	
Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	75

Tablo 22. İlkokullardaki Yöneticilerin	
Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre	
Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları	
Hakkındaki Görüşlerine İlişkin	
Elde Edilen Puanların Dağılımı.....	76

Tablo 22.1. İlkokullardaki Yöneticilerin	
Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre	
Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları	
Hakkındaki Görüşlerine İlişkin	
Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması.....	76

GRAFİKLER CETVELİ

Grafik 1. Bölgelere Göre Yönetici Sayılarının Dağılımı.....	46
Grafik 2. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Dağılım.....	51
Grafik 3. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı.....	52
Grafik 4. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	53
Grafik 5. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı.....	54
Grafik 6. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı.....	55
Grafik 7. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı.....	56
Grafik 8. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Dağılımı.....	57

BÖLÜM I

1.1. Giriş

Globalleşen dünyada hızla artan rekabet yalnız işletmeleri değil, eğitim kurumlarını da yönetimlerinde yeni arayışlara sürüklemektedir. Günümüzün okulları çok yönlü bir çevresel değişim ve dalgalanmalarla karşı karşıyadır ve bundan etkilenmektedir. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişimlerin etkisi anında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkilerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen değil kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır. Kısacası bugünkü okul yöneticileri, çok hızlı değişen çevre koşulları karşısında uyum sağlayabilmek için eskiye göre daha fazla inisiyatif kullanmak zorunda kalmaktadırlar.

Aynı şekilde rekabetin ve her alanda yenilenmenin oldukça hızlı yaşandığı günümüzde, çevrede olup bitenleri eskiye göre daha çok izlemek ve ona göre uyum sağlamak zorundadırlar. Bu yüzden okulların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için çevresel değişimler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olan stratejik planlama modeli oldukça işlevseldir. Çünkü stratejik planlama anlayışı ile okul yöneticileri sahip oldukları özerk alanı daha etkili kullanabilirler ve çevrede oluşan hareketliliklere göre kurumlarının yaşamlarını devam ettirebilirler.

Yöneticiler , planlama sürecine katkılarına da izin veren bir sistem ve örgütlenme yaklaşımı yoluyla, stratejik planlama üzerinde zaman harcamaya güdülenmelidir (Aksu,2002:35).

K.K.T.C eğitim sisteminde birtakım iyileştirmelere gitmek için, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın ve okulların yönetim ve planlama anlayışlarında da bazı değişikliklere gitmeleri gerekmektedir.

Küreselleşme, bilişim teknolojisindeki hızlı ilerlemeler, ekonomik, sosyal değişimler gibi dünya düzeninde etkisini yoğun hissettiren değişimler yeni dinamiklerin de ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu etki altında, başarı isteyen tüm sektör ve kurumların ve hatta bireylerin değişime dair verileri doğru algılaması ve kendini süreç içinde geleceğe hazır hale getirmesi gerekmektedir. Okullarda sıklıkla karşılaşılan yönetsel problemlerin temelinde belirli bir planın olmayışı yatmaktadır.

Planlama, bazı amaçlara ulaşmak için gelecekte uygulanacak bir dizi kararları hazırlamayı içeren bir süreçtir. Akılcı bir eylem, planlama gerektirir. Eylem, planlama ile yönlendirilir. Plansız bir eylem etkisiz ve anlamsız olur (Çelebi, 2004) .

Okullarda mevcut sorunların çözümlenebilmesi veya gelişim planlarının oluşturulabilmesi için stratejilere ihtiyaç duyulur. Yönetim biliminde strateji, "Bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamında kullanılmaktadır (Aktan, 2006).

Birçok okul geleceğe yönelik hedeflerini belirlemekten, mevcut sorunlara çözüm önerileri geliştirmekten uzak bir yönetim anlayışı belirlemektedir. İşte bu durum eğitimde "Stratejik Planlama" nın gerekliliğini gündeme getirir.

"Stratejik Planlama" örgütlerin bakışlarını geleceğe çevirerek kendilerine yön vermeleridir. "Stratejik Planlama" anlayışında örgütün karşı karşıya gelebileceği yeni olasılıklar belirlenir ve yeni sorunlar ortaya konur (Erdoğan, 2002).

Stratejik Planlama, çevresel değişim ve eğilimlere kurumların, hem günümüz, hem de yarının dünyasında nasıl daha etkin ve verimli olabileceklerine dair bakış açısı sağlar.

K.K.T.C Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın, stratejik planlama çalışmaları yapması ve okul yöneticileri ile birlikte eğitim bakanlığının misyonunu, vizyonunu, mevcut sorunlara çözüm önerilerini, değişen dünya koşullarına uygun olarak belirlemesi, geliştirmesi yani "Stratejik Planlama" uygulamalarından yararlanması gerekmektedir.

İlkokulların temel eğitimi oluşturması sebebiyle "Stratejik Planlama" dan yoksun kalmaları, özelde yönetsel problemlere, genelde de öğrencilerin başarısına etki edeceğinden, ilkokul yöneticilerinin bu yönetim anlayışını tanımaları ve eğitim bakanlığının bu konu ile ilgili çalışmalarını takip etmeleri doğru bir yaklaşım olacaktır.

Bu bağlamda, ilkokul yöneticilerinin, "Stratejik Planlama" uygulamalarına ilişkin görüşlerinin belirlenmesinin ve KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın "Stratejik Planlama" ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerinin değerlendirilmesinin bir araştırma konusu olarak incelenmesinde yarar görülmüştür.

Bu bölümde, araştırmanın problem cümlesi, alt problemleri, amacı, önemi, sayıtları, sınırlılığı, tanımları ve kısaltmalar açıklanmaktadır.

1.2. Problem Cümlesi

İlkokullardaki yöneticilerin, "Stratejik Planlama" uygulamalarına ilişkin görüşleri ile KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın "Stratejik Planlama" ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşleri nelerdir?

1.3. Alt Problemler

Belirlenen problem cümlesi temelinde aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır;

- 1) İlkokullardaki yöneticilerin, “Stratejik Planlama” uygulaması ile ilgili görüşleri nelerdir? Yöneticilerin bu görüşleri arasında; cinsiyetlerine, yaşlarına, görev ünvanlarına, kıdemlerine, yönetici olarak çalışma sürelerine, görev yaptıkları okulun bölgesine ve en son bitirdikleri okul değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?
- 2) İlkokullardaki yöneticilerin KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın “Stratejik Planlama” ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşleri nelerdir? Yöneticilerin bu görüşleri arasında; cinsiyetlerine, yaşlarına, görev ünvanlarına, kıdemlerine, yönetici olarak çalışma sürelerine, görev yaptıkları okulun bölgesine ve en son bitirdikleri okul değişkenlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık var mıdır?

1.4. Amaç

Bu araştırmanın amacı, ilkokullardaki yöneticilerin, “Stratejik Planlama” uygulamaları ile KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın “Stratejik Planlama” ile ilgili uygulamalarına ilişkin görüşlerini değerlendirerek, ilgilileri bu konuda bilgilendirmektir.

1.5. Araştırmanın Önemi

Yaşamın hemen her alanında hızlı bir değişimin yaşandığı dünyamızda, örgütler verimliliklerini artırabilmek için farklı yönetim şekillerini uygulamak zorundadırlar. Örgütler çevrelerine uyum sağlayabilmek, yeniliklerden yararlanabilmek, beklenmedik

olaylardan daha az etkilenmek veya bu tür olaylara karşı hazırlıklı olabilmek, kısaca amaçlarına tam ulaşabilmek için geliştirilen yeni yönetim yaklaşımlarını uygulama gerçeği ile karşı karşıya kalmışlardır. Söz konusu yeni yönetim yaklaşımlarından biri de kuşkusuz “Stratejik Planlama” modelidir. Eğitimde arzu edilen hedeflere ulaşabilmek için stratejik planlamanın en tepede, yani eğitim bakanlığı bünyesinde gerçekleştirilmesi gereklidir. Bu gereklilik okul yöneticilerinin de (temel eğitimi oluşturmaları bakımından özellikle ilkokul yöneticilerinin) stratejik planlama konusuyla ilgili kendilerini geliştirmelerini zorunlu kılmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmanın, eğitim kurumlarında “Stratejik Planlama” ile ilgili daha yeni ve daha geniş araştırmaların yapılmasına yol göstereceği beklenmektedir.

Kurumlara çevrede oluşan eğilimler doğrultusunda hareket ve değişim kolaylığı sağlayan stratejik planlama; liderlere, yöneticilere ve plancılara stratejik düşünmede, hareket etmede yardımcı olmak için geliştirilmiş basit araçlar, süreçler ve kavramlar bütünüdür (Bryson, 1995: 9).

Gelişen teknolojiler, stratejik planlamanın önemini her geçen gün giderek artırmakta ve eğitim sisteminin ayrılmaz bir parçası haline getirmektedir. Stratejik planlama, gelecekle ilgili öngörülerini ortaya koymayı amaçladığından, eğitim bakanlığı yöneticileri ile okul yöneticilerinin istişare halinde belirli süreleri kapsayan stratejik hedefler oluşturmaları eğitim açısından büyük önem taşımaktadır.

Stratejik planlama gelecekteki olaylar ve onların sonuçlarıyla ilgilidir. Bu sebeple, üst düzey yöneticilerin uzun vadeli karar verme yetisine sahip olmalarını gerektirir (Abbas ve Alkhafaji, 2003; 32).

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar; KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın “Stratejik Planlama” uygulamalarıyla ilgili mevcut durumunun belirlenmesi, ilkokul yöneticilerinin “Stratejik Planlama” ile ilgili hizmet içi

eğitimlerinde ilgililere yol gösterebilecek bulgular içermesi açısından önemlidir.

Bu araştırma, “Stratejik Planlama” uygulaması ile Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’nın “Stratejik Planlama” uygulamalarına yönelik ilkökul yöneticilerinin görüşlerini belirleyecektir. Bu belirleme, eğitim politikası saptayıcılarına, mevcut durum hakkında ışıık tutarak, eğitim bakanlığına stratejik planlama uygulamalarına yönelik ne gibi önlemler alınması gerektiği konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma aşağıdaki özellikler açısından sınırlandırılmıştır:

1-Araştırma 2008-2009 eğitim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

2-Araştırma Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı ilkokullarda görevli müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenler ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Bu bölümde araştırmanın içinde sık sık geçen bazı terimlerin tanımları verilmiştir. Verilen tanımlar, araştırmada bu terimlerin hangi anlamda kullanıldıklarına yöneliktir.

İlkokul: 6-11 yaş grubundaki öğrencilerin devam ettiği okullardır (Milli Eğitim Yasası,9).

Yönetici: KKTC ilkokullarında görev yapan müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenler bu araştırmada “yönetici” sözcüğü ile ifade edilecektir.

Müdür: Bu araştırmada müdür, ilkokullarda yönetimden sorumlu kişiyi anlatmaktadır.

Müdür Muavini: Bu araştırmada müdür muavini, ilkokulların yönetiminde müdüre yardımcı kişiyi ifade etmektedir.

Sorumlu Öğretmen: Müdürü bulunmayan bir ilkokulda, diğer öğretmenlere göre daha kıdemli olan, yöneticilik görevi ile öğretmenlik görevini bir arada yürüten, bu görevinden ötürü ek bir ödenek alan öğretmendir. (Öğretmenler Yasası,17).

Stratejik Planlama: Örgütlerin bakışlarını geleceğe çevirerek kendilerine yön vermeleridir (Erdoğan,2002).

Vizyon: Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir (Aktan,2006).

Misyon: Gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik, görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon, organizasyon açısından varoluş amacını belirtir (Aktan,2006).

Strateji: Yön gösterme, yönlendirme (Dinçer, 2004: 16).

SWOT Analizi: Organizasyonda iç ve dış durum değerlendirmesi yapılması demektir. Organizasyonda “İç Durum Analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra “Dış Durum Analizi” yapılarak organizasyonun rakipleri karşısındaki durumu, fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır (Aktan,2006).

Eğitim Bakanlığı: KKTC Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı , bu araştırmanın belirli yerlerinde “eğitim bakanlığı” olarak ifade edilecektir.

1.8. Sayıtlar

Araştırmada veri toplama amacı ile kullanılan ölçekte görüşlerini belirten yöneticilerin, “Stratejik Planlama” uygulamasından haberdar oldukları ve anketleri yanıtlarken gerçek düşüncelerini yansıtacakları sayıltısından hareket edilmiştir.

1.9. Kısaltmalar

KKTC: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti

M.E.B: Milli Eğitim Bakanlığı

S.P.S.S: Statistical Package For Social Science

ANOVA: Varyans Analizi

DPT: Devlet Planlama Teşkilatı

AÖA: Atatürk Öğretmen Akademisi

V.b: Ve bunun gibi

V.d: Ve diğerleri

H.K top. : Hata kareler toplamı

s.d. : Serbestlik derecesi

Ort. kareler: Ortalamanın kareleri

F: Varyans analizi neticesinde çıkan değer.

p : Varyans analizi neticesinde çıkan f değerinin tablo değeri.

BÖLÜM II

KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

2.1. KURAMSAL TEMELLER

Bu bölümde “Stratejik Planlama” ile ilgili kuramsal temellere yer verilmiştir.

2.1.1. Strateji Kavramı

Strateji sözcüğü etimolojik köken açısından iki temele dayanmaktadır ve sözcüğün kökleri antik çağlara kadar uzanmaktadır. Bunlardan biri Latince “yol, çizgi ve yatak” anlamına gelen “stratum” kavramıdır. Strateji sözcüğünün diğer anlamının ise eski Yunanlı general “Strategos”un adıyla ilgili olduğu ve strateji sözcüğünün zaman zaman bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanıldığı da ileri sürülmektedir (Eren, 2005: 1).

“Strategos” sözcüğü, Eski Mısır’da Ptolemioslar devrinde, Atina ve Roma’da askeri ve sivil yönetim başkanlarını ifade ederken, Bizanslılar devrinde de yüksek bir rütbe sayılan strategosluk bizzat kral tarafından verilmiştir. Bu kavram, dönemler içerisinde gelişim göstermiş ve kişilerle birlikte anılmak yerine stratejik süreç adı verilen bir oluşumu ifade eden anlamda kullanılmaya başlanmıştır (Çomaklı vd, 2007: 10).

Strateji sözcüğünün kökeni konusunda uzlaşma olmamasına rağmen, genel bir yaklaşımla, çıkan ortak anlamın yön gösterme, yönlendirme ile ilgili olduğu görülmektedir (Dinçer, 2004: 16).

İşletme alanında strateji, bir işletmenin esas amaçlarını, politika ve faaliyetler çerçevesi içinde bütünleştiren ve işletmenin tek vücut halinde amaçlarına yürümesini sağlayan bir model veya plandır (Akyüz, 2001:110).

Yönetmel anlamda strateji, matematik ve istatistik yöntemlerle programlanabilen ve en uygun seçimleri sağlayan bir araç olarak tanımlanabilir. Ayrıca, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreye uyumunu ya da çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetmel bir araçtır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 20).

Strateji, artık günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Strateji ile aslında ifade edilmek istenen, hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir. Günlük dilde bile insanların kendi gelecekleri ile ilgili, özellikle bir sorunun çözümü konusunda izlenecek yol ve yöntemlerle ilgili bu sözcüğü kullandıkları görülmektedir (Çevik, 2001: 310).

Kamu sektörü açısından strateji, örgütün kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlerine dayanarak, örgüt için hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesini ve bu hedefleri başarmak için çalışma planlarının tasarlanmasını ve bunların uygulanmasını içerir (Özgür, 2004: 208).

Değişik yaklaşımlarla ele alınabilen strateji kavramının en geniş ve kapsamlı tanımlarından birini Hax ve Majluf (1996: 14) yapmıştır. Onlara göre strateji;

- Uzun vadeli amaçlar, eylem planları ve kaynak kullanım öncelikleriyle organizasyonun yönünü belirler.
- Organizasyonun girdiği ya da girmesi gereken faaliyet alanlarını belirler.
- Dış çevrenin getirdiği fırsat ve tehditlerin, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi ve tüm faaliyet alanında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama çabasıdır.

- Organizasyon, faaliyet alanları, işlemler düzeyinde yönetimin yerine getireceği görevleri çözümler.
- Tutarlı, birleştirici ve bütünleştirici kararlar dokusudur.
- Paydaşlar ile yaratılmak istenen iktisadi ve iktisadi olmayan katkıların niteliğini tanımlar.
- Organizasyonun stratejik niyetlerini tanımlar.
- Organizasyonun temel yeteneklerini oluşturmayı ve geliştirmeyi hedefler.
- Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için elle tutulan ve tutulmayan kaynaklara bilinçli yatırım yapma aracıdır.

Stratejinin ilgilendiği temel alanlar; yönetim sistemi, örgüt araçları, çalışanlar ve çevreden oluşmaktadır. Yönetim açısından karar sistemi, organizasyon yapısı, örgüt kültürü ile tüm yönetsel yardımcı araçlar, yönetim sistemini oluşturur. Örgütün kullandığı malzeme, enerji, finansal araçlar ve sahip olunan teknik bilgi, örgüt araçları olarak stratejinin ilgilendiği alanlar arasındadır. Ayrıca, örgüt çalışanları ve örgütün faaliyetleri ile dolaylı veya doğrudan ilgili bulunan çevre önem taşımaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 20).

Buraya kadar yapılan tanımlardan da anlaşılacağı gibi, strateji; amaç ve hedeflere ulaşmak için alınacak önlem ve izlenecek yolları kapsamaktadır. Tüm örgütlerin dış çevresi ile kurduğu ilişkide kendisi için en yüksek yararı sağlamada izleyeceği yol ve yapacağı tercihleri içermektedir.

2.1.2. Planlama Kavramı

Planlama kavramı günlük konuşma ve yazı dilinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Planlamanın pek çok tanımını yapmak mümkündür.

Klasik bir planlama tanımı Podol (1962: 11) tarafından yapılmıştır: “Planlama; ne yapılması gerektiğini, nasıl yapılacağını, ne zaman harekete geçileceğini ve bu sorumluluğu kimin üzerine alacağını belirtmek ve saptamaktır.”

En genel anlamı ile planlama, önceden belirlenmiş hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak kaynakların harekete geçirilmesi, etkin olarak kullanımı ve sonuç almaya yönelik bilgi temelli bir çabadır (Waterson, 1965: 8).

Küçük (1985: 15), planlamayı öz bir biçimde, “belli bir amacı gerçekleştirmek için düzenlenen önlemler bütünü” olarak tanımlamaktadır. Sezen’e (1999: 9) göre ise, planlama “içeriği, kuşatımı, amacı ve amaçları ne olursa olsun, verilmiş bir ortamda, önceden belirlenmiş sürede, belli araçlarla ulaşma eylemidir.”

Kamu Yönetimi Sözlüğünde (Bozkurt vd, 1998: 206) ise planlama “önceden saptanmış hedef ya da hedeflere, yine önceden saptanmış sürede ulaşmak için izlenecek yön ve yöntemleri belirleme eylemi” olarak tanımlanmaktadır.

Planlama, tüm yönetsel işlevlerin bağımlı olduğu ilk yönetsel işlevdir. Planlama işlevini yerine getiren yöneticiler, örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemiş olurlar. Öteki yönetsel süreçlerle de bu amaçlara ve hedeflere ulaşmanın en iyi yollarını bulma olanağına sahip olurlar. Planlama sayesinde kuruluşun yalnızca amaçları ve hedefleri değil, aynı zamanda, kaynakları ve bu kaynakların sınırlılıkları da saptanmış olur.

Planlama, ne yapılacağının bilinmesi demektir ve her yöneticinin başta gelen görevidir. En üst düzey yöneticiden, küçük bir birimin başındaki yöneticiye kadar her düzeydeki yönetici, bir ölçüde planlama yapmak durumundadır (Ergun, 2004: 65).

Ayrı disiplinlerin ilgi alanına girmesi nedeniyle planlama kavramına değişik bakış açılarıyla değişik anlamlar yüklenmektedir. Ancak tüm planlama kavramsallaştırmalarında üç öge her zaman yer almaktadır:

Amaç: Ulaşılmak ya da gerçekleştirilmek istenen amaç ya da amaçlar vardır ve bu amaçların hangi nitelikte olduğunun önemi bulunmamaktadır.

Süre: Bireysel, örgütsel, toplumsal ya da bir başka düzlemde belirlenen amaç ya da amaçlara önceden belirlenen bir süre içerisinde ulaşmaktır.

Yöntem: Bu süre içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerektiğinin, hangi yöntemlerin, araçların ve kaynakların kullanılacağını belirlemesidir (Sezen, 1999: 10).

2.1.3. Planlamanın Temel İlkeleri

Planlamanın ve plan uygulamasının başarılı olarak gerçekleştirilmesi için planın süresi, çevrelediği alan, amacı, planı yapan örgütün biçimi ve benzeri ölçütlere göre pek çok ilke bulunmaktadır. Burada sadece planlamanın temel ilkeleri olarak açıklık, esneklik ve tutarlılık kavramlarına değinilmektedir. Açıklık ilkesi, hedeflerin açık, anlaşılır biçimde ortaya konulmasıdır. Açıklık yalnızca hedefler için değil aynı zamanda planlama sürecinde rol alacak kişilerin, kurumların görevleri, işlevleri, sorumlulukları ve aralarındaki ilişkiler açısından da gereklidir. Esneklik ilkesi, planlamanın içeriğinin, hedeflerinin sık sık değiştirilmesi, istenilen yöne çekilmesi değildir. Esneklik; koşullar değişmediği sürece, içerik ve hedeflerle oynanmasına olanak tanımayan bir katılık, ama planlamanın akışını değiştirecek türde koşullar değiştiğinde de yeni duruma uyum sağlayacak bir bükülgenlik arasındaki dengedir.

Planlar, uygulama sırasında değişme ve gelişmeye açık, esnek ve geliştirilebilir olmalıdır. Tutarlılık ilkesi, planlama eylemini oluşturan parçaların birbirleriyle çelişmemesini, kendi aralarında uyumlu olmasını anlatır (Genç, 1998: 139).

2.1.4. Planlamanın Önemi ve Yararları

Planlama ussal yönetim biçiminin temelidir. Yönetici bu yöntem sayesinde, ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünme olanağı bulur. Planlı çalışma benimsendiği zaman, isabetli karar almak için düşünme ve değişik çözüm yolları inceleme olanağı bulunur. Planlama ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasından önce kararlaştırmaktır.

Örgütlerin yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikaların geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur. Kuruluşların çalışmalarının başarılı olması, planların iyi hazırlanmasına ve başarılı olmasına bağlıdır (Tortop vd, 2005: 43).

Planlama, zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama beklenen değişiklikteki belirsizliği azaltma yoludur. Yöneticiler ileri bakmaya, değişiklikleri tahmin etmeye, bu değişikliklerin etkisini göz önünde bulundurarak, uygun hareket yolları geliştirmeye planlama tarafından zorlanırlar. Ulaşmak istenen hedeften emin olunmazsa, ona ulaşıp ulaşılamayacağı da bilinemez. Planlama ile, hedeflere nasıl ulaşılacağı belirlendiği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak da mümkündür (Çoban, 1997: 81).

Planlama, başarıyı ölçen nesnel bir değerlendirme sistemidir. Planlar yapılırken örgütsel amaçlar belirlenir ve bu amaçlara ulaşmak için belirli bir zaman dilimi ortaya konulur. Zaman içerisinde kişi ya da kuruluşların önceden belirlenen hedefleri, beklenen zaman içerisinde hangi ölçüde gerçekleştirdikleri, var olan somut durum ile önceden planlanmış hedefler karşılaştırılarak nesnel bir şekilde ortaya konur.

Planlama, gelecek için bir vizyon oluşturur. Hedefleri belirli olan kuruluşların ve kişilerin başarılı oldukları genel bir gerçektir. Planlama yapmış olan kuruluşlarda ne zaman, nerede, hangi faaliyeti yürüteceği ve hangi faaliyetten kimin sorumlu olduğunun belirtilmiş olması örgüt içi düzen ve disiplini sağlar, yetki ve sorumluluklar açısından oluşabilecek kaosu ve örgüt içi çatışmayı engeller.

Örgütsel hedeflere ulaşmak için, eldeki kaynakların ve insan gücünün ne şekilde ve hangi oranda kullanılacağını ortaya koyarak bir anlamda koordinasyonu sağlar. Çevre ve gelecekle ilgili belirsizliklerin insanlar üzerinde olumsuz etki yaptığı, stres ve motivasyon kaybına neden olduğu bilinmektedir. Planlama, geleceğin önceden tahmin edilmesi, başka bir deyişle, belirli bir hareketi yürütme sırasında değil önceden kararlaştırmaktır.

Çevrede oluşan ve oluşması beklenen değişiklikleri hesap eden ve bunlara önceden çözüm bulmaya çalışan planlama ile çalışanlar için belirsizlik ve amaçsızlık durumu azalır veya tamamen ortadan kalkar. Planlama, bu yönü ile çalışanlar üzerinde olumlu bir motivasyon aracıdır (Özdemir, 1999: 22-23).

2.1.5. Stratejik Planlama

Stratejik planlama; kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon ve kuruluş ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyon oluşturup, bu vizyona uygun hedefler ve çeşitli göstergeler saptayarak, başarıyı izleme ve değerlendirmelerini ifade eden, katılımcı, hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eden esnek bir planlama anlayışıdır (Dursun, 2004: 49-50).

Strateji ve planlama çok sık karıştırılan kavramlardır. Strateji kavramı, uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili iken, plan kavramı amaçlara ulaşmak için araçlar

ile yolların kararlaştırılması ve neyin, nerede, niçin, hangi sürede yapılacağının önceden belirlenmesidir (Çomaklı vd, 2007: 22).

Planlama, bilinen bir gelecek üzerine tasarlanır ve statik ortamlarda alınması beklenen sonuçlar ile ilgilidir. Strateji yaratma ise dinamik bir olgudur. Belirsizlikler ve değişikliklerin olduğu ortamlarda, organizasyonun planlanan hedeflerine ulaşması için kendisini konumlandırması amacına yöneliktir. Değişikliklerin ne zaman ve nasıl ortaya çıkacağı bilinmediğinden, stratejiler belirli bir zaman çizelgesine göre oluşturulamazlar.

Belirli bir süreç içinde tanımlanamadığı ve kesin bir sonucu olmadığı için strateji yaratmak bir sanattır. Organizasyonlar, uygulanacak stratejileri belirledikten sonra planlama yapabilir (Bütüner, 2005: 511).

Teknolojik değişimin artış göstermesi, yönetsel görevlerin ve dış çevrenin büyüyen karmaşıklığı ile geçerli kararlar ve sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması nedenleriyle önem kazanan (Üzün, 2000: 44) stratejik planlamayı, Goodstein ve diğerleri (1994: 243) “bir kurumun, gelecekte kendini nasıl görmek istediğini zihninde canlandırdıktan sonra, buna ulaşmak için gerekli olan işlem ve uygulamaları geliştirerek bunlara yön verme işlemi” biçiminde tanımlamaktadır.

Bircan’ın (2002: 14–15) kapsamlı ve çok yönlü tanımına göre stratejik planlama; bir yönetim planlaması modeli, yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracı, giderek artan hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlama, ulusal kaynakların yönetim ve denetiminin gerçekleştirilmesi, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliğin önlenmesi

amacına yönelik bir makro planlama aracı, kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modeli, işletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Rekabete dayalı ve hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve kurumun çevresi ile uyumunu sağlayarak, meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektedir.

2.1.6. Stratejik Planlamanın Gelişimi ve Evrimi

Planlamanın yönetim sisteminin ayrılmaz bir parçası olduğuna dair yaklaşım, Fayol'un planlama kavramını ortaya atmasından beri önemli ölçüde değişmiştir. Yüzyılın ilk yarısında çevre şartları daha uygun ve istikrarlı idi. Ayrıca sosyal baskılar çok etkili değildi. Bu yüzden de gelecekle ilgili şartlar veya muhtemel yöntemler öngörülebilirdi. Organizasyon ve kişiler, şanslı veya sezgisel yaptıkları tahminlere ve tarihi verilere dayanarak, onları yorumlayarak faaliyetlerini sürdürüyorlardı. Sezgi veya tahminle yapılan bir planlamanın, yönetimi başarıya götürmesi çok zordu.

Yönetime düşen görev, etkinlik, verimlilik ve başarılarının nasıl planlanacağına ilişkindir (Yüzbaşıoğlu, 2004:89).

1950'lere kadar organizasyonlar, geleceğe yönelik planlama yapma gereksinimi duymamışlardır. Kısa dönemli yönetim anlayışının hâkim olduğu bu dönemde, kısa dönemli planlar, bütçe ve mali kontrol yoğun olarak kullanılmıştır (Parlak ve Sobacı, 2005: 290).

1950'lere gelindiğinde, uzun dönemli planlama ortaya çıkmıştır. Uzun dönemli planlama, kuruma çıkar teşkil eden belirlenmiş eğilimlerin gözlemiyle, bu eğilimlerin geleceğinin önceden tahmin edilmesidir. Uzun dönemli planlama, bir kurum içi analiz perspektifidir. Kurumun kendi kendini değerlendirmesi, geleceği bu değerlendirmeler doğrultusunda planlamasıdır. Uzun dönemli planlamada kurumun çevresinde meydana gelen eğilimler dikkate alınmaz.

Uzun dönemli planlamada yöneticiler, değerlendirmelerini yalnızca kurumun geçmişteki ve günümüzdeki doğrudan edinilmiş deneyimlerle sınırladığı için, çevrede meydana gelebilecek herhangi bir eğilimin etkisinden haberdar değildir (Renfro, 1993: 58-59).

Kurumların çevresel eğilimleri de analiz etme gereksinimi sonucu, 1950'lerin sonunda uzun dönemli planlama yerini yavaş yavaş stratejik planlamaya bırakmıştır. Stratejik planlamanın gelişim süreci, ilkin ticari stratejik planlama, sonra ortak stratejik planlama ve son olarak stratejik yönetim biçiminde olmuştur.

Ticari stratejik planlama 1960'larda başlamış ve işletmelerde ticari iş büyüklüğünü, ürünleri ve ürün pazarlarını kapsayan bir planlama türü olarak gelişmiştir.

Ticari stratejik planlama ile işletmenin çevresi analiz edilmeye; tehditler, fırsatlar, iç güçler ve zayıflıklar ortaya çıkarılmaya başlanmıştır. Bu şekilde, işletmelerin misyonlarından, hedeflerinden ve çevresel taramalarından ticari stratejik planlar hazırlanmıştır. Ticari stratejik plan, kaynak tahsisi ve performans değerlendirmesi ile beraber değerlendirilmiştir (Hax ve Majluf, 1984: 44-46).

Stratejik planlama dönemi olarak da adlandırılan 1970'li yıllarda ortak stratejik planlama, bir uzmanlık alanı olarak, yapı, personel ve teknik olarak gelişmeye başlayan

bir olgu haline gelmiştir. General Electric gibi stratejik planlamada öncü olan kuruluşlar, işletme mezunlarından oluşturdukları planlama ofislerini, üst düzey yöneticilerin desteğine vererek, yöneticilerin oluşturmuş oldukları stratejilerin ve aldıkları kararların tüm organizasyona yayılabilmesine olanak sağlamışlardır. Planlama birimleri çok yoğun biçimde istatistiksel ve niceliksel teknikler kullanmış ve stratejik planlama ile ilgili çok detaylı kılavuzlar hazırlamışlardır.

Stratejik planlamanın uzmanlaşma döneminde gözlemlenen bir diğer gelişme de, kuruluşun dışında meydana gelen değişmelere ilgi gösterilmeye başlanmasıdır. Uzmanlar organizasyon ile çevresi arasındaki ilişkiyi yönlendirebilme üzerinde yoğunlaşmaya başlamışlardır (Erişen, 2006: 30).

1980'li yıllara gelindiğinde, artan rekabet koşulları nedeniyle stratejik planlama işlerliğini yitirmeye başlamıştır. Japon üreticilerin operasyonlarını çok daha yalın, etkin ve ucuza gerçekleştirmesi ve bu üreticilerin yeni ürün geliştirme hızlarının batılı şirketlere göre çok daha kısa olması, rekabet piyasalarında yeni bir devrin açılmasına yol açmıştır. Operasyonel etkinliklerinin düşüklüğü nedeniyle ciddi kan kaybeden firmalar, bu dönemde Japon üreticilerin uyguladıkları modelleri uygulayarak yarışta kalmaya çabaladılar. Bu dönemde, hızla değişen ve fiyata çok duyarlı hale gelmiş piyasalarda stratejik planlama yetersiz kalıyordu. Çünkü uygulamada, bir kez belirlenmiş stratejilere göre program oluşturmaya dönüşmüş olan stratejik planlama, her sene sonu yaklaştığında bir önceki senenin programı üzerinde revizyonlar yaparak mevcut stratejileri devam ettirmeye yönelik bir hal almıştı. Böyle bir yapı gittikçe dinamikleşen pazar koşullarına cevap verememekteydi (Arın, 1997: 3-4).

İşte bu nedenlerle, 1980'lerde stratejik planlama yerini stratejik yönetime bırakmıştır. Bu bağlamda stratejik yönetim, stratejik planlamadan bir kopuşu değil,

tersine sürekliliği temsil etmektedir. Stratejik yönetim süreci açıkça tanımlanmış ve sonuçta izlenecek bir yolun adı olan, stratejileri üreten bir mekanizma niteliği taşımaktadır (Pamuk vd, 1997: 17; Parlak ve Sobacı, 2005: 290).

1990'lı yıllar ise stratejik yönetimin biraz daha ötesine geçildiği bir dönemdir ki, bu dönem literatürde "stratejik görüş" dönemi olarak da adlandırılmaktadır. 1990'lı yılların ikinci yarısından itibaren ise işletmelerin geleceği öngöremediği, işletme çevresinin belirsizliklerle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve işletme kültürü ve stratejik değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle 1995-2000 yılları arasında değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların ön plana çıktığı söylenebilir (Akgemci, 2007: 14-15).

2.1.7. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri

Stratejik planlama; yerinde gerçek bilginin toplanması, öngörülerin yapılması ve strateji seçeneklerinin içsel anlamda tutarlı, zamanında ve bütünleşmiş bir yapıda belirlenmesi ve değerlendirilmesi için ortaya konan bir dizi örgütsel görev tanımı ve sürecidir (Camilius ve Data, 1991: 68).

Stratejik planlama sayesinde kurum ve organizasyonlar, belirli terimlerle misyonlarını tanımlayarak kendilerine iyi bir yön ve amaç belirlemesi yapabildiklerini keşfetmişlerdir. Bu sayede kurumlar, hızla değişen çevreye uyum sağlama şansını yakalamışlardır.

Stratejik planlama, kurumların kesin hatlarıyla kapsamını belirlemede de yardımcı olmaktadır. Böyle bir süreçte, planların ve çalışmaların formüle edilmesini sağlayarak, kurumların hedef ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmıştır (Üzün, 2000: 43).

Stratejik planlama;

- Kurumun amaçlanan geleceği için yön çizer,
- Tüm katılımcıların kurumun amaçlarını ve amaçlara ulaşma sürecini birlikte tasarlamasına olanak sağlar,
- Kurumun tüm düzeylerdeki çalışanlarının enerji ve yaratıcılığını, kurum için yenilikçi çözüm ve bakış açıları geliştirme sürecine katar,
- Kurum için istenen geleceğin paylaşılması, üyelerin birlikte alınan kararları içselleştirmelerine yarar,
- İç ve dış paydaşları ile daha uyumlu, daha proaktif bir kurum oluşmasına katkı sağlar (ODTÜ, 2002: 8).

2.1.8. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama kurumlara belirsiz, değişken ve kriz ortamında ne yapmaları gerektiğini gösteren, eğilimlerini ne yönde belirlemeleri konusunda yardımcı olan önemli bir yönetim sistemidir. Stratejik planlama, organizasyonun büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir.

Stratejik planlama sayesinde organizasyonlar, kıt kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilir, geleceğe ve krizlere daha hazırlıklı olabilir, halkın hizmetlerinden tatminini artırabilir (Özgür, 2004: 234).

Bryson'a göre stratejik planlamanın temel yararları aşağıda ana hatlarıyla verilmiştir:

Stratejik Düşünce ve Davranışı Artırmak: Stratejik planlamanın belki de en açık yararı, stratejik düşünce ve davranışı arttırmasıdır. Bu da sırasıyla hareket için örgütsel önceliklerin kurulmasını ve örgütün gelecekteki yönetiminin açıklanmasını, örgütsel öğrenme için yüksek dikkat gösterilmesini, örgütün iç ve dış çevresi hakkında sistematik bilgi toplanmasını sağlar.

Kurumsal Gelişmiş Kararlar Almak: Stratejik planlama gelişmiş kararlar alınmasını sağlar. Stratejik planlama, örgüt için önemli konular üzerine odaklanır ve karar alıcılara, bu konular hakkında ne yapılması gerektiğiyle ilgili karar vermelerine yardımcı olur. Stratejik planlar, örgütün formülasyonuna ve stratejik amaçlarla iletişimine, gelecek sonuçların ışığı altında bugünkü kararların alınmasına, karar alma için tutarlı ve savunulabilir bir temel geliştirmeye yardım eder. Daha sonra örgüt işlevleriyle bunların seviyeleri arasındaki sonuç kararlarını düzenler. Stratejik planlama, örgütün kontrolü altındaki alanlarda en yüksek değerlendirme için çalışma yapmaya yardımcı olur.

Çalışanların Sorumluluk ve Performanslarını Artırmak: Stratejik planlama, örgütsel sorumluluğu da artırır ve performansı geliştirir. Stratejik planlama ile örgütler iç ve dış baskılar sonucu oluşan talepleri akıllıca cevaplar ve önemli örgütsel konuları izah etmek için cesaretlendirilirler.

Çalışanların Gelişimine Katkıda Bulunmak: Stratejik planlamanın diğer planlarda hiç bulunmayan bir yararı da örgüt çalışanlarına doğrudan yarar sağlamasıdır. Stratejik planlama sayesinde karar alıcılar, görevlerini daha iyi yerine getirirler ve takım çalışması örgüt çalışanları arasında kuvvetlenir (Bryson, 1995:7).

2.1.9. Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkı

Stratejik planlamanın diğer planlama türlerinden temel olarak ayrılmasını sağlayan özellikler aşağıda belirtilmiştir:

Stratejik planlama, geleneksel planlama anlayışındaki kurumun içine odaklı sorun çözme yaklaşımı yerine, dış çevreden başlayarak kurumun içine bakış açısını getirmektedir. Kurumun çevresi ile ilişkisini, konumunu anlamaya, değişen çevresi içinde yön ayarı yapmaya çabalamaktadır. Bu ise, çevredeki gelişmelerin izlenmesini, çevresel eğilimlerin sürekli ve etkili olanları ile diğerlerinin ayrıştırılmasını gerektirir.

Stratejik planlama modeli çevrenin talepleri, kurumun istekleri ve kurumun yetenekleri arasında uyum ve dengeyi sağlayan stratejinin saptanmasını sağlar (ODTÜ, 2002: 7).

Stratejik planlamanın geleneksel planlama türlerinden bir diğer farkı, ayrıntılı ve sayısal planlar üretmeye değil, yeni fikir ve bakış açıları aramaya yönelik kavramsal ve niteliksel boyut ağırlıklı bir planlama felsefesi olması ve önceliğin tutarlı ve anlaşılabilir bir gelecek resmi çizmeye verilmesidir.

Stratejik planlama, çizilen gelecek resmine yönelmek amacıyla yapılacak değişiklikler ve atılacak adımlar belirlerken, kurum içinde odaklanmayı getiren bir yaklaşımdır (ODTÜ, 2002: 7–8).

Stratejik planlamanın, uzun süreli olması da onu diğer planlama türlerinden ayırır. Ancak her uzun süreli planlama da stratejik planlama değildir. Kısa süreli planlar stratejik plan olarak kabul edilmediği gibi, her uzun süreli plan da stratejik plan kapsamına girmemektedir. Stratejik planlar, niteliği itibarıyla bütün planlama türlerine yol gösterir. Bu nedenle ondan daha uzun süreli olamaz (Eren, 1999: 40–41).

Stratejik planlama, ayrıntılar yerine sonuca odaklı olma, değişimi yönetmeye çalışma, kavramsal ve niteliksel değerlere önem verme ve esneklik özellikleriyle geleneksel planlama türlerinden ayrılmaktadır.

2.1.10. Stratejik Planlama Modelleri

Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir ürünüdür. Kurum stratejik

planı, kurum ya da örgütün görevinin tanımıdır. Görev çerçevesi içinde, örgütün geleceğini gerçekleştirmesinde, gerekli olan politika ve taktikler ile birlikte, örgüte en yararlı olabilecek gelecek senaryolarının ortaya konmasıdır.

Stratejik planlama bir ürün olmaktan çok, bir süreç olarak daha önemlidir. Gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve ana amaçları gözden kaçırmaksızın, yönetimin bir parçası olarak işleyen, sürekli ve sistemli bir karar mekanizmasını zorunlu kılar (Bircan, 2002: 17).

Bir süreç olarak stratejik planlama, kuruluşun uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde ve diğerleri) etkili ve verimli olarak kullanılması biçiminde tanımlanmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme, uygulama ve uygulama sonuçlarını kapsayan bir süreçtir (Ülgen ve Mirze, 2004: 24).

Modeller, mevcut durumu ve gelecekte olması bekleneni ortaya koymak için kurulur. Birbirine bağımlı ve bağımsız parametrelere dayalı model oluşturulur.

Modeller herhangi bir konu hakkında geliştirilebilir. Model oluşturulurken, sürekli olarak geleceği düşünmek, yapılan bütün çalışmaların aslında geleceği belirlemek olduğunu unutmamak ve mevcut durumdan ziyade gelecek üzerinde yoğunlaşmak gerekmektedir (Bütünler, 2005).

Çalışmanın bu kısmında Olsen ve Edaie (1982), Barry (1986), Nutt ve Backoff (1992) ve Bryson (1995) tarafından geliştirilen modeller ve süreç basamaklarına yer verilmiştir.

2.1.10.1. Olsen ve Edaie Modeli

Stratejik planlama alanında geliştirilen ilk modellerden olan bu model, Olsen ve Edaie (1982) tarafından geliştirildiği için bu iki kişinin ismiyle anılmaktadır. Olsen ve Edaie'nin (1982: 19) stratejik planlama modeli aşağıdaki basamaklardan oluşmaktadır:

- 1) Misyon ve amaçların ifadesi,
- 2) Çevre analizi,
- 3) Kurum içi durum ve kaynak analizi,
- 4) Stratejilerin formüle edilmesi, seçilmesi ve değerlendirilmesi,
- 5) Stratejik planın uygulanması ve kontrol edilmesi.

Kamu sektörü için geliştirilen bu modelle, özel sektördeki stratejik planlama modeli arasında oldukça önemli benzerlikler bulunmaktadır. Erken dönemde geliştirilmiş özel sektör modelleriyle karşılaştırıldığında, iş stratejik planlama modeli ile daha fazla ortak noktaya sahip olduğu görülmektedir (Hughes, 2003: 137-138).

2.1.10.2. Barry Modeli

Brian B. Barry "Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar İçin Stratejik Planlama Çalışma Kitabı"nda stratejik planlama modelini geliştirmiştir. Barry'in stratejik planlama modeli şunları içermektedir (Foundation for Community Association Research, 2001: 4-5):

- 1) Paydaşların ve liderlerin görevlendirilmesi,
- 2) Kurumun geçmişinin ve bugünkü durumunun gözden geçirilmesi,
- 3) Kurumun misyonunun oluşturulması,
- 4) Kurumun önündeki olanak ve tehditlerin belirlenmesi,
- 5) Kurumsal güç ve zayıflıkların belirlenmesi,

- 6) Kurumun olanakları, tehditler, gücü ve zayıflıklarının herhangi biri tarafından ortaya çıkan en kritik konuların belirlenmesi,
- 7) Zayıflıkların giderilmesi, tehditlerin bertaraf edilmesi ve fırsatların yakalanabilmesi için hedeflerin ortaya konması,
- 8) Liderlerin güçlendirilmesi için beyin fırtınası, değerlendirme ve stratejilerin seçilmesi,
- 9) Planın eleştirilmesi ve gözden geçirilmesi.

2.1.10.3. Nutt ve Backoff Modeli

Nutt ve Backoff tarafından geliştirilen model sık atıf almakta, kamu örgütleri için oldukça kullanışlı ve yararlı olan model altı aşamadan oluşmaktadır (Nutt ve Backoff, 1992: 152):

- 1) Kurumun çevresi, genel yapısı ve normatif ideallerindeki eğilimler bağlamında, kurumun tarihsel konumunun tanımlanması,
- 2) Kurumun mevcut güçleri ve zayıflıkları ve gelecekle ilgili fırsatlar ve tehditler açısından mevcut durumunun değerlendirilmesi,
- 3) Mevcut stratejik sorunlar gündeminin oluşturulması,
- 4) Öncelikli sorunların üstesinden gelmek için stratejik seçeneklerin tasarlanması,
- 5) Stratejik seçeneklerin, etkilenecek halk kesimi ve gerekli kaynaklar bağlamında değerlendirilmesi,
- 6) Kaynakların harekete geçirilerek ve personelin yönlendirilerek, öncelikli stratejilerin uygulanması.

Nutt ve Backoff'un önerdiği modelde ilk aşama oldukça önemlidir. Stratejik planlama ekibinden “özel öneme sahip kurumun tarihinin boyutlarını yeniden inşa etmeleri” istenir. Bu durumda “eğilimler, olaylar ve yönelimler” gözden geçirilir ve geçmişte nasıl değiştiği, gelecekte de nasıl değişebileceği not edilir.

Kurumlar bir kültüre ve tarihe sahiptirler; stratejinin formüle edilmesinde göz önüne alınması gereken faktörlerdir.

İkinci, üçüncü ve dördüncü aşamalar bir stratejik planlama modelinde bulunan aşamalara benzerdir. Bu modelde çevre taramasına daha çok yer verilmektedir; ama bu bir model farklılığından çok, vurgu farklılığıdır. Stratejik konular ve seçenekler stratejik planlama modeline benzerdir ama asıl farklılık paydaşların stratejik planlama sürecine ve uygulanmasına katılmasıdır (Hughes, 2003: 143).

2.1.10.4. Bryson Modeli

Bryson'un özel sektör esinli, kâr amacı gütmeyen örgütler ve kamu kurumları için öngördüğü stratejik planlama yaklaşımına göre stratejik planlama şu aşamalar sonucu ortaya çıkmaktadır (1995: 23):

- 1) Stratejik planlama konusunda ön uzlaşma,
- 2) Örgütsel veya kurumsal yükümlülüklerin belirlenmesi,
- 3) Örgütsel görev (misyon) ve değerlerin değerlendirilmesi,
- 4) Kurum dışı çevre analizi,
- 5) Kurum içi çevre analizi,
- 6) Stratejik sorunların belirlenmesi
- 7) Strateji oluşturma,
- 8) Vizyon belirleme.

Bryson tarafından geliştirilen stratejik planlama modeli , kamu sektörüne uygulanması açısından daha çok seçenek önermektedir. Bryson'a göre, "en iyi durumda stratejik planlama, geniş ölçekli bilgi toplanmasına, alternatiflerin belirlenmesine ve verilmiş kararların gelecek uygulamalarına vurguyu gerektirir". Stratejik planlama,

iletişimi ve katılımcılığı artırır, farklı değerleri ve çıkarları uzlaştırır. Ayrıca başarılı uygulamayı ve düzenli karar almayı geliştirir.

Stratejik planlama, siyasal sürece, birtakım sınırlılıklarıyla birlikte, tamamlayıcı olarak kabul edilmelidir. Bu sınırlılıklar özel sektöre göre daha fazla olabilir – planların ne içerdiğine ve nasıl yapıldığına göre değişebilen bir faktör – fakat sürecin değerini azaltmaz (Hughes, 2003: 141).

Bryson'un stratejik planlama modelinin temel yararı, esnek yapıya sahip olmasıdır. Kamu kurum ve kuruluşlarının, örgütsel yetkinlik açısından hangi aşamada olurlarsa olsunlar, planlama sürecine dâhil olmalarına izin vermektedir. Stratejik planlama süreci büyük ve küçük kurumlar için kolayca uygulanabilir. Kurumun her düzeyde uygulayacağı planın geliştirilmesine katkı sağlar. Azami paydaş katılımını öngörür ve paydaşların ihtiyaç ve isteklerinin belirlenmesi ve değerlendirilmesine önem verir.

2.1.11. Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim İlişkisi

Stratejik yönetim, bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde etkinlik gösteren tüm kuruluşlarda, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2005:68).

Ansoff'a göre (1988: 235), stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki 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 kastetmektedir. 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.

Stratejik planlama, örgüt içindeki belli üst düzey yöneticilerinin gelecekte ulaşmayı arzu ettikleri amaçlar 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 çabaları; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey yönetici etkinliklerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Alpkan,2000: 3).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ile karakterize edilebilir ama onunla sınırlı değildir. Stratejik yönetim, planlama ve bütçelemeyi ilişkilendirir, aralarında bağ kurar. Stratejik yönetimin başarıyla uygulanması, yönetsel yetenek, güç yapısı, kültür, liderlik ve örgütsel yapı gibi örgütsel kapasitelerin değerlendirilmesine bağlıdır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin merkezi bir unsuru olmakla beraber aynı şey değildir.

Stratejik yönetim, stratejik planlama, uygulama ve denetim unsurlarını içerir. Stratejik yönetim, örgüt üst yönetiminin rehberlik ve yönlendirme sağladığı bir süreçtir.

Stratejik planlama ise işleyişten daha çok stratejiye vurgu yapar. Stratejik yönetimde örgütler, planlamanın ötesine geçerek stratejileri uygulamaya yönelik mekanizmalar geliştirirler (Sözen, 2005: 83-84).

2.1.12. Stratejik Planlama Süreci

Aşağıda stratejik planlama sürecinde yer alan aşamalar, uygulanma sırasına göre açıklanmıştır.

2.1.12.1. Ön Uzlaşma Basamağı (Stratejik Planlamanın Planlanması)

Stratejik planlama, değişik seviyelerde görevlere, yetki ve sorumluluklara sahip kişilerin oluşturduğu bir takım tarafından idare edilen ve işletmenin tüm paydaşları tarafından sahiplenilmesini gerektiren bir süreçtir. Bu sürecin başarısı büyük ölçüde süreç öncesi hazırlıklara bağlıdır.

Stratejik planlamayı yürütecek olan kişi ya da planlama grubu, örgüt içinde ve dışında var olan önemli ve etkili karar vericileri belirlemeli ve onların stratejik planlama konusunda desteklerini almalıdır. Bunun yanı sıra planlama sürecine kimlerin hangi aşamada katılacaklarının da planlaması yapılmalıdır. Stratejik planlamanın hangi amaçla yapılacağı, planlama süresi ve planlama için gerekli her türlü kaynak olabildiğince eksiksiz planlanmalıdır (Çağlar ve Reis,2007:79).

Stratejik planlama sürecinin hazırlık aşaması dört temel grupta incelenebilir:

- a. Stratejik planlamanın, kurum paydaşları tarafından sahiplenilmesi
- b. Stratejik planlama organizasyonunun oluşturulması,
- c. İhtiyaçların belirlenmesi.
- d. Çalışma planının ve takviminin oluşturulması.

Bu bağlamda hazırlık aşamasında aşağıdaki analizlerin yapılması süreç açısından önemlidir.

- **Paydaş Analizi:**

Örgüt içinde ve dışında planlamayı etkileyecek ve planlamadan etkilenecek kişilerin tümüne *paydaş* denir. Bu kişileri belirleyip planlama sürecine katmak ise **paydaş analizidir**.

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Örgüt içinde üst yönetimden başlayarak her kademede paydaşların katılımını gerektirir.

Stratejik ve taktik olarak düşünebilecek ve bu düşünceleri eyleme dönüştürebilecek planlama ekibinin seçimi son derece önemlidir (Ensari, 1999; 154).

- **Kültür Analizi**

Kurumun çalışanları arasındaki ilişkilerin nasıl olduğu, kurumun çalışanlarda nasıl bir izlenim bıraktığı, kurumda hakim olan inançlar, değerler ve normlar, kurumdaki sloganlar kültür analizi ile saptanır. Bu saptamalar da stratejik sorunların belirlenmesine ışık tutar.

2.1.12.2. Yükümlülüklerin Araştırılması

Stratejik planlamanın yapılacağı, örgüt ya da kurumu bağlayıcı nitelikte olan ilgili yasa, tüzük ve yönetmeliklerin belirlenmesi önemlidir (Çağlar ve Reis, 2007:79).

2.1.12.3. Misyon ve Değerlerin Dikkate Alınması

Misyon, gelecekte ulaşılması istenen hedefe yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. Misyon , organizasyon açısından “biz niçin varız ?” sorusunun yanıtıdır (Aktan,2005:68)

Stratejik planlamayı yürütecek olan örgüt, sosyal, politik ve ekonomik varoluş neden ve misyonunu gözden geçirmelidir. Örgüt gerekirse yürüteceği stratejik planlama için bir misyon ve değerler bütünü geliştirmeli, bunu örgütün iç ve dış çevresiyle paylaşmalı ve destek almalıdır (Çağlar ve Reis,2007:79).

Misyon kısaca var oluş sebebi olarak tanımlanabilir. Her kurumun bir misyonu vardır, ancak bunun her zaman yazılı olması beklenmemelidir. Misyonun açıklanması, çalışanlara işin yapılması konusunda yol gösterir. Ayrıca, topluma da işletmenin işi, değerleri ve felsefesi ile ilgili bilgi verir. Kurumlar mevcut misyonlarına göre analizlerini yaparlar ve stratejilerini belirlerler.

Genellikle, misyon ifadesi kurumun amacının resmi bir şekilde belirtilmesidir (Woods, Joyce, 2001; 64).

2.1.12.4. Bilgi Toplama ve Analiz Evresi

Stratejik planlama sürecinde dış ve iç çevre analizleri kaçınılmazdır. Stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayıran bir özellik de, çevresel faktörlerin incelemesine büyük önem vermesidir (Çelik, 1994;30).

Örgüt dışı çevrenin stratejik planlama yapılacak konu bağlamında, gerek ülkedeki gerekse de uluslararası alandaki **politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik (PEST Analizi)** gelişmelerin iyi incelenmesi ve bilinmesi, stratejik sorunları belirlemede önemli yer tutmaktadır (Çağlar ve Reis,2007:79).

Kurumun iç çevresini anlamak, strateji oluşturmak için önemlidir . Çünkü bir kurumun kendi öz kaynaklarını etkili kullanabilmesi, onların farkında olmasını gerektirir (Abbas ve Alkhafaji, 2003; 62).

Organizasyonda önce “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra “dış durum analizi” yapılarak organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılır (Aktan,2005:73). Kısaca SWOT denilen bu analiz, organizasyonda iç ve dış durum değerlendirmesi yapılması demektir. **SWOT**, İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness”(zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur.

Türkçe’de SWOT yerine yer yer kullanılan GZFT ise, G=Güçlü Yönler, Z=Zayıf Yönler, F=Fırsatlar, T=Tehditler’e karşılık gelmektedir. GZFT Analizi, kuruluş içi analiz ve çevre analizinde kullanılan sistematik bir yöntemdir.

GZFT analizi, organizasyonun güçlü-zayıf yönleri ile çevresel fırsat-tehditleri arasındaki ilişkiyi incelemekte ve sonuçta bu yapı, strateji belirlemenin temelini oluşturmaktadır (Özyurt ve Çetin, 2000: 63).

Örgütün iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ilkesine dayanan GZFT analizi, örgütün karşı karşıya kaldığı fırsat ve tehditlerin tespitinde, örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasında oldukça etkin bir yöntemdir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003: 246).

2.1.12.5. Stratejik Sorunların Belirlenmesi

Bu basamağa kadar olan hazırlıklarda, elde edilen sonuçların ortaya çıkarmış olacağı eksiklikler, örgütün yeni stratejik planı açısından stratejik sorunlar olarak belirlenmiş olacaktır. Stratejik planlamayı yürütecek olan kişi ya da grubun, bu stratejik sorunların nasıl çözülebileceğini planlaması, çözülemeyenlerin ise hangi sorunları ortaya çıkarabileceğini kestirmesi ve risk alınıp alınamayacağına karar vermesi gerekmektedir (Çağlar ve Reis,2007:80).

2.1.12.6. Strateji Oluşturma

Stratejik planlamayı yürüten kişi ya da grup, ilgili konu ile bağlantılı olarak bir strateji oluşturmak, yani örgütün “ne olduğu”, “ne yaptığı”, ve “niçin yaptığı”nı belirleyen **amaçlar, politikalar, programlar, davranışlar, kararlar ve kaynak dağılımı** alanları için strateji oluşturma amacı ile ortaya çıkmış olan her sorunu çözebilmek için alternatif çözüm önerileri geliştirir ve alternatif eylem planları hazırlar (Çağlar ve Reis,2007:80)

2.1.12.7. Vizyon Oluşturma

Vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir (Aktan,2005:68).

Vizyon geliştirme süreci, mevcut durumu sorun olarak görme ile başlar. Bu nedenle vizyon, gelecekte ulaşmak istediğimiz durumu tanımlar ve uzun vadelidir. Vizyon gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, kararlar almaktır. Dolayısıyla, içinde

bulduğumuz koşullarla uzun vadeli amaçlarımızı birleştirerek, yapabileceğimizin en iyisini yapmamızı sağlar (Özden,2005:31).

2.1.12.8. Etkili Bir Uygulama Süreci Geliştirme

Bir stratejik plan hazırlama tek başına yeterli olmaz. Stratejilerin hayata geçirilmesi ve etkili bir eylem planı hazırlanması gereklidir. Uygulamanın iyi gitmesi için hazırlanan planda bütçenin ayrıntılarına da yer verilmelidir (Aksu,2002:52).

2.1.12.9. Stratejileri ve Stratejik Planlama Sürecini Yeniden Değerlendirme

Bu süreçte , başarılı olan ve sürdürülmesi gereken ile değiştirilmesi ya da sona erdirilmesinde yarar görülen stratejiler üzerinde odaklanılarak bir karara varılmalıdır. Bu basamakta, stratejik planlamanın bir sonraki basamağını geliştirmek için önerilen değişimler ile belirtilen güçlü ve zayıf yanlar da incelenmelidir (Aksu,2002:53).

2.1.13. Eğitimde Stratejik Planlamanın Yeri ve Önemi

Planlama, bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi için gereken girdileri sağlama ve kullanma yollarının kararlaştırılması sürecidir (Elma ve Demir 2003:305) .

Stratejik Planlama ise, bir bütün olarak örgütün geleceğinin sistematik olarak düşünülmesi ve yön verilmesi sürecidir. Burada önemli olan gelecek kavramıdır (Elma ve Demir, 2003:305).

Eğitim sistemi, nitelikli insan gücünü yetiştiren sistemdir. Eğitim sisteminin diğer sistemler gibi hızlı değişim süreci içinde bulunması, eğitimde verimlilik kavramının önem kazanması, geleneksel eğitim yönetimi yaklaşımlarının yanında daha etkili yönetim yaklaşımlarını gerektirmektedir. Bu yaklaşımlardan biri de stratejik planlamadır.

Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi anında eğitim alanında hissedilebilmektedir (Erdoğan, 2004:39).

Toplum yaşamı hızlı ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişme ve değişmelerle karşı karşıyadır. Eğitim örgütleri de bu değişimlere uyum sağlamak ve toplumu bu değişimlere hazırlamak zorundadır.

Eğitim kurumlarının amacı, değişimleri göz önüne alarak toplumu geleceğe hazırlamaktır. Bu yüzden okulların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için, çevresel değişimler doğrultusunda, geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olan stratejik planlama modeli oldukça işlevseldir (Erdoğan, 2004:39).

“Stratejik Planlama” ile eğitim kurumları bir dizi analizler yaparak (PEST, SWOT..) kurumlarındaki mevcut sorunları belirler ve geleceğe dönük stratejilerini , misyon ve vizyonlarını oluştururlar.

2.1.14. KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’nda Stratejik Planlama İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Konu ile ilgili yapılan araştırmaların sonucunda, eğitim bakanlığının yazılı bir döküman olarak hazırladığı ve üç yıllık (1999-2002) bir süreyi kapsayan stratejik planına ulaşılmıştır.

Bu planda eğitim bakanlığı misyonu; “Eğitimde fırsat eşitliği ve dünya standartlarında, öğrenci merkezli, yaşam boyu kaliteli eğitim” şeklinde vurgulanmıştır (KKTC MEB, 1999).

Bu planda bakanlık; okul, yönetici, öğretmen, öğrenci, veli ve toplumla ilgili temel yaklaşımlarını / beklentilerini belirlemiş, eğitimde genel sorunlardan bahsederek temel ve ara hedefleri ortaya koymuştur. Ara hedeflerle ilgili olarak temel stratejiler ve başarı göstergeleri saptanmıştır (KKTC MEB, 1999).

Söz konusu planda temel hedefler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Kararlı ve üretken bireylerin yetiştirilmesi.
- Tüm öğrencilerde sağlam bir eğitim alt yapısının oluşturulması.
- Ortaöğretimden mezun tüm öğrencilerin yüksek öğrenime devam edebilecek bilgi ve becerilerle donatılması.
- Bakanlığın yüksek verime, başarılı sonuçlara ve kaliteli hizmete ulaşması (KKTC MEB, 1999).

2.2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, eğitimde stratejik planlamaya ilişkin yapılmış doğrudan veya dolaylı araştırmalara yer verilmiştir. Buna göre yurt içinde ve yurt dışında yapılan çalışmalar aşağıda verilmiştir.

2.2.1. Yurt İçinde Yapılan Araştırmalar

KKTC’de yapmış olduğum araştırmada, eğitimde stratejik planlama ile ilgili dolaylı yalnızca bir çalışmaya rastlanmıştır.

Çelebi (2006), yüksek lisans tezi olarak “KKTC’de Eğitim Planlaması ve Ekonomik Boyut” konulu bir araştırma yapmıştır. Araştırmada ; KKTC’de çağdaş eğitim sistemini oluşturabilmek için yapılan çalışmaları ve bu çalışmalarda alınan kararların uygulanmasında yaşanan sorunları belirlemek, Kıbrıs Türk Milli Eğitimi için, eğitim planlamasının önemini vurgulamak, kalkınma planlarının önemine dikkat çekmek, hükümet programlarındaki eğitimin yerini belirlemek, eğitimin ekonomik boyutunu belirlemek, Avrupa Birliği ülkeleri ve bazı dünya ülkeleri ile karşılaştırma yaparak Kıbrıs Türk Eğitimi için alternatif bir model belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre; tüm okullarda alt yapı sorunları ve araç-gereç eksikliği olduğu, büyük şehirlerde kalabalık sınıflarda eğitim yapıldığı, toplam ders günü sayısının dünya ülkelerine göre KKTC’de daha az olduğu, yaygın eğitim kurumlarının az olduğu, aile ve çevre eğitimi gibi derslerin KKTC’de okutulmadığı, eğitim yatırımlarına ayrılan payın düşük olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

2.2.2. Yurt Dışında Yapılan Araştırmalar

KKTC dışında eğitimde stratejik planlama ile ilgili yapılan araştırmalardan erişilenler ise tarih sırasına göre aşağıda belirtildiği gibidir.

Can (1988), doktora tezi olarak “Türk Üniversitelerinde Eğitim-Öğretim Planlaması” konulu bir araştırma yapmıştır. Bu araştırmada üniversitelerde gerçekleşen eğitim planlaması uygulamalarında, eğitim planlamasına ilişkin yaklaşım ve tekniklere ne ölçüde uyulduğunu belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmanın sonunda; yükseköğretim planlamasında insangücü yaklaşımı esas alınmakla birlikte, toplumsal sistem yaklaşımından yararlanıldığı görülmüş; üniversitelerde yükseköğretimde eğitim planlamasının öngördüğü öğretim elemanı yetiştirme işlevinin gerçekleştirilmediği belirtilmiş; üniversitelerin bulunduğu çevrenin ihtiyaçlarının karşılandığı belirtilmiş; eğitim planlarının hazırlık ve kararlarında önceliğin öğrenci artışına verildiğini ve

öğrenci sayısının plan hedeflerinin üstünde olduğu görüşü ortaya çıkmış; üniversite yöneticilerinin eğitim planı hazırlarken sistemi bir bütün olarak ele almadığı ortaya konmuştur.

Koyuncu (1988), tarafından yapılan “Türk Yüksek Öğretim Planlama Modelinin Geliştirilmesi Üzerine Çalışmalar: Bir Monograf” adlı araştırmasında yükseköğretim için bir planlama modeli önerilmiştir. Bu modelde; DPT’nin, sistem gereği ; program çalışmaları sonucu bölümlerin açacakları dersleri ve toplam yüklerini hesap etme yaklaşımı; fulltime çalışan bir öğretim üyesinin ders yükü hesabı ; DPT verileri, bölüm öğretim üyesi ve diğer kriterler ışığında, bölüm nihai öğrenci kontenjanı hesaplamaları tartışılmıştır.

Yine Koyuncu (1993), tarafından yapılan “Yüksek Öğretim Sistemlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları: ODTÜ Planlama Modeli” adlı araştırmasında; yüksek öğretimin hedeflerinin ne olması gerektiğini ; stratejik planlamanın ne olduğunu ; sistem yaklaşımı kullanarak Türk yüksek öğretimini ve ODTÜ için stratejik planlama modelinin ne olması gerektiğini araştırmıştır. Araştırmanın sonucunda yeni bir üniversite yapısı önermiştir. Bu üniversite yapısında; yüksek öğretim kurumlarının birbirleri ile ilişkileri çok zayıf olan sistemlerden oluşmaması, ayrı kurumlar olarak şekillenmesi, kendi içerisinde tutarlı ve yönetimi basitleşmiş ihtisas üniversiteleri oluşturulması, araştırma üniversiteleri kurulması, araştırma üniversitelerinin ODTÜ gibi gelişmiş ve olanakları fazla olan üniversitelerden seçilmesi gerektiğini savunmuştur.

Güçlü (1995), tarafından yapılan “Yüksek Öğretimde Stratejik Planlama” adlı araştırmasında, yüksek öğretimde stratejik planlamanın temel özelliklerini ve bazı üniversitelerde geliştirilmiş stratejik planlama modellerini tanımlamak ve bu sistemin özelliklerini belirleyerek genel etkililiğini değerlendirmek amaçlanmıştır. Araştırmanın sonucunda stratejik planlamanın hiyerarşik bir süreç olduğu, hem geniş hem de dar amaçlar içerdiği, yüksek öğretimde politikaları belirlemede giderek daha popüler olduğu

ve stratejik planlamanın en karmaşık organizasyonu bile yönetilebilir hale getirmede etkili olduğu belirtilmiştir.

Davies ve Ellison (1998), “Okullarda Stratejik Planlama” isimli araştırmalarında okullarda geleneksel yaklaşımlarla planlama yapmanın, okulların ihtiyaçlarına cevap veremeyeceğini ortaya koymayı amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda, okulların 1-2 yıl süreli stratejik planlarla taleplere daha kolay cevap verebileceği, stratejik niyetin kurumsal yeteneği geliştirmede ve zamanı başarılı bir şekilde kullanmada etkili olabileceği ortaya konmuştur.

Elwood ve Leyden (2000), “Tersiyer Eğitimde Stratejik Planlama ve Kültürel Değerlendirmeler: İrlanda Çalışması” isimli araştırmalarında İrlanda Kolejlerine yüksek maddi getiri sağlayan stratejik planlama çalışmalarını incelemeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucu, stratejik planlama uygulamalarında yeterli başarı elde edememiş, kurumların gerekli hazırlık çalışmalarını tamamlamadıklarını ortaya koymuştur.

Çalık (2003), “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi” adlı bilimsel makalesinde, stratejik planlamayla ilgili kavramsal bir çerçeve oluşturarak okullardaki stratejik planlamaya ilişkin uygulamaların, ne derece etkili olduğunu belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonuçlarına göre örneklemdeki okulların stratejik planlamada başarısız olduğu saptanmış; başarısızlığın sebepleri ise bu konuda bilgi eksikliğinin olduğu, konuya olan inancın zayıf olduğu, gönüllü katılımın yetersiz olduğu, üst yönetimin yeterli desteği vermediği, öğretmenlerin zaman ayıramadığı, çalışmalar için ek ücret ödenmediği, maddi problemler olduğu, müfettişlerin bu konuda rehberlik yapmadığı, üniversitelerle işbirliğinin kurulamadığı, personel arasında iletişim kopukluğu olduğu, mesleki tükenmişliğin etkisi şeklinde belirtilmiştir. Ancak, tüm bu olumsuz tabloya rağmen ilköğretim okullarının liselere göre stratejik planlamada daha fazla aşama kaydettikleri görülmüştür. Liselerdeki olumsuz tablonun nedenleri arasında, disiplin problemlerinin

yoğun yaşanması, fiziki yetersizlikler, öğrenci sayısının fazlalığı nedeniyle ortaya çıkan bir takım problemler, maddi problemler ve veli desteğinin ilköğretim okullarına göre çok az oluşu görülmektedir.

Işık ve Aypay (2004), “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme” adlı bilimsel makalelerinde Türk Eğitim Sisteminde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri belirlemeyi amaçlamıştır. Araştırma sonuçlarına göre; kavramsal boyuttaki sorunlar en önemli sorunlar olarak tespit edilmiş, stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu ve hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımının önemli olup olmadığı gibi konular hakkında kavramsal düzeyde çalışmalar gerektiği ve bu anlamda bir bilgi birikiminin olması için uzmanlar arasında tartışma zemini oluşturulması gerektiği vurgulanmış, yine katılımcıların zaman yönetimiyle ve hukuksal boyutla ilgili sorunların önemli olmadığı görüşünde oldukları belirtilmiş, katılanların görüşü açısından bakıldığında hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğu görülmüştür.

Bell ve Chan (2005), “Hong Kong ve İngiltere’deki İlkokullarda Müdürlerin Liderliği ve Stratejik Planlama: Bir Karşılaştırma” isimli araştırmalarında okul geliştirme planlarını bir stratejik planlama örneği kabul ederek İngiltere ve Hong Kong’taki okul müdürlerinin stratejik planlamayı nasıl yönettiklerini açığa çıkarmayı amaçlamaktadırlar. Araştırma sonuçlarına göre, müdürlerin okul geliştirme planlamasının okulun geleceğini yönlendirmeye olan etkisinde hemfikir oldukları, stratejik planlamanın okulu iyileştirmede, programların geliştirilmesinde, okul ahlakında ve personel iyileştirmede amaç olduğuna inandıkları, okul müdürlerinin bakış açılarının ve değerlerinin planlama sürecini etkilediği belirtilmiştir. Ayrıca her iki ülkedeki ilkokul müdürleri personelleri için sürekli mesleki iyileştirmenin önemini ortaya koymakta ve her iki ülkede de stratejik planlama milli politika tarafından desteklenmektedir.

Narinoğlu (2006), “Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, yerel idarelerdeki mevcut planlama uygulamalarının bekleneni veremeyen klasik planlama yerine, gelişmiş ülkelerin kullandığı etkin yönetim ve verimliliği sağlayan stratejik planlamayı açıklayarak ve uygulamalarla geliştirerek örnek stratejik planlama kılavuzu modeli önermeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonuçlarında; stratejik planların yerel idarelerde başarılı olabilmesi için, yerel idare üst yöneticilerinin stratejik plana inanması, yerel idare yöneticilerinin stratejik liderlik göstermesi, yerel idare yönetiminin stratejik düşünme, geliştirme, değişim yeteneklerine kavuşturulması, kurumsal liderlik ve kurumsal kültür oluşumunu sağlayacak kurumsallaşmalara gidilmesi, yerel idare yöneticilerinde liyakat ve kariyer aranması, yerel idarelerde veri tabanı ve bilgi yönetimi sistemine geçilmesi, yerel idare birimleri arasında koordinasyon ve iş birliğini sürekli kılacak mekanizmalar geliştirilmesi gibi gereklilikler vurgulanmıştır.

Yalçın (2007), “Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Stratejik Planlama Çalışması” adlı yüksek lisans tez çalışmasında, stratejik planlamayı eğitim örgütlerine uyarlayan modellerden ve süreçlerden yararlanarak “Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü” için bir stratejik plan belgesi oluşturmayı amaçlamıştır. Planda; çalışanların gelişiminin ve kurumsal öğrenmenin desteklendiği amaçlar geliştirilmiştir. Ayrıca insan kaynakları ile ilgili yeni yapılanmalar belirtilmiş, öğretim elemanı alımlarına yeni kriterler getirilmesi önerilmiş, her gün ortalama 1800 kişinin bulunduğu modern bir örgütte olması gerektiği gibi bir doktor ve psikiyatrin bulundurulması gelecek hedefleri arasında yer almış, yemekhane ve dil laboratuvarı gibi kampüsün fiziki olanaklarının geliştirilmesi için acil olduğu düşünülen amaçlara da yer verilmiştir.

Kiraz (2007), “Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama” adlı yüksek lisans tez çalışmasında Personel Daire Başkanlığı’nda var olan stratejik planlama çalışmalarının hangi aşamada

olduğunu, mevcut stratejik planlama modeline ne derece uyulduğunu, çalışanların stratejik planlama arzusunun olup olmadığını tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırmanın sonucunda; Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı'nda görevli polislerin stratejik planlama konusunda almış oldukları eğitim düzeyinin düşük seviyede olduğu ve düzenlenecek hizmet içi eğitim kursları ile bu seviyelerini geliştirmeleri gerektiği, kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenerek misyon ve vizyonun oluşturulması ile ilgili katılımcıların destek belirttiği vurgulanmıştır. Ayrıca araştırmaya katılanların stratejik planlama süreci konusundaki düşünceleri ile ünvanları, cinsiyetleri, eğitim durumları ve yaşları arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir.

Özçam (2007), “Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tez çalışmasında taşımacılık sektöründe faaliyette bulunan büyük bir işletmenin tanıtılmasını ve bu işletmeye ait stratejik planlama uygulamalarına ilişkin bilgilerin ortaya konulmasını amaçlamaktadır. Araştırma yapılan büyük ölçekli firmanın stratejik planlamayla ilgili olarak; vizyon ve misyon oluşturma, dış ve iç çevre analizlerini gerçekleştirme, hedefleri belirleme ve uygulamaları değerlendirme gibi faaliyetleri gerçekleştirdiği görülmektedir. Firma, stratejik planlama sürecine alt kademe yöneticilerin ve çalışanların da katılımına olanak sağlamaktadır. Bu durum çalışanların örgütsel amaçlara doğru güdülenmesini, tatmin edici bir iş ortamı yaratılmasını, yenilik ve değişikliklerin benimsenmesini kolaylaştırmaktadır. Ayrıca firma tüm faaliyetlerini kaliteli hizmet anlayışı ile müşteri mutluluğuna odaklanarak gerçekleştirmektedir. Bu maksatla müşteri memnuniyeti anketleri ile müşterilerden geribildirim sağlayarak onların beklentilerine göre çalışmalarını sürdürmektedir. Bununla birlikte firma kendi sektöründeki gelişmeleri takip ederek ileri teknolojiye sahip ekipmanlarla hizmet vermektedir. Bu hizmeti verirken doğal çevreyi korumayı amaçlamakta ve bu konudaki sosyal sorumluluğunu yerine getirmeye çalışmaktadır. Firmanın müşteriye, teknolojiye, kaliteye ve sosyal sorumluluk anlayışına dönük faaliyetleri başarısını olumlu yönde etkilemektedir.

Gayretli (2007), “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: Pilot Kuruluşlar Üzerine Bir Araştırma” isimli yüksek lisans tez çalışmasında kamu kuruluşlarında stratejik planlama çalışmalarına katkı sağlamak amacıyla 8 pilot kuruluş seçerek, bu kuruluşların stratejik planlarını değerlendirmeyi öngörmüştür. Stratejik planlama ile kamu kurum ve kuruluşları misyon ve vizyonlarını tanımlamış; temel ilkelerini , stratejik amaç ve hedeflerini belirlemiş ve son aşama olarak hazırladıkları stratejik planları hayata geçirmişlerdir. Araştırmanın sonunda pilot kuruluşların stratejik planlama çalışmalarındaki başarılarını, bu konuya verdikleri önem ve stratejik planlamayı ne ölçüde özümstedikleri belirlemiştir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümü, araştırma modeli, evren, veri toplama yöntemi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama aracının uygulanması, verilerin çözümü ve yorumlanması alt bölümlerinden oluşmaktadır.

3.1. Araştırma Modeli

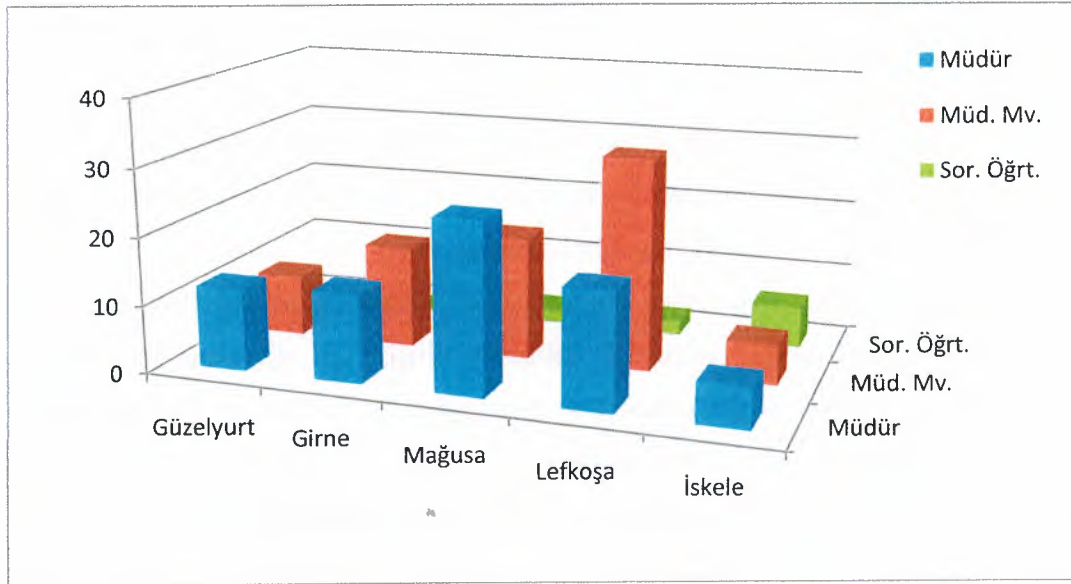
Araştırma, konuya ve amaçlara uygunluğu nedeni ile tarama modeli ile yapılmıştır. Araştırma, bulgularına ait mevcut durumun ortaya konmasında ve verilerin çözümünde yararlanılan tüm metotlar açısından betimsel nitelik taşımaktadır. Bu araştırma ile ilkokullardaki yöneticilerin, “Stratejik Planlama” uygulamalarına ilişkin görüşleri ile KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndaki “Stratejik Planlama” uygulamalarına ilişkin görüşleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2. Evren / Örneklem

Bu araştırmanın evrenini 2008-2009 öğretim yılında KKTC sınırları içinde Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’na bağlı devlet ilkokullarında görev yapan 162 yönetici (müdür , müdür muavini ve sorumlu öğretmenler) oluşturmaktadır. Örneklem olarak evrenin tümü seçilmiştir.

Tablo 1. Bölgelere Göre Yönetici Sayılarının Dağılımı

	Müdür		Müdür Muavini		Sor. Öğretmen		Toplam	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Güzelyurt	12	16,44	9	11,39			21	12,96
Girne	13	17,81	15	18,99			28	17,28
Mağusa	25	34,25	18	22,78	2	20,00	45	27,78
Lefkoşa	17	23,29	31	39,24	2	20,00	50	30,86
İskele	6	8,22	6	7,59	6	60,00	18	11,11
Toplam	73	100,00	79	100,00	10	100,00	162	100,00



Grafik 1. Bölgelere Göre Yönetici Sayılarının Dağılımı.

3.3. Veri Toplama Teknikleri

Araştırma için gerekli kuramsal bilgiler, literatür taraması yapılarak, verilerin toplanması ise anket formu ile elde edilmiştir. İlkokullardaki yöneticilerin, “Stratejik Planlama” uygulaması ile KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndaki “Stratejik Planlama” uygulamalarına ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı’nın (www.meb.gov.tr) uygulamış olduğu “Stratejik Planlama Anketi”nden yararlanılarak bir ölçek geliştirilmiş, bir grup okul yöneticisi üzerinde geçerlik ve güvenirlik ön çalışması yapılmıştır.

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada bilgi toplama aracı olarak kullanılan anket, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı’nın (www.meb.gov.tr) uygulamış olduğu “Stratejik Planlama Anketi”nden yararlanılarak geliştirilmiş ve bir grup okul yöneticisi üzerinde geçerlik ve güvenirlik ön çalışması yapılmıştır. Ölçeğin iç güvenirliğinin saptanması amacıyla 162 kişilik evrenden 20 kişiyle görüşülerek bir ön uygulama yapılmıştır. Evrenin çok büyük olmaması nedeniyle ön çalışmada seçilen 20 kişi yeterli görülmüştür. Ölçeğin güvenirliği için Faktör Analizi ve Cronbach alfa yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntemle her sorunun ölçekle uyumlu olup olmadığı, o sorunun bu ölçekte yer almaya uygun olup olmadığı saptanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda, ölçekteki maddeler iki alt problem doğrultusunda gruplanmış ve her iki alt ölçeğe ilişkin Cronbach alfa katsayısı hesaplanmıştır. Buna göre, 9 maddeye sahip birinci alt ölçeğe ilişkin Cronbach alfa katsayısı 0.62; 21 maddeye sahip ikinci alt ölçeğe ilişkin Cronbach alfa katsayısı 0.86; 30 maddelik anketin tamamına ilişkin olarak hesaplanan Cronbach alfa katsayısı ise 0.87 olarak bulunmuş ve hiçbir soru eklenip çıkarılmadan danışman görüşleri de alınarak anket güvenilir kabul edilmiştir.

Ölçek hazırlanırken aşağıdaki özelliklere dikkat edilmeye çalışılmıştır :

1. Soruların yansız olması.
2. Akademik düzeyde eğitim almış kişiler tarafından kolay anlaşılması.
3. Değişik yaş grupları tarafından kolay yanıtlanabilir olması.
4. Mümkün olduğunca fazla sayıda değişkeni içermesi.

Anket, “Stratejik Planlama” uygulaması ile K.K.T.C. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığındaki “Stratejik Planlama” uygulamalarına ilişkin ilkökul yöneticilerinin görüş ve değerlendirmeleri hakkında bilgi alacak doğrultuda düzenlenmiştir.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümünde görev ünvanı, meslek kıdemi, eğitim durumu, yaş, cinsiyet, yöneticilik süresi ve görev yapılan bölge gibi kişisel bilgileri ölçen 5 soru hazırlanmıştır.

Anketin ikinci bölümünde, ilkökullardaki yöneticilerin, “Stratejik Planlama” uygulamaları ile K.K.T.C. Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığındaki “Stratejik Planlama” uygulamalarına ilişkin görüşlerini belirleme amacına yönelik 30 madde yer almaktadır. Bu maddelerden 1, 5, 6, 9, 10, 11, 15, 16 ve 28 numaralı maddeler 1.alt probleme ilişkin; 2, 3, 4, 7, 8, 12, 13, 14, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, ve 30 numaralı maddeler ise 2. alt probleme ilişkin olarak gruplanmıştır. Yöneticilerin görüşleri 5’li likert ölçeği aracılığıyla toplanmıştır. Ölçeğin yanıt seçenekleri, *kesinlikle katılmıyorum*, *katılmıyorum*, *kararsızım*, *katılıyorum* ve *tamamen katılıyorum* şeklinde düzenlenmiştir. Ölçeğe ilişkin puanlama **kesinlikle katılmıyorum** yanıtı için 1, **katılmıyorum** yanıtı için 2, **kararsızım** yanıtı için 3, **katılıyorum** yanıtı için 4 ve **tamamen katılıyorum** yanıtı için 5 puan şeklinde yapılmıştır.

3.5. Veri Toplama Aracının Uygulanması

Veri toplama aracı olan anketin uygulamaya hazır hale getirilmesinden sonra, çalışma evreninde yer alan ilkokul yöneticilerine uygulanabilmesi için, KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı'nın İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'ne başvurularak (EK.1), gerekli izin onayı alınmıştır (EK.2). Veri toplama aracının çalışma evrenine uygulanması, araştırmacının kendisi tarafından yapılmış ve 162 kişilik evrenden 128 kişiye (%79.02'ye) ulaşılmıştır. Anketler okullara araştırmacı tarafından elden dağıtılıp toplanmıştır. Anketin dağıtılıp toplanması sırasında tüm okullara araştırmacı tarafından gidilerek, okul yöneticilerine İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'nden alınan izin onay belgesi sunulmuş, anketin amacı, yanıtlanmasında dikkat edilecek konular ile ilgili bilgiler verilmiştir. Yöneticiler, araştırmacının gözleminde anketi uygun süre içerisinde ve sessiz bir ortamda yanıtlamışlardır.

3.6. Verilerin Çözümlemesi

İlkokullarda görev yapan yöneticilerin, "Stratejik Planlama" uygulamaları ile KKTC Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndaki "Stratejik Planlama" uygulamalarına ilişkin görüş ve değerlendirmelerini belirlemeye yönelik uygulanan ankete verilen yanıtlar SPSS 11.0.0 yardımıyla çözümlenmiştir. Çözümlemelerde frekans ve yüzde dağılımları, parametrik testler olan Student t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır. Anlamlılık düzeyi ise ($\alpha=0.05$) olarak seçilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik verileri frekans tabloları ile belirtilmiş ve araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri belirlenmiştir.

Yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin çözümlenmesi amacıyla demografik özellikleri ile stratejik planlamaya ilişkin görüşleri karşılaştırılarak, çapraz tablolar oluşturulmuş ve demografik özellikler ile görüşler arasındaki farkın

anlamlılığını belirlemek amacıyla veri tipine bağı olarak student t testi yada tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır.

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUMLAR

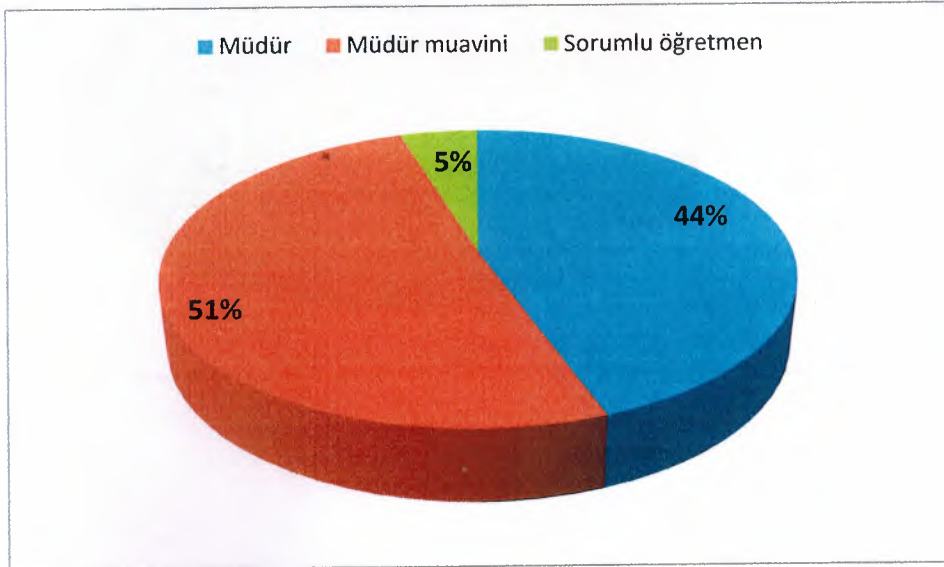
4.1. Demografik Veriler

Tablo 2. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Müdür	57	44,53
Müdür muavini	65	50,78
Sorumlu öğretmen	6	4,69
Toplam	128	100,00

Tablo 2.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin, görev ünvanlarına göre dağılımı verilmiştir. Tablo2. incelendiğinde araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin %44,53'ünün müdür olarak, %50,78'inin müdür muavini ünvanıyla ve %4,69'unun sorumlu öğretmen ünvanıyla görev yaptıkları saptanmıştır.

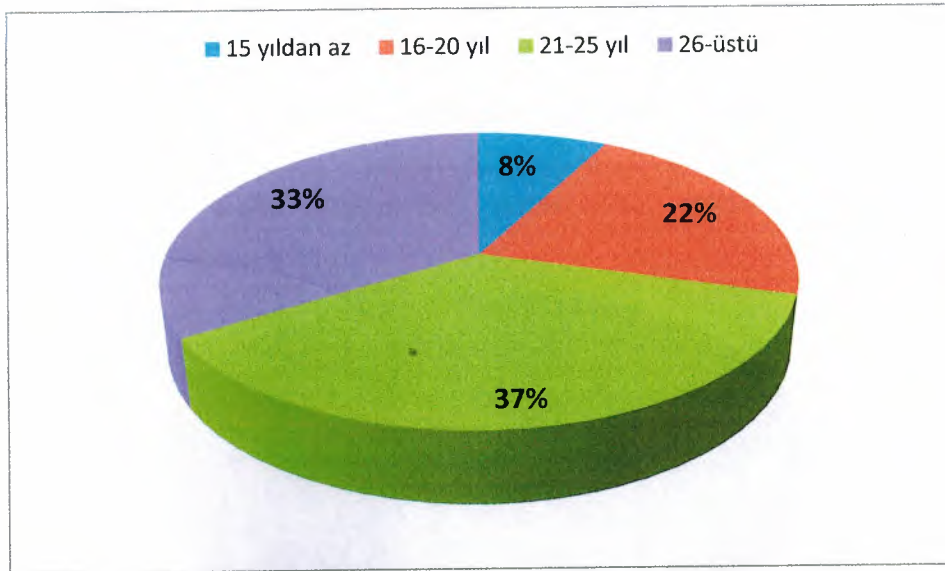
Grafik 2. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Dağılımı



Tablo 3. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
15 yıldan az	10	7,81
16-20 yıl	28	21,88
21-25 yıl	47	36,72
26-üstü	43	33,59
Toplam	128	100,00

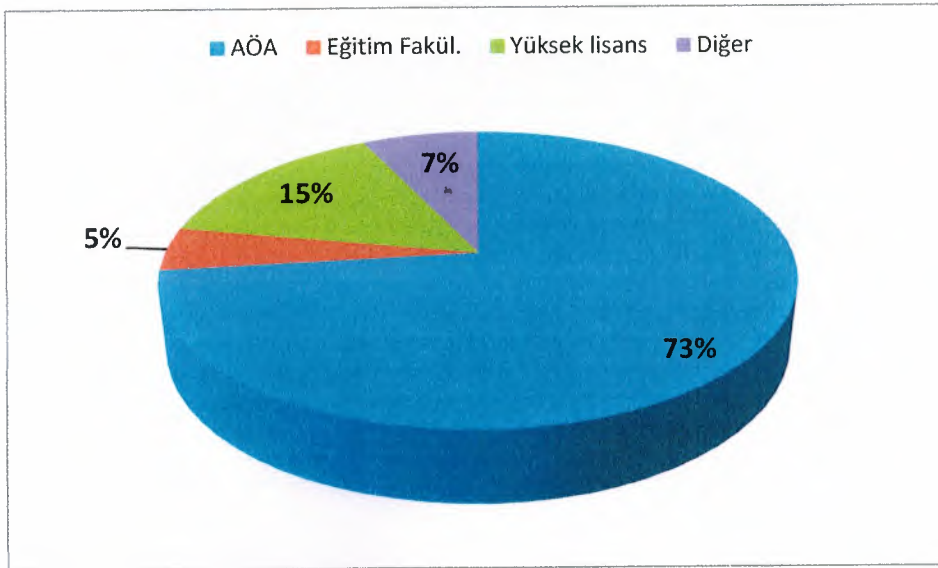
Tablo 3.'te araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre dağılımı verilmiştir. Tablo 3. incelendiğinde araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin %7,81'inin 15 yıldan az, %21,88'inin 16-20 yıl arası, %36,72'sinin 21-25 yıl arası %33,59'unun ise 26 yıl ve üstü mesleki kıdeme sahip olduğu görülmektedir.

Grafik 3. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Dağılımı

Tablo 4. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
AÖA	94	73,44
Eğitim Fakül.	6	4,69
Yüksek lisans	19	14,84
Diğer	9	7,03
Toplam	128	100,00

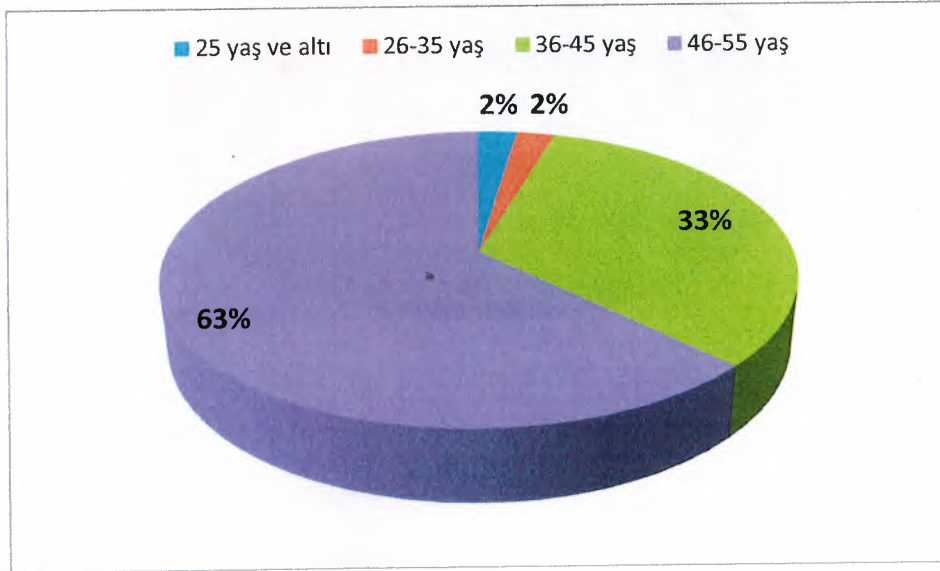
Tablo 4.'te araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin, eğitim durumlarına göre dağılımı verilmiştir. Tablo 4'e göre araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin %73,44 gibi büyük bir kesimi Atatürk Öğretmen Akademisi (AÖA) mezunudur. Yüksek lisans derecesinde eğitim seviyesine sahip yöneticilerin oranı %14,84 iken, eğitim fakültesi mezunu yöneticilerin oranı %4,69'dur. Araştırmaya katılan yöneticilerin %7'si ise bunların dışında bir eğitim seviyesine sahiptir.

Grafik 4. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Tablo 5. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
25 yaş ve altı	3	2,34
26-35 yaş	3	2,34
36-45 yaş	42	32,81
46-55 yaş	80	62,50
Toplam	128	100,00

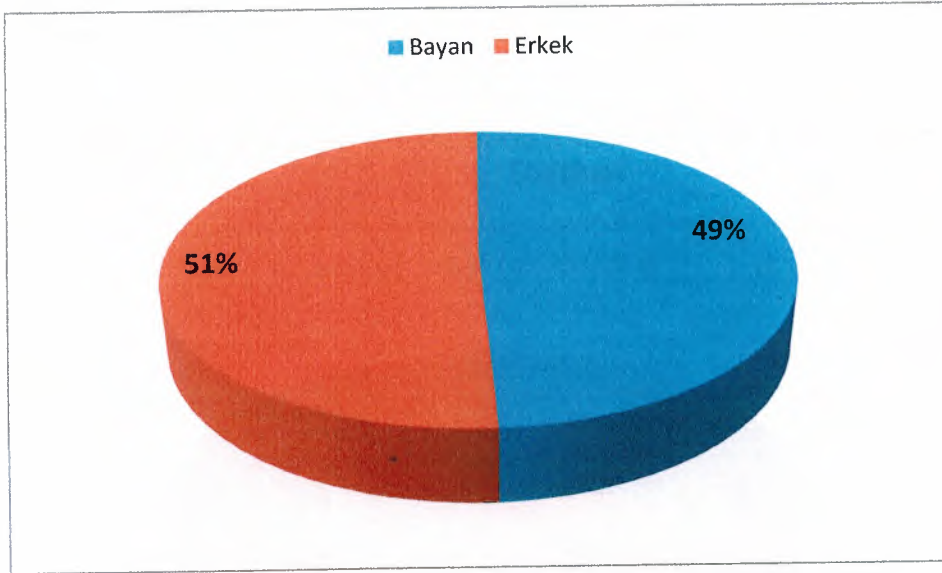
Tablo 5.'te araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin, yaş gruplarına göre dağılımı verilmiştir. Tablo 5. incelendiğinde yöneticilerin %62,50'lik bir kesiminin 46-55 yaş arasında olduğu, %32,81'inin 36-45 yaş aralığında, %2,4'ünün ise 26-35 yaş aralığında olduğu saptanmıştır.

Grafik 5. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Tablo 6. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Bayan	63	49,22
Erkek	65	50,78
Toplam	128	100,00

Tablo 6.'da araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin, cinsiyetlerine göre dağılımı verilmiştir. Tablo 6. incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin %49'unun bayanlardan, %51'inin erkeklerden oluştuğu saptanmıştır.

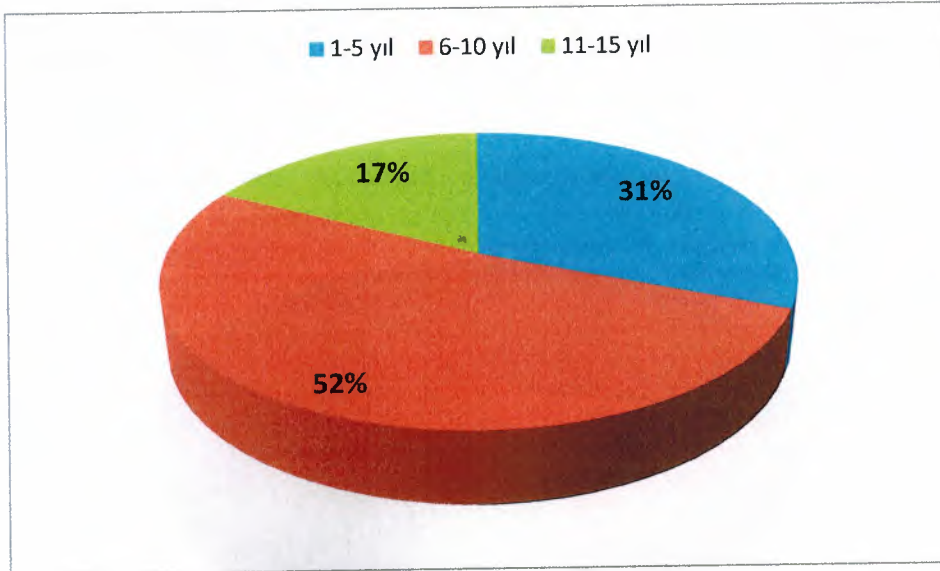
Grafik 6. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Tablo 7. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
1-5 yıl	40	31,25
6-10 yıl	66	51,56
11-15 yıl	22	17,19
Toplam	128	100,00

Tablo 7.'de araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre dağılımı verilmiştir. Tablo 7 incelendiğinde araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin %31,25'inin 1-5 yıl arası süredir yönetici olarak çalıştıkları, %51,56'sının 6-10 yıl arası, %17,19'unun ise 11-15 yıl arası süredir yönetici olarak çalıştıkları saptanmıştır.

Grafik 7. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

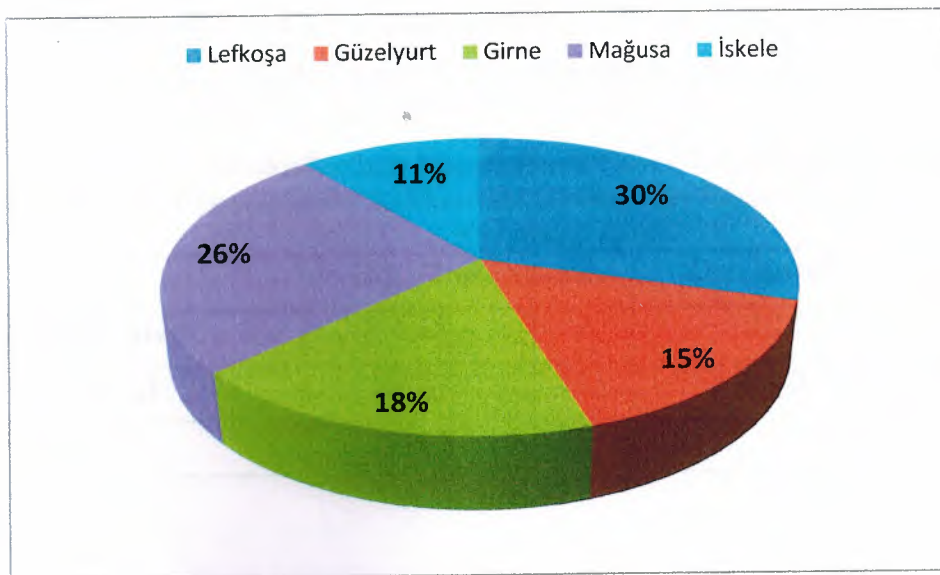


Tablo 8. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Lefkoşa	38	29,69
Güzelyurt	20	15,63
Girne	23	17,97
Mağusa	33	25,78
İskele	14	10,94
Toplam	128	100,00

Tablo 8.'de araştırmaya katılan ilkokul yöneticilerinin, şu an görev yaptıkları okulun bölgesine göre dağılımı verilmiştir. Tablo 8. incelendiğinde araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin %29,69'unun Lefkoşa, %15,63'ünün Güzelyurt, %17,97'sinin Girne, %25,78'sinin Mağusa ve %10,94'ünün İskele bölgesinde görev yaptığı tespit edilmiştir.

Grafik 8. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Dağılımı



4.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Ölçekten Elde Edilen Puanların Dağılımı

Birinci alt probleme ilişkin ölçekten elde edilen puanların dağılımı aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 9. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	36 ve altı		37 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
Müdür	28	40,00	29	50,00	57	44,53
Müdür muavini	38	54,29	27	46,55	65	50,78
Sorumlu öğretmen	4	5,71	2	3,45	6	4,69
Toplam	70	100,00	58	100,00	128	100,00

Tablo 9’da araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin, görev ünvanlarına göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 9. incelendiğinde 36 puan ve bunun altındaki yöneticilerin %40’ının müdür, %54,29’unun müdür muavini ve %5,71’inin sorumlu öğretmen olarak görev yaptıkları saptanmıştır. 37 puan ve bunun üzerindeki yöneticilerin %50’si müdür, %46,55’i müdür muavini ve %3,45’i sorumlu öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Tablo 9.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	4,43	2	2,22	0,20	0,81
Gruplar içi	1377,43	125	11,02		
Toplam	1381,87	127			

Tablo 9.1.'de araştırma kapsamına alınan ilkököl yöneticilerinin görev ünvanlarına göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların karşılaştırılması için uygulanan varyans analizi (ANOVA) tablosu verilmiştir.

Tablo 9.1. incelendiğinde ilkököl yöneticilerinin, görev ünvanlarına göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,81$; $0,81 > 0,05$). Buna göre, yöneticilerin stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşleri, görev ünvanlarına göre değişmemektedir denilebilir.

Tablo 10. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	36 ve altı		37 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
15 yıldan az	5	7,14	5	8,62	10	7,81
16-20 yıl	16	22,86	12	20,69	28	21,88
21-25 yıl	24	34,29	23	39,66	47	36,72
26-üstü	25	35,71	18	31,03	43	33,59
Toplam	70	100,00	58	100,00	128	100,00

Tablo 10.'da araştırma kapsamına alınan ilkököl yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 10.'a göre 36 puan ve bunun altındaki yöneticilerin %7,14'ü 15 yıldan az, %22,86'sı 16-20 yıl arası, %34,29'u 21-25 yıl arası ve %35,71'i 26 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. 37 puan ve bunun üzerindeki yöneticilerin %8,62'si 15 yıldan az, %20,69'u 16-20 yıl arası, %39,66'sı 21-25 yıl arası ve %31,03'ü 26 yıl ve üstü kıdeme sahiptir .

Tablo 10.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	5,69	3	1,90	0,17	0,91
Gruplar içi	1376,18	124	11,10		
Toplam	1381,87	127			

Tablo 10.1.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin, meslek kıdemlerine göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanların karşılaştırılması için uygulanan ANOVA tablosu verilmiştir.

Tablo 10.1. incelendiğinde ilkokul yöneticilerinin, mesleki kıdemlerine göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,91$; $0,91 > 0,05$). Buna bağlı olarak, hem meslek kıdemi az olan yöneticilerin hem de meslek kıdemi fazla olan yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin benzerlik taşıdığını söylemek mümkündür. Buna sebep olarak , “Stratejik Planlama” ile ilgili yeterli bir uygulamanın devlet kurumlarımızda yer almayışı gösterilebilir.

Tablo 11. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	36 ve altı		37 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
AÖA	50	71,43	44	75,86	94	73,44
Eğitim Fakül.	2	2,86	4	6,90	6	4,69
Yüksek lisans	12	17,14	7	12,07	19	14,84
Diğer	6	8,57	3	5,17	9	7,03
Toplam	70	100,00	58	100,00	128	100,00

Tablo 11.'de araştırma kapsamına alınan ilkökul yöneticilerinin, eğitim durumlarına göre, stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 11. incelendiğinde 36 puan ve bunun altındaki yöneticilerin %71,43'ünün Atatürk Öğretmen Akademisi (AÖA) mezunu, %2,86'sının eğitim fakültesi mezunu, %17,14'ünün yüksek lisans mezunu oldukları tespit edilmiştir. 37 puan ve bunun üzerindeki yöneticilerin %75,86'sının Atatürk Öğretmen Akademisi (AÖA) mezunu, %6,90'ının eğitim fakültesi mezunu, %12,07'sinin yüksek lisans mezunu oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 11.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	19,29	3	6,43	0,58	0,62
Gruplar içi	1362,58	124	10,99		
Toplam	1381,87	127			

Tablo 11.1.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin, eğitim durumlarına göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanların karşılaştırılması için uygulanan ANOVA tablosu verilmiştir.

Tablo 11.1. incelendiğinde ilkokul yöneticilerinin, eğitim durumlarına göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır ($p = 0,62$; $0,62 > 0,05$). Buna göre, yöneticilerin stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşleri, eğitim durumlarına göre değişiklik göstermemektedir denilebilir.

Tablo 12. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	36 ve altı		37 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
25- altı	3	4,29			3	2,34
26-35	2	2,86	1	1,72	3	2,34
36-45	20	28,57	22	37,93	42	32,81
46-55	45	64,29	35	60,34	80	62,50
Toplam	70	100,00	58	100,00	128	100,00

Tablo 12.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin, yaş gruplarına göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 12. incelendiğinde 36 puan ve bunun altındaki yöneticilerin % 4,29'unun 25 yaş ve altı, % 28,57'sinin 36-45 yaş grubu ve 64,29'unun 46-55 yaş grubunda oldukları saptanmıştır. 37 puan ve bunun üzerindeki yöneticilerin ise % 37,93'ünün 36-45 yaş grubunda, %60,34'ünün 46-55 yaş grubu arasında oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 12.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	87,78	3	29,26	2,80	0,04
Gruplar içi	1294,08	124	10,44		
Toplam	1381,87	127			

Tablo 12.1.'de araştırma kapsamına alınan ilköğretim yöneticilerinin, yaş gruplarına göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanların karşılaştırılması için uygulanan ANOVA tablosu verilmiştir.

Tablo 12.1. incelendiğinde ilköğretim yöneticilerinin, yaş gruplarına göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir ($p = 0,04$; $0,04 < 0,05$). Bu farklılık 25 yaş ve altı ile 36-45 yaş grubunda olan yöneticilerden elde edilen puanlar arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 36-45 yaş grubunda bulunan yöneticilerin ölçekten elde edilen puanları, 25 yaş ve altındaki yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda orta yaş grubundaki yöneticilerin ölçekten elde edilen puanları, genç yöneticilerden daha yüksek çıkmıştır denilebilir.

Tablo 13. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	36 ve altı		37 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
Bayan	37	52,86	26	44,83	63	49,22
Erkek	33	47,14	32	55,17	65	50,78
Toplam	70	100,00	58	100,00	128	100,00

Tablo 13.'te araştırma kapsamına alınan ilkököl yöneticilerinin, cinsiyetlerine göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 13. incelendiğinde 36 puan ve bunun altındaki yöneticilerin %52,86'sının bayan %47,14'ünün erkek olduğu tespit edilmiştir. 37 puan ve bunun üzerindeki yöneticilerin ise %44,83'ü bayan, % 55,17'si erkektir.

Tablo 13.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	Sayı	Ort.	Std. Sapma	t	s.d.	p
Bayan	63	35,17	3,51	-0,49	126	0,625
Erkek	65	35,46	3,10			

Tablo 13.1.'de araştırma kapsamına alınan ilkököl yöneticilerinin, cinsiyetlerine göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanların karşılaştırılması için uygulanan t-testi (Student t) tablosu verilmiştir.

Tablo 13.1. incelendiğinde ilkököl yöneticilerinin, cinsiyetlerine göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,625$; $0,625 > 0,05$). Arada anlamlı bir fark olmamasına sebep olarak; gerek bayan, gerek erkek yöneticilerin okullarıyla ilgili benzer sorunlara ve kaynaklara sahip olmaları gösterilebilir.

Tablo 14. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	36 ve altı		37 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
1-5 yıl	22	31,43	18	31,03	40	31,25
6-10 yıl	33	47,14	33	56,90	66	51,56
11-15 yıl	15	21,43	7	12,07	22	17,19
Toplam	70	100,00	58	100,00	128	100,00

Tablo 14.'te araştırma kapsamına alınan ilkökul yöneticilerinin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 14. incelendiğinde 36 puan ve bunun altındaki yöneticilerin %31,43'ü 1-5 yıl arası, %47,14'ü 6-10 yıl arası ve %21,43'ü 11-15 yıl arası süredir yönetici olarak görev yapmaktadır. Ölçekten 37 puan ve üzerinde alan yöneticilerin %31,03'ü 1-5 yıl arası, %56,90'ı 6-10 yıl arası ve %12,07'si 11-15 yıl arası süredir yönetici olarak görev yapmaktadır.

Tablo 14.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	18,40	2	9,20	0,84	0,43
Gruplar içi	1363,46	125	10,91		
Toplam	1381,87	127	18,40		

Tablo 14.1.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanların karşılaştırılması için uygulanan ANOVA tablosu verilmiştir.

Tablo 14.1. incelendiğinde ilkokul yöneticilerinin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı saptanmıştır ($p = 0,43$; $0,43 > 0,05$). Buna göre, yöneticilerin stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşleri, yöneticilik deneyimlerine göre değişmemektedir denilebilir.

Tablo 15. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	36 ve altı		37 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
Lefkoşa	22	31,43	16	27,59	38	29,69
Güzelyurt	12	17,14	8	13,79	20	15,63
Girne	8	11,43	15	25,86	23	17,97
Mağusa	20	28,57	13	22,41	33	25,78
İskele	8	11,43	6	10,34	14	10,94
Toplam	70	100,00	58	100,00	128	100,00

Tablo 15.'te araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin, görev yaptıkları bölgelere göre, stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 15'e göre 36 puan ve altındaki yöneticilerin %31,43'ü Lefkoşa, %17,14'ü Güzelyurt, %11,43'ü Girne, %28,57'si Mağusa ve %11,43'ü İskele bölgesinde görev yapmaktadır. 37 puan ve üzerindeki yöneticilerin %27,59'u Lefkoşa, %13,79'u

Güzelyurt, %25,86'sı Girne, %22,41'i Mağusa ve %10,34'ü İskele bölgesinde görev yapmaktadır.

Tablo 15.1 İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Stratejik Planlama Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	32,00	4	8,00	0,72	0,57
Gruplar içi	1349,87	123	10,97		
Toplam	1381,87	127			

Tablo 15.1. incelendiğinde ilkokul yöneticilerinin, görev yaptıkları bölgelere göre stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,57$; $0,57 > 0,05$). Bu bağlamda, yöneticilerin stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşleri, bulundukları bölgelere göre değişiklik göstermemektedir denilebilir.

4.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Ölçekten Elde Edilen Puanların Dağılımı

Yöneticilerin, eğitim bakanlığının stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, ölçekten elde edilen puanlarının (ikinci alt probleme ilişkin elde edilen puanların) dağılımı aşağıda tablolar halinde verilmiştir.

Tablo 16. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	70 ve altı		71 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
Müdür	33	49,25	24	39,34	57	44,53
Müdür muavini	30	44,78	35	57,38	65	50,78
Sorumlu öğretmen	4	5,97	2	3,28	6	4,69
Toplam	67	100,00	61	100,00	128	100,00

Tablo 16.'da araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin, görev ünvanlarına göre bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 16. incelendiğinde 70 puan ve bunun altındaki yöneticilerin %49,25'inin müdür, %44,78'inin müdür muavini ve %5,97'sinin sorumlu öğretmen olarak görev yaptıkları saptanmıştır. 71 puan ve bunun üzerindeki yöneticilerin %39,34'ü müdür, %57,38'i müdür muavini ve %3,28'i sorumlu öğretmen olarak görev yapmaktadır.

Tablo 16.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Ünvanlarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	378,38	2	189,19	2,05	0,13
Gruplar içi	11528,80	125	92,23		
Toplam	11907,18	127			

Tablo 16.1.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin görev ünvanlarına göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların karşılaştırılması için uygulanan varyans analizi (ANOVA) tablosu verilmiştir.

Tablo 16.1. incelendiğinde ilkökul yöneticilerinin görev ünvanlarına göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,13$; $0,13 > 0,05$).

Tablo 17. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	70 ve altı		71 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
15 yıldan az	7	10,45	3	4,92	10	7,81
16-20 yıl	13	19,40	15	24,59	28	21,88
21-25 yıl	22	32,84	25	40,98	47	36,72
26-üstü	25	37,31	18	29,51	43	33,59
Toplam	67	100,00	61	100,00	128	100,00

Tablo 17.'de araştırma kapsamına alınan ilkökul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 17'ye göre 70 puan ve altındaki yöneticilerin %10,45'i 15 yıldan az, %19,40'ı 16-20 yıl arası, %32,84'ü 21-25 yıl arası ve %37,31'i 26 yıl ve üstü kıdeme sahiptir. 71 puan ve üzerindeki yöneticilerin %4,92'si 15 yıldan az, %24,59'u 16-20 yıl arası, %40,98'i 21-25 yıl arası ve %29,51'i 26 yıl ve üstü kıdeme sahiptir.

Tablo 17.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Meslek Kıdemlerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	116,14	3	38,71	0,40	0,74
Gruplar içi	11791,04	124	95,09		
Toplam	11907,18	127			

Tablo 17.1.'de araştırma kapsamına alınan ilköğretim yöneticilerinin meslek kıdemlerine göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların karşılaştırıldığı ANOVA tablosu verilmiştir.

Tablo 17.1. incelendiğinde ilköğretim yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,74$; $0,74 > 0,05$).

Tablo 18. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	70 ve altı		71 ve üstü		Toplam	
	S.*	%	S.	%	S.	%
AÖA	48	71,64	46	75,41	94	73,44
Eğitim Fakül.	1	1,49	5	8,20	6	4,69
Yüksek lisans	14	20,90	5	8,20	19	14,84
Diğer	4	5,97	5	8,20	9	7,03
Toplam	67	100,00	61	100,00	128	100,00

Tablo 18.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 18. incelendiğinde 70 puan ve altındaki yöneticilerin %71,64'ünün Atatürk Öğretmen Akademisi (AÖA) mezunu, %1,49'unun eğitim fakültesi mezunu, %20,90'mın yüksek lisans mezunu oldukları tespit edilmiştir. 71 puan ve üzerindeki yöneticilerin %75,41'inin Atatürk Öğretmen Akademisi (AÖA) mezunu, %8,20'sinin eğitim fakültesi mezunu, %8,20'sinin yüksek lisans mezunu oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 18.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Eğitim Durumlarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	964,56	3	321,52	3,64	0,01
Gruplar içi	10942,62	124	88,25		
Toplam	11907,18	127	,		

Tablo 18.1.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların karşılaştırıldığı ANOVA tablosu verilmiştir.

Tablo 18.1. incelendiğinde ilkokul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu saptanmıştır ($p = 0,01$; $0,01 < 0,05$). Bu farklılık AÖA mezunları ve yüksek lisans mezunları arasındaki puan farklılığından kaynaklanmaktadır. AÖA mezunlarının, yüksek lisans mezunlarına göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamalarına ilişkin görüşlerinde, ölçekten elde edilen puanları daha yüksek çıkmıştır.

Tablo 19. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	70 ve altı		71 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
25- altı	3	4,48			3	2,34
26-35	2	2,99	1	1,64	3	2,34
36-45	18	26,87	24	39,34	42	32,81
46-55	44	65,67	36	59,02	80	62,50
Toplam	67	100,00	61	100,00	128	100,00

Tablo 19.'da araştırma kapsamına alınan ilköğretim yöneticilerinin yaş gruplarına göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 19. incelendiğinde 70 puan ve altındaki yöneticilerin %4,48'inin 25 yaş ve altı, %26,87'sinin 36-45 yaş grubu ve 65,67'sinin 46-55 yaş grubunda oldukları saptanmıştır. 71 puan ve üzerindeki yöneticilerin ise %39,34'ünün 36-45 yaş grubunda, %59,02'sinin 46-55 yaş grubu arasında oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 19.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	p.
Gruplar arası	370,68	3	123,56	1,32	0,26
Gruplar içi	11536,50	124	93,04		
Toplam	11907,18	127			

Tablo 19.1.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin yaş gruplarına göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların karşılaştırıldığı ANOVA tablosu verilmiştir.

Tablo 19.1. incelendiğinde ilkokul yöneticilerinin yaş gruplarına göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,26$; $0,26 > 0,05$).

Tablo 20. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	70 ve altı		71 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
Bayan	35	52,24	28	45,90	63	49,22
Erkek	32	47,76	33	54,10	65	50,78
Toplam	67	100,00	61	100,00	128	100,00

Tablo 20'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 20. incelendiğinde 70 puan ve altındaki yöneticilerin %52,24'ünün bayan, %47,76'sının erkek olduğu tespit edilmiştir. 71 puan ve üzerindeki yöneticilerin ise %45,90'ı bayan, % 54,10'u erkektir.

Tablo 20.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	Sayı	Ort.	Std. Sapma	T	s.d.	P
Bayan	63	69,89	9,23	-0,87	126	0,384
Erkek	65	71,38	10,12			

Tablo 20.1.'de araştırma kapsamına alınan ilköğretim yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanların karşılaştırıldığı t-test (Student t) tablosu verilmiştir.

Tablo 20.1. incelendiğinde ilköğretim yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,384$; $0,384 > 0,05$).

Tablo 21. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	70 ve altı		71 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
1-5 yıl	13	19,40	27	44,26	40	31,25
6-10 yıl	38	56,72	28	45,90	66	51,56
11-15 yıl	16	23,88	6	9,84	22	17,19
Toplam	67	100,00	61	100,00	128	100,00

Tablo 21'de araştırma kapsamına alınan ilköğretim yöneticilerinin yönetici olarak çalışma sürelerine göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanların dağılımı verilmiştir. Tablo 21. incelendiğinde 70 puan ve altındaki yöneticilerin %19,40'ı 1-5 yıl arası, %56,72'si 6-10 yıl arası

%23,88'i 11-15 yıl arası süredir yönetici olarak görev yapmaktadır. 71 puan ve üzerindeki yöneticilerin %44,26'sı 1-5 yıl arası, %45,90'ı 6-10 yıl arası ve %9,84'ü 11-15 yıl arası süredir yönetici olarak görev yapmaktadır.

Tablo 21.1. İlkokullardaki Yöneticilerin Yönetici Olarak Çalışma Sürelerine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	1048,84	2	524,42	6,03	0,00
Gruplar içi	10858,34	125	86,87		
Toplam	11907,18	127			

Tablo 21.1.'de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin yönetici olarak çalışma sürelerine göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen puanların karşılaştırıldığı ANOVA tablosu verilmiştir.

Tablo 21.1. incelendiğinde ilkokul yöneticilerinin yönetici olarak çalışma sürelerine göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, elde edilen toplam puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu saptanmıştır ($p = 0,00$; $0,00 < 0,05$). Bu farklılık 11-15 yıl arasında görev yapan yöneticilerden kaynaklanmaktadır. 11-15 yıl arası yöneticilik yapanların, ölçekten elde edilen puanları diğer gruplara göre daha düşüktür . Uzun süre yönetici olarak görev yapanların, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin, ölçekten elde edilen puanları daha azdır denilebilir.

Tablo 22. İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Dağılımı

	70 ve altı		71 ve üstü		Toplam	
	S.	%	S.	%	S.	%
Lefkoşa	19	28,36	19	31,15	38	29,69
Güzelyurt	12	17,91	8	13,11	20	15,63
Girne	13	19,40	10	16,39	23	17,97
Mağusa	17	25,37	16	26,23	33	25,78
İskele	6	8,96	8	13,11	14	10,94
Toplam	67	100,00	61	100,00	128	100,00

Tablo 22’de araştırma kapsamına alınan ilkokul yöneticilerinin görev yaptıkları bölgelere göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanların dağılımı verilmiştir.

Tablo 22’ye göre 70 puan ve altındaki yöneticilerin %28,36’sı Lefkoşa, %17,91’i Güzelyurt, %19,40’ı Girne, %25,37’si Mağusa ve %8,96’sı İskele bölgesinde görev yapmaktadır. 71 puan ve üzerindeki yöneticilerin %31,15’i Lefkoşa, %13,11’i Güzelyurt, %16,39’u Girne, %26,23’ü Mağusa ve %13,11’i İskele bölgesinde görev yapmaktadır.

Tablo 22.1 İlkokullardaki Yöneticilerin Görev Yaptıkları Okulun Bölgesine Göre Bakanlığın Stratejik Planlama ile İlgili Uygulamaları Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Elde Edilen Puanların Karşılaştırılması

	H.K. Top.	s.d.	Ort. Kareler	F	Sig.
Gruplar arası	152,88	4	38,22	0,40	0,80
Gruplar içi	11754,30	123	95,56		
Toplam	11907,18	127			

Tablo 22.1. incelendiğinde ilkökul yöneticilerinin görev yaptıkları bölgelere göre, bakanlığın stratejik planlama ile ilgili uygulamaları hakkındaki görüşlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir ($p = 0,80$; $0,80 > 0,05$).

4.4. Bulgulara İlişkin Yorumlar

İlkokul yöneticilerinin görev ünvanlarına göre, her iki alt probleme ilişkin ölçeklerden elde edilen puanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında büyük farklılıkların bulunmadığı söylenebilir. Görev ünvanları bakımından anlamlı bir farkın olmayışı müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenlerin benzer eğitim sistemlerinden geçmiş olabileceklerini düşündürmektedir. Zira katılımcıların büyük çoğunluğunu, Atatürk Öğretmen Akademisi mezunları oluşturmaktadır.

AÖA'nın KKTC Milli Eğitiminin genel amaç ve temel ilkeleri doğrultusunda, okul öncesi eğitim kurumlarına ve ilkokullara ihtiyaçları karşılayacak niteliklerde öğretmen yetiştirmek ve onları akademik, kültürel ve mesleki bakımdan bilgi ve becerilerle donatmak ve bilgi ve becerileri uygulamada eğitim yolu ile pekiştirmek, AÖA'nın temel görevleri arasında yer almaktadır (Çağlar ve Reis,2007:141).

İlkokul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, stratejik planlama alt ölçeklerinden elde edilen puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, hem meslek kıdemi az olan yöneticilerin hem de meslek kıdemi fazla yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin benzerlik taşıdığını söylemek mümkündür. Bunun sebebi olarak , “Stratejik Planlama” ile ilgili yeterli bir uygulamanın devlet kurumlarımızda yer almayışı gösterilebilir.

Stratejik Planlama, Türk Eğitim Sistemi için yeni bir uygulama olmasından dolayı kavramsal olarak bu yaklaşımın yanlış algılanmasına neden olmaktadır (Işık ve Aypay:2004:9).

İlkokul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre, eğitim bakanlığındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini içeren puanlarda istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu saptanmıştır. Bu farklılık AÖA mezunları ve yüksek lisans mezunları arasındaki puan farklılığından kaynaklanmaktadır. AÖA mezunlarının, yüksek lisans mezunlarına göre stratejik planlama ölçeğinden elde edilen puanları daha yüksektir. Atatürk Öğretmen Akademisi mezunlarının, eğitim bakanlığındaki stratejik planlama uygulamaları hakkında, ölçekten elde edilen puanlarının, yüksek lisans mezunu yöneticilerden daha yüksek olmasının sebebi, AÖA'nın eğitim programlarında yer alan derslerin içeriğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Öğretmenlik mesleğini geliştirmek, araştırma sonuçlarını duyurmak, öğretmen adaylarını çağdaş gelişmelerden haberdar etmek, onları aydınlatmak ve mesleki yönden ortak iletişim ve etkileşimi gerçekleştirmeye yardım etmek amaçlarıyla yayınlarda bulunmak, AÖA'nın görevleri arasında yer almaktadır (Çağlar ve Reis,2007:142).

Ayrıca yüksek lisans mezunlarının uzmanlık alanlarının eğitim yönetimi ile ilgili olmaması da bu farkı yaratabilir.

İlkokul yöneticilerinin yaş gruplarına göre, eğitim bakanlığındaki uygulamalara ilişkin görüşlerinin, ölçekten elde edilen puanlarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmamasına rağmen, birinci alt probleme (stratejik planlama uygulamasına) ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farklılık 25 yaş ve altı ile 36-45 yaş grubunda olan yöneticilerin, ölçekten elde edilen puanları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 36-45 yaş grubunda bulunan yöneticilerin ölçekten elde edilen puanları, 25 yaş ve altındaki yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Bu durumda orta yaş grubundaki yöneticilerin ölçekten elde edilen puanları, genç yöneticilerden daha

yüksektir diyebiliriz. Aradaki bu anlamlı farklılık, 25 yaş altındaki yöneticilerin sorumlu öğretmen olmalarından kaynaklanmaktadır. Sorumlu öğretmenler kıdemlerinin az olması nedeniyle, henüz yeterli yöneticilik tecrübe ve bilgisi kazanmamışlardır. Ayrıca, öğretmenlik ve yöneticiliği aynı anda yürütüyor olmaları yöneticilik becerilerini yeterince geliştirmelerine engel olabilmektedir.

Bu bulgular, özellikle orta yaş yöneticilerin (36-45) stratejik planlamanın gerekliliğine inandıklarını, buna karşılık bakanlığın bu konu ile ilgili uygulamalarını yeterli bulmadıklarını açıklayabilir. Eğitim bakanlığının stratejik planlama ile ilgili henüz yeterli bir çalışmada bulunmaması, mevcut bulgulara sebep olarak gösterilebilir.

Eğitimde karar vermede önde gelenlerin ; “Bakanlık yetkilileri, müdürler, öğretmenler, ilgili sendikalar, diğer yöneticiler, veliler, öğrenciler ve sivil toplum temsilcileri gibi çeşitli kesimlerden paydaşların oluşturduğu” bir stratejik komite oluşturmaları gereklidir (Çelebi,2006).

İlkokul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, alt problemlere ilişkin ölçeklerden elde edilen puanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Arada anlamlı bir fark olmamasına sebep, gerek bayan gerek erkek yöneticilerin, okullarıyla ilgili benzer maddi sorunlara sahip olmaları gösterilebilir. Stratejik planlama uygulamalarının yeterli düzeyde olmayışı özellikle eğitime ayrılan payın az olduğunu düşündürmektedir.

Finansal kaynakların kullanılması ve dağıtılmasında bakanlık birimlerine daha fazla yetki verilmelidir (Türk ve diğerleri,2006).

Yöneticilerin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre, eğitim bakanlığındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin, görüşlerini içeren puanlarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılık 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında görev yapan yöneticilerden kaynaklanmaktadır. 1-5 yıl arası süre ile yöneticilik yapanların, ölçekten

elde edilen puanları, 11-15 yıl arası yöneticilik yapanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu fark, yöneticiliğe yeni adım atanların kendilerini yöneticilik alanında geliştirme, dünyada geçerliği kabul edilmiş uygulamalardan haberdar olma isteklerinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca uzun yıllar yöneticilik yapanlarda yorgunluk veya mesleki tükenmişlik söz konusu olabileceğinden, yöneticilik kıdemi fazla olan kişilerin stratejik planlama gibi uygulamaları gereksiz bürokratik bir çalışma olarak gördükleri düşünülebilir. Buna ilaveten yöneticiliğe yeni başlayanlarda, eğitim bakanlığındaki stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerin eski yöneticilere göre daha olumlu olduğu söylenebilir. Nitekim eski yöneticilerin zaman içerisinde edindikleri tecrübe nedeniyle, bakanlığın uygulamalarına ilişkin görüşlerinde birtakım olumsuzluklar yer alabilir.

Buna karşılık yöneticilerin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre, stratejik planlama uygulamasına ilişkin görüşlerinin, ölçekten elde edilen puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmayışı; yeni veya eski tüm yöneticilerin bu uygulamanın gerekliliğine inandıklarını göstermekte, fakat eğitim bakanlığının bu konuyla ilgili çalışmalarında yeterli bulunmadığı anlaşılmaktadır.

Türk ve diğerleri 2006 yılında hazırladıkları “Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması”nda stratejik planın MEB’de uygulanmasını yöneticilerin olumlu bulduğunu ve yönetim anlayışı için yararlı olacağını belirtmektedirler.

İlkokul yöneticilerinin görev yaptıkları bölgelere göre, alt ölçeklere ilişkin görüşlerinden elde edilen puanlarda, istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Arada anlamlı bir fark olmamasının sebebi, bölgeler arasında sosyo-ekonomik ve kültürel yönlerden çok büyük ayrımların bulunmamasıdır. Nitekim yukarıda adı geçen ilçelerde yer alan ilkokulların (istisnalar dışında) benzer imkanlara sahip oldukları düşünülmektedir. Bu durum, yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarına yönelik görüşleri arasında önemli bir fark yaratmamıştır. Tüm

ilçelerdeki yöneticilerin, stratejik planlama ile ilgili bilgilendirilmelerinin gerektiği düşünülmektedir.

Türk ve diğerleri 2006 yılında hazırladıkları “Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması”nın sonucunda gerek merkez örgüt gerekse taşra örgütlerindeki yöneticilerin, stratejik planlama ile ilgili bilgilendirilmeye ihtiyaçlarının olduğunu ortaya koymuştur.

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde, ilkokullardaki yöneticilerin, stratejik planlama uygulamaları ile KKTC Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı'ndaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin, anket formu neticesinde ulaşılan sonuçları ve bu sonuçlara dayalı geliştirilen önerileri yer almaktadır.

5.1. SONUÇ

Araştırmanın bulguları dikkate alınarak, aşağıdaki sonuçları ortaya koymak mümkündür.

- 1- İlkokul yöneticilerinin görev ünvanlarına göre, stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenlerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri benzer düzeydedir denilebilir.
- 2- İlkokul yöneticilerinin mesleki kıdemlerine göre, stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Buna bağlı olarak, hem meslek kıdemi az olan yöneticilerin hem de meslek kıdemi fazla yöneticilerin stratejik planlamaya ilişkin görüşlerinin benzerlik taşıdığını söylemek mümkündür.
- 3- İlkokul yöneticilerinin eğitim durumlarına göre, bakanlık ile ilgili stratejik planlama alt ölçeğinden elde edilen puanlar arasında, istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu saptanmıştır. Bu farklılık AÖA mezunları ve yüksek lisans

mezunları arasındaki puan farklılığından kaynaklanmaktadır. AÖA mezunlarının, yüksek lisans mezunlarına göre, eğitim bakanlığı ile ilgili stratejik planlama ölçeğinden elde edilen puanları daha yüksek bulunmuştur.

- 4- İlkokul yöneticilerinin yaş gruplarına göre, eğitim bakanlığındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinden elde edilen puanlar arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmamasına rağmen, birinci alt probleme (stratejik planlama uygulamasına) ilişkin görüşlerinde anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bu farklılık 25 yaş ve altı ile 36-45 yaş grubunda olan yöneticilerin, ölçekten elde edilen puanları arasındaki farktan kaynaklanmaktadır. 36-45 yaş grubunda bulunan yöneticilerin, ölçekten elde edilen puanları, 25 yaş ve altındaki yöneticilerden daha yüksek bulunmuştur. Aradaki bu anlamlı farklılık, 25 yaş altındaki yöneticilerin sorumlu öğretmen olmalarından kaynaklanmaktadır. Sorumlu öğretmenler kıdemlerinin az olması nedeniyle, henüz yeterli yöneticilik tecrübe ve bilgisi kazanmamışlardır denilebilir.
- 5- İlkokul yöneticilerinin cinsiyetlerine göre, alt ölçeklerden elde edilen puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Bayan ve erkek yöneticilerin ölçeklerden elde edilen puanları arasında fark olmaması, konu ile ilgili görüşlerinin farklı olmadığını düşündürmektedir.
- 6- Yöneticilerin, yönetici olarak çalışma sürelerine göre, eğitim bakanlığındaki stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerini içeren puanları arasında, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmıştır. Bu farklılık, 1-5 yıl ile 11-15 yıl arasında görev yapan yöneticilerden kaynaklanmaktadır. 1-5 yıl arası süre ile yöneticilik yapanların ölçekten elde edilen puanları, 11-15 yıl arası yöneticilik yapanlardan daha yüksek bulunmuştur. Yöneticiliğe yeni başlayanlarda, eğitim bakanlığındaki stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerin eski yöneticilere göre daha olumlu olduğu söylenebilir.

- 7- İlkokul yöneticilerinin görev yaptıkları bölgelere göre, alt ölçeklerden elde edilen puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Anlamlı bir fark bulunmamasına sebep olarak, bölgeler arasında sosyo-ekonomik ve kültürel yönlerden çok büyük farklılıkların olmayışı gösterilebilir.
- 8- Yöneticilerin stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşlerinin, görev ünvanlarına, mesleki kıdemlerine, cinsiyetlerine ve görev yaptıkları bölgelere göre benzer oluşu ve anlamlı bir fark olmayışının sebebi; stratejik planlamanın eğitimde geleceğe dönük yol göstermede, sorunları belirleyip hedefler çizmede gerekli olduğuna inanmış olmalarından kaynaklanabilir.

5.2. ÖNERİLER

Bu araştırmanın sonuçları doğrultusunda aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

- 1- Yöneticiliğe yeni başlayanlarda, eğitim bakanlığındaki stratejik planlama uygulamaları hakkındaki görüşlerin, eski yöneticilere göre daha olumlu olduğu söylenebilir. Bu nedenle, yeni yöneticilerdeki bu olumlu yargının zamanla değişmemesi için, KKTC Milli Eğitim, Gençlik ve Spor Bakanlığı'nda birkaç yılı kapsayan stratejik planlar oluşturulmalıdır. Hazırlanacak olan bu planlar kısa, orta ve uzun vadeli olarak hazırlanmalı, planın gerektirdiği bütçe ayrılmalı ve plana bağlı kalınmalıdır. Ayrıca stratejik plan, açık, anlaşılır ve uygulanabilir olmalıdır.
- 2- Araştırma bulgularına göre, "Stratejik Planlama" KKTC devlet kurumlarında yeterince uygulanmamaktadır. Bu nedenle, temel eğitim sorunlarını giderme ve geleceğe yönelik hedefler belirleme amacı ile ilkokullarda stratejik planlama çalışmaları başlatılmalıdır.

- 3- Meslek kıdemi az olan yöneticilerle, meslek kıdemi fazla olan yöneticilerin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaması sebebiyle, “Stratejik Planlama” uygulamaları ile ilgili tüm okul yöneticilerine hizmet-içi eğitim seminerleri düzenlenmelidir. Bu seminerler bakanlık çalışanlarını da kapsamalıdır.
- 4- 25 yaş altındaki yöneticilerin (sorumlu öğretmenlerin) ölçekten elde edilen puanlarının, orta yaş grubundaki yöneticilere göre daha düşük olması sebebiyle, sorumlu öğretmenlere göreve başlamalarından önce yöneticilikle ilgili detaylı kurslar düzenlenmelidir.
- 5- Yöneticilerin görev ünvanlarına göre, stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri arasında, anlamlı bir fark çıkmaması sebebiyle, tüm ilkokul yöneticileri, eğitim yönetimi alanında yüksek lisans eğitimi almaya teşvik edilmelidir.
- 6- Bu araştırma ilkokullara yönelik yapılmıştır. Aynı konu ortaöğretim kurumlarına yönelik de uygulanmalıdır.
- 7- Bu araştırma sadece yöneticilere uygulandığından, ileriki araştırmalarda öğretmenlerin de konu ile ilgili görüşleri alınmalıdır.
- 8- Araştırmanın bulgularından, yöneticilerin stratejik planlamanın gerekliliğine inandıkları anlaşılmaktadır. Bu nedenle, eğitim bakanlığının stratejik plan hazırlaması gerekmele beraber, çok farklı kesimlere odaklanmış birimlerin (okulöncesi, ilköğretim, ortaöğretim, yüksek öğretim, halk eğitimi gibi) daha özel hedefler ve stratejiler gerektiren kendi stratejik planlarını hazırlamaları da yararlı olacaktır.

- 9- Eğitim bakanlığı, stratejik planlama uygulaması ile ilgili yeterli çalışmalara sahip olmadığından, stratejik plan hazırlık sürecinde, üniversitelerden ve uzmanlardan, planın hazırlanmasında izlenecek olan yöntem, süreç ve eğitim konularında destek almalıdır.
- 10- Eğitim bakanlığının hazırlayacağı muhtemel bir stratejik plan, Millî Eğitim Yasasında belirlenen eğitimin genel hedeflerinin daha somut olarak tanımlanmasında ve bakanlık politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır.
- 11- Yöneticilerin görev yaptıkları bölgelere göre, görüşlerinin anlamlı farklılık göstermemesi nedeniyle, ilçelerde stratejik planlamaya ilişkin komiteler oluşturulmalı, belli dönemlerde bu komiteler bir araya gelerek görüş alış - verişinde bulunmalı (yani birbirlerinin tecrübelerinden faydalanmalı) ve stratejik hedeflerini belirlemelidirler.

KAYNAKÇA

AKGEMCİ, T. (2007). **Stratejik Yönetim**. Ankara: Gazi Kitabevi.

AKSU, Mualla. (2002). **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara: Anı Yayıncılık.

AKTAN, C. C. (2005). **Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim** .
<http://www.canaktan.org/> . pdf (21.02.2009)

AKTAN, Coşkun Can. (2006). **Değişim Çağında Yönetim**. Ankara:Sistem Yayıncılık.

AKYÜZ, Ö. F. (2001).**Değişim Rüzgârlarında Stratejik İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara: Nobel Yayınları.

ALKHAFAJİ, Abbas. (2003). **Strategic Management: Formulation, Implementation, And Control In A Dynamic Environment**. USA:Haworth Press .

ALPKAN, Lütfihak (2000). **Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı**. Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, s. 1-19.

ANSOFF, H. I. (1988). **The New Corporate Strategy** . New York : John Wiley & Sons.

ARIN, N. (1997). **2000’li Yıllara Girerken Strateji Oluşturma ve Stratejik Planlama**. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).

ASUNAKUTLU, T. ve COŞKUN, B. (2000). **Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 2, Sayı 4, s. 19-27.

BELL , Les and CHAN, Daniel W.K. (2005). **Principals Headership and Strategic Planing in Primary Schools in Hong Kong and England: A Comparision**. ISEA, Number 3.

BİRCAN, İ. (2002). **Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon**. Planlama Dergisi. DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı, s. 11-19.

BOZKURT, Ö. vd (1998). **Kamu Yönetimi Sözlüğü**. Ankara:TODAİE Yayını.

BRYSON, J. (1995). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement**. San Francisco : Jossey-Bass Publishers.

BÜTÜNER, H. (2005). **Stratejik Planlama Sistematiği**. V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu. <http://www.ceterisparibus.net>. (16.11.2008)

CAMİLİUS, J. C. ve DATA, K. D. (1991). **Managing Strategic Issues in a Turbulent Environment**. Long Range Planning, Vol 24, No 2, s. 67-74.

CAN , Talip. (1988). **Türk Üniversitelerinde Eğitim Öğretim Planlaması**.Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Billimler Enstitüsü.(Yayınlanmamış Doktora Tezi).

ÇAĞLAR,Mehmet ve REİS Osman. (2007). **Çağdaş ve Küryerel Eğitim Planlaması**. Ankara : Pegema Yayıncılık.

ÇALIK, Temel.(2003). **Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi**. Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt:11, NO: 2.

ÇELEBİ, Behçet.(2006) **K.K.T.C’de Eğitim Planlaması ve Ekonomik Boyut**. Lefkoşa: K.K.T.C. Yakın Doğu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ana Bilim Dalı.(Yüksek Lisans Tezi).

ÇELİK, Vehbi. (1994). **Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim**. Eğitim ve Bilim. Sayı:13.

ÇEVİK, H. H. (2001). **Organizasyonlarda Stratejik Yönetim, Yönetim Organizasyon**.Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

ÇOBAN, H. (1997). **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İstanbul:İnkılâp Kitabevi.

ÇOMAKLI, Ş. E. vd.(2007). **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**. Ankara: A-C Yayınevi.

ÇUKURÇAYIR, M. A. ve EROĞLU, H. T. (2003). **Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede SWOT Analizi**. Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi. Derleyen: M. Akif Çukurçayır, Konya:Çizgi Kitabevi s.227-256.

DAVİES, Brent and ELLİSON, Linda. (1998). **Strategic Planing in Schools : an oxymoron ?** School Leadrship and Management, Vol. 18, No:4.

DİNÇER, Ömer. (2004). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul:BetaYayını.

DURSUN, H. (2004). **Kamuda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamasında Elde Edilen Faydalar.** Türk İdare Dergisi, Yıl: 76, Sayı: 442, s. 47-75.

ELMA, Cevat ve DEMİR ,Kamile (2003). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar** Ankara: Anı Yayıncılık.

ELWOOD, Laurence P. and LEYDEN, Vincenta M.(2000). **Strategic Planing and Cultural Considerations in Tertiary Education Systems : “The Irish Case”** Scandinavian Journal of Education Research, Vol. 44, No:3.

ENSARİ, Hoşcan. (1999). **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi.** İstanbul : Sistem Yayıncılık.

ERDOĞAN, İrfan. (2004). **Eğitimde Değişim Yönetimi.** Ankara: Pegema Yayıncılık.

EREN, E. (1999). **Stratejik Yönetim** . Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

EREN, Erol. (2005). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası.**İstanbul: Beta Yayınları.

ERGUN, T. (2004). **Kamu Yönetimi Kuram/Siyasal/Uygulama.**Ankara:TODAİE Yayını.

ERİŞEN, S. (2006).**Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Planlamanın Uygulanması.** Ankara : Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi).

FOUNDATION FOR COMMUNITY ASSOCIATION RESEARCH (2001). **En İyi Uygulamalar Rapor:3 Stratejik Planlama**, http://stk.bilgi.edu.tr/docs/SP_stk_7.pdf, (17.01.2009).

GAYRETLİ,Ahmet Arda.(2007). **Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Plan Uygulamaları: Pilot Kuruluşlar Üzerine Bir Araştırma**. Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı.(Yüksek Lisans Tezi).

GOODSTEIN, J. K. G., BOEKER, W. (1994). **The Effects of Board Size and Diversity on Strategic Change**. Strategic Management Journal, Vol 15, No 3, s. 241-250.

GÜÇLÜ, Nezahat.(1995). **Strategic Planing in Higher Education**.Ankara: Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 11:1995.

HAX, A. ve MAJLUF, S. (1984). **Strategic Management: An Integrative Perspective**. New Jersey Prentice Hall International.

HAX, A. ve MAJLUF, S. (1996). **The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach**.Prentice Hall International, NJ.

HUGHES, O. E . (2003).**Public Management and Administration** .Hampshire: Palgrave Macmillian.

IŞIK, Halil ve AYPAY,Ahmet.(2004). **Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme**. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24 ,Sayı 3.

KİRAZ, Murat.(2007). **Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama**. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi ve Eğitimi Anabilim Dalı.(Yüksek Lisans Tezi).

KOYUNCU, İbrahim.(1993). **Yükseköğretim Sistemlerinde Stratejik Planlama Çalışmaları ; ODTÜ Planlama Modeli** .Eğitim Dergisi 4.

KOYUNCU, İbrahim (1988). **Türk Yükseköğretim Planlama Modelinin Geliştirilmesi Üzerine Çalışmalar: Bir Monograf**. İnsan Bilimleri Dergisi.

KÜÇÜK, Yalçın (1985). **Planlama, Kalkınma ve Türkiye**. İstanbul:Tekin Yayınevi.

MİLLÎ EĞİTİM YASASI.(1986). Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti.

NARİNOĞLU ,Ahmet.(2006) .**Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli**. Mersin: Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı.(Yüksek Lisans Tezi)

NUTT, P. C. ve BACKOFF, R. W. (1992). **Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders** . San Francisco: Jossey-Bass.

ODTÜ. (2002). **Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci**. Ankara.

OLSEN, J. B ve EDAİE ,C. (1982). **The Game Plan: Governance With Foresight** Washington D.C.: Council of State Planning and Policy Agencies.

ÖĞRETMENLER YASASI.(1985).Kıbrıs Türk Öğretmenler Sendikası Yayınları.

ÖZÇAM, Evren.(2007). **Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma**. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Programı. (Yüksek Lisans Tezi).

ÖZDEMİR, B. (1999) .**Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği** (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

ÖZDEN, Yüksel .(2005). **Eğitimde Yeni Değerler** . Ankara :Pegem Yayıncılık.

ÖZGÜR, H. (2004). **Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Çağdaş Kamu Yönetimi II**, Editörler:Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür.Ankara: Nobel Yayınları.

ÖZYURT, H. ve ÇETİN, M. (2000). **Rekabet Stratejileri Belirlemede SWOT Analizinin Rolü**. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 14, Sayı 1,s.63-73.

PAMUK, G. vd. (1997). **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği** . İstanbul: İrfan Yayıncılık.

PARLAK, B., ve SOBACI, Z. (2005).**Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler**. İstanbul:Alfa Aktüel Yayınları.

PODOL, R. (1962). **Sevk ve İdarenin Esasları**. Ankara: TODAİE Yayınları.

RENFRO, W. L (1993). **Issue Management in Strategic Planning**. London: Quorum Books.

SEZEN, S. (1999). **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de Planlama**. Ankara: TODAİE Yayınları.

SÖZEN, S. (2005). **Teori ve Uygulamada Kamu Yönetimi**. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

TORTOP, N., vd, (2005). **Yönetim Bilimi**. Ankara: Yargı Yayınevi.

TÜRK, Ercan vd. (2006). **Milli Eğitim Bakanlığı Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması**. Ankara: TC. MEB .(www.sgb.meb.gov.tr).

ÜLGEN, H. ve MİRZE, S. K. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul : Literatür Yayıncılık.

ÜZÜN, C. (2000). **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

WATERSON, A. (1965). **Development Planning: Lessons of Experience**. London:Oxford University Press.

WOODS, Adrian ve JOYCE, Paul. (2001) **Strategic Management: A Fresh Approach to Developing Skills, Knowledge and Creativity**. Glasgow:Kogan Page.

YALÇIN, Meltem.(2007). **Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu Stratejik Planlama Çalışması**. İstanbul: T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı. (Yüksek Lisans Tezi).

YÜZBAŞIOĞLU, N. (2004). **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**. Konya:Çizgi Kitabevi.

21. Yüzyıla Girerken Eğitim Stratejileri Planı (1999-2002). Lefkoşa:KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Yayını.

EKLER

EK-1: ANKET UYGULAMASI İÇİN İZİN TALEP DİLEKÇESİ

9.2.2009

M.E.B.

İlköğretim Dairesi Müdürlüğü'ne;
Lefkoşa

Ben aşağıda belirtilen imza sahibi, Yakın Doğu Üniversitesi 20063052 numaralı “Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması” bölümü yüksek lisans öğrencisi Ayşen Çaluda Karadağlı;

“KKTC İlkokul Yöneticilerinin Okullar ve Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri ” konulu tez araştırması için 2008-2009 öğretim yılında İlköğretim Dairesi bünyesinde görev alan müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenlerle ilişki kurulması gerekmektedir.

Adı geçen araştırma kapsamında tarafımdan hazırlanmış olan (ek-3’te sunulan) anket formunun, İlköğretim Dairesi bünyesinde görevli müdür, müdür muavini ve sorumlu öğretmenlere uygulanabilmesi için gerekli izinlerin verilmesini saygılarımla arz ederim.

Ayşen Çaluda Karadağlı

Yakın Doğu Üniversitesi
Eğitim Bilimleri Enstitüsü
Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans Öğrencisi

Adres

- Yeşilyurt / Tel:(7236755)-(05338605438)
- Lefke İstiklal İlkokulu / Tel:(7287316)



**KUZEY KIBRIS TÜRK CUMHURİYETİ
MİLLÎ EĞİTİM VE KÜLTÜR BAKANLIĞI
İLKÖĞRETİM DAİRESİ MÜDÜRLÜĞÜ**

Sayı: İÖD.0.00-35/I-B/ 09

PP-2132

Lefkoşa

12.02.2009

Sn. Ayşen ÇALUDA KARADAĞLI

“İlkokullardaki Yöneticilerin, KKTC Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı’ndaki Stratejik Planlama Çalışmalarına İlişkin Algı ve Görüşlerinin Değerlendirilmesi” konulu anketin soruları Talim ve Terbiye Dairesi Müdürlüğü tarafından incelenmiş ve uygulanmasında bir sakınca görülmemiştir.

Anketi uygulamadan önce okul müdürlükleri ile temas kurulması ve uygulama tamamlandıktan sonra da anket sonuçlarının Müdürlüğümüze ve Talim Terbiye Dairesi Müdürlüğü’ne iletilmesi hususunda bilgilerinizi saygı ile rica ederim.


Hatice Düzgün
Müdür

/MT

Tel (90) (392) 228 3136 - 228 6893
Fax (90) (392) 228 7158
E-mail meb@mebnet.net

Lefkoşa-KKTC

EK-3: ANKET ÖRNEĞİ

Sayın Yönetici,

Bu anket, “KKTC İlkokul Yöneticilerinin Okullar ve Milli Eğitim Bakanlığı’ndaki Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşleri” konulu yüksek lisans tez çalışması için veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Araştırmanın amacına ulaşabilmesi için, sizinle ilgili bilgilere ve sizin görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde , kişisel bilgilerinizi belirlemeye dönük sorulara, ikinci bölümde ise stratejik planlama uygulaması ile KKTC Milli Eğitim Gençlik ve Spor Bakanlığı’ndaki “Stratejik Planlama” uygulamalarına yönelik yönetici görüşlerini belirlemeye dönük maddelere yer verilmiştir.

Araştırmanın sağlıklı bulgulara ulaşabilmesi, anketteki soruları ve maddeleri gerçekçi ve içten yanıtlamanıza bağlıdır. Vereceğiniz bilgiler sadece araştırma verisi olarak kullanılacağından adınızı yazmanıza gerek yoktur.

Araştırmaya katkı sağlamak için ayırdığınız zaman ve gösterdiğiniz ilgiden dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Ayşen Çaluda Karadağlı

Yakın Doğu Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Eğitim Yönetimi, Denetimi, Ekonomisi ve Planlaması Ana Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

BÖLÜM I

KİŞİSEL BİLGİLER

Aşağıdaki sorularda, size uygun olan maddenin önüne (X) işareti koyarak işaretleyiniz.

1) Görev Ünvanınız

Müdür ()

Müdür Muavini ()

Sorumlu Öğretmen ()

2) Meslek kıdeminiz

1-5 yıl ()

6-10 yıl ()

11-15 yıl ()

16-20 yıl ()

21-25 yıl ()

26 yıl ve üstü ()

3) Eğitim durumunuz

Öğretmen Akademisi (Kolej) ()

Eğitim Fakültesi ()

Ön Lisans ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

Diğer (belirtiniz).....

4) Yaşınız

25 ve daha küçük ()

26-35 ()

36-45 ()

46-55 ()

56 ve daha büyük

5) Cinsiyetiniz

Bayan ()

Erkek ()

6) Şu an bulunduğunuz görevdeki (yönetici olarak) çalışma süreniz:

1-5 yıl ()

6-10 yıl ()

11-15 yıl ()

16 yıl ve üzeri ()

7)Görev yaptığınız okulun bölgesi

Lefkoşa ()

Güzelyurt ()

Girne ()

Mağusa ()

İskele ()

II. BÖLÜM

Bu bölümde, verilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı gösteren, beş seçenekten birinin altına (X) işareti koymanız yeterli olacaktır.

No	Anket Maddeleri	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	“Stratejik Plan” hakkında yeterli bilgi sahibiyim.					
2	Ülkemizde yeterli düzeyde “Stratejik Planlama” eğitimi (seminer,çalıştay) düzenlenmiştir.					
3	Eğitim Bakanlığı çalışanları ,“Stratejik Planlama” konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
4	“Stratejik Planlama” sürecinde etkili olan “Talim Terbiye Dairesi”nin çalışmalarını yeterli buluyorum.					
5	“Stratejik Planlama”, Milli Eğitim Yasasında belirtilen, eğitimin genel hedeflerinin daha somut tanımlanmasında etkili olacaktır.					
6	İlkokullarda çalışan müdür ve muavinler, “Stratejik Planlama” konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
7	Bakanlık, stratejik plan hazırlama sürecinde öğretmenlerin ve diğer paydaşların beklentilerini dikkate alır.					
8	Bakanlığımız, stratejik plan hazırlama sürecinde üniversitelerden destek almalıdır.					
9	Stratejik plan hazırlamak için “Eğitim Yönetimi” alanında eğitim almak gerekir.					
10	Her okul kendi “Stratejik Planı”nı yapmalıdır.					
11	“Stratejik Planlama” ,bakanlığın politikalarının düzenlenmesinde etkili olacaktır.					
12	Eğitim Bakanlığı ,finansal kaynakların dağıtımında ve yönetiminde objektiftir.					
13	“Stratejik Yönetim ve Planlama” konularında kurs ve seminerlerin artırılması gerekir.					
14	KKTC İlkokulları ,bakanlıkça belirlenen stratejik hedefler doğrultusunda yönetilmektedir.					
15	Stratejik planlama, ilkokulların yönetiminde gereklidir.					
16	Bakanlığın ilkokullara sağlayacağı kaynakların, “Stratejik Plan”da belirlenen amaçlar doğrultusunda yapılandırılması gerekir.					
17	Eğitim Bakanlığı’nın stratejik planı ,yönetim anlayışımızı değiştirir ve yol gösterici bir belge olarak ele alınır.					
18	Eğitim Bakanlığı “Stratejik Plan” çalışmaları oldukça iyi bir düzeydedir.					
19	Eğitim Bakanlığı stratejik planı , katılımcı yöntemlerle hazırlanmaktadır.					
20	Eğitim Bakanlığı’nın vizyon ve misyonu belirlenmiş ve benimsenmiştir.					
21	Bakanlığımız birkaç yılı kapsayan bir stratejik plan benimser ve bu planı çoğunlukla uygular.					
22	Okulumuzun gelecekte gerçekleştirmeyi planladığı hedefleri (vizyonu) ve misyonu (çalışanların görev tanımı) bakanlığımız tarafından saptanır.					

		Tamamen Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
23	Eğitim Bakanlığı stratejik planı ,gerçekçi ve somut hedeflerden oluşmaktadır.					
24	Eğitim Bakanlığı'ndaki "Stratejik Planlama" çalışmalarının temelini ilkokullardaki sorunlar oluşturmaktadır.					
25	Eğitim Bakanlığı'ndaki "Stratejik Planlama" çalışmalarında, ilkokul yöneticilerinin de görüşleri dikkate alınmaktadır.					
26	Eğitim Bakanlığı'nın "Stratejik Plan"ı ,şura kararlarına göre hazırlanmaktadır.					
27	Bakanlıktaki"Stratejik Planlama"çalışmalarının başarısı için, okulumuzdaki öğretmenlerin de bu konuyla ilgili bilgilendirilmeye ihtiyaçları vardır.					
28	İlkokullarda stratejik plan, okul çalışanları, bakanlıktan görevli bir uzman ve "Okul Aile Birliği" ile istişare halinde hazırlanmalıdır.					
29	Eğitim Bakanlığı"Stratejik Planlama" çalışmaları için, bilinen planlama yöntemlerinden farklı olarak , çevredeki her türlü gelişmeyi ve sorunu da dikkate alır.					
30	Eğitim Bakanlığı'nca hazırlanıp okullarda uygulanan yıllık akademik takvim ,aslında bir "Stratejik Plan"dır.					