

**T.C.**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI**  
**EĞİTİM PROGRAMLARI ve ÖĞRETİM BİLİM DALI**

**EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA**  
**MESLEK LİSESİ ve GENEL LİSE UYGULAMALARI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hakan AYDIN**

**Danışman**  
**Yrd.Doç.Dr. Mustafa SARITAŞ**

**BURSA 2010**

T.C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Programları ve Öğretim Bilim Dalı'nda 700846006 numaralı Hakan AYDIN 'ın hazırladığı "Eğitimde Stratejik Planlama Meslek Lisesi ve Genel Lise Uygulamaları" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 22/01/2010 günü 16:00 – 17:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin başarılı olduğuna oybirliği ile karar verilmiştir.

Prof.Dr.Asude BİLGİN  
Uludağ Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. Rüçhan ÖZKILIÇ  
Uludağ Üniversitesi

Yrd.Doç.Dr. Mustafa SARITAŞ  
(Tez Danışmanı)  
Uludağ Üniversitesi

## ÖZET

Yazar	: Hakan AYDIN
Üniversite	: Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: Eğitim Bilimleri
Bilim Dalı	: Eğitim Programları ve Öğretim
Tezin Niteliği	: Yüksek Lisans Tezi
Tez Danışmanı	: Yrd.Doç.Dr. Mustafa SARITAŞ

### **EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA MESLEK LİSESİ ve GENEL LİSE UYGULAMALARI**

Bu araştırmanın amacı, Stratejik Planın, Milli Eğitim Bakanlığı 'na bağlı Ortaöğretim Kurumları'nda nasıl hazırlandığını incelemek, Meslek Lisesi ve Genel Lise Stratejik Planlarını karşılaştırarak, farklılıklarını ortaya çıkarmak ve yapılacak uygulama çalışmaları ile sürece katkı sağlamaktır.

Çalışma Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı iki farklı öğretim kurumunun stratejik planının kurumların kendi bünyesinde oluşturularak karşılaştırılması, farklılıkların ve ortak noktaların neler olduğunun belirlenmesi anlamında yapılan ilk çalışma olması sebebiyle önem arz etmektedir.

Araştırmada ilk olarak öğretim kurumlarında stratejik plan hazırlama seminerine katılan öğretmenlerden iki ekip oluşturulmuş ve ekiplerin çalışma takvimi çıkarılmıştır Genel mevzuat taraması ve mevcut durum tespitinin ardından düzenlenen çalışmada bu kurumların paydaşlarının tespiti yapılmıştır. Ardından Bursa ili, Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi ve Bursa ili, Nilüfer Ali Karasu Lisesi'nde; farklı sınıf seviyelerinden ve farklı bölümlerden seçilen toplam 397 öğrenci, 331 veli, farklı branşlarda 88 öğretmen ve farklı büyüklükteki 103 işletmeye Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanarak okullara gönderilen memnuniyet anketleri uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasının ardından her iki kurumda da GZFT (güçlü-zayıf-fırsat-tehdit) analizleri uygulanmıştır

Sonuç olarak iki farklı statüdeki öğretim kurumunda yapılan bu çalışma ile ; her ikisi de Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumları olmasına rağmen iki okuldaki paydaşların okullarından memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Bu sebeple aynı ilde eğitim veren iki okulun, bulunduğu ilçeler arası sosyoekonomik farklılıklar, okulların öğrenci aldıkları çevre ve ilköğretim okullarının yapısı, kurumlarda öğrenim gören öğrenci ve velilerinin okullarından beklentileri gibi etkenlerin memnuniyet düzeyini belirlerken göz önünde bulundurulması kanısına varılmıştır. Memnuniyet düzeylerine etki eden bu faktörlerin, bu verilerle oluşturulacak stratejik planı da birbirlerinden farklı kılacağı ve okulların stratejik planlarının kendilerine özgü olacağı sonucu çıkarılmıştır.

#### **Anahtar Kelimeler**

Stratejik Plan, Strateji, Planlama, Eğitim, Memnuniyet

## ABSTRACT

Writer : Hakan AYDIN  
University : Uludağ University  
Institute : Social Sciences Institute  
Division : Educational Sciences  
Discipline : Education Programs and Instruction  
Property of the  
Thesis : Master Thesis  
Supervisor : Yrd.Doç.Dr. Mustafa SARITAŞ

### **STRATEGIC PLANNING IN EDUCATION**

#### **VOCATIONAL AND GENERAL HIGH SCHOOL APPLICATIONS**

The aim of this research is to examine how it is prepared at secondary school, to detect the differences between the plans of Vocational High School and the plans of general High School by comparing them and to be useful at this process which will be done.

This research is important because it is a first research which is done by preparing and comparing two different High School and it determines their similarities and their differences.

Two groups were composed of teachers who joined seminars about Preparing Strategic Plan and working plans are formed. The general research of regulations were done and the participants were determined at this process which was done after finding out the present situation. Then, 397 students from different classes and levels in Bursa Yıldırım Trade High School and Ali Karasu High School, 331 parents, 88 teachers from different branches and 103 different business enterprises were given questionnaires which has been prepared by the Research and Development Department of The Ministry of Education. After these questionnaires, SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) analyzes were performed at both schools

As a result, by means of this study in two different educational institutions, it is seen that the satisfaction level of participants from two schools is different from each other although both of them are secondary schools of ministry, National Education, therefore, it is seen that, while determining the satisfaction level, it is important to take into consideration the socioeconomical differences in districts of the two schools in the same city, the structure of the primary schools and the environments of the students, the expectations of the students and parents from their schools. Furthermore, the result is that these factors concerning the satisfaction levels make the strategic plan based on these data different and that the strategic plans of schools are peculiar to themselves.

#### Key Words

Strategic Plan, Strategy, Planning, Education, Satisfaction

## ÖNSÖZ

Doğru stratejiler geliştirilerek planlanmış bir yaşam, başarıyı getiren en büyük faktörlerden biridir. Bu sebeple hayatın her aşamasında farkında olmadan geliştirilen stratejiler ve hayata dair oluşturulan kısa ve uzun vadeli planlar, kişinin gelecekte elde edeceği başarılarında temelidir aslında. Bu gün 10. yılını çalışan bir öğretmen olarak geçmişte belirlediğim ve uygulamaya koyduğum stratejik hayat planımın amacına ulaşmasında emeği geçen tüm öğretmenlerime, bu çalışmanın oluşmasında göstermiş olduğu sabır ve katkılarından dolayı tez danışmanım Yrd.Doç.Dr.Mustafa Sarıtaş'a, çalışmanın her aşamasında ve özellikle istatistik konusunda yardımlarını esirgemeyen Yrd.Doç.Dr.Rüçhan Özkılıç'a ve emeği geçen herkese teşekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca bu çalışmanın uygulama kısmında bana destek olan Bursa Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi idareci ve öğretmenlerine, Bursa Nilüfer Ali Karasu Lisesi idareci ve öğretmenlerine, bana her aşamada destek olan eşim Serap Aydın'a şükranlarımı sunarım.

Hakan AYDIN

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	V
ÖNSÖZ.....	VII
İÇİNDEKİLER.....	VIII
KISALTMALAR.....	XI
TABLolar LİSTESİ.....	XII

### BÖLÜM I

GİRİŞ.....	1
1.1 Strateji.....	2
1.1.1 Stratejinin Tanımı.....	2
1.1.2 Stratejinin Özellikleri.....	4
1.1.3 Stratejinin Yararları.....	5
1.1.4 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkileri.....	6
1.1.4.1 Strateji ve Politika.....	6
1.1.4.2 Strateji ve Taktik.....	7
1.1.4.3 Strateji ve Program.....	8
1.1.4.4 Strateji ve Yöntem.....	8
1.1.4.5 Strateji ve Planlama.....	9
1.2 Planlama.....	9
1.2.1 Planlamanın Tanımı ve Niteliği.....	9
1.2.2 Planlamanın Temel İlkeleri.....	11
1.2.3 Planlamanın Önemi ve Yararları.....	11
1.3 Stratejik Planlama.....	13
1.3.1 Stratejik Planlamanın Tanımı ve Niteliği.....	13
1.3.2 Stratejik Planlamanın Gelişimi ve Evrimi.....	14
1.3.3 Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri.....	17
1.3.4 Stratejik Planlamanın Yararları.....	17
1.3.5 Stratejik Planlamanın Diğer Planlama Türlerinden Farkı.....	19
1.4 Stratejik Planlama Modelleri.....	19
1.4.1 Olsen ve Edaie Modeli.....	20
1.4.2 Barry Modeli.....	21
1.4.3 Nutt ve Backoff Modeli.....	22
1.4.4 Bryson Modeli.....	23
1.4.5 DPT Modeli.....	24
1.4.6 Stratejik Planlama Modellerinin Değerlendirilmesi.....	25
1.5 Hazırlık Çalışmaları.....	26
1.5.1 Planın Sahiplenilmesi.....	26
1.5.2 Planlama Sürecinin Organizasyonu.....	26
1.5.2.1 Koordinatör Birim.....	27
1.5.2.2 Kuruluşun Üst Yöneticisi.....	27
1.5.2.3 Stratejik Planlama Ekibi.....	27
1.5.3 İhtiyaçların Tespiti.....	28



1.5.3.1 Eğitim İhtiyacı.....	28
1.5.3.2 Danışmanlık İhtiyacı.....	28
1.5.3.3 Veri İhtiyacı.....	29
1.5.3.4 Mali Kaynak İhtiyacı.....	29
1.5.4 Zaman Planı.....	29
1.5.5 Hazırlık Programı.....	29
1.6 Durum Analizi.....	30
1.6.1 Tarihi Gelişim.....	31
1.6.2 Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi.....	31
1.6.3 Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetlerin Belirlenmesi.....	32
1.6.4 Paydaş Analizi.....	32
1.6.4.1 Paydaşların Tespiti.....	34
1.6.4.2 Paydaşların Önceliklendirilmesi.....	34
1.6.4.3 Paydaşların Değerlendirilmesi.....	35
1.6.4.4 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi.....	35
1.6.5 Kuruluş İçi Analiz Ve Çevre Analizi.....	36
1.7 Stratejik Yönetim Araçları.....	37
1.7.1 SWOT Analizi.....	38
1.7.2 Portföy Analizleri.....	38
1.7.3 Q-Sort Analizi.....	38
1.7.4 Senaryo Analizi.....	38
1.7.5 Arama Konferansı.....	39
1.7.6 Delphi Tekniği.....	39
1.7.7 Nominal Grup Tekniği.....	39
1.7.8 Multivoting.....	39
1.7.9 Açık Grup Tartışmaları.....	40
1.7.10 Kalite Çemberleri.....	40
1.8 Geleceğe Bakış.....	40
1.8.1 Misyon Bildirimi.....	40
1.8.2 Vizyon Bildirimi.....	42
1.8.3 Temel Değerler.....	43
1.8.4 Amaçlar.....	44
1.8.5 Hedefler.....	45
1.8.6 Stratejiler.....	46
1.8.7 Performans Göstergeleri.....	47
1.9 Maliyetlendirme.....	49
1.10 İzleme Ve Değerlendirme.....	50
1.11 Problem Cümlesi.....	51
1.12 Alt Problemler.....	51
1.13 Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	53
1.14 Sayıtlar.....	54
1.15 Sınırlılıklar.....	54
<b>BÖLÜM II</b>	
<b>YÖNTEM.....</b>	<b>55</b>
2.1 Çalışma Grupları.....	56
2.1.1 Meslek Lisesi Grubu.....	56

2.1.2 Genel Lisesi Grubu.....	57
2.2 Genel Durum.....	58
2.2.1 Okulların Genel Personel Durumları.....	58
2.2.2 Okulların Genel Öğrenci Durumları.....	59
2.3 GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) Analizi.....	60
2.3.1 Güçlü Yönler.....	60
2.3.2 Zayıf Yönler.....	60
2.3.3 Fırsatlar.....	61
2.3.4 Tehditler.....	62
2.4 Kurumun Misyon, Vizyon, İlke ve Değerlerinin Belirlenmesi.....	62
2.4.1 Misyon İfadesi.....	62
2.4.2 İlke ve Değerler.....	63
2.4.3 Vizyon İfadesi.....	65
2.5 Stratejik Amaçlar.....	65
2.5.1 Stratejik Amaç -1 : Okuldaki Eğitim-Öğretim Kalitesini Artırmak .....	65
2.5.2 Stratejik Amaç -2 : Okulun Ekonomik Açından Güçlendirilmesi.....	68
2.5.3 Stratejik Amaç -3 : Bireyler Arasındaki İletişimi Geliştirmek.....	69

### **BÖLÜM III**

<b>BULGULAR.....</b>	<b>70</b>
3.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	70
3.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	71
3.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	72
3.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	73
3.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	74
3.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	76
3.7 Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	78
3.8 Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	79
3.9 Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	80
3.10 Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	81
3.11 Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	81
3.12 Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	82

### **BÖLÜM IV**

<b>SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER.....</b>	<b>83</b>
4.1 Sonuç ve Tartışma.....	83
4.2 Öneriler.....	88
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>89</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>99</b>
Ek 1 : Stratejik Plan Hazırlama Çalışma Takvimi.....	99
Ek 2 : Öğrenci Memnuniyeti Anketi.....	100
Ek 3 : Öğretmen Memnuniyeti Anketi.....	103
Ek 4 : Veli Memnuniyeti Anketi.....	106
Ek 5 : İşletme Memnuniyeti Anketi.....	109
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>110</b>

## KISALTMALAR

<b>Kısaltma</b>	<b>Açılımı</b>
Akt.	Aktaran
Bkz .	Bakınız
c.	Cilt
nu.	Numara
p.	Page
p.p	Page to page
Ref.	Referans
s.	Sayfa
ss.	Sayfadan sayfaya
vd.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vol.	Volume
GZFT	Güçlü, Zayıf, Fırsat, Tehdit
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## TABLULAR LİSTESİ

	Sayfa
Tablo 2.1 Meslek lisesi ve Genel lise personel durumları.....	58
Tablo 2.2 Meslek lisesi ve Genel lise öğrenci durumları.....	59
Tablo 3.1 Meslek lisesi öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet varyans analizi sonuçları.....	70
Tablo 3.2 Meslek lisesi öğretmenlerinin kıdem yılına göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları.....	71
Tablo 3.3 Meslek lisesi velilerinin öğrenim durumuna göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları.....	72
Tablo 3.4 Meslek lisesi işletmelerinin büyüklük ölçeğine göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları.....	73
Tablo 3.5 Meslek lisesi öğretmen – öğrenci – veli – işletme genel memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları.....	74
Tablo 3.6 Meslek lisesi öğrenci – işletme genel memnuniyet t-testi sonuçları.....	75
Tablo 3.7 Meslek lisesi öğrenci – öğretmen genel memnuniyet t-testi sonuçları.....	75
Tablo 3.8 Meslek lisesi öğrenci – veli genel memnuniyet t-testi sonuçları.....	75
Tablo 3.9 Meslek lisesi işletme – veli genel memnuniyet t-testi sonuçları.....	75
Tablo 3.10 Meslek lisesi veli – öğretmen genel memnuniyet t-testi sonuçları.....	75
Tablo 3.11 Meslek lisesi işletme - öğretmen genel memnuniyet t-testi sonuçları.....	75
Tablo 3.12 Genel lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları.....	76
Tablo 3.13 Genel lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri t- testleri sonuçları (9. ve 10. sınıflar) .....	77
Tablo 3.14 Genel lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri t- testleri sonuçları (9. ve 11. sınıflar) .....	77
Tablo 3.15 Genel lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri t- testleri sonuçları (9. ve 12. sınıflar) .....	77
Tablo 3.16 Genel lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri t- testleri sonuçları (10. ve 11. sınıflar).....	77

Tablo 3.17 Genel lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri t- testleri sonuçları (10. ve 12. sınıflar) .....	77
Tablo 3.18 Genel lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri t- testleri sonuçları (11. ve 12. sınıflar) .....	77
Tablo 3.19 Genel lise öğretmenlerinin kıdem yılına göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları.....	78
Tablo 3.20 Genel lise velilerinin öğrenim durumuna göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları.....	79
Tablo 3.21 Genel lise öğretmen – öğrenci – veli genel memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları.....	80
Tablo 3.22 Genel lise öğrenci – öğretmen genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları.....	80
Tablo 3.23 Genel lise öğrenci – veli genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları....	80
Tablo 3.24 Genel lise öğretmen - veli genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları...81	
Tablo 3.25 Meslek lisesi / genel lise öğrenci – öğrenci genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları.....	81
Tablo 3.26 Meslek lisesi / genel lise öğretmen – öğretmen genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları.....	82
Tablo 3.27 Meslek lisesi / genel lise veli –veli genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları.....	82

## BÖLÜM I

### GİRİŞ

Strateji sözcüğünün ilk olarak ne zaman kullanılmaya başlandığı bilinmemesine rağmen, sözcük yüzyıllardır kullanılmakta ve yoğunlukla askeri literatüre ait bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak, zafere ulaşmaktır. Düşman güçlerin durumunu, harp araçlarının miktar ve kalitesini araştırmak, savaş alanının durumu, fırsat ve tehlikeler hakkında bilgi edinmek, kendi birliklerinin durumu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek askeri stratejinin temelini oluşturur. Askeri alanda stratejiler düşmanın olası faaliyetleri göz önüne alınarak belirlenir. Eğer karşıda bir düşman faaliyeti bulunmuyorsa, o takdirde stratejilere gerek kalmaz; planlar yapılır ve uygulanır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Strateji artık günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Strateji ile aslında ifade edilmek istenen, belirlenmiş veya 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).

Ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda strateji; yeniliğe, gelişmeye, sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye, ülke, işletme, kurum ve kuruluşun çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir (Bircan, 2002: 13–14).

Yönetimin 20. yüzyılın başlarından itibaren bilim olarak gelişmeye başladığı düşünülürse, yönetim bilimi çerçevesinde strateji kavramının kullanılmaya başlanması da bu zamanlamaya paralel olduğu söylenebilir (Becerikli, 2000: 98).

Yönetsel 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 yönetsel bir araçtır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000: 20).

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

## **1.1 Strateji**

### **1.1.1 Stratejinin Tanımı**

Strateji sözcüğü etimolojik köken açısından iki temele dayanmaktadır ve sözcüğün kökleri Antik Çağlara kadar uzanmaktadır. Bunlardan biri Latince “yol, çizgi ve yatak” anlamına gelen “stratus” 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).

Hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı Oskar Morgenstern ve John von Neumann “Theory of Games and Economic Behaviour” (1944) adlı eserlerinde stratejiyi “kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları” şeklinde tanımlamışlardır. Burada strateji, ekonomi açısından ele alınmakta ve kişisel faydasını maksimum yapmak isteyen oyuncuların rakiplerin davranışlarını olasılık hesaplarına dayandırarak matematiksel açıdan değerlendirip aldıkları kararlara vurgu yapılmaktadır (KOSGEB, 2004: 3).

Strateji ile ilgili bu ve buna benzer çalışmalar yapılmış olsa da; kavrama işletme yönetimi açısından çeşitli yaklaşımlar getirilmesi 1960'lerden itibaren olmuştur. Bu yaklaşımların odak noktası rekabet ve rakiplere üstünlük sağlamada izlenecek yollardır (Akat vd., 1994: 422).

Bu yıllarda kavramın en eski ve en klasik tanımlarından birini yapan Chandler stratejiyi; “bir örgütün uzun vadeli hedeflerini tayin etmesi, bunlara ulaşmak için gerekli eylem setini benimsemesi ve gerekli kaynak tahsisinin yapılması” olarak tanımlamıştır (Chandler, 1962: 16). İşletmecilik alanında strateji, bir işletmenin esas amaçlarını, politika ve faaliyetler çerçevesi içinde bütünleştiren ve işletmeyi tek vücut halinde amaçlarına yürümesini sağlayan bir model veya plandır (Akyüz, 2001:110).

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 tehditleri, organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirmesi, tüm faaliyet alanında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama cabasıdır,
- 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 alınan önlem ve izlenecek yolları kapsamaktadır. Tüm örgütlerin dış çevresi ile kurduğu ilişkide kendisi için en yüksek yararı sağlamada izleyeceği yol ve yapacağı tercihleri içermektedir.

### **1.1.2 Stratejinin Özellikleri**

Stratejinin çeşitli alanlardaki tanımlarının verilmesinden sonra, stratejinin, özellikle yönetim açısından özelliklerinin verilmesi yararlı olacaktır:

- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur. Bir kurumun stratejisi o kurumun genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar. Stratejinin var oluş nedeni örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır.

- Strateji, kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler ve faaliyet gösterdiği çevreye uyumuna yardımcı olur. Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan dış çevredeki değişimlerin kavranmasına, kurum üzerindeki tehditlerin giderilmesine ve fırsatların da zamanında farkına varılarak, onlardan yararlanılmasına imkân verir.

- Strateji, bir analiz etme sanatıdır. Bu sanat bir düşünme yöntemi, açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırılmasıyla ilgilidir.

- Strateji, devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine, uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Strateji kurumun uzun dönemli yönünü belirlediği için rutin karar ve işlerden ayrılır.

- Strateji, kurumun bütün finansal ve beşeri kaynaklarının uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur. Böylece, strateji kurumun günlük hayat içinde devam eden olayların ve alınan kararların yönlendiricisi ya da pusulası olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğal olarak strateji; yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturur.

- Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede kurumun faaliyet sahalarını belirler. Kurumun mevcut kaynaklardan nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümü ve takvimini içerir. Bu dağılım, serbest rekabet ortamı dikkate alınarak kurumun lehine olabilecek esaslar üzerinde ayrıntılandırılmış bir projeksiyondur.

- Strateji, kurumda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Bu duruma göre, strateji yönlendirici ve motive edici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Oysa, onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve ulaşılabilecek amaçlar kesin bir şekilde belirlendikçe çalışma hırsları ve cesaretleri artacaktır. Böylece, çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik faaliyetlerinin taslağını daha kolay yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerin genel amaçlara uygunluğu da kolayca belirlemiş olacaklardır (Yüzbaşıoğlu, 2004: 106–114; Barutçugil, 2004: 55–56; Eren, 2005:1–33).

### **1.1.3 Stratejinin Yararları**

- Stratejiye sahip olmak, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme fırsatı yaratır. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, örgüte nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma imkânı verir. Stratejiye sahip olmayan bir örgütün, çevreden gelen fırsat ve tehditleri değerlendirme kapasitesi azalır.

- Strateji örgüte; kendi kendini değerlendirme imkânı verir; ayrıca, ne tür bir örgüt olduğu ve ne durumda bulunduğu hakkında bilgi sağlar. Strateji bir bütün olarak örgütün kendisinin, bölümlerinin veya alt sistemlerinin güçlü ve zayıf yönlerini,

yönetim tarzlarını, yöneticilerin değerlerini, arzu, eğilim ve önyargılarını örgüte öğrenme olasılığını artırır.

- Strateji, örgüt içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.
- Strateji, örgütün her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar.
- Stratejiye sahip olma, etkili bir koordinasyon ve hedef birliğine sahip olmak da demektir.
- Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir yöne sevk eder ve çeşitli kademelerdeki planlar için genel bir çerçeve kural sunar. Bir örgüt temel stratejilerini doğru tespit ederse, bazı taktik hatalar yapsa bile başarılı olacaktır.
- İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmesinde görülebilir. Çünkü iyi bir stratejiye sahip olan bir örgüt, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini önceden planlamaya mecbur olacaktır (Dinler, 2004: 22–23; Eren, 2005: 28).

#### **1.1.4 Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

##### **1.1.4.1 Strateji ve Politika**

Politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisi ve kurallar toplamını içermektedir. Politika yeterli derecede belirlenmiş ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamına ilişkin tercihleri tanımlayan kılavuz niteliğindedir (Pamuk vd, 1997: 23). Strateji ise ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür (Çomaklı vd., 2007: 18). Strateji; politikaya göre daha genel bir yapıya sahiptir ve karar alıcıların rutin kararlarından etkilenmez; aksine kararların alınmasında etkisi olan bir rehber, bir başvuru kaynağıdır. Politika ise; yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamaları ile ilgili olarak hazırlanır (Ülgen ve Mirze, 2004: 35).

Politika ile strateji arasındaki en önemli farkın; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir. Bir başka ifadeyle politikalar, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtirken; strateji, amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar (Dinler, 2004: 30).

Strateji politikayı da kapsayan bir üst kavramdır ve politika da stratejiyi oluşturan öğelerden biridir. Strateji ve politika kavramlarının benzer noktaları; uzun dönemli süreler için belirlenmesi ile amaç ve hedeflere ulaşmak için üretilmeleridir.

#### **1.1.4.2 Strateji ve Taktik**

Strateji bütün örgütün uyması gereken kararları içerirken taktik daha dar alanlar için, sadece departmanlar ve fonksiyonlar için geçerli kararları ifade eder. Dolayısı ile üst düzey yöneticiler daha genel stratejik kararlar alırken, orta ve alt düzey yöneticiler uygulama alanı daha sınırlı olan kararlar alırlar. Strateji örgütün bütününe ilgilendiren koordinasyon sonucu geliştirilecek yöntemlerle rekabet avantajının uzun dönemde lehe çevrilmesi üzerinde yoğunlaşırken, taktik belirli bir birim içerisinde başarı için eldeki kaynakların kullanım yöntemleri üzerinde odaklanır, operasyon ise stratejik ve taktik kararlar doğrultusunda uygulama programları geliştirir (Barca ve Balcı, 2004: 13-15) .

Strateji genel amaçken, taktik bu amaca ulaşmadaki araçtır. Ünlü stratejisyen Carl von Clausewitz taktik ile strateji arasındaki ilişkiyi tanımlarken; “taktik askeri birlikleri muharebeler için, strateji ise muharebeleri nihai savaş için kullanma sanatıdır” demektedir. Hangi askeri birliğin, hangi küçük muharebede ve hangi ölçekte kullanılacağına tespiti bu muharebelerin neticesi olan nihai savaş ile ilgili bir hedef belirlemesi ile yapılabilir. Bu çift yönlü bir ilişkidir. Stratejik yönelişi belirlenmemiş bir ordunun birbirinden bağımsız küçük muharebelerde tek tek başarılar kazanması nihai kaderini belirleyici olamaz. Aynı şekilde, stratejik yönelişi teorik olarak ortaya konmuş olmakla birlikte, bu yönelişin küçük muharebeler şeklindeki taktik altyapısı kurulamamış bir ordunun da başarılı olması mümkün değildir (Davutoğlu, 2001: 31).

### **1.1.4.3 Strateji ve Program**

Program herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan aşama ve adımları her birinden sorumlu olan kimseleri ve her birisinin süresini gösteren dokümanlar olarak tanımlanmaktadır (Çomaklı vd., 2007: 21).

Program, planların ayrıntılarını açıklar ve kısa süre ile ilgilidir. Program bir dilek olarak tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içerir. Program faaliyetlerin sürelerini, uygulanacakları yeri, kimler tarafından nasıl yapılacağını ayrıntıları ile tanımlar. Programların somutluk dereceleri çok yüksek esneklikleri ise çok düşüktür (Pamuk vd., 1997: 23).

Strateji örgütlerde oluşacak tüm olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların örgütün amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar bir defa kullanılan planlardan oluşmaları ile politika ve stratejilerden ayrılırlar (Güçlü, 2003: 69).

### **1.1.4.4 Strateji ve Yöntem**

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya benzer bir kavramdır. Politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem, normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şeklini ele alır. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniş kavramlardır. Yöntem ile programın ortak yönleri ise uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya işlemi ilgilendirmeleridir. Yönetimsel süreç içinde yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur. Bu açıdan bakılırsa, strateji planlaması yaparken bir dizi niceliksel ve niteliksel yöntemlerden yararlanır. Politika uygulamaları da birtakım yöntemlerin bileşiminden oluşur. Yöntemin stratejiye göre daha çok standartlaştırılma özelliği bulunmaktadır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler oluşturulmuştur. Bu bağlamda, yöntem çeşitli sorunların çözümünde kullanılan tekniklerden ibarettir (Akgemci, 2007: 6).

#### **1.1.4.5 Strateji ve Planlama**

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 yapılacağını 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).

Stratejinin bağlantılı olduğu kavramlara ilişkin genel bir değerlendirme yapıldığında; stratejinin yönetsel araçları bünyesinde barındıran, onları yönlendiren bir üst kavram olarak politika, taktik, program, yöntem ve planlamadan ayrıldığı görülür. Strateji bu kavramlara göre daha esnek, daha geniş açılımlı ve günlük kararlardan etkilenmeyen bir yapıya sahiptir.

### **1.2 Planlama**

#### **1.2.1 Planlamanın Tanımı ve Niteliği**

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 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 yapılacağıının 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 (Ergün, 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 istenen, gerçekleştirilmesi istenen amaç ya da amaçlar vardır ve bu amacın 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 kullanılacağıının belirlenmesidir (Sezen, 1999: 10).

Planlama temel olarak akılcılık kavramına dayanır. Doğal ve toplumsal çevre ile olan ilişkilerde insanın akılcı yöntemlerle denetimini artırmayı ifade eden planlama kavramı, değişik şekiller almakla birlikte, olayların akışına “bilinçli olarak” müdahaleyi gerektirir. Tarihi açıdan planlama kavramı ve bunun dayandığı akılcılık anlayışı sosyal bilimlerin gelişimi ve merkezi ulus devletlerin (modern bürokratik yapıların) ortaya çıkışı ile birlikte ele alınmalıdır. Sosyal bilimlerin gelişimi ile birlikte sosyal olayları neden-sonuç ilişkileri içinde analiz etmek veya açıklamak yaygınlık kazanmıştır.

Neden-sonuç ilişkileri bilindikten sonra, nedenler düzeyinde yapılan akılcı müdahaleler ile arzu edilen sonuçların alınması mümkün görülmeye başlanmıştır. Bu anlamda planlama, sosyal bilimlerin teknolojisi olarak da değerlendirilebilir (Yılmaz, 1999: 86).

### **1.2.2 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, 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: 139–140; Sezen, 1999: 12–13).

### **1.2.3 Planlamanın Önemi ve Yararları**

Planlama ussal yönetim biçiminin temelidir. Yönetici bu yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünmek 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 ulaşım ulaşılamayacağı da bilinemez. Planlama ile hedefler belirlendiğinden, hedeflere nasıl ulaşılabileceği 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. Çevresel 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; dolayısıyla, reaktif değil proaktif bir eylem sistemidir. 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).

## 1.3 Stratejik Planlama

### 1.3.1 Stratejik Planlamanın Tanımı ve Niteliği

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. Stratejik planlama çoğu zaman birtakım tekniklerden ibaret mekanik bir süreç olarak algılanmakta, yönetim zihniyetinde gerektirdiğı temel değişiklik gözlerden kaçmaktadır. Stratejik planlama her şeyden önce kurumun (ve onu temsilen her düzeyden yöneticinin) kendi işlev ve faaliyetlerine ve bunların yarattığı sonuçlara ilişkin eleştirel bir bakışı gerektiren sürekli ve dinamik bir süreçtir (TEPAV, 2005: 5).

Bircan’ın (2002: 14–15) kapsamlı ve çok yönlü tanımına göre stratejik planlama:

- Bir yönetim planlaması modelidir,
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır,
- Giderek artan hızlı değişim ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceğı tanımlamadır,
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetiminin gerçekleştirilmesi, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliğin önlenmesi amacına yönelik bir makro planlama aracıdır,
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir,
- İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir. Zira rekabete dayalı ve hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektir. Ülkenin dış rekabet altında

yaşadığı hızlı değişim ortamında ise, kamu kuruluşlarının ülkenin stratejik hedefleri (ve planları) doğrultusunda iş bölümü içindeki yer ve hedeflerini dikkate alan kurum stratejileri ve eşgüdümlü stratejik yönetim anlayışıyla çalışmaları gerektirir. DPT'nin kamu kuruluşları için hazırladığı Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejik planlama ve niteliği hakkında ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir. Buna göre, stratejik planlama:

- Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklıdır.
- Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir.
- Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.
- Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.
- Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz (DPT, 2006a: 7).

### **1.3.2 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, istikrarlı ve sosyal baskılar çok etkili

değildir. 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. 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 geleceğini 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 turu 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 işlevini yitirmeye başlamıştır. Japon üreticilerin operasyonlarını çok daha yalın, etkin ve ucuzlaştırmaları 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 donuşmuş 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 on plana çıktığı görülmektedir. Özellikle 1995-2000 yılları arasında

değişim mühendisliği uygulamaları, stratejik işletme birleşmeleri gibi farklı ve etkili uygulamaların on plana çıktığı söylenebilir (Akgemci, 2007: 14-15).

### **1.3.3 Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri**

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

Stratejik planlama; yerinde gerçek bilginin toplanması, öngörülerin yapılması ve strateji seçeneklerinin içsel anlamada 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 süreç de planların ve çalışmaların formüle edilmesini sağlayarak, kurumların hedef ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmıştır (Üzün, 2000: 43).

Stratejik planlama; (i) kurumun amaçlanan geleceği için yön çizer, (ii) tüm katılımcıların kurumun amaçları ve amaçlara ulaşma sürecini birlikte tasarlamasına olanak sağlar, (iii) kurumun tüm düzeylerdeki çalışanlarının enerji ve yaratıcılığının kurum için yenilikçi çözüm ve bakış açıları geliştirme sürecine katar, (iv) kurum için istenen geleceğin paylaşılması, üyelerin birlikte alınan kararları içselleştirmelerine yarar ve (v) iç ve dış paydaşları ile daha uyumlu, daha proaktif bir kurum oluşmasına katkı sağlar (ODTU, 2002: 8).

### **1.3.4 Stratejik Planlamanın Yararları**

Stratejik planlama kurumlara belirsiz, değişken ve kriz ortamında ne yapmaları gerektiği, 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 acık 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, çeşitli aktörlerin ilgileri ve 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 arttırır 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).

### **1.3.5 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 yapma cabası öncelik kazanır. 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 (ODTU, 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 (ODTU, 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.

### **1.4 Stratejik Planlama Modelleri**

Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir ürünüdür. Kurum stratejik planı kurum ya da örgütün görevinin tanımıdır. Görev çerçevesi içinde örgütün geleceğinin gerçekleştirilmesinde gerekli olan politika ve taktikler ile birlikte, onun en yararlı olduğu 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 isteyen 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 kar 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. Model, ele alınan bir konunun;

- neyin üstüne inşa edildiği,
- etkilenmesine sebep olan değişkenlerin tanımlanması,
- etkilenmesini sağlayan değişkenlerin öncelikleri ve büyüklükleri,
- değişkenleri arasındaki etkileşimler, ve bunların bütünü nasıl etkilediği,

gibi hususlarının analiz edilmesi ve konunun görünen ile gerçekte olan durumu arasındaki farklarını ortaya koyabilmek amacı ile kurulur. 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 (Bütüner, 2005).

Çalışmanın bu kısmında Olsen ve Edaie (1982), Barry (1986), Nutt ve Backoff (1992), Bryson (1995) ve DPT (2006) tarafından geliştirilen modeller ve süreç basamaklarına yer verilmiştir.

#### **1.4.1 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) evre 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 çok ortak nokta görülmektedir (Hughes, 003: 137-138).

#### **1.4.2 Barry Modeli**

Brian B. Barry ‘‘Kar amacı Gütmeyen Kuruluşlar İçin Stratejik Planlama alışma 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 g 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.

### 1.4.3 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).

Karşılaştırılabilir ekonomik, sosyal ve siyasal boyutları belirlenebilen, karşılaştırılabilir varlıkları tanımlanan ve portföy analizine dayanan kararları alan ve

uygulayabilen bir ekibin varlığı durumunda kamu kurumlarında yararlı olacaktır (Perry, 1996: 484)

#### **1.4.4 Bryson Modeli**

Bryson'un özel sektör esinli, kar 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 toplama, alternatiflerin belirlenmesi ve verili kararların gelecek uygulamalarına vurguyu gerektirir." Stratejik planlama, iletişimi ve katılımı 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.

#### **1.4.5 DPT Modeli**

DPT tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda yer alan ve Şekil 1.1’de gösterilen stratejik planlama süreci modeli Türkiye’de yerel yönetimlerden tarafından yapılan stratejik planlama çalışmalarında kullanılan temel model olarak öne çıkmaktadır.

- Plan ve Programlar
- Paydaş Analizi
- GZFT Analizi

Durum Analizi Neredeyiz?

- Kuruluşun var oluş gerekçesi
- Temel İlkeler MİSYON VE İLKELER
- Arzu edilen gelecek VİZYON
- Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar
- Spesifik, somut ve ölçülebilir Hedefler

Amaçlar Ve Hedefler - Nereye ulaşmak istiyoruz?

- Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri

Stratejiler

- Detaylı iş planları
- Maliyetlendirme
- Performans programı
- Bütçeleme

Faaliyetler Ve Projeler - Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

- Raporlama
- Karşılaştırma, izleme
- Geri besleme
- Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi
- Performans göstergeleri
- Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi

Performans Ölçme Ve Değerlendirme - Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

#### **1.4.6 Stratejik Planlama Modellerinin Değerlendirilmesi**

Kamu sektörü için önerilen modellerde kamunun kendine özgü kuralları gereği kimi eklemeler ya da değişiklikler yapılsa da tüm stratejik yönetim kitaplarında ısrarla tekrarlanan stratejik planlama süreci şu bileşenlerden oluşmaktadır (Vural ve Baytekin, 2004: 304):

- Vizyonun, misyonun ve amaçların belirlenmesi,
- Strateji formülasyonu (güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) analizleriyle dışsal analiz, içsel analiz ve stratejik seçim),
- Strateji uygulaması (işletme düzeyinde uygulama, divizyon düzeyinde uygulama, fonksiyon düzeyinde uygulama ki buna bağlı pazarlama politikaları, finans politikaları, operasyonel politikalar, insan kaynakları politikaları),
- Stratejik kontrol (örgütsel yapının uyarlanması, entegrasyon ve kontrol sistemlerinin seçimi, çatışma-politika-değişim, strateji yapı-kontrol uyumu ve geri besleme). Yerel yönetimler, yukarıda belirtilen modeller ya da belirtilmeyen birbirine benzeyen çok sayıda model arasından kendi örgütsel yapı ve ölçeklerine en uygun stratejik planlama modelini seçerek stratejik planlarını hazırlamalılar.

## **1.5 Hazırlık Çalışmaları**

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kuruluş genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir.

Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Stratejik planlama hazırlığı beş aşamada sağlanır:

- Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması
- Organizasyonun oluşturulması
- İhtiyaçların tespit edilmesi
- İş planının oluşturulması
- Hazırlık programının yapılması

### **1.5.1 Planın Sahiplenilmesi**

Stratejik planlamanın başarısı ancak kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama kuruluş içinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemelidir. Plan yapmak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmek kuruluş yönetiminin ana işlevlerindedir. Bu nedenle, üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Üst yönetim, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır.

### **1.5.2 Planlama Sürecinin Organizasyonu**

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Kuruluş içinde en üst yöneticiden başlayarak her kademedeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörlerin ve üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gereklidir. Stratejik planlama sürecine dâhil olması gereken birim, kişi ya da gruplar aşağıda yer almaktadır:

### **1.5.2.1 Koordinatör birim**

Koordinatör birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir. Stratejik planlama çalışmalarında; toplantıların organizasyonu, kuruluş içi ve dışı iletişimin sağlanması ve belge yönetimi gibi destek hizmetleri koordinatör birim tarafından sağlanır. Strateji Geliştirme Birimi bulunan kuruluşlarda koordinatörlük işlevi bu birim tarafından yerine getirilir.

### **1.5.2.2 Kuruluşun Üst Yöneticisi**

Kuruluşun üst yöneticisi kuruluşta stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge ile duyurur. Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur. Kuruluşun üst yöneticisi stratejik plan çalışmalarını her aşamada desteklemeli, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermelidir. Kuruluşun misyon, vizyon ve ilkelerinin belirlenmesi çalışmalarına katılmalıdır. Üst yönetici stratejik planlama ekibinin başkanlığını da yürütebilir.

### **1.5.2.3 Stratejik Planlama Ekibi**

Stratejik planlama ekibinin başkanı üst yönetici tarafından üst düzey yöneticiler arasından seçilir. Ekip başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir. Stratejik planlamanın bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek olan planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bir stratejik planlama ekibi üyesi;

- Grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme, grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalıdır,
- Görev yaptığı birimi temsil edebilmelidir,



- Stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmelidir,
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olmalıdır,
- Çalışmalara gönüllü olarak katılmalıdır.

Stratejik planlama ekibinde;

- Kuruluşun ana hizmet birimleri yeterince temsil edilmelidir,
- Farklı kademelerdeki yöneticiler bulunmalıdır,
- Farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalıdır,
- Çalışma süresince üyeler değiştirilmemelidir.

Stratejik planlama ekibi üye sayısının, birlikte karar üretmeyi imkânsız hale getirecek kadar çok olmaması, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar da az olmaması gereklidir. Üye sayısı kuruluştan kuruluşa farklılık gösterebilmekle birlikte, genellikle 8-16 arasındadır.

### **1.5.3 İhtiyaçların Tespiti**

Kuruluştaki aşağıdaki konularda oluşabilecek ihtiyaçlar stratejik planlama hazırlık programı çalışmalarını dâhilinde stratejik planlama ekibi tarafından tespit edilmelidir:

#### **1.5.3.1 Eğitim ihtiyacı**

Gerek stratejik planlama ekibinin gerekse stratejik planlama çalışmalarına katkı verecek diğer çalışanların stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyacı tespit edilmelidir. Eğitimin kapsamı, niteliği, süresi ve katılacak kişiler belirlenmelidir.

#### **1.5.3.2 Danışmanlık ihtiyacı**

Stratejik planlama sürecine rehberlik etmek üzere kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığına karar verilmelidir. İhtiyaç var ise, alınacak danışmanlık hizmeti, yöntem ve süreç danışmanlığı ve eğitimle kısıtlı tutulmalıdır. Kuruluş dışı danışmanlar planın içeriğine müdahale etmemeli, sadece istenen sonuçların elde edilebilmesi için yol göstermelidir.

### **1.5.3.3 Veri ihtiyacı**

Stratejik planlama sürecinde mevcut durumun tespiti, kullanıcıların / vatandaşların beklenti ve memnuniyetlerinin belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi, performansın değerlendirmesi gibi amaçlara hizmet edecek verilere ihtiyaç duyulur. Planlama sürecinde ortaya çıkabilecek veri ihtiyacı mümkün olduğunca hazırlık safhasında belirlenmeli, verilerin kim tarafından, hangi sürede ve hangi maliyetle elde edilebileceği değerlendirilmelidir.

### **1.5.3.4 Mali kaynak ihtiyacı**

Eğitim, danışmanlık ve veri temininin yanı sıra oluşabilecek diğer ihtiyaçlar için mali kaynak ayrılması gerekir. İhtiyaç duyulacak kaynaklar hazırlık safhasında ortaya konulmalı ve bütçelendirilmelidir. Burada sözü edilen kaynaklar, kuruluşun stratejik planında yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirme için ihtiyaç duyulacak kaynaklar değil, stratejik planın yapılabilmesi için gerekli harcamalardır.

### **1.5.4 Zaman Planı**

Stratejik planlama zaman alıcı bir süreçtir. Planın öngörülen zamanda tamamlanabilmesi için aşamalar belirlenmeli, bu aşamaların hangi tarihlerde sonuçlandırılabilceği hazırlık çalışmaları dâhilinde ortaya konulmalıdır.

### **1.5.5 Hazırlık Programı**

Yukarıda açıklanan konular dikkate alınarak stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında aşağıdaki hususlar yer alır:

- Eğitim ihtiyacı
- Eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı
- Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı
- Zaman planı
- Stratejik planlama sürecine dâhil olacak kişiler ve görevleri.

## 1.6 Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır. Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır.

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

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

### **1.6.1 Tarihi Gelişim**

Kuruluşun hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

### **1.6.2 Yasal Yükümlülükler Ve Mevzuat Analizi**

Bu aşamada kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti yapılır. Kuruluşa görev ve sorumluluklar yükleyen, kuruluşun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada kuruluşun faaliyet alanlarının belirlenmesine ve kuruluşun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlar.

#### **Yasal Yükümlülükler ve Mevzuat Analizi Aşamasında Cevaplandırılması Gereken Temel Sorular**

- Yasal yükümlülükler açısından bakıldığında kuruluş tarafından üretilen mal ve hizmetlerin kapsamı nedir? Bunlardan faydalananlar kimlerdir?
- Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin ne gibi hükümler vardır?
- Kuruluşun organizasyonuna, çalışma usullerine ve iş süreçlerine ilişkin hangi düzenlemeler bulunmaktadır?
- Kuruluşun diğer kamu ve özel sektör kuruluşları ile ilişkilerini düzenleyen hükümler nelerdir?
- Kuruluşun (varsa) mevcut misyonu yasal yükümlülüklerini içermekte midir?
- Yasal yükümlülükler ile kuruluşun yürütmekte olduğu program ve faaliyetler arasındaki bağlantı nedir? (Tüm yükümlülüklerle karşılık gelen program-faaliyet bulunmakta mıdır? Yürütülen tüm program - faaliyetlerin yükümlülükler listesinde bir karşılığı var mıdır?)

### 1.6.3 Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin çıktılarında da yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir. Daha sonra, belirlenen ürün ve hizmetler belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılabilir.

Belirlenen ürün ve hizmetlerin birbirleriyle olan ilişkileri gözetilerek belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılması, kuruluşun organizasyon şemasının ve faaliyetlerinin bütününe gözden geçirilmesi açısından faydalı bir çalışmadır. Belirlenen faaliyet alanları, stratejik planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında dikkate alınır. Ayrıca, paydaşların görüş ve önerileri alınırken, bu aşamada belirlenen faaliyet alanları bazında çalışmalar yürütülebilir.

### 1.6.4 Paydaş Analizi

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.

**İç Paydaşlar:** Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

**Dış Paydaşlar:** Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör

kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

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

Paydaş analizi ile;

- Planlama sürecinin ilk aşamalarında paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,
- Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi,
- Kuruluşun faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,
- Paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi,
- Paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dâhil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanır.

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

#### **1.6.4.1 Paydaşların Tespiti**

Paydaş analizinin ilk aşamasında kuruluşun paydaşlarının kimler olduğu belirlenir. Kuruluşun paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kuruluşun faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerinden/hizmetlerinden etkilenenler kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Kuruluşun paydaşları ayrıntılı olarak ifade edilmelidir. Ayrıca, bir paydaşa farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşlar bu alt gruplar bazında belirtilmelidir. Örneğin bir iç paydaş olarak kuruluş çalışanları yerine gerekirse memurlar ve mühendisler ayrı paydaş grupları olarak tanımlanabilir. Paydaşların alt gruplara bölünmesi, gözden kaçabilecek önemli grupların tespit edilmesi açısından faydalı olabilecektir. Paydaşlar belirlendikten sonra, neden paydaş oldukları sorusu cevaplanır. Bu değerlendirme paydaşların kuruluşla olan ilişkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Bir sonraki aşamada paydaşlar; iç paydaşlar, dış paydaşlar ve müşteriler olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma, farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve kuruluşun faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

#### **1.6.4.2 Paydaşların Önceliklendirilmesi**

Belirlenen paydaşlar tümü ile etkili bir iletişim kurulmasını imkânsız kılacak sayıda olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir. Paydaşların önceliklendirilmesinde dikkate alınacak hususlar; paydaşın kuruluşun faaliyetlerini etkileme gücü ile kuruluşun faaliyetlerinden etkilenme derecesidir.

#### **1.6.4.3 Paydaşların Değerlendirilmesi**

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranabilecek sorular şunlardır:

- Paydaş, kuruluşun hangi faaliyeti/hizmeti ile ilgilidir?
- Paydaşın kuruluştan beklentileri nelerdir?
- Paydaş, kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir? (olumlu-olumsuz)
- Paydaşın kuruluşu etkileme gücü nedir?
- Paydaş, kuruluşun faaliyetlerinden/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir? (olumlu-olumsuz)

Paydaş analizi kapsamında, kuruluşun sunduğu ürün/hizmetlerle bunlardan yararlananlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı açık bir biçimde ortaya konulur.

#### **1.6.4.4 Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi**

Öncelikli paydaşların kuruluş hakkındaki görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana yansıtılması bir program dâhilinde yürütülür. Bu program aşağıdaki hususlar çerçevesinde oluşturulur:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- İlgili paydaş itibarıyla hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Çalışmanın sorumluları kimler olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve hangi sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?



Paydaş görüşleri alınırken;

- mülakat,
- anket uygulaması,
- atölye çalışması,
- toplantı,

gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir. Hangi yöntemin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, kuruluş üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olabilecektir. Görüşülecek kişi sayısının yüksek olduğu durumlarda ise anket uygulanması daha uygun olabilir. Paydaşların görüşleri alınırken temel olarak şu sorulara cevap aranır:

- Kuruluşun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kuruluşun olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Kuruluşun geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Kuruluştan beklentileriniz nelerdir?

### **1.6.5 Kuruluş İçi Analiz Ve Çevre Analizi**

Sistem yaklaşımı, örgütleri kendi içlerinde sistemler topluluğu, dış çevrede ise sistemin bir parçası olarak görmüşlerdir. Bu yaklaşımdan yola çıkarak, Stratejik yönetim sürecinde dış ve iç çevre analizleri kaçınılmazdır. Stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayıran bir özellikte, çevresel faktörlerin incelemesine büyük önem vermesidir (Çelik, 1994;30).

Kurumun iç çevresini anlamak strateji oluşturmak için önemlidir çünkü bir kurum kendi öz kaynaklarını etkili kullanabilmek için onların farkında olması gerekir (Abbas ve Alkhafaji, 2003; 62).

Dış çevre analizi işletmenin bulunduğu genel sistemin ve yine işletmenin yer aldığı sektörün analizini kapsar. Kurum içi çevrenin analizi örgütün kendi alt

sistemlerinin analizidir. Kurumsal kültür, genel yönetim, finansman, insan kaynakları, üretim, hizmet, pazarlama unsurlarının analizini içerir. Üstünlüklerin ve zayıflıkların belirlenmesini sağlar. Örgütün iç çevresi denildiğinde özellikle kamu örgütleri bakımından su alanlarda incelemeler yapılması önerilir (Aksu, 2002; 63):

- a. Üst yönetimin stratejik yönetim konusundaki bilgisi, eğitimi, yeteneği, yaklaşımının nasıl olduğu
- b. Örgüt yapısı ve kültürünün incelenmesi
- c. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmişliği
- d. Araştırma ve geliştirmeye ayrılan kaynak ve verilen önem
- e. İnsan kaynaklarının durumu, sayısı ve niteliği
- f. Bina, araç, makine vb. maddi ve fiziki kaynakların durumu
- g. Görevlerin niteliği, özellikle vatandaşa yönelik görevlerin ve iç isleyişle ilgili görevlerin ayrılması
- h. Halkla ilişkilerin nasıl sağlandığı, hangi yöntem ve araçlardan yararlandığı (özellikle basınla ilişkiler)
- i. Örgütün finansal gücü, kaynak temininin kolaylığı veya güçlüğü

Yapılan analizler neticesinde işletmenin Fırsat/Üstünlük, Tehdit/Zayıflık unsurları tüm dünyada kabul gören SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) tablolarında gösterilir. SWOT tablolarının hazırlanması ile birlikte bilgi toplama ve analiz evresi sonlanır.

### **1.7 Stratejik Yönetim Araçları**

Stratejik yönetimde farklı fakat hepsi aynı amaca hizmet eden yani iç ve dış çevre analizleri yapmak ve karar vermek için kullanılan yöntem ve teknikler vardır. Stratejik yönetimde en önemli yöntem SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi ile organizasyonun iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır.

### **1.7.1 SWOT Analizi**

SWOT \_İngilizce “Strengths” (güçlü yönler), “Weaknesses” (zayıf yönler), “Opportunities” (fırsatlar), “Threats” (tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin bas harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. SWOT Analizi, kurumda iç ve dış çevre ve durum değerlendirilmesi yapılması için kullanılır. Kurumda önce iç çevre analizi yapılarak kurumun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Daha sonra da dış çevre analizi yapılarak kurumun pazardaki konumu, pazardaki fırsatlar ve tehditler belirlenmeye çalışılır. Rekabetle bağıntılı tüm kaynaklar, yetenekler veya özel beceriler bir kurumun gücünü temsil eder (Stapleton, Thomas, 1998; 79) .

### **1.7.2 Portföy Analizleri**

Bir kurumda stratejilerin belirlenmesi için kullanılan analizlere kısaca portföy analizi denir. Genellikle matrisler kullanılarak yapılır. En yaygın kullanılanları şunlardır; McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık Şirketi'nin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi ve Porter rekabet analizidir. Bir Portföy Analizi aradı, çeşitli risk tiplerini ve maliyeti içeren çok sayıda nicel ve nitel kritere göre yatırım seçeneklerinin kıyaslanabilmesinin sağlar ( Dreyer, Davis, 2005; 1)

### **1.7.3 Q-Sort Analizi**

Alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. QSort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılır ve öncelik sıralaması belirlenmeye çalışılır.

### **1.7.4 Senaryo Analizi**

Stratejik yönetim geleceğin planlanmasıdır. Senaryo yazımı, geleceği tahmin etmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu yöntem ilk olarak, 1950'li yıllarda Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir.

### **1.7.5 Arama Konferansı**

Arama Konferansı kurum için ortak akıl oluşturmak için kullanılan bir katılım tekniğidir. Arama konferansı farklı gerekçelerle yapılabilir. Vizyon ve misyonun belirlenmesi için, stratejik planlamanın hazırlanması için, kurumdaki sorunların belirlenmesi ve çözümlerin bulunması için arama konferansları yapılabilir. Arama konferanslarında beyin fırtınası yönteminden de faydalanılarak bir uzlaşma sağlanmaya çalışılır.

### **1.7.6 Delphi Tekniği**

Delphi tekniği, gelecekle ilgili tahmin yapmada kullanılır. Delphi tekniği, bir sorunun çözümü için uzman kişilerin bir araya gelmeden ve yüz yüze görüşme yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına dayanır. İlk olarak konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açılarını ve çözüm önerilerini belirtebilecekleri yazılı bir form gönderilir. Daha sonra bu formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri verilir. Uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem ortak karar alma ve uzlaşmaya varıncaya kadar devam eder.

### **1.7.7 Nominal Grup Tekniği**

Nominal grup tekniği Delphi Tekniğine çok benzer. Uzman kişilerin konuyla ilgili yazılı görüşleri alındıktan sonra bir araya gelmeleri sağlanır. Uzmanlar bu aşamada yüz yüze tartışmalar yaparak bir uzlaşmaya varmaya çalışırlar.

### **1.7.8 Multivoting**

Bir sorunu çözmek veya karar almak için bir araya gelmiş olan kişiler çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Sonuçta en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır.

### **1.7.9 Açık Grup Tartışmaları**

Bir kurumda yoğun iş temposunda çalışan kişilerin iş ortamı dışında bir araya gelip resmi olmayan bir ortamda sorunlar üzerinde konuşup, tartışıp uzlaşmaya ve karar almaya çalıştıkları bir yöntemdir.

### **1.7.10 Kalite Çemberleri**

Kalite Çemberleri kurum içindeki kalite sorumlularının işyerinde bir araya gelerek tartıştıkları ve ortak akıl oluşturmaya çalıştıkları bir yöntemdir.

## **1.8 Geleceğe Bakış**

Kuruluşlar, bu aşamada, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyarlar. Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılabileceği amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynar.

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğine de katkıda bulunan öğelerdir. Kuruluş sadece isim, amblem ve iş akışı ile tanımlanamaz. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik yaratır. Stratejik planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır. Kamuda, görevlilerin önemli bir kısmı çalıştığı birimin kimliği hakkında fikir sahibi olmakla birlikte, misyon, vizyon ve ilkeler çerçevesinde kuruluşun tamamını kapsayan bir kurumsal kimliği algılamakta güçlük çekmektedir. Stratejik planlama, çalışanları disiplinli bir şekilde bu bütünlüğü algılamaya yöneltir (DPT, 2006a: 27).

### **1.8.1 Misyon Bildirimi**

Misyon kavramı stratejik akım içinde doğumunu 1960 yılında Harvard Business Review’de yayımlanan “Marketing Myopla” adlı makaleye borçludur. Ted Levitt, bu makalesinde birçok işletmenin yanlış bir iş tanımına sahip olduğunu belirtmiştir.

İşletmelerin iş tanımlarını oldukça dar kalıplarla sınırlandırdığını belirterek; bu konuda demiryolu, petrol ve konserve işletmelerinde yaptığı araştırmaları sunmuştur. Bu araştırmalarda; demiryolu işletmesi işinin “insanları taşımak”, petrol işletmesi işinin “enerji”, konserve işletmesi işinin “ürün konservelemek” olduğunu belirtmiştir.

Yöneticiler, iş tanımlarında üretim teknolojisinden çok, müşteri gereksinmelerini dikkate almışlardır (Yurtseven, 1995: 56). Guney’in (2004: 169) Açıklamalı Yönetim, Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğüne göre misyon, “örgütün ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini, örgütün varlık nedenini ifade eden kavram, kısaca misyon, bir örgütün var olma nedenidir.” Misyon, bir kuruluşun kendisini tanımlaması ile ilgilidir. Kuruluşun faaliyette bulunduğu çevre, hizmetleri, fonksiyonları veya etkinlikleri bu tanımlamanın temel unsurlarını oluşturmaktadır. Tanımlanmış bir misyona sahip olan bir kuruluşta, çalışanlar ne için, nasıl ve ne şekilde çalışacaklarını daha iyi kavrarlar. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarına katkı sağlar (Doğan, 2002: 144).

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

İyi yazılmış bir misyon tanımının aşağıdaki noktaları ifade etmesi ve/veya yansıtması beklenir (ODTU, 2002: 25):

- Kurumun ana varlık nedeni,
- Kurumun kapsamı ve sınırı,
- Kurumun ayırt edici özelliği,
- Kurumun değerleri.

## 1.8.2 Vizyon Bildirimi

Vizyon gelecekte olunmak istenen ve gerçekleşeceği düşünülen yerin ya da noktanın resmidir. Bir gelecek duygusudur ve vizyona yüklenecek anlamlar yalındır. Yani, vizyon, ne aşırı derecede amaçların büyütülmesi; ne de içi boş, süslü resmi cümlelerdir. Oluşturulacak vizyon, çalışanlara kim olduklarını, işletme içindeki görevlerini, rekabetçi değişim ve gelişme için atacakları adımları gösteren anlaşılır, sade bir betimlemedir (Stone, 1996: 1).

Vizyon, geleceği kestirerek geleceğe hazırlanmak olarak ele alınabilir. Ancak vizyonları, sadece geleceği kestirme olarak ele almak önemli bir yanıştır. Kestirimler doğrultusunda geleceğin düzenlenmesi gereği gözden uzak tutulmamalıdır. Aynı zamanda geleceğin kestirilmesi ise, hayali ve rasgele bir yapıya oturmaz. Gerçeklerden yola çıkılarak detaylı araştırma ve analizlere dayalı bir altyapıya ihtiyaç duyulur. Bu yönüyle vizyon, gelecekle ilgili yapılan kestirimlerle gerçeklerin dengelenebilmesidir. Dolayısıyla, bugünden geleceğe, gerçeklerden gerçekleşebilir düşlere doğru bir faaliyet olduğu belirtilebilir (Ercetin, 2000: 93-94).

Vizyon, bir hastalık tedavisi yöntemi değildir. Gelecekle ilgili gapten haber vermeye yönelik davranış tarzı da değildir. Vizyon, boş hayaller, temelsiz acılımlar, muhtaç günlerde görülen duş ve seraplardan öte bir fenomendir. Böyle olunca, vizyondan inandırıcı, çekici ve gerçekçi bir geleceği tanımlaması beklenir, potansiyelin etkin bir şekilde eyleme ilişkin kullanılmasını kapsamı düşünülür (Senge, 1998: 165).

Vizyon, kişi ve/veya organizasyonun geniş bir zaman dilimi içinde ve belirtilen koşullarda geleceğini gerçekleştirme kavramıdır. Stratejik vizyon, işletmelerin geleceğini belirlemede, organizasyon kültürünün değişiminde ve çevresel değişime uyum ekseninde ihtiyaç duyulan bir rehberdir (Namaki, 1992: 25).

Kurumsal vizyonun aşağıdaki sorulara yanıt oluşturacak şekilde belirlenmesi, gelecek için acık ve çekici bir resim oluşturulmasına yardımcı olacaktır (ODTU, 2002: 24-25):

- Kuruluşumuz gelecekte nasıl/ne konumda olacak veya olmalıdır?
- Kuruluşumuzun nasıl algılanmasını isteriz?

- Çalışanlarımız gelecekte hangi özelliklere sahip olmalıdır. Paydaşların çalışanlarımıza baktıklarında ne görmelerini isteriz?
- Vizyonumuzun gerçekleşmesini ne sağlayacaktır?

Vizyonun genel özelliklerini ise aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Yılmaz ve Akdemir, 2005: 22):

- Vizyon, bir gelecek anlayışıdır,
- Vizyon geliştirmek, proaktif yaşamaktan başka bir şey değildir,
- Vizyon, örgütü geleceğe doğru çekmelidir,
- Vizyonlar, gerçek ile gerçekleşmesi mümkün olan arasındaki iletişimi kurar,
- Vizyon, insanları arzulanan son noktaya götüren yönü gösterir,
- Vizyon ideal olana değil, işlerin nasıl yürüdüğüyle ilgili pragmatik bilgiye dayanır,
- Vizyon, örgüt ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir,
- Vizyon, belirsizlikleri de belirlenmiş nitelikler kadar yakalayabilmektir,
- Vizyonlar, arzulanan geleceğin habercileridir,
- Vizyon, “Ne?” sorusunun yanıtıdır: Yaratmaya çalıştığımız geleceğin resmidir,
- Vizyon bir yöneticilik kavramıdır. Yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayalini ifade eder,
- Vizyon, ulaşmak istediğimiz durumu tanımlayan, nitelikli bir hedef seçimidir,
- Vizyon altında stratejilerin, amaç açıklamalarının, proje ve girişim kavramlarının toplandığı bir çatıdır,
- Vizyon, örgüt üyeleri açısından bir meydan okumadır, çünkü son tahlilde onları değiştirmeye zorlayacaktır,
- Vizyon, strateji, amaç ve misyonun çıkış ve ilham kaynağıdır.

### 1.8.3 Temel Değerler

Temel değerler, kurumun geçmişini, kültürünü, paylaşılan inanç ve felsefesini ve ahlaki ilkelerini yansıtır. Temel değerler, kuruluşların davranış ve geleceğini birkaç yönden etkiler. İlk olarak kurumsal değerler, kurumun hangi faaliyetlere girebileceği



konusunda kısıtlama getirebilir. İkinci olarak, değerler, kuruluşun “yapmak/olmak istedikleri” konusuna içerik kazandırarak, kurumu başka kurumlardan ayıran/farklılaştıran özellikler yaratır. Bu özellikler ve getirdikleri öncelikler, vizyon ve misyon tanımlarına içerik kazandırır. Üçüncü olarak, değerler, kendileri yapılacak işlerle ilgili karar niteliğinde olmamakla birlikte, kapsam içindeki işlerin yapılış şekli ve alınacak kararlar hakkında yol gösterirler (ODTU, 2002: 23).

Uludağ Üniversitesi Stratejik Planlama Rehberine (2002: 11-12) göre temel değerler ya da ilkeler:

- kurumun her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eder,
- tüm kurum tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eder,
- değişen kurumsal kültürün güçlü araçlarıdır,
- çalışanları güdüler. Çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine dair temel inançları ifade eder.
- Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eder.

#### **1.8.4 Amaçlar**

Amaçlar, kuruluşların misyonlarını gerçekleştirebilmeleri için iç ve dış paydaşların beklentileri doğrultusunda, ulaşılması istenilen sonuçların genel ifadesidir. Amaçlar ulaşılacak istenen sonuçların kısa vadeli ifadeleri olmayıp, 3-5 yıl gibi bir sürede gerçekleştirebilecekleri sonuçların tanımlarıdır. Genelde amaçlar açık uçlu tanımlardır. İstenilen sonuca ne zaman, ne ölçüde ulaşılmasının belirtilmesinden ziyade, genel olarak ne yönde gidileceğinin, ya da nereye odaklanılmasının istendiğini belirlerler (ODTU, 2002: 70).

Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi amaçlar oluşturur. Amaçlar misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptirler. Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler. Buna bağlı olarak, program ve faaliyetler arasında birleştirici bir rol oynarlar. özel vurgu gerektiren öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlar da amaçlar

içinde yer alır. Bu tarz yüksek öncelikli sorunlar ya da konular “yap ya da bırak” tarzı bir karaktere sahiptirler (Uludağ Üniversitesi, 2002: 12).

Kuruluşlar amaçlarını bazı kurallar dâhilinde belirlemelidir. Bu bağlamda SMART analizi adı verilen yöntem bu anlamda yararlı olacaktır. Adı geçen analize ait bileşenlerin anlamları şöyledir:

- S (Specific - Ozgun): Amaçlar, özlü bir biçimde yazılmalı ve durumun ne zaman, nasıl ve nerede değiştiği belirtilmelidir.
- M (Measurable - ölçülebilir) : Amaçlar, gelişmelerin ve sürecin ölçülebileceği şekilde belirlenmelidir.
- A (Achievable - Erişilebilir) : Çalışanların motive olabilmesi için bazı zorluklar bulunmalıdır ancak bunlar ulaşılabilir olmalıdır.
- R (Realistic and Relevant -gerçekçi ve Bağlantılı): Gerekli örgüt önceliklerine yoğunlaşılmalıdır.
- T (Time-bound - Zaman sınırlı): Hedefin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman çerçevesi belirlenmelidir (Akgemci, 2007: 29).

### **1.8.5 Hedefler**

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (DPT, 2006a: 33).

Stratejik planlama sürecinde hedefler belirlenirken dikkat edilmesi gereken en önemli hususlar şunlardır:

- Hedef kesin olmalı ve bir tek konuya işaret etmelidir. Hedef yazılırken net olmaya ve belirsiz soyutlamalardan kaçınmaya çalışılmalıdır.
- Hedef gerçekleştirilecek bir faaliyete değil, bir sonuca işaret etmelidir.
- Hedef mümkünse sayısal olmalıdır.
- Hedefin bir zaman sınırı bulunmalıdır.

Hedef ulaşılabilir ve dolayısıyla gerçekçi ama aynı zamanda harekete geçirecek kadar da zorlayıcı ve tetikleyici olmalıdır (ODTU, 2002: 73).

### 1.8.6 Stratejiler

Strateji kavramı, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmak izin izlenecek yol olarak tanımlanmaktadır. Amaç ve hedefler doğrultusunda takip edilmesi gereken yolun tespit edilmesi seçenekler arasında tercihler yapılması ve önceliklerin belirlenmesini de beraberinde getirir (Sağmanlı ve Ersen, 2001: 16).

Strateji geliştirme hem mantığın hem de yaratıcılığın urunu olarak hem sanatsal hem de bilimseldir. Bilimsel yanı, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesi için gerekli kaynakları oyumlandırma ve belirlemedir. Sanatsal yanı ise, insanların motivasyonu, çevreye olan duyarlılık ve değişen çevreye adaptasyon ile bu kaynakları kullanmaya çalışmaktır (Hunt vd., 1997, s.151).

Geleceğe ilişkin karar niteliği taşıyan strateji; yenilikçi, gelişmeci, dinamik, uyumlu, yönlendirici, öngörölü, katılımcı, pragmatik ve öncelikli olmalıdır. Strateji oluştururken veriler toplanır, değerlendirilir, seçme ve analiz yapılır. Strateji mutlaka misyondan hareketle vizyonun ışığı altında geliştirilmelidir. Strateji oluştururken alternatif stratejiler ortaya konmalı, misyon ve vizyon doğrultusunda seçim yapılmalıdır (Narinoğlu, 2007: 320-321).

Stratejilerde doğal bir hiyerarşi vardır. Stratejilerde yon stratejilerinden işlemsel stratejilere, genelden özele doğru bir gidiş vardır:

Yon Stratejileri → Uyum Stratejileri→ Başlangıç Stratejileri → Konumlanma Stratejileri → İşlemsel Stratejiler

Yon stratejileri, en geniş kapsamlı, kurumun misyonunu ve vizyonunu çizen, kurumun kimliğini tanımlayan stratejilerdir. Uyum stratejileri, vizyona ulaşma yolunu gösteren, kurumun genişleme, daralma ve var olanı tutma stratejileri olarak tanımlanabilir. Başlangıç stratejileri, yeni bir alana girişe yönelik stratejileri içerir. Konumlanma stratejileri sektördeki diğer kuruluşlarla ilişkiler çerçevesinde talebe ve rekabet konumuna yönelik olarak şekillenen stratejiler olarak görülebilir. İşlemsel

stratejiler fonksiyonel alanlar ve kurumun tümü için geliştirilmiş özel kapsamlı stratejileri içerir (ODTU, 2002: 76-77).

### **1.8.7 Performans Göstergeleri**

Stratejik yönetim sürecinin en önemli unsurlarından biri de sonuca dayalı performans ölçümünün gerçekleştirilmesidir. Performans ölçümü, kuruluşun stratejik amaç ve hedeflerine göre faaliyet gösterip göstermediği ve gelişimi hakkında bilgi verir. Paul Epstein (1988: 3) Performans ölçümünü, “bir devletin sunduğu hizmetlerin kamusal ihtiyaçlara ne kadar yanıt verebildiğini öğrenmek ve açıklamak için yapılan sistematik bir girişim olup, kısaca kamu sektörünün kabul edilebilir bir maliyetle, kaliteli üretim yapıp yapmadığının belirlenmesinde kullanılan bir araç” olarak tanımlamaktadır.

Performans ölçüm sistemi içerisinde temel performans göstergeleri, girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır. Girdi göstergeleri, gerçekleştirilecek bir faaliyet ya da bir hizmet için gerekli olan insan, makine, hammadde, bilgi, enerji, donanım, yer gibi kaynakların yalnızca gerektiği düzeyde kullanılıp kullanılmadığının sınırlanmasında yararlanan ölçülerdir. Örneğin, bir mahalleye dönecek kanalizasyon hattı için, tüm mahallenin ihtiyacını tam olarak karşılayacak boru miktarı-niteliği, çalışacak insan sayısı, taşıt sayısı ve benzeri gibi hizmetin gerçekleştirilmesinde kullanılan kaynakların miktarıdır (Dinç, 2006: 46).

Çıktı, program, proje veya faaliyetler sonucunda sağlanan ürün, hizmet ya da diğer kalemlerdir. Geleneksel olarak çıktının ölçülmesi üretimin hacmi ya da miktarı üzerinde yoğunlaşmıştır. “Ne üreteceğiz ve hangi faaliyetleri bitireceğiz” sorusuna yanıt arar. Çıktılar programının ne ürettiğini belirlemede yararlıdır. Bu ölçüler programın amacına ulaşmış olup olmadığını, sunulan hizmetlerin verimli ve kaliteli olup olmadığını göstermez. Ancak, çıktılar incelenirken malların veya hizmetlerin kalitesi de artan bir biçimde önem kazanmıştır. Belirli hizmet taleplerine yanıt vermek için ne kadar personel/zaman tahsis edildiğini gösteren iş yükü ölçüleri en yaygın olarak kullanılan çıktı ölçüleridir. Örneğin, verilen ruhsat sayısı, tedavi edilen hastaların sayısı, bakım yapılan yolların uzunluğu (Bilge, 2006: 24-25).

Sonuç göstergeleri, kamu idarelerinin ürettiği ürün ve hizmetlerin, ürünleri kullanan ve hizmetten yararlananlar veya toplum üzerindeki etkilerini gösterir. Bu etkiler, faaliyetin hitap ettiği kitlenin tutum ve davranışlarına, sosyal konumuna, bilgi düzeyine, değer yargılarına ve yeteneklerine bağlı olarak değişir. Bu yüzden sonuç göstergeleri oluşturulurken ve değerlendirilirken bu faktörlerin sonuçlar üzerindeki etkisi göz önüne alınır. Örneğin, bir meslek edindirme kursuna katılanların yetenek düzeyi ve sosyal konumu bu kursa katılanlardan iş bulanların sayısını (sonucu) etkiler (Maliye Bakanlığı, 2004: 47).

Kalite, verimliliği de içerecek biçimde kaynakların verimli kullanımını sağlayan, mal ve hizmetlere kullanım uygunluğunu kazandıran, kullanıcı ihtiyaçlarına uygun mal ve hizmet sunumunu amaçlayan bir performans boyutudur (Koseoğlu, 2005: 218). Kalite göstergeleri ise, kamu idarelerince üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin ölçülmesinde kullanılan araçlardır. Kalite göstergelerinin oluşturulmasında, ihtiyaç ve istekleri karşılama, doğruluk, vaktin delik, güvenilirlik ve tüketici güveni gibi hususlar dikkate alınır. Kalite göstergeleri, anket düzenlemesi, hata oranının ölçülmesi gibi yollarla elde edilebilir (Maliye Bakanlığı, 2004: 49).

Kuruluşların performans göstergelerini aşağıda özellikleri içerecek şekilde oluşturmaları yararlı olacaktır:

- Kriterler basit, kolay anlaşılır ve günlük işlerle ilgili olmalıdır.
- Ölçülmesi istenen amaca ya da kullanıcının ihtiyacına uygun kriterler seçilmelidir.
- Önceden planlanmış ya da bilinçli olmadıkça birbirleriyle çakışan veya hesaba alınmayan eksik bırakılan kriter olmamalıdır.
- Üzerinde fikir birliğine varılmış olmalıdır.
- Sayısal kriterler daha kolay anlaşılır olduğu için, kriterler için kullanılan veriler de daha çok sayısal olmalıdır.
- Kriterler değişen ihtiyaçlara uyarlanabilir, yani esnek olmalıdır.

- Sistemde iç faktörlerin olduğu kadar, dış faktörlerin analizine yarayacak kriterlere yer verilmelidir (Halis ve Tekinkuş, 2003: 176; Ateş ve Çetin, 2004: 260).

## 1.9 Maliyetlendirme

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır. Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile bütçeleri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (DPT, 2006a: 41)

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir.

Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Hâlihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir Her bir hedefi gerçekleştirmeye donuk faaliyet/projelerin ortaya konulması sonrasında faaliyet/projelerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılabacaktır (DPT, 2006a: 41).

Stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini performans programları oluşturur. Stratejik planlar ve bütçeler arasındaki ilişki performans programları aracılığı ile daha ayrıntılı olarak kurulacaktır. Stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye donuk faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesi performans programında yer alır. Böylelikle bütçelerin performans uygulamasını destekleyen bir yapıya sahip olması sağlanmış olacaktır (DPT, 2006a: 44).

Maliye Bakanlığı (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü) performans esaslı bütçelemeye ilişkin kavram ve yöntemleri açıklamak ve kamu idarelerinin performans programları ile faaliyet raporlarını hazırlarken uymaları gereken hususları belirlemek amacıyla Performans Esaslı Bütçeleme Rehberini hazırlamıştır. 5018 sayılı Kanun uyarınca 2007 yılından itibaren uygulanması öngörülen performans esaslı bütçeleme,

kamu idarelerinin ana fonksiyonlarını ve bu fonksiyonların yerine getirilmesi ile gerçekleştirilecek stratejik amaç ve hedefleri belirleyen ve kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını performans programları aracılığıyla sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenilen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemi olarak tanımlanabilir ([www.bumko.gov.tr](http://www.bumko.gov.tr)).

5018 sayılı Kanunda öngörülen performans esaslı bütçeleme modeline, yerel yönetimlere ilişkin mevzuatta teşkilat yapılarına uygun olarak yer verilmiştir. Yerel yönetimlerin seçim dönemleri ile uyumlu olarak ve yerel katılımı sağlayarak stratejik plan hazırlamaları, bütçelerini bu planlara bağlı olarak hazırlanacak performans programlarına (il özel idarelerinde performans planı) dayalı olarak oluşturmaları ve faaliyet yılını takiben faaliyet raporları hazırlamaları öngörülmüştür. Faaliyet raporlarının meclis üye tamsayısının dörtte üç çoğunluğuyla yeterli görülmemesi halinde belediyelerde Danıştay kararıyla başkanın görevinin sona ermesi, il özel idarelerinde ise durumun İçişleri Bakanlığına bildirilmesi öngörülmüştür. Bu durum, faaliyet raporlarının, dolayısıyla stratejik plan ve performans programlarının idareler tarafından ciddiyle hazırlanması ve kamuoyu tarafından izlenmesi sonucunu doğuracaktır (Erüz, 2006: 288).

### **1.10 İzleme Ve Değerlendirme**

İzleme, verilen görevlerin amaçlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğinin; arzulanan sonuçlara hem niceliksel hem de niteliksel olarak ulaşıp ulaşılmadığının takibi için yönetim tarafından (sürekli olarak) yinelenen işlem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi sürecidir (Bilge, 2006: 37).

İzleme stratejik yönetim döngüsünün önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Hem bir yönetim fonksiyonu olarak hem de kamuoyu denetimi çerçevesinde izleme etkinliğini odağına vatandaşı alan ve planlamayı, bütçelemeyi, uygulama, izleme ve değerlendirmeyi içeren bir bütün içinde algılamak gerekir. İzleme etkinliğinin etkililiği diğer aşamaların kalitesi ile doğrudan ilişkilidir (TEPAV, 2007: 21).

Değerlendirme, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (DPT, 2006a: 45).

Raporlama, ölçümlerin sonucunda elde edilen performans başarısı ile ilgili verilerin bir özetinin hazırlanması işlemidir. Kurumun amaçları ile elde edilen sonuçların karşılaştırılması, belli bir dönem veya benzer başka kurumlarla kıyaslama gibi bilgileri de içermektedir (Demirbaş, 2001: 81, Yörüker vd., 2003: 29).

Stratejik planlama sürecinde, izleme ve değerlendirme faaliyetleri sonucunda elde edilen bilgiler kullanılarak, stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenen ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir (DPT, 2006a: 45).

### **1.11 Problem Cümlesi**

Araştırmanın problem cümlesi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

“ Ortaöğretim kurumlarında stratejik plan hazırlama süreci nasıl işlemektedir? Meslek lisesi ile genel lise stratejik planları arasında farklılıklar var mıdır ?”

### **1.12 Alt Problemler**

Çalışmada incelenen kurumların mevzuat ve kuruluş amaçları bakımından oluşan doğal farklılıkların dışında okul uygulamaları ile ilgili farklılıkların olup olmadığı, varsa bu farklılıkların stratejik plana olan yansımalarının neler olduğu alt problem olarak belirlenmiştir. Bu probleme yönelik alt problemler aşağıda belirtilmiştir

- 1- Meslek lisesi öğrencilerinin, sınıf seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 2- Meslek lisesi öğretmenlerinin, meslekteki kıdem yılına göre, okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?



- 3- Meslek lisesi öğrenci velilerinin, eğitim seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 4- Meslek lisesi son sınıf öğrencilerinin staj eğitimini gerçekleştirdikleri işletmelerin büyüklük ölçeğine göre, okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 5- Meslek lisesi öğrenci, öğretmen, veli ve işletmelerinin okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 6- Genel lise öğrencilerinin, sınıf seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 7- Genel lise öğretmenlerinin, meslekteki kıdem yılına göre, okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 8- Genel lise öğrenci velilerinin, eğitim seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 9- Genel lise öğrenci, öğretmen ve velilerinin okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 10- Meslek lisesi öğrencileri ile genel lise öğrencilerinin okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 11- Meslek lisesi öğretmenleri ile genel lise öğretmenlerinin okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?
- 12- Meslek lisesi öğrenci velileri ile genel lise öğrenci velilerinin okuldan memnuniyet düzeylerine ilişkin görüşleri nelerdir? Görüşleri arasında farklılık var mıdır?

### 1.13 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, Stratejik Plan hazırlama sürecinin, Milli Eğitim Bakanlığı 'na bağlı Ortaöğretim kurumlarında nasıl yapıldığını yerinde incelemek, Meslek Lisesi ve Genel Lise Stratejik planlarını karşılaştırarak farklılıkların ortaya çıkarılması ve yapılacak uygulama çalışmaları ile sürece katkı sağlamaktır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 9. maddesiyle Kamu Kurum ve Kuruluşlarında Stratejik Plan hazırlama zorunlu hale getirilmiştir. Bu sebeple Milli eğitim Bakanlığına bağlı tüm okul ve kurumlarda da bu çalışmalar başlatılmış, okul toplam kalite temsilcileri 2007-2008 ve 2008-2009 eğitim öğretim yılları boyunca stratejik plan hazırlama seminerlerine tabi tutulmuşlardır. Bu seminlere katılan temsilcilerden çalıştıkları kurumlarda ekipler oluşturarak, kurumların 3 yıllık stratejik planlarının hazırlanmasının sağlanması istenmiştir.

Stratejik plan hazırlama süreci birbirini takip eden işlem basamaklarının sırasıyla yerine getirilmesi sonucu oluşan sistematik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı tarafından okul ve kurumlarda birlik ve düzen sağlamak amacıyla stratejik plan hazırlama kitabı yayınlanmıştır. Ancak uygulamada, kurumların yapılarından ve uygulayıcılardan kaynaklanan bazı farklılıklar ortaya çıkmış, bazı okul ve kurumlar stratejik plan hazırlamada istenilen noktaya gelememiştir.

Bu araştırma Ortaöğretim Genel Müdürlüğüne bağlı iki farklı kurumun stratejik planının kurumların kendi bünyesinde oluşturularak karşılaştırılması, farklılıkların ortaya çıkarılarak bu farklılıkların nedenlerinin sorgulanması ve ortak noktaların neler olduğunun belirlenmesi anlamında yapılan ilk çalışma olması sebebiyle önem arz etmektedir.

Araştırmanın bu nedenlerle literatüre katkı sağlayacağı ve araştırmadan elde edilecek bulguların, okul ve kurum müdürlerine, toplam kalite yöneticilerine, okul gelişim ve yönetim ekibinde görev alan okul paydaşlarına ve stratejik plan konusunda çalışan tüm eğitim personeline yardımcı olacağı düşünülmektedir.

#### **1.14 Sayıtlar**

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlar yer almaktadır.

- 1- Araştırmanın kontrol edilemeyen değişkenleri öğretmen, öğrenci ve velileri aynı oranda etkilemiştir.
- 2- Memnuniyet anketi uygulanan öğretmen, öğrenci, veli ve işletmeler ankete verdikleri cevaplarda okul uygulamaları ile ilgili gerçek görüşlerini yansıtmışlardır.
- 3- Uygulamanın geekleştirildiği okullar kendi türündeki diğer okulları temsil etmektedir.

#### **1.15 Sınırlılıklar**

Bu araştırma;

1. Bursa ili, Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi ve Bursa ili, Nilüfer Ali Karasu Lisesi'nde geçekleştirilmiştir.

## BÖLÜM II

### YÖNTEM

Bu araştırmada nitel ve nicel teknikler birlikte kullanılmıştır. Çalışmaya Bursa Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi ve Bursa Nilüfer Ali Karasu Lisesi' nde görevli okul gelişim ve yönetim ekiplerinde aktif olarak çalışan öğretmenler gönüllülük esası ile dâhil olmuşlardır. Çalışmada her iki okul ayrı birer grup olarak ele alınmıştır. Gruplarda yer alan öğretmenlerin seçiminde, eğitim ihtiyacı doğmaması için, Stratejik Plan Hazırlama Eğitimi 'ne katılmış, her branştan en az bir öğretmenin seçilmesine özen gösterilmiştir. Okulların ayrı ayrı stratejik planları hazırlanarak karşılaştırmalar yapılmış ve farklılıklar ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Araştırmada ilk olarak kurumlarda Stratejik plan hazırlama seminerine katılan öğretmenlerden iki ekip oluşturulmuş ve ekibin çalışma takvimi çıkarılmıştır. Bu sayede çalışmanın kurumlar arasında paralellik arz ederek devam etmesi sağlanmıştır.. Her iki gruba da Kurumların mevzuattan gelen yükümlülüklerini ortaya çıkarabilmek amacıyla ilk olarak mevzuat taraması yapılmıştır. Daha sonra kurumların mevcut durumunu ortaya dökülebilmek amacıyla Milli Eğitim Bakanlığı Bilgi Yönetim Sistemlerinden (İLSİS, MERNİS, E-OKUL) faydalanılmıştır. Böylece kurumların personel, öğrenci, donatım, ekipman durumları, önceki yıllarda elde ettikleri başarılar, ödöl-disiplin durumları, sosyal, kültürel faaliyetleri vb. konularda bilgi sahibi olunmuştur.

Genel mevzuat taraması ve mevcut durum tespitinin ardından düzenlenen çalışmada beyin fırtınası yöntemi ile kurumların paydaşlarının tespiti yapılmıştır. Paydaşların memnuniyeti Stratejik planlamanın en önemli yol göstericilerinden biridir. Bu sebeple Milli Eğitim Bakanlığı Eğitim Araştırma ve Geliştirme Dairesi tarafından hazırlanarak okullara gönderilen memnuniyet anketleri uygulanmıştır. Bu anketler Bursa Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi'nde farklı sınıf seviyelerinden ve farklı

bölümlerden seçilen 277 öğrenci ve 256 veliye, koordinatör öğretmenler aracılığı ile son sınıf öğrencilerin staj yaptığı 103 işletmeye ve ayrıca kurumda çalışan 58 öğretmene; Bursa Nilüfer Ali Karasu Lisesi'nde ise farklı sınıf seviyelerinden ve farklı bölümlerden seçilen 120 öğrenci ve 75 veliye ve ayrıca kurumda çalışan 30 öğretmene uygulanmıştır. Uygulama yaklaşık dört hafta sürmüştür. Anketler kurumlarda ayrı ayrı okul gelişim ekibi ile birlikte incelenmiştir.

Anketlerin uygulanmasının ardından her iki okulda da sırasıyla GZFT (güçlü-zayıf-fırsat-tehdit) analizleri uygulanmıştır. Analizler kalite çemberi oluşturularak ele alınmış ve seçenekler arasından önceliklendirme yapabilmek için Q-sort yöntemi kullanılmıştır. Stratejik amaç cümleleri ve bu amaçlara yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesinde ise senaryo yönteminden faydalanılmış ve kurumların misyon, vizyon, ilke ve değerleri oluşturulmuştur.

Araştırmada mevzuat taraması, GZFT analizi, yüz yüze görüşme ve memnuniyet anketleri kullanılarak elde edilen veriler SPSS 15.0 istatistik programı ve Ms Excel programı kullanılarak analiz edilmiş ve % 5 anlamlılık düzeyine göre yorumlanmıştır. Alt problemlere yönelik verileri elde edebilmek için T-testleri ve Varyans Analizlerinden faydalanılmıştır. Bu analizler ile ortalamalar, standart sapmalar, yüzde ve frekans değerleri hesaplanarak her bir alt problem için ayrı ayrı belirtilmiştir.

## **2.1 Çalışma Grupları**

Çalışmaya iki farklı kurumdan farklı sayılarda öğretmen, öğrenci, veli ve işletme katılmıştır. Uygulanan tüm metotlar her iki gruba da uygulanmıştır. Ali Karasu Lisesi genel lise olması dolayısıyla işletmelerle ilgili çalışmalar sadece Ticaret Meslek Lisesi'nde uygulanmıştır.

### **2.1.1 Meslek Lisesi Grubu**

Eylül 1992 'den beri Eğitim Öğretim hizmetleri veren Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi, bünyesinde Ticaret Meslek Lisesi ve Anadolu İletişim Meslek Lisesi alan ve dallarında öğrenim gören, 1780 öğrencisine 38 i meslek dersleri öğretmeni olmak üzere toplam 77 öğretmen ile hizmet vermektedir.

Okulda 23 derslik, 1 müdür odası, 6 müdür yardımcısı odası, 2 öğretmenler odası, 1 rehberlik servisi, 1 kütüphane, 1 çok amaçlı salon, 8 bilgisayar laboratuvarı, 1 muhasebe uygulama birimi, 1 Radyo televizyon atölyesi ve stüdyo, 1 fotoğraf atölyesi , 1 radyo atölyesi, 2 kantin ve 1 spor salonu bulunmaktadır.

Okul tam gün tam yıl kapsamında çalışmakta olup ikili ğretim yapmaktadır. Ayrıca bu kapsamda hafta sonları Açık Lise eğitimi veren okulda 174 ğrenci Yüz yüze eğitim programına katılmaktadır.

Kurulduğu 1992 yılından bu yana birçok sosyal, sportif ve kültürel proje ve etkinliklerde görev alan okul, bu etkinliklerde aldığı başarıların yanı sıra, Bursa'da ki tek Anadolu İletişim Meslek Lisesi 'ni bünyesinde barındırması ile de ön plana çıkmıştır. Yerel Medya ile işbirliği içinde bulunan okul Radyo ve Televizyon programları hazırlayıp yayınlamaktadır.

### **2.1.2 Genel Lisesi Grubu**

Ali Karasu Lisesi 2006-2007 ders yılında eğitim öğretime başlamış olup I.dönemi İşlam Uyar Ticaret Meslek Lisesi binasında, II. Dönemi ise Feriha Uyar Kız Meslek Lisesi binasında tamamlamıştır. 2007- 2008 eğitim ğretim yılı ile birlikte hayırsever işadamı Ali Karasu tarafından yaptırılarak Milli Eğitim Bakanlığı'na bağışlanan kendi binasına taşınmıştır.

Fen Bilimleri, Sosyal Bilimler, Türkçe-Matematik ve Yabancı dil alanlarında eğitim verilen okulda ikili ğretim yapılmaktadır. Okul, bünyesinde; 24 derslik, 1 fen laboratuvarı, 1 spor salonu, 1 kütüphane, 1 bilgisayar laboratuvarı, 1 öğretmenler odası ve 3 idari oda bulundurmaktadır.

Sosyal, sportif ve kültürel faaliyetlere oldukça önem verilen okulda bu faaliyetlere yönelik aktivitelerde kullanılmak üzere birçok amaçlı salon, 1 basketbol, 1 voleybol ve 1 de futbol sahası bulunmaktadır.

Okul 69 'u kadrolu olmak üzere toplam 78 personeli ile 1708 öğrencisine eğitim ğretim hizmetleri sunmaktadır. İlk mezunlarını 2009- 2010 eğitim ğretim yılında verecek olan Ali Karasu Lisesi'nin en büyük hedefi tüm öğrencilerini üst öğrenime kazandırmaktır.

## 2.2 Genel Durum

### 2.2.1 Okulların Genel Personel Durumları

Tablo 2.1 Meslek lisesi ve Genel lise personel durumları

Görevi	Kadro Durumu	Meslek Lisesi	Genel Lise
Okul Müdürü	Kadrolu	1	1
Müdür Baş Yardımcısı	Kadrolu	1	---
Müdür Yardımcısı	Kadrolu Görevlendirme	4 1	2 1
Öğretmen	Kadrolu Görevlendirme Ücretli	73 3 3	64 --- 4
Usta Öğretici	Ücretli	2	---
Hizmetli	Kadrolu Ücretli	1 7	1 4
Memur	Kadrolu	2	1
<b>TOPLAM</b>		98	78

## 2.2.2 Okulların Genel Öğrenci Durumları

Tablo 2.2 Meslek lisesi ve Genel lise öğrenci durumları

SINIF DÜZEYİ	Meslek Lisesi				Genel Lise			
	ŞUBE SAYISI	K	E	TOPLAM	ŞUBE SAYISI	K	E	TOPLAM
9.SINIF	14	316	174	490	14	284	297	581
10.SINIF	15	285	182	467	12	240	217	457
11.SINIF	12	310	144	454	12	212	175	387
12.SINIF	7	148	68	216	10	159	124	283
<b>TOPLAM</b>	<b>48</b>	<b>1059</b>	<b>568</b>	<b>1627</b>	<b>48</b>	<b>895</b>	<b>813</b>	<b>1708</b>



## 2.3 GZFT (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) Analizi

### 2.3.1 Güçlü Yönler

- 1- Yeterli sayıda, alanında deneyimli öğretmen ve personel kadrosu
- 2- Disiplin anlayışı
- 3- Öğretmenler arası iletişim
- 4- İdari kadronun tecrübeli olması
- 5- Mevcut teknolojik araç ve gereçler
- 6- Sportif faaliyetler
- 7- Sosyal ve kültürel etkinlikler
- 8- Veli – İdare – Öğretmen ilişkileri
- 9- Öğretmenlerin yaş ortalamasının düşük olması
- 10- Öğretim ile birlikte eğitiminde başarı ile yürütülüyor olması
- 11- Spor salonu, kütüphane, konferans salonu, bekleme salonu, kantin, stüdyo gibi birimlerin okulda bulunması
- 12- Sınıflardaki öğrenci sayısı
- 13- Eğitim anlayışı
- 14- Önemli gün ve haftaların etkin kutlanması
- 15- Olumlu sağlık şartları, temizlik ve genel düzen açısından iyi durumda olması
- 16- Geniş bir bahçeye sahip olması
- 17- Bünyemizde iletişim lisesinin var olması

### 2.3.2 Zayıf Yönler

- 1- İkili öğretim
- 2- Blok ders uygulaması
- 3- Teneffüslerin azlığı
- 4- Kantindeki sıra problemi, ürün çeşidinin az oluşu, üst katlara uzak oluşu
- 5- Okul dışı cephe ve sınıfların boya gereksinimi
- 6- Öğrenci tuvaletlerinde sabun ve kâğıt havlunun yeterli olmayışı
- 7- Araçların ön bahçeye park ediyor olmaları
- 8- Okul dışı ses düzeninin yetersiz oluşu

- 9- Okul bahçesinde bankların olmayışı
- 10- Yabancı dil laboratuvarı ve fen laboratuvarlarının olmayışı
- 11- Laboratuvarlarındaki bilgisayarların ihtiyacı karşılayacak nitelikte olmayışı
- 12- Konferans salonunun ve kütüphanenin etkin kullanılmaması
- 13- Sosyal ve kültürel etkinliklerin azlığı ve katılım sağlanamaması
- 14- Öğretmenlerin eğitim araç ve gereçlerini kullanmadaki eksiklikleri
- 15- Okuldaki bölüm çeşidinin azlığı
- 16- Öğretmen motivasyonunu artırıcı etkinliklerin azlığı
- 17- Okul idaresi ile öğretmenler arası iletişim problemi
- 18- Ders programları hazırlanırken öğretmenlerin kişisel ihtiyaçlarına yeterince cevap verilememesi
- 19- Sözleşmeli öğretmenler ve usta öğreticiler ile ilgili iletişim problemleri
- 20- Bekleme salonunda günlük gazete olmayışı
- 21- Okuldan kaçışın çok kolay olması

### **2.3.3 Fırsatlar**

- 1- Öğrenci velileri
- 2- Hayırseverler
- 3- Büyükşehir de var olmanın getirdiği fırsatlar
- 4- Avrupa Birliği Projeleri kaynakları
- 5- Sanayi kuruluşları
- 6- İnternet ve kaynak yardımcı kitaplar
- 7- Basın ve medya kuruluşları
- 8- Çevredeki meslek liselerinin fazla oluşu, işbirliği olanakları
- 9- Okula ulaşım kolaylığı
- 10- Barış Manço Kültür Merkezi ne yakın oluşu
- 11- Adile Naşit Tiyatrosu' na yakın oluşu
- 12- Şevket Yılmaz Devlet Hastanesi ne yakın oluşu

### 2.3.4 Tehditler

- 1- Öğrencilerimizin sosyokültürel ve sosyoekonomik düzeyleri düşük ailelerden geliyor olmaları
- 2- Toplumsal yozlaşma ve bunun öğrencilerimize olan yansımaları
- 3- Çevredeki okulların öğrencilerinin disiplin olaylarının artmasına etken olmaları
- 4- Okul dışında bekleyen siviller, öğrencilerimizin okul önüne gelen yakınları, arkadaşları
- 5- Mimar Sinan Parkı'nın yeterince denetlenmemesi
- 6- Okul karşısındaki büfe ve çevresi
- 7- Servislerin giriş saatinden çok önce okula öğrenci getirmeleri
- 8- Çevredeki internet kafeler
- 9- Velinin yeterince ilgi göstermemesi
- 10- Öğrencilerin kötü örnekleri kendine rol alması
- 11- Okul dışı problemlerin okul içine taşınması

### 2.4 Kurumun Misyon, Vizyon, İlke ve Değerlerinin Belirlenmesi

#### a. Kurumun var olma sebebi nedir?

Sektörün ihtiyacı olan nitelikli ara eleman yetiştirmek ve üst öğrenime öğrenci göndermek

#### b. Kurum kimlere hizmet ediyor?

Okulun tüm paydaşlarına

#### c. Hangi ihtiyaçları karşılıyoruz?

Eğitim ve öğretim

#### 2.4.1 Misyon İfadesi

##### a. Biz kimiz ?

Mesleki ve teknik eğitim veren bir kurumuz

**b. Ne yapıyoruz ?**

Sektöre nitelikli ara eleman yetiştiriyoruz. Üst öğrenime öğrenci hazırlıyoruz

**c. Neden Yapıyoruz ?**

Nitelikli işgücü yaratmak, toplumun refah ve mutluluğuna katkı sağlamak için yapıyoruz.

**Misyon;**

“Yıldırım Ticaret Meslek Lisesi, Türk Milli Eğitim Temel Kanunu esasları çerçevesinde; Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı, yurt ve dünya meseleleri üzerinde düşünebilen, akılcı ve barışçı çözüm önerileri getirebilen, kendisiyle ve çevresiyle barışık, insan ilişkilerinde başarılı, kamu ve özel sektörün ihtiyaçlarını karşılayabilen ara eleman yetiştiren ve yüksek öğrenime öğrenci hazırlayan bir kurumdur.. “

**2.4.2. İlke ve Değerler**

**a. Kurum için önemli olan nedir ?**

Bireysel farklılıklar

**b. Çalışma felsefemiz nedir ?**

Fırsat eşitliği

**c. Bizi diğerlerinden farklı kılan nedir ?**

İşbirliği , fedakarlık

**Temel Değerler:**

- ATATÜRK İLKE ve İNKILAPLARI
- İNSAN HAKLARI ve DEMOKRASİYE SAYGI

- ÖZ KÜLTÜRE BAĞLILIK
- ADALET
- ÜRETKENLİK
- FIRSAT EŞİTLİĞİ
- YENİLİKÇİLİK
- AKILCILIK ve BİLİMSELLİK
- BEDEN ve RUH SAĞLIĞINI KORUMA
- ŞEFFAFLIK
- DOĞA ve ÇEVREYİ KORUMA
- İŞBİRLİĞİ
- KATILIMCILIK
- FEDAKARLIK
- YETERLİLİK

**İlkeler :**

- Atatürk İlke ve İnkılaplarına bağlı öğrenci yetiştiren bir kurumuz
- Öğrencilerine insan hakları ve demokrasiye saygılı olmayı öğretebilen bir kurumuz
- Öz kültürüne bağlı, akılcı, fedakar, katılımcı, işbirliği yapabilen, yenilikçi anlayışa sahip bir kurumuz
- Doğa ve çevreye saygılı, ruh ve beden sağlığını koruyan bir kurumuz
- Eğitimde fırsat eşitliğine inanan, adil, şeffaf yönetim anlayışına sahip bir kurumuz
- Alanında yeterli kadrosuyla, bilimsellik felsefesi ışığında üreten, yenilikçi bir kurumuz

### 2.4.3 Vizyon İfadesi

#### a. Gelecekte nerede olmak isteriz ?

Bulunduğu ilde en çok tercih edilen okullar arasında olmak istiyoruz.

#### b. Kurum, paydaşları tarafından nasıl bilinmek isteniyor?

Paydaşlar kurumu teknolojik olarak donanımlı, kurumsallaşmış ve çağdaş bir kurum olarak görmek istiyor

#### Vizyon:

“Eğitim ve Öğretim yönüyle donanımlı, çağın gereksinimlerine cevap verebilecek öğrenci yetiştirerek ülke kalkınmasına katkı sağlayan, alanında yeniliklere ve gelişmeye açık, kurumsallaşmış, geleneği olan, çağdaş, akılcı ve tercih edilen bir kurum olmak.”

## 2.5 Stratejik Amaçlar

### 2.5.1 Stratejik Amaç -1 : Okuldaki Eğitim-Öğretim Kalitesini Artırmak

**Hedef 1** :Sınıf tekrarına kalan öğrenci sayısını % 10 azaltmak ve Takdir – Teşekkür belgesi alan öğrenci sayısını % 10 artırmak

#### Faaliyetler :

1. Başarısızlığın nedenlerini ortaya çıkarmak amacıyla anket düzenlemek
2. Etkili ders çalışma yöntemleri konulu seminer düzenlemek
3. Okul öğrencilerine yönelik ücretsiz kurslar düzenlemek
4. Devamsızlığı azaltıcı çalışmalar yapmak
5. Veli eğitimi düzenlemek

#### Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri:

1. Yılsonu başarı oranlarının incelenmesi
2. Ortak sınavlarda alınan başarıların incelenmesi

**Performans Göstergeleri:**

1. Bir önceki yıl sınıf tekrarına kalan öğrenci sayılarındaki azalma miktarı
2. Bir önceki yıl takdir ve teşekkür alan öğrenci sayılarındaki artış

**Hedef 2:** Dört yıllık üst öğrenime öğrenci gönderme oranını %100, iki yıllık meslek yüksek okuluna öğrenci gönderme oranını da % 20 artırmak

**Faaliyetler:**

1. Başarısızlığın nedenlerini ortaya çıkarmak amacıyla anket düzenlemek
2. Etkili ders çalışma yöntemleri konulu seminer düzenlemek
3. Okul öğrencilerine yönelik ücretsiz kurslar düzenlemek
4. Ortak sınavlar düzenlemek
5. Üst öğrenim kurumlarına gezi düzenlemek

**Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri:**

1. Üniversiteye gitmeye hak kazanan öğrenci sayılarının tespit edilmesi

**Performans Göstergeleri:**

1. Bir önceki yıl Üniversiteye gitmeye hak kazanan öğrenci sayıları

**Hedef 3:** İl ve ilçemizde yapılan ortak sınavlar sonucunda okulu, kendi türünde ilk beş arasına sokmak

**Faaliyetler:**

1. Başarısızlığın nedenlerini ortaya çıkarmak amacıyla anket düzenlemek
2. Etkili ders çalışma yöntemleri konulu seminer düzenlemek
3. Okul öğrencilerine yönelik ücretsiz kurslar düzenlemek
4. Ortak sınavlar düzenlemek

**Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri:**

1. İl ve ilçede yapılan ortak sınav sonuçları

**Performans Göstergeleri:**

1. Bir önceki yıl İl ve ilçede yapılan ortak sınav sonuçları

**Hedef 4:** Okulu bilinçli olarak tercih eden öğrenci sayısını % 10 artırmak

**Faaliyetler:**

1. Okula öğrenci gönderen alt kademedeki okullara, okulumuzu tanıtım amaçlı ziyaretlerde bulunmak

**Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri:**

1. Tanıtım amaçlı ziyaret edilen okul sayısı

**Performans Göstergeleri:**

1. Bir önceki yıl Okula ön kayıt yaptıran ve asıl kayda hak kazanan öğrencilerin diploma not ortalamaları

**Hedef 5:** Okuldaki disiplin olaylarını %40 azaltmak

**Faaliyetler:**

1. Öğretmen - Öğrenci ve Velilere yönelik seminerler düzenlemek
2. Sosyal, sportif ve kültürel etkinlik çeşitliliğinin ve faaliyetlere katılan öğrenci sayısını artırmaya yönelik çalışmalar düzenlemek

**Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri:**

1. Disiplin kurulunda görüşülüp karara bağlanan olayların incelenmesi

**Performans Göstergeleri:**

1. Bir önceki yıl meydana gelen disiplin olaylarının sayısı



## **2.5.2 Stratejik Amaç -2: Okulun Ekonomik Açıdan Güçlendirilmesi**

**Hedef 1:**Okul aile birliği gelirlerini artırmak

**Faaliyetler:**

1. Kermes düzenlemek
2. Kantin gelirlerini artırmak için çalışmalar yapmak
3. Tüketim ve giderleri azaltıcı seminer, konferans vb. düzenlemek

**Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri:**

1. Yılsonu okul aile birliği hesaplarını incelemek

**Performans Göstergeleri:**

1. Bir önceki yıl okul aile birliği gelir ve giderleri

**Hedef 2:**Eğitim öğretim için gerekli sınıf ve laboratuvar donanımlarını % 50 oranında artırmak ve mevcut donanımları revize etmek

**Faaliyetler:**

1. Bilgisayar laboratuvarı sayısını 6' dan 9' a yükseltmek
2. Mevcut laboratuvarlardaki bilgisayarların ihtiyaç duyduğu teknolojik ekipmanı tedarik etmek

**Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri:**

1. Okulun laboratuvar ve ekipman sayıları

**Performans Göstergeleri:**

1. Bir önceki yıla ilişkin laboratuvar ve ekipman sayıları

### **2.5.3 Stratejik Amaç -3: Bireyler Arasındaki İletişimi Geliştirmek**

**Hedef 1:**SWOT Analizi sonuçlarına göre Öğretmenler arasında görülen iletişim eksikliğini % 30 oranında azaltmak

#### **Faaliyetler:**

1. İletişim ve etkileşimi engelleyen nedenleri tespit için anket düzenlemek
2. Öğretmenlere yönelik iletişim konulu seminer, konferans düzenlemek
3. Okul toplumunu oluşturan bireylerin katılacağı yemek, piknik vb. aktivite düzenlemek

#### **Ölçme ve Değerlendirme Yöntemleri:**

1. Memnuniyet anketleri
2. İsis verileri

#### **Performans Göstergeleri:**

1. Memnuniyet anketleri sonuçları
2. Bir önceki yıl okuldan ayrılmak isteyen öğretmen sayısı
3. Bir önceki yıl okula gelmek isteyen öğretmen sayısı

### **Bütçelendirme**

Stratejik planda ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere yönelik tüm faaliyetlerde gerekli olan bütçelendirme işlemleri o faaliyeti düzenleyen alt ekip tarafından hazırlanıp OGYE tarafından onaylanacaktır.

Faaliyetlere yönelik maddi kaynaklar Okul Aile Birliği ya da Mezunlar Derneği tarafından finanse edilecektir. Ancak alınacak sarf malzeme ve teknolojik alt yapıya yönelik alımlarda hayırsever desteği sağlamaya yönelik çalışmalar da yapılacaktır.

## BÖLÜM III

### BULGULAR

Bu bölümde, yöntem bölümünde açıklanan ölçme araçları kullanılarak elde edilen verilerin, belirtilen yöntem ve teknikler kullanılarak yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular, alt problemlere göre tablolar halinde sunulmuş, yorumlanmış ve karşılaştırılmıştır.

#### 3.1 Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Meslek lisesi öğrencilerinin, sınıf seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

*Tablo 3.1 Meslek lisesi öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet varyans analizi sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	0,661	3	0,220	0,509	0,677 *
Gruplar İçi	118,328	273	0,433		
Toplam	118,989	276	-		

GRUP	N	ORTALAMA	SS
9.SINIF	68	3,60	0,694
10.SINIF	70	3,49	0,697
11.SINIF	71	3,55	0,650
12.SINIF	68	3,49	0,586
TOPLAM	277	3,53	0,657

Tablo 3.1 'e göre Meslek lisesi öğrencilerinin okuldan memnuniyet düzeylerinde sınıf seviyelerine göre (9.sınıf, 10.sınıf, 11.sınıf, 12.sınıf ) anlamlı bir farkın olmadığı (\*p=0,677 ; p>0,05) görülmektedir.

### 3.2 İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Meslek lisesi öğretmenlerinin, meslekteki kıdem yılına göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır ?

Tablo 3.2 Meslek lisesi öğretmenlerinin kıdem yılına göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	1,515	2	0,758	1,230	0,300 *
Gruplar İçi	33,881	55	0,616		
Toplam	35,397	57	-		

GRUP	N	ORTALAMA	SS
1-8 ARASI	11	3,27	0,786
8-15 ARASI	21	3,19	0,873
15'TEN FAZLA	26	3,54	0,706
TOPLAM	58	3,36	0,788

Tablo 3.2 'ye göre Meslek lisesi öğretmenlerinin okuldan memnuniyet düzeylerinde hizmet yılına göre (1-8 yıl, 8-15 yıl, 15 'ten fazla yıl) anlamlı bir farkın olmadığı (\* p=0,300 , p>0,05) görülmektedir.

### 3.3 Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Meslek lisesi öğrenci velilerinin, eğitim seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır ?

Tablo 3.3 Meslek lisesi velilerinin öğrenim durumuna göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	1,314	2	0,657	1,686	0,187 *
Gruplar İçi	98,623	253	0,390		
Toplam	99,937	255	-		

GRUP	N	ORTALAMA	SS
İLKÖĞRETİM	81	3,77	0,712
ORTAÖĞRETİM	147	3,73	0,614
YÜKSEKÖĞRETİM	28	3,96	0,331
TOPLAM	256	3,77	0,626

Tablo 3.3 'e göre Meslek lisesi öğrenci velilerinin okuldan memnuniyet düzeylerinde eğitim düzeyine göre (ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim) anlamlı bir farkın olmadığı (\*  $p=0,187$  ,  $p>0,05$ ) görülmektedir.

### 3.4 Dördüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Meslek lisesi son sınıf öğrencilerinin staj eğitimini gerçekleştirdikleri işletmelerin büyüklük ölçeğine göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır ?

*Tablo 3.4 Meslek lisesi işletmelerinin büyüklük ölçeğine göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları*

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	0,435	2	0,217	0,747	0,477 *
Gruplar İçi	29,119	100	0,291		
Toplam	29,553	102			

GRUP	N	ORTALAMA	SS
KÜÇÜK	47	4,51	0,505
ORTA	43	4,44	0,590
BÜYÜK	13	4,31	0,480
TOPLAM	103	4,46	0,538

Tablo 3.4 'e göre Meslek lisesi öğrencilerinin staj yaptığı işletmelerin okuldan memnuniyet düzeylerinde işletmenin büyüklük düzeyine göre (küçük, orta, büyük ölçekli işletme) anlamlı bir farkın olmadığı (\*  $p=0,477$  ,  $p>0,05$ ) görülmektedir.

### 3.5 Beşinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Meslek lisesi öğrenci, öğretmen, veli ve işletmelerinin memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

Tablo 3.5 Meslek Lisesi öğretmen – öğrenci – veli – işletme genel memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	66,487	3	22,162	54,00	.000 *
Gruplar İçi	283,197	690	0,410		
Toplam	349,684	693	-		

GRUP	N	ORTALAMA	SS
ÖĞRETMEN	58	3,36	0,788
ÖĞRENCİ	277	3,53	0,657
VELİ	256	3,77	0,626
İŞLETME	103	4,41	0,710
TOPLAM	694	3,73	0,710

Tablo 3.5 'e göre Meslek lisesi öğrenci, öğretmen, veli ve işletmelerinin memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu (\* p=.000, p< 0,05) görülmüştür. Bu farkın hangi değişkenden kaynaklandığını ortaya çıkarabilmek için tüm değişkenler aralarında ikili t-testlerine tabi tutulmuştur.

Tablo 3.6 Meslek Lisesi **öğrenci – işletme** genel memnuniyet t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
Öğrenci	277	3.53	0.657	378	12.15	.000*
İşletme	103	4.41	0.532			

\*

Tablo 3.7 Meslek Lisesi **öğrenci – öğretmen** genel memnuniyet t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
Öğrenci	277	3.53	0.657	333	1.71	0.087
Öğretmen	58	3.36	0.788			

Tablo 3.8 Meslek Lisesi **öğrenci – veli** genel memnuniyet t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
Öğrenci	277	3.53	0.657	531	-4.22	.000*
Veli	256	3.77	0.626			

Tablo 3.9 Meslek Lisesi **işletme – veli** genel memnuniyet t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
İŞLETME	103	4.41	0.532	357	8.91	.000*
VELİ	256	3.78	0.633			

Tablo 3.10 Meslek Lisesi **veli – öğretmen** genel memnuniyet t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
VELİ	256	3.77	0.626	312	4.21	.000*
ÖĞRETMEN	58	3.36	0.788			

Tablo 3.11 Meslek Lisesi **işletme - öğretmen** genel memnuniyet t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
İŞLETME	103	4.41	0.532	159	10.24	.000*
ÖĞRETMEN	58	3.33	0.803			

Yapılan t-testleri sonucu varyans analizinde ortaya çıkan bu farkın işletmeler ile öğretmen, öğrenci ve veliler arasında işletmeler lehine, veliler ile öğretmen ve öğrenciler arasında ise velilerin lehine olduğu görülmektedir.



### 3.6 Altıncı Alt Probleme İlişkin Bulgular

Genel lise öğrencilerinin, sınıf seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

Tablo 3.12 Genel Lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	4,534	3	1,511	3,408	0,020 *
Gruplar İçi	51,433	116	0,443		
Toplam	55,967	119	-		

GRUP	N	ORTALAMA	SS
9.SINIF	28	3,32	0,723
10.SINIF	31	3,55	0,506
11.SINIF	33	3,03	0,684
12.SINIF	28	3,39	0,737
TOPLAM	120	3,32	0,686

Tablo 3.12 'ye göre Genel Lise öğrencilerinin okuldan memnuniyet düzeylerinde sınıf seviyelerine göre (9.sınıf, 10.sınıf, 11.sınıf) anlamlı bir farkın olduğu (\*  $p=0.020$ ,  $p<0,05$ ) görülmüştür. Bu farkın hangi değişkenden kaynaklandığını ortaya çıkarabilmek için tüm değişkenler aralarında ikili t-testlerine tabi tutulmuştur

Tablo 3.13 Genel Lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri

t- testleri sonuçları (9. ve 10. sınıflar)

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
9. SINIF	28	3,32	0,723	57	-1,408	0,165
10. SINIF	31	3,55	0,506			

Tablo 3.14 Genel Lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri

t- testleri sonuçları (9. ve 11. sınıflar)

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
9. SINIF	28	3,32	0,723	59	1,614	0,112
11. SINIF	33	3,03	0,684			

Tablo 3.15 Genel Lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri

t- testleri sonuçları (9. ve 12. sınıflar)

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
9. SINIF	28	3,32	0,723	54	-0,366	0,716
12. SINIF	28	3,39	0,737			

Tablo 3.16 Genel Lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri

t- testleri sonuçları (10. ve 11. sınıflar)

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
10. SINIF	31	3,55	0,506	62	3,424	0,001 *
11. SINIF	33	3,03	0,684			

Tablo 3.17 Genel Lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri

t- testleri sonuçları (10. ve 12. sınıflar)

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
10. SINIF	31	3,55	0,506	57	0,953	0,345
12. SINIF	28	3,39	0,737			

Tablo 3.18 Genel Lise öğrencilerinin sınıf seviyesine göre memnuniyet düzeyleri

t- testleri sonuçları (11. ve 12. sınıflar)

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
11. SINIF	33	3,03	0,684	59	-1,991	0,051
12. SINIF	28	3,39	0,737			

Yapılan t-testleri sonucu varyans analizinde ortaya çıkan bu farkın 10. ve 11. sınıflar arasında 10.sınıflar lehine olduğu görülmektedir. (\* p=.001 , p< 0,05)

### 3.7 Yedinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Genel lise öğretmenlerinin, meslekteki kıdem yılına göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

Tablo 3.19 Genel Lise öğretmenlerinin kıdem yılına göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	0,278	2	0,139	0,157	0,855 *
Gruplar İçi	23,889	27	0,885		
Toplam	24,167	29	-		

GRUP	N	ORTALAMA	SS
1-8 ARASI	5	4,00	0,707
8-15 ARASI	9	3,89	1,054
15'TEN FAZLA	16	3,75	0,931
TOPLAM	30	3,83	0,913

Tablo 3.19 'a göre Genel lise öğretmenlerinin okuldan memnuniyet düzeylerinde hizmet yılına göre (1-8 yıl, 8-15 yıl, 15 'ten fazla yıl) anlamlı bir farkın olmadığı (\*p=0,855 , p>0,05) görülmektedir

### 3.8 Sekizinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Genel Lise öğrenci velilerinin, eğitim seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

Tablo 3.20 Genel Lise velilerinin öğrenim durumuna göre memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	2,714	2	1,357	2,918	0,060 *
Gruplar İçi	33,473	72	0,465		
Toplam	36,187	74			

GRUP	N	ORTALAMA	SS
İLKÖĞRETİM	5	3,80	0,447
ORTAÖĞRETİM	18	3,67	0,594
YÜKSEKÖĞRETİM	52	3,29	0,723
TOPLAM	75	3,41	0,699

Tablo 3.20 'ye göre Genel Lise öğrenci velilerinin okuldan memnuniyet düzeylerinde eğitim düzeyine göre (ilköğretim, ortaöğretim ve yükseköğretim) anlamlı bir farkın olmadığı (\* p=0,060 , p>0,05) görülmektedir

### 3.9 Dokuzuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Genel Lise öğrenci, öğretmen ve velilerinin memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır?

Tablo 3.21 Genel Lise öğretmen – öğrenci – veli genel memnuniyet düzeyleri varyans analizi sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar arası	8,544	2	4,272	7,627	0,001
Gruplar İçi	124,345	222	0,560		
Toplam	132,889	224	-		

GRUP	N	ORTALAMA	SS
ÖĞRETMEN	30	3,83	0,913
ÖĞRENCİ	120	3,24	0,733
VELİ	75	3,41	0,699
TOPLAM	225	3,38	0,770

Tablo 3.21 ' e göre Genel Lise öğrenci, öğretmen ve velilerinin okuldan memnuniyet düzeyleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. (\*  $p=0,001$  ,  $p>0,05$ ). Bu farkın hangi değişkenden kaynaklandığını ortaya çıkarabilmek için tüm değişkenler aralarında ikili t-testlerine tabi tutulmuştur

Tablo 3.22 Genel Lise öğrenci – öğretmen genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
ÖĞRENCİ	120	3.24	0.733	148	-3.75	.000 *
ÖĞRETMEN	30	3.83	0.913			

Tablo 3.23 Genel Lise öğrenci – veli genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
ÖĞRENCİ	120	3.24	0.733	193	-1.62	0.107
VELİ	75	3.41	0.699			

Tablo 3.24 Genel Lise **öğretmen - veli** genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
ÖĞRETMEN	30	3.83	0.913	103	2.54	0.013 *
VELİ	75	3.41	0.699			

Yapılan t-testleri sonucu varyans analizinde ortaya çıkan bu farkın öğrenciler ile öğretmenler arasında (\* p=.000, p<0,05) öğretmenler lehine, öğretmenler ve veliler arasında da yine (\* p=.013, p<0,05) öğretmenler lehine olduğu görülmektedir.

### 3.10 Onuncu Alt Probleme İlişkin Bulgular

Meslek Lisesi öğrencileri ile genel lise öğrencilerinin kendi kurumlarına yönelik memnuniyet düzeyleri arasında fark var mıdır?

Tablo 3.25 Meslek Lisesi / Genel Lise **öğrenci – öğrenci** genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
MESLEK LİSESİ ÖĞRENCİ	277	3.53	0.657	395	-4.381	.000 *
GENEL LİSE ÖĞRENCİ	120	3.82	0.430			

Tablo 3.25'e göre Melek Lisesi öğrencileri ile Genel Lise öğrencilerinin okuldan memnuniyet düzeyleri arasında genel lise lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür.

(\* p=.000, p<0,05)

### 3.11 Onbirinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Meslek Lisesi öğretmenleri ile Genel Lise öğretmenlerinin kendi kurumlarına yönelik memnuniyet düzeyleri arasında fark var mıdır?

Tablo 3.26 Meslek Lisesi / Genel Lise öğretmen – öğretmen genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
MESLEK LİSESİ ÖĞRETMEN	58	3.36	0.788	86	-3.178	0.002 *
GENEL LİSE ÖĞRETMEN	30	3.87	0.507			

Tablo 3.26'ya göre Meslek Lisesi öğretmenleri ile Genel Lise öğretmenlerinin okuldan memnuniyet düzeyleri arasında Genel Lise lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. (\* p=.002, p<0,05)

### 3.12 Onikinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Meslek lisesi öğrenci velileri ile Genel Lise öğrenci velilerinin kendi kurumlarına yönelik memnuniyet düzeyleri arasında fark var mıdır?

Tablo 3.27 Meslek Lisesi / Genel Lise veli –veli genel memnuniyet düzeyleri t-testi sonuçları

DEĞİŞKEN	N	X	SS	Sd	t	p
MESLEK LİSESİ VELİ	256	3.77	0.626	374	7.154	.000 *
GENEL LİSE VELİ	120	3.24	0.733			

Tablo 3.27'ye göre Meslek Lisesi velileri ile Genel Lise velilerinin okuldan memnuniyet düzeyleri arasında Genel Lise lehine anlamlı bir fark olduğu görülmüştür. (\* p=.000, p<0,05)

## BÖLÜM IV

### SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Bu bölümde, araştırmada elde edilen bulgulara dayalı olarak sonuçlar özetlenmekte, tartışılmakta ve bu sonuçlara bağlı bazı öneriler sunulmaktadır.

#### 4.1 Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmanın problemi “ Ortaöğretim kurumlarında stratejik plan hazırlama süreci nasıl işlemektedir; meslek liseleri ile genel liseler stratejik planları arasında ne gibi farklılıklar bulunmaktadır” şeklinde ifade edilmişti.

Bu probleme cevap aranırken, birinci alt problem “Meslek lisesi öğrencilerinin, sınıf seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır ?” biçiminde yazılmış ve önce bu sorunun cevabı aranmıştır. Bu alt problemin cevabı aranırken, farklı sınıf seviyelerinde ki Meslek lisesi öğrencilerine uygulanan memnuniyet anketlerinin sonuçları anova (varyans) testine tabi tutulmuş, ortalamalar, frekans ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Bu alt problemle ilgili çalışmaların sonucu olarak;

Sınıflar arasında, memnuniyet düzeyi en yüksek olan  $X=3,60$  ortalama ile 9. sınıflar olarak görülmektedir. Bunun nedenleri olarak; okula yeni kayıt olmuş öğrencilerin geldikleri okula kıyasla bu okulda daha fazla imkân elde etmiş olmaları, bu okulun beklentilerinin üzerinde bir okul olması, beklentilerinin düşük olması, okulun çevredeki diğer okullara göre olanaklar açısından tercih edilen bir okul olması gibi



seçenekler soylenebilir. Yapılan analiz sonucu öğrencilerin okuldan toplam memnuniyet ortalaması ise  $X=3,53$  olarak saptanmış ve bu ortalama değere göre de öğrencilerin buldukları okuldan orta düzeyde memnun oldukları, ancak bazı konularda okulun beklentilerini karşılamadığını ve iyileştirmeye açık alanlar bulunduğu sonucunu çıkartabiliriz.

Araştırmanın ikinci alt problemi “Meslek lisesi öğretmenlerinin, meslekteki kıdem yılına göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır? ” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin cevabı aranırken, farklı hizmet yılına sahip Meslek lisesi öğretmenlerine uygulanan memnuniyet anketlerinin sonuçları anova (varyans) testine tabi tutulmuş, ortalamalar, frekans ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Bu alt problemle ilgili çalışmaların sonucu olarak;

Öğretmenler arasında, memnuniyet düzeyi en yüksek olan  $X=3,54$  ortalama ile hizmet yılı 15’ten fazla olanlar olarak görülmektedir. Bunun nedenleri olarak, kıdemli öğretmenlerin hizmet yılları boyunca farklı bölgelerdeki okullarda görev yapmış olmaları ve bu okulu çalıştıkları diğer okullarla kıyaslama olanaklarının olması, yaş ve kıdem ile birlikte belli olgunluk düzeyine ulaşan bu öğretmenlerin Milli Eğitim Bakanlığı ‘nın olanaklarını ve bu olanaklarla oluşturulabilecek okul düzenini iyi bilmeleri, genç öğretmenlere göre beklentilerinin daha farklı olması sayılabilir. Yapılan analiz sonucu öğretmenlerin okuldan toplam memnuniyet ortalaması ise  $X=3,36$  olarak saptanmış ve bu ortalama değere göre de öğretmenlerin buldukları okuldan orta düzeyde memnun oldukları, ancak bazı konularda okulun beklentilerini karşılamadığını ve iyileştirmeye açık alanlar bulunduğu sonucunu çıkartabiliriz.

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Meslek lisesi öğrenci velilerinin, eğitim seviyelerine göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır? ” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin cevabı aranırken, farklı eğitim düzeyine sahip Meslek lisesi öğrenci velilerine uygulanan memnuniyet anketlerinin sonuçları anova (varyans) testine tabi tutulmuş, ortalamalar, frekans ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Bu alt problemle ilgili çalışmaların sonucu olarak;

Veliler arasında, memnuniyet düzeyi en yüksek olan  $X=3,96$  ortalama ile eğitim düzeyi yükseköğretim olanlar olarak görülmektedir. Bu sonuçlara göre, yükseköğretim düzeyinde eğitim seviyesine sahip velilerin okuldan beklentilerinin daha yüksek olması bekleneceğinden, en yüksek ortalama memnuniyet gösteren bu gruba dayanarak, okulun, veli beklentisini yüksek ölçüde karşıladığı söylenebilir. Öte yandan velilerin okuldan genel memnuniyet ortalaması da  $X=3,77$  olarak elde edilmiştir. Bu sonuca göre de okulun, velilerin beklentilerine öğretmen ve öğrencilerin beklentilerinden daha yüksek oranda cevap verdiği ve velilerin genel olarak okuldan memnun oldukları söylenebilir.

Araştırmanın dördüncü alt problemi “Meslek lisesi son sınıf öğrencilerinin staj eğitimini gerçekleştirdikleri işletmelerin büyüklük ölçeğine göre, okuldan memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır? ” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin cevabı aranırken, farklı büyüklükteki işletmelere koordinatör öğretmenler aracılığıyla uygulanan memnuniyet anketlerinin sonuçları anova (varyans) testine tabi tutulmuş, ortalamalar, frekans ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Bu alt problemle ilgili çalışmaların sonucu olarak;

İşletmeler arasında, memnuniyet düzeyi en düşük olan  $X=4,31$  ortalama ile büyük ölçekli işletmeler olmuştur. Bunun nedeni olarak, 200 den fazla çalışanı bulunan büyük ölçekli firmaların beklentilerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Ancak en düşük memnuniyet oranına sahip büyük ölçekli işletmelerin bile okuldan öğretmen, öğrenci ve velilere göre farklı oranda memnun olmaları, okulun sektör ile ilişkilerinin istenen düzeye yakın olduğunu göstermektedir.

Araştırmanın beşinci alt problemi “Meslek lisesi öğrenci, öğretmen, veli ve işletmelerinin memnuniyet düzeyleri arasında farklılık var mıdır?” şeklinde ifade edilmişti. Bu alt problemin cevabı aranırken, öğretmen, öğrenci veli ve işletmelere uygulanan memnuniyet anketlerinin sonuçları anova (varyans) testine tabi tutulmuş, ortalamalar, frekans ve standart sapmaları hesaplanmıştır.

Bu alt problemle ilgili çalışmaların sonucu olarak;

İşletme ve velilerin, öğretmen ve öğrencilere nazaran okuldan daha fazla memnun oldukları görülmüş, bunun nedeni olarak da işletme ve velilerin beklentilerinin öğretmen ve öğrencilerin beklentilerinden farklı olduğu, öğretmen ve öğrencilerin, veli ve işletmelere göre okul uygulamalarını daha etkin yaşadığı ve okulu her yönüyle daha farklı değerlendirdiği kanısına varılmıştır.

Varyans analizi sonucu okul toplumunu oluşturan öğretmen, öğrenci, veli ve işletmelerin okuldan genel memnuniyet oranı  $X= 3,73$  olarak elde edilmiş ve bu sonuca göre paydaşların kurumdan genel olarak memnun oldukları ancak iyileştirmeye açık alanlar olduğu kanısına varılmıştır.

Araştırmanın altı, yedi, sekiz ve dokuzuncu alt problemlerinde yukarıda incelenen problemler Genel lise için de incelenmiştir. Bu problemlere cevaplar aranırken öğrencilerin sınıf seviyelerine göre, öğretmenlerin hizmet yılına göre ve velilerin eğitim düzeyine göre memnuniyet düzeyleri ayrı ayrı incelenerek varyans analizlerine tabi tutulmuş, ortalamalar, frekans ve standart sapmaları hesaplanmıştır. Genel lisede son sınıf öğrencileri staja tabi olmadıkları için işletme anketi uygulanmamıştır.

Bu alt problemle ilgili çalışmaların sonucu olarak;

Genel lise öğrencilerinin sınıf seviyelerine göre memnuniyet düzeyleri arasında 10. sınıflarla 11. sınıflar arasında 10. sınıflar lehine anlamlı fark ortaya çıkarken, öğretmenlerin hizmet yılına göre memnuniyet düzeyleri ve velilerin eğitim düzeylerine göre memnuniyet düzeyi varyanslarında anlamlı farklar görülmemiştir.

Araştırmanın on, onbir ve onikinci alt problemlerinde Meslek Lisesi öğretmenleri, öğrencileri ve velileri ile Genel Lise öğretmenleri öğrencileri ve velilerinin genel memnuniyet düzeyleri arasında fark olup olmadığı incelenmiştir. Bu alt problemin cevabı aranırken, her iki okula ilişkin öğretmen öğrenci ve veli memnuniyet düzeyleri iki okul arasında ikili t-testlerine tabi tutulmuştur.

Bu alt problemle ilgili çalışmaların sonucu olarak;

Öğrenci memnuniyetleri t-testi sonucunda iki okul arasında genel lise lehine anlamlı bir fark olduğu ( $p=.000$ ,  $p>0,05$ ), öğretmen memnuniyetleri t-testi sonucunda iki okul arasında yine genel lise lehine anlamlı bir fark olduğu ( $p=.002$ ,  $p>0,05$ ) ancak veli memnuniyetleri t-testi sonucunda ise iki okul arasında meslek lisesi lehine anlamlı bir fark olduğu ( $p=.000$ ,  $p>0,05$ ) gözlenmiştir. Bu sonuçlara göre genel lise öğretmen ve öğrencilerinin buldukları okuldaki meslek lisesi öğretmen ve öğrencilerine göre daha memnun olduğu, meslek lisesi velilerinin ise genel lise velilerine göre okullarından daha memnun olduğu söylenebilir.

İki okul paydaşlarının okuldaki memnuniyet düzeyleri arasındaki bu farklılık, kurumların genel amaçları doğrultusunda uyguladığı eğitim programlarından, öğrenci ve velilerinin sosyoekonomik düzeylerinin farklılığından, buldukları ilçeler arası ekonomik ve sosyal farklılıklardan, okulların kendilerine has imkân ve özelliklerinden kaynaklanmaktadır.

Sonuç olarak iki farklı statüdeki eğitim kurumunda yapılan bu çalışma ile; her ikisi de Milli Eğitim Bakanlığına bağlı ortaöğretim kurumları olmasına rağmen iki okuldaki paydaşların okullarından memnuniyet düzeylerinin birbirinden farklı olduğu görülmüştür. Bu sebeple aynı ilde eğitim veren iki okulun, bulunduğu ilçeler arası sosyoekonomik farklılıklar, okulların öğrenci aldıkları çevre ve ilköğretim okullarının yapısı, kurumlarda öğrenim gören öğrenci ve velilerinin okullarından beklentileri gibi etkenler memnuniyet düzeyini belirlerken göz önünde bulundurulmalıdır. Memnuniyet düzeylerine etki eden bu faktörler, bu verilerle oluşturulacak stratejik planı da birbirlerinden farklı kılacak ve okulların stratejik planları kendine özgü olacaktır.

## 4.2 Öneriler

Araştırma sonuçlarına göre getirilebilecek öneriler şöyle sıralanabilir:

- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında stratejik plan çalışmaları yapılırken, çalışmanın planlanması kısmında kurumun paydaşları ve stratejik ortakları çok iyi analiz edilmeli ve tüm paydaşların ve stratejik ortakların kurumdan beklentileri, kuruma bakış açıları ve kurumdan memnuniyet düzeyleri araştırılmalıdır.

- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında stratejik plan çalışmaları yapılırken, kurumun bulunduğu ilin, ilçenin sosyoekonomik durumu, okula öğrenci gönderen çevre ve ilköğretim okullarının durumu, velilerin eğitim düzeyi dikkate alınmalıdır. Zira bu etkenler kurumdan beklentileri farklılaştırdığından memnuniyet anketlerine tesir etmekte ve stratejik amaç ve hedeflerin değişmesine neden olmaktadır.

- Bu araştırma ile aynı ilde farklı sosyoekonomik özelliklere sahip iki farklı ilçede bulunan ortaöğretim kurumlarının paydaşlarının memnuniyetleri arasında farklılık olup olmadığı incelenmiş ve farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle stratejik plan yapmakla yükümlü kurumların yetkilileri diğer okulların stratejik planlarından faydalanırken sadece yöntem açısından fayda sağlayabilirler. Bir okulun stratejik planı aynı statüde de olsa diğer bir okula uygun değildir.

- Bu araştırma ile okul toplumunu oluşturan ögeler arasında yer alan veli ve meslek liseler için işletme gibi paydaşların kurumlardan, öğretmen ve öğrencilere göre daha memnun oldukları tespit edilmiştir. Bu sebeple kurum yetkililerine, okulların asil ögeleri olan öğretmen ve öğrencilerinin memnuniyetlerini daha üst seviyelere çıkarabilecek stratejik amaçlar ve bu amaçlara yönelik hedefler belirlemeleri önerilebilir.

- Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ortaöğretim kurumlarında stratejik plan çalışmaları yapılırken, planı yapmakla yetkili okul müdürleri ve öğretmenlerin, stratejik plan oluşturma aşamaları, paydaş memnuniyetlerinin tespiti ve analizi, memnuniyetlere etki eden faktörlerin belirlenmesi, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi konularında bu çalışmadan faydalanmaları önerilebilir.

## KAYNAKLAR

- Alkhafaji, Abbas  
2003 "Strategic Management : Formulation, Implementation, And Control In a Dynamic Environment ", Haworth Pres, USA
- Akat, İlder ve Diğerleri  
1994 "İşletme Yönetimi", Beta Yayınları, İstanbul
- Akgemci, Tahir  
2007 "Stratejik Yönetim", Gazi Kitapevi, Ankara
- Aksu, Mualla  
2002 "Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi", Anı Yayıncılık, Ankara
- Akyüz, Ömer Faruk  
2001 "Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması", Nobel Yayınları, Ankara
- Arın, N.  
1997 "2000'li Yıllara Girerken Strateji Oluşturma Ve Stratejik Planlama" Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü ,İstanbul
- Asunakutlu, Tuncer - Coşkun, Bayram  
2000 "Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme", Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl,4 Sayı, 7
- Barca, Mehmet- Balcı, Asım  
2004 "Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır ?", Sakarya Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Tartışma Metinleri

- Barutçugil, İsmet  
2004  
“Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”,  
Kariyer Yayınları, İstanbul
- Becerikli Yıldırım, Sema  
2000  
“Stratejik Yönetim Planlaması : 2000’li  
Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”,  
Amme İdaresi Dergisi, Cilt 33, Sayı 3
- Bilge, Semih  
2006  
“Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü  
Ve Dışsal Faktörlerin Yerel Yönetimlerin  
Performansına Etkisi Üzerine Bir  
Araştırma”, Basılmamış Doktora Tezi,  
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler  
Enstitüsü, Eskişehir
- Bircan, İsmail  
2002  
“Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve  
Vizyon”, Planlama Dergisi, DPT ‘nin  
Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı,
- Bozkurt, Ömer ve Diğerleri  
1998  
“Kamu Yönetimi Sözlüğü”, TODAİE  
Yayı, Ankara
- Bryson, John, M.  
1995  
“Stratejic Planning For Public And  
Nonprofit Organizations : A Guide To  
Strengthening And Sustaining  
Organizational Achievement”, Jossey-Bass  
Publishers, San Francisco
- Bütüner, Hakan  
2005  
“Stratejik Planlama Sistematiği”, V. Ulusal  
Üretim Araştırmaları Sempozyumu,  
<http://www.ceterisparibus.net>, 20.10.2005

- Camilius, J. C.- Data, K. D.  
1991  
“Managing Strategic Issues In A Turbulent Environment”, Long Range Planning, Vol 24, No 2
- Chandler, A.D.  
1962  
“Strategy And Structure, Chapters In The History Of The American Industrial Enterprise”, MIT Press, Cambridge
- Çelik, Vehbi  
1994  
“Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim”, Eğitim Ve Bilim, Sayı 13
- Çevik, Hasan Hüseyin  
2004  
“Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları”, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Çoban, Hasan  
1997  
“Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”, İnkılap Kitapevi, İstanbul
- Çomaklı, Şafak E. ve Diğerleri  
2007  
“Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim”, A-C Yayınevi, Ankara
- Davutoğlu, Ahmet  
2001  
“Stratejik Derinlik Türkiye’nin Uluslararası Konumu “, Küre Yayınları, İstanbul
- Demirbaş, Tolga  
2001  
“Sayıştaylar Tarafından Gerçekleştirilen Performans Denetimleri ve Türk Sayıştay Uygulaması”, T.C. Sayıştay Başkanlığı, Araştırma\İnceleme\Çeviri Dizisi :17, Ankara. <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/yayin1.asp?id=6>, 03.05.2006



Dinç, Serdar	2006	“Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü: Afyonkarahisar Örneği”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar
Dinçer, Ömer	2004	“Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul
Doğan, Selen	2002	“İşletmelerde Vizyon Ve Misyon Bildirisi Geliştirme Ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı 1
DPT	2006a	“Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu”, Ankara
Dreyer, Paul. Davis, Paul K.	2005	“A Portfolio – Analysis Tool for Missile Defense (PAT - MD) :Methodology and User’s Manuel”, Rand Corporation:USA
Epstein, P.	1988	“Using Performance Measurement in Local Government”, National Civic League Pres,New York
Erçetin, Şule	2000	“Lider Sarmalında Vizyon”, Nobel Yayınları, Ankara
Eren, Erdal	1999	“Stratejik Yönetim”, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir
Eren, Erdal	2005	“Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul

- Ergun, Turgay  
2004  
“KamuYönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama”  
, TODAİE Yayınları, Ankara
- Erişen, S.  
2006  
“Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik  
Planlama Uygulanması”, Basılmamış  
Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Erüz, Ertan  
2006  
“Yerel Yönetimlerde Performans Esaslı  
Bütçeleme”, Mali Yerelleşme: Teori ve  
Uygulama Üzerine Yazılar, Derleyenler:  
Ayşe Güner ve Serdar Yılmaz, Güncel  
Yayınçılık, İstanbul
- Foundation for Community Association Research  
2001  
“En İyi Uygulamalar Rapor:3 Stratejik  
Planlama”,  
[http://stk.bilgi.edu.tr/docs/SP\\_stk\\_7.pdf](http://stk.bilgi.edu.tr/docs/SP_stk_7.pdf),  
10.01.2007
- Genç, T.  
1998  
“Kamu Yönetimi”, Kendi Yayını, Ankara
- Goodstein, J.K.G., Boeker, W.  
1994  
“The Effects f Board Size and Diversity on  
Strategic Change”, Strategic Management  
Journal, Vol 15, No 3
- Güçlü, Nezahat  
2003  
“Stratejik Yönetim”, Gazi Üniversitesi Gazi  
Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2
- Halis, Muhsin., Tekinkuş, Mehmet  
2003  
“Kamuda Performans Yönetimi, Kamu  
Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar,  
Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri,  
Modeller, Dünya ve Türkiye  
Yansımaları”, Editörler: Asım Balcı ve  
diğerleri., Seçkin Yayınları, Ankara

- Hax, A., Majluf, S.  
1996  
“The Strategy Concept and Process, A Pragmatic Approach”, Prentice Hall International, New Jersey
- Hax, A., Majluf, S.  
1984  
“Strategic Management: An Integrative Perspective” Prentice Hall International, New Jersey.
- Hughes, O. E.  
2003  
“Public Management and Administration”, Palgrave Macmillian, Hampshire
- Hunt, M.C. ve diğeri  
1997  
“Strategic Planning For Private Higher Education”, the Haworth Pres, New York
- KOSGEB  
2004  
“Strateji ve Stratejik Yönetim”, Ankara
- Kösecik, Muhammet, Sağbaş, İsa  
2005  
“Tarihsel Bakış Açısıyla Türkiye’de Merkezi Yönetim – Yerel Yönetim İlişkileri”, Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları Üzerine İncelemeler, Editör: Nagehan Talat Arslan, Seçkin Yayıncılık, Ankara
- Küçük, Yalçın  
1985  
“Planlama, Kalkınma ve Türkiye”, Tekin Yayınevi, İstanbul
- Maliye Bakanlığı  
2004  
“Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi Pilot Kurumlar İçin Taslak”, Ankara
- Namaki, M.S.S.  
1992  
“Creating A Corporate Vision” Long Range Planning, Vol 25, No 6

- Narinoğlu, Ahmet  
2007  
“Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama”, Kişisel Yayın, İstanbul
- Nutt, P.C. ve Backoff, R.W.  
1992  
“Strategic Management Of Public and Third Sector Organizations: A Handbook for Leaders”, Jossey – Bass, San Francisco
- ODTÜ  
2002  
“Öz Değerlendirme Süreci- Stratejik Planlama Süreci”, Ankara
- Olsen, J.B. ve Edaie C.  
1982  
“The Game Plan: Governance With Foresight”, Council of State Planning and Policy Agencies, Washington D.C.
- Özdemir, B  
1999  
“Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği”, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Özgür, Hüseyin  
2004  
“Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Editörler: Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, Nobel Yayınları, Ankara
- Pamuk, G. ve diğerleri  
1997  
“Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği”, İrfan Yayıncılık, İstanbul
- Parlak, Bekir ve Sobacı, Zahit  
2005  
“Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Global Perspektifler”, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul

- Perry, J.L.  
1996  
“Handbook of Public Administration”,  
Jossey-Bass Publishers, San Francisco
- Podol, R.  
1962  
“Sevk ve İdarenin Esasları”, TODAİE  
Yayınları, Ankara
- Renfro, W.L.  
1993  
“Issue Management in Strategic Planning”,  
Quorum Boks, London
- Sağmanlı, Metin, Ersen, Çağla  
2001  
“Balanced Scorecard ve Stratejik Odaklı  
Kurum”, Öneri, cilt 4, Sayı 6
- Senge, P.  
1998  
“Beşinci Disiplin”, Çeviren: Ayşegül  
İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi  
Yayınları, İstanbul
- Sezen, Seriyeye  
1999  
“Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye’de  
Planlama”, TODAİE Yayını, Ankara
- Stapleton, John. Thomas, Michael J.  
1998  
“How to Prepare a Marketing Plan ”,  
Gower Publishing :Cornwall
- Stone, N.  
1996  
“The Value of Vision”, Harvard Business  
Review, Vol 74, No 5
- TEPAV  
2005  
“Genel Değerlendirme Çevresi  
Kuruluşunuzu Özdeğerlendirme  
Aracılığıyla Geliştirin”, Ankara

- TEPAV  
2007  
“İyi Yönetim İçin Örnek Bir Model : Katılımcı Bütçeleme”, Ankara.  
<http://www.tepav.org.tr/tut/index.php>
- Tortop, N., ve diğerleri  
2005  
“Yönetim Bilimi”, Yargı Yayınevi, Ankara
- Uludağ Üniversitesi  
2002  
“Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi”,  
[http://www20.uludag.edu.tr/-kurullar/GPK/SP\\_Guideline.htm](http://www20.uludag.edu.tr/-kurullar/GPK/SP_Guideline.htm), 28.12.2005
- Ülgen, Hayri, Mirze, S.Kadri  
2004  
“İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayıncılık, İstanbul
- Üzün, Cengiz  
2000  
“Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler”, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir
- Vural Akıncı, Beril ve Baytekin, E.Pelin  
2004  
“Kamu Bürokrasinde Stratejik Yönetim: İyi Yönetişim Açısından Bir Değerlendirme”, 4. Türkiye İktisat Kongresi Kamuda İyi Yönetişim Tebliğ Metinleri, Set 10
- Waterson, A.  
1965  
“Development Planning: Lessons of Experience”, Oxford University Pres, London
- [www.bumko.gov.tr](http://www.bumko.gov.tr)
- Yılmaz, Abdullah ve Akdemir, Sunda  
2005  
“Örgütlerde Vizyon ve Yönetimi”, Detay Yayıncılık, Ankara

Yılmaz, Cevdet  
1999

“Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları”, Amme İdaresi Dergisi, Cilt 32, Sayı 1

Yurtseven, H. Rıdvan  
1995

“Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Belirlenmesi ve Bir Uygulama: Çanakkale Kenti”, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Yüzbaşıoğlu, Nedim  
2004

“2000 ‘li Yıllarda Strateji ve Planlama”, Çizgi Kitapevi, Konya

**EK 1 : STRATEJİK PLAN HAZIRLAMA ÇALIŞMA TAKVİMİ**

<b>No</b>	<b>FAALİYET</b>	<b>KAPSAM</b>	<b>SÜRE</b>	<b>VERİ TOPLAMA YÖNTEMLERİ</b>	<b>SORUMLU</b>
<b>1</b>	<b>DURUM ANALİZİ</b>	<b>Anketler SWOT Mevzuat taraması</b>	<b>EKİM KASIM 2008</b>	<b>Memnuniyet anketleri</b>	<b>OGYE</b>
<b>2</b>	<b>MİSYON</b>	<b>Varlık sebebi</b>	<b>ARALIK 2008</b>	<b>Karşılıklı görüşme Beyin Fırtınası</b>	<b>OGYE</b>
<b>3</b>	<b>İLKELER DEĞERLER</b>	<b>Temel ilke ve Değerler</b>	<b>ARALIK 2008</b>	<b>Karşılıklı görüşme Beyin Fırtınası</b>	<b>OGYE</b>
<b>4</b>	<b>VİZYON</b>	<b>Gelecekteki biz</b>	<b>ARALIK 2008</b>	<b>Karşılıklı görüşme Beyin Fırtınası</b>	<b>OGYE</b>
<b>5</b>	<b>AMAÇLAR HEDEFLER</b>	<b>Ulaşılmak istenen amaç ve ölçülebilir hedefler</b>	<b>OCAK 2009</b>	<b>Karşılıklı görüşme Beyin Fırtınası</b>	<b>OGYE</b>
<b>6</b>	<b>FAALİYETLER</b>	<b>Projeler, Yöntemler, Bütçe</b>	<b>ŞUBAT EKİM 2009</b>	<b>Karşılıklı görüşme Beyin Fırtınası</b>	<b>OGYE</b>
<b>7</b>	<b>İZLEME DEĞERLENDİRME</b>	<b>Geri besleme, Ölçme, Yeniden düzenleme</b>	<b>ARALIK 2009</b>	<b>Raporlama</b>	<b>OGYE</b>



## EK 2 : ÖĞRENCİ MEMNUNİYETİ ANKETİ

<p>Sizlere daha kaliteli hizmet verebilmek için okuldaki uygulamalarla ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.</p> <p>Okul Gelişim Yönetim Ekibi    MART / 2009</p> <p style="text-align: right;">SINIFI : 9..... 10..... 11..... 12.....</p>						
Anket Sıra	Anket Sorusu	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
<b>Ulaşılabilirlik ve İletişim</b>						
1	İhtiyaç duyduğumda okul yöneticileriyle rahatlıkla görüşebilirim.					
2	İhtiyaç duyduğumda öğretmenlerle rahatlıkla görüşebilirim.					
3	İhtiyaç duyduğumda okulun diğer çalışanlarıyla rahatlıkla görüşebilirim.					
<b>Dilek, Öneri ve Şikayetler</b>						
4	Sınıf temsilcimiz, dilek, öneri ve şikayetlerimizi ilgili kişilere ulaştırır.					
5	Arkadaşlarımla ilgili sorunlarım, öğretmenlerim tarafından dikkate alınır.					
6	Okulumuzla ilgili isteklerimiz dikkate alınır.					
<b>Güvenilirlik</b>						
7	Okulumuz yöneticilerine güvenirim.					
8	Okulumuz öğretmenlerine güvenirim.					
9	Okulumuzun diğer çalışanlarına güvenirim.					
<b>Güvenlik</b>						
10	Okul yolu (varsa okul servisleri) güvenlidir.					
11	Okulda yabancı kişilere karşı güvenlik önlemleri alınmaktadır.					
12	Okulda yangın ve doğal afetlere (Deprem, sel, vb.) karşı gerekli güvenlik önlemler alınır.					
13	Yöneticilerimiz öğrencilere saygılı ve hoşgörülüdür.					
14	Öğretmenlerimiz öğrencilere saygılı ve hoşgörülüdür.					
15	Okulumuzdaki diğer çalışanlar öğrencilere saygılı ve hoşgörülüdür.					
<b>Kararlara Katılım</b>						
16	Öğrenci temsilcileri demokratik seçimle belirlenir.					

17	Okulumuzda bizimle ilgili kararlarda görüŖlerimiz dikkate alınır.						
<b>Öğrenci işleri</b>							
18	Okuldan istediğim belgeleri (öğrenci belgesi, kimlik, vb...) zamanında alabilirim.						
19	Okulumuzda sağlık sorunu yaşadığımızda gerekli hassasiyet gösterilir.						
<b>Eğitim-Öğretim</b>							
20	Dersler seviyemize uygun olarak işlenir.						
21	Derslerin işlenişinde bilgisayar, tepegöz, harita gibi araç-gereçlerden yararlanılmaktadır.						
22	Okul kütüphanesi ihtiyaçlarımı karşılamaktadır.						
23	Okulumuzdan mezun olduktan sonra gidebileceğim bir üst eğitim kurumu hakkında yönlendirme yapılmaktadır.						
24	Okulumuzdan kişisel sorunlarımızla ilgili rehberlik hizmeti alabilmekteyim.						
<b>Ders Arası</b>							
25	Teneffüslerde ihtiyaçlarımızı karşılayacak yeterli düzenlemeler yapılır.						
26	Teneffüslerde bir sorun olduğunda nöbetçi öğretmenler hemen müdahale ederler.						
<b>Okulun Fiziki Ortamı</b>							
27	Okul her zaman temiz ve bakımlıdır.						
28	Okulumuzun bahçesi, spor salonu vb. alanları ders dışında da yararlanabileceğim şekilde düzenlenmiştir.						
<b>Okulun Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri (varsa)</b>							
29	Okulumuz kantininde satılan yiyecek ve içeceklerin fiyatları uygundur						
30	Okul kantininde ihtiyaç duyduğum, beğendiğim ürünleri bulabiliyorum						
31	Okulun (varsa) yatakhaneleri temiz, sağlıklı ve rahattır.	X	X	X	X	X	
32	Okulun (varsa) yemekhanesi temiz ve sağlıklıdır	X	X	X	X	X	
<b>Sosyal, Kültürel ve Spor Etkinlikleri</b>							
33	Okulda yeterli miktarda sosyal ve kültürel faaliyet düzenlenmektedir.						
34	Düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere severek katılıyorum.						
35	Düzenlenen faaliyetlere katılımımda herkese fırsat tanınmaktadır.						
36	İlgi duyduğum sportif faaliyeti okulda yapma imkanı buluyorum						
<b>Eğitici Kol (Kulüp) Çalışmaları</b>							
37	Katılacağımız eğitici kolları istek ve yeteneklerimiz doğrultusunda seçeriz.						
38	Katıldığım eğitici kol faaliyetlerinden bir çok şey öğrendim.						

<b>Belirli Gün ve Haftalar</b>					
39	Okulumuzda belirli gün ve haftalarla (Öğretmenler Günü, Atatürk Haftası, Yeşilay Haftası vb) ilgili kutlamalar yapılmaktadır.				
40	Okulumuzda yapılan belirli gün ve hafta kutlamalarını beğeniyorum				
<b>Değerlendirme,Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri</b>					
41	Okulda ders içi ve ders dışı başarılar ile örnek davranışlarımız ödüllendirilir				
42	Öğretmenler sınav sonuçlarının değerlendirmesinde (sözlü, yazılı sınav) tarafsız davranırlar.				
43	Ödüllendirme ve cezalandırmalarda tarafsız ve adil davranılır.				
<b>Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim</b>					
44	Okulda temel ahlaki değerler (doğruluk, dürüstlük vb.) kazandırılmaktadır.				
45	Tercih şansım olsa yine bu okulu seçerdim.				
46	Bu okulda öğrenci olmayı başkalarına da öneririm.				

### EK 3 : ÖĞRETMEN MEMNUNİYETİ ANKETİ

<p>Değerli çalışmamız, okulumuzun sizlere daha kaliteli hizmet verebilmesi için okuldaki uygulamalarla ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.</p> <p>Okul Gelişim Yönetim Ekibi MART / 2009</p> <p style="text-align: center;">KIDEM YILI : 1-8 YIL..... 8-15 YIL..... 15'TEN FAZLA.....</p>						
Anket Sıra	Anket Sorusu	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
<b>Yöneticilerin liderlik davranışları</b>						
1	Yöneticilerimiz çalışanların görüşlerini dikkate almaktadır.					
2	Yöneticilerimiz işinin gerektirdiği yeterliliğe sahiptir.					
3	Yöneticilerimiz insan ilişkilerine önem vermektedir.					
4	Yöneticilerimiz, yaratıcı ve yenilikçi düşüncelerin üretilmesini teşvik etmektedir.					
5	Yöneticilerimiz, teknolojik gelişmeleri takip etmektedir.					
<b>İyileştirme etkinliklerine destek ve katılımı</b>						
6	Yöneticilerimiz, okulda birlikte çalışmayı (takım çalışmasını) destekler.					
7	Yöneticilerimiz, katıldıkları hizmet-içi eğitim, konferans ve seminer sonuçlarını çalışanlarla paylaşırlar.					
8	Yöneticiler, çalışanların değişim yaratacak fikirlerini desteklemektedir.					
9	Yöneticiler, okulun vizyonunu, stratejilerini, iyileştirmeye açık alanlarını vs..çalışanlarla paylaşır.					
10	Yöneticiler, iyileştirme takım çalışmalarının önerilerini dikkate alarak iyileştirmeler yapar.					
<b>Motivasyon tanıma ve takdir yaklaşımı</b>						
11	Okul yöneticisi, iyi performans gösteren personeli (veya ekibi) aylıkla ödül, takdir, teşekkür vs ile ödüllendirir.					
12	Yöneticiler, iyi performans gösteren personeli/ekibi, öğretmenler kurulu toplantılarında, törenlerde vb. duyurarak takdir eder					
<b>Performans Değerlendirme</b>						
13	Yöneticinin çalışanları değerlendirirken kullandığı kriterler çalışanlara duyurulur.					
14	Yöneticiler, çalışanların performansını etkileyen sebepleri araştırmaktadır.					
15	Yöneticiler, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.					

<b>İnsan Kaynaklarının Etkili Yönetimi</b>					
16	Yönetici tüm çalışanlara görevlerini (iş tanımlarını) bildirir.				
17	Okulda düzenlenecek sosyal kültürel faaliyetlere, eğitsel kol vs.lere, çalışanların ilgi ve yetenek ve istekleri doğrultusunda görevlendirmeler yapılır.				
18	Okulda çalışanlar arasında gruplaşmalar, dedikodular vs.. olmaz.				
19	Çalışanların özlük işlemleri düzenli yapılır.				
20	Okulumuz huzurludur				
21	Yöneticiler, karşı fikirlere saygılıdır.				
<b>Kararlara Katılım</b>					
22	Okulumuzla çalışanlarla ilgili kararlar, çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.				
23	Okulda çalışanların dile getirdiği şikayet ve öneriler dikkate alınmaktadır				
24	Okulumuzun kalite politikasını destekliyorum .				
<b>Çalışma Ortamı</b>					
25	Okul teknik araç ve gereç yönünden yeterli donanıma sahiptir.				
26	Okulda ihtiyaç duyduğum malzemeye zamanında ulaşabilirim (renkli tebeşir, fotokopi vs...)				
27	Okulda çalışanlara, sınıflara/bürolara yapılan araç gereç dağıtımında eşitlik ilkesi uygulanır.				
<b>İşbirliği ve İletişim</b>					
28	Kurumdaki tüm duyurular çalışanlara zamanında iletilir.				
29	Okulumuzda yapılan faaliyetlerde herkes birbirine yardımcı olur.				
30	Okul yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.				
31	Okulda, öğretmenler ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.				
32	Okulda, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.				
<b>Motivasyon ve Tatmin</b>					
33	Kendimi okulun değerli bir üyesi olarak görürüm.				
34	Okulda kendimi güvende hissedirim.				
35	Yaptığım işten zevk alıyorum ve işimi seviyorum.				
36	Okul yönetiminden memnunum.				
37	Yöneticilerin sergilediği tutum ve davranışlar, çalışanları motive edici yöndedir.				

<b>Kişisel ve mesleki gelişim</b>					
38	Yöneticiler, çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapar.				
39	Yöneticiler, çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir (HİE'lere katılımlarda, yüksek lisans yapmada vs...)				
<b>Sosyal Etkinlikler</b>					
40	Çalışanlara yönelik sosyal ve kültürel faaliyetler düzenlenir.				
41	Okulda düzenlenen sosyal ve kültürel faaliyetlere seveerek katılmaktayım.				
<b>Topluma etki ve katkı durumunun algılanması</b>					
42	Yöneticilerimiz, hizmet alanların beklentilerini dikkate alır.				
43	Okul yerel ve genel toplum üzerinde olumlu etki bırakacak çalışmalar yapmaktadır.				
44	Okul doğal kaynakları korumakta ve doğal çevrenin korunması için gayret göstermektedir.				
45	Kurumda geri dönüşümü mümkün atıklar toplanmaktadır.				

## EK 4 : VELİ MEMNUNİYETİ ANKETİ

Değerli velimiz, sizlere daha kaliteli hizmet verebilmek için okuldaki uygulamalarla ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz. Okul Gelişim Yönetim Ekibi MART / 2009 ÖĞRENİM DURUMU İLKÖĞRETİM..... ORTAÖĞRETİM..... YÜKSEKÖĞRETİM.....						
Anket Sıra	Anket Sorusu	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
<b>Ulaşılabilirlik ve İletişim</b>						
1	İhtiyaç duyduğumda okul personeliyle (Yönetici, öğretmen, memur, hizmetli, kantin görevlisi gibi) rahatlıkla görüşebiliyorum.					
2	Bizi ilgilendiren okul duyurularını zamanında öğreniyorum.					
3	Okuldaki veli toplantıları ihtiyaçlarıma cevap verecek şekilde düzenlenmektedir.					
4	Okuldan, ihtiyacım olan konularda rehberlik hizmeti almaktayım.					
<b>Dilek, Öneri ve Şikayetler</b>						
5	Okul ile ilgili istek ve şikayetlerimi okula iletebiliyorum.					
6	Okula ilettiğim istek ve şikayetlerim dikkate alınıyor.					
<b>Güvenilirlik</b>						
7	Okul yöneticilerine güvenirim.					
8	Okulun öğretmenlerine güvenirim.					
9	Okulun diğer çalışanlarına (Memur, hizmetli vb.) güvenirim.					
<b>Güvenlik</b>						
10	Okulda yabancı kişilere karşı güvenlik önlemleri alınmaktadır.					
11	Okulda yangın ve doğal afetlere (Deprem, sel, vb.) karşı gerekli güvenlik önlemleri alınır.					
12	Okul yolu (varsa okul servisleri) güvenlidir.					
<b>Kararlara Katılım</b>						
13	Veli temsilcileri tüm velileri temsil edebilmektedir.					
14	Okulda bizleri ilgilendiren kararlarda görüşlerimiz dikkate alınır.					
<b>Öğrenci İşleri</b>						
15	Öğrenci devamsızlık bilgilerine rahatlıkla ulaşabiliyorum.					

16	Öğrencimin notlarını rahatlıkla takip edebiliyorum.					
17	Öğrenci işleri ile ilgili belgeler (nakil, karne, mezuniyet belgesi vb.) zamanında düzenlenir.					
<b>Eğitim-Öğretim</b>						
18	Çocuğumuz anlamadığı bir şeyi öğretmenine rahatlıkla sorabilmektedir					
19	Okul çocuğumun gelişimine destek olmaktadır.					
<b>Okulun Fiziki Ortamı</b>						
20	Okul her zaman temiz ve bakımlıdır.					
21	Okul, öğrencilerin sağlığı, gelişimi açısından uygun fiziki ortama sahiptir (rutubetsiz,havalandırmalı, geniş, ferah vs...)					
<b>Okulun Kantin, Yemekhane ve Yatakhaneleri (varsa)</b>						
22	Okulun kantininde satılan malzemeler temiz ve sağlıklıdır.					
23	Okul kantininde satılan malzemeler hesaplıdır.					
24	Okul yatakhaneleri temiz ve bakımlıdır.	X	X	X	X	X
<b>Sosyal, Kültürel ve Spor Etkinlikleri</b>						
25	Okuldaki sosyal etkinlikler öğrencimin yeteneklerini geliştirecek şekilde düzenlenmektedir.					
26	Öğrencim okulda sosyalleşti.					
27	Okulda öğrencimin farkında olmadığım yetenekleri ortaya çıktı.					
<b>Değerlendirme, Ödül, Teşekkür ve Takdir Belgeleri</b>						
28	Öğrenci başarıları değerlendirilirken tarafsız davranıldığını düşünüyorum					
29	Öğrencimin okuldaki başarıları ödüllendirilir.					
<b>Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim</b>						
30	Öğrencim okulda milli ve manevi değerleri öğrenebilmektedir.					
31	Öğrencim okulda temel ahlak kurallarını öğrenebilmektedir.					
32	Okulda öğrencim olumlu bir kişilik kazanabilmektedir.					
<b>Topluma Etki ve Katkı Durumunun Algılanması</b>						
33	Okul tesisleri (sportif-eğlence-kültürel faaliyetler) çevrenin kullanımına sunulmaktadır.					
34	Okul, çevre ve insan sağlığı ile ilgili çalışmalara destek verir.					
35	Okul, ulusal bayram ve törenlere çevrenin katılımını sağlar.					
36	Okul, çevre kirliliğinin (gürültü,temizlik v.b) önlenmesi konusunda duyarlıdır.					
37	Okul çalışanları ve öğrenciler davranışlarıyla çevreye iyi örnek olur.					



38	Çevreden okulla ilgili olumlu eleştiriler duyarım.					
39	Bu okulu başkalarına da tavsiye ederim.					

## EK 5 : İŞLETME MEMNUNİYETİ ANKETİ

<p>Sizlere daha kaliteli hizmet verebilmek için okuldaki uygulamalarla ilgili görüşlerinize ihtiyaç duyulmaktadır. Tüm soruları eksiksiz ve samimiyetle doldurmanızı rica eder, katkılarınız için teşekkür ederiz.</p> <p>Okul Gelişim Yönetim Ekibi MART / 2009</p> <p>İŞLETMENİN TÜRÜ: KÜÇÜK ÖLÇEKLİ..... ORTA ÖLÇEKLİ..... BÜYÜK ÖLÇEKLİ.....</p>						
Anket Sıra	Anket Sorusu	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
		5	4	3	2	1
<b>İletişim</b>						
1	Okul yöneticileri ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
2	Okul öğretmenleriyle ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.					
3	Bizi ilgilendiren okul duyurularını zamanında öğreniyorum.					
<b>İşbirliği</b>						
4	Okul yöneticileri, işletme ile işbirliği yapmaktadır.					
5	Okul öğretmenleri, işletme ile işbirliği yapmaktadır.					
6	Veliler, işletme ile işbirliği yapmaktadır.					
<b>Dilek, öneri ve şikâyetlerin dikkate alınması</b>						
7	Okul ile ilgili istek ve şikâyetlerimi rahatlıkla iletebiliyorum.					
8	Okula ilettiğim istek ve şikâyetlerim dikkate alınır.					
<b>Güvenilirlik</b>						
9	Okul yöneticilerine her zaman güvenirim.					
10	Okulun öğretmenlerine her zaman güvenirim.					
<b>Kararlara Katılım</b>						
11	Öğrenci seçiminde bizim görüşlerimiz dikkate alınır.					
12	Okulumuzda bizimle ilgili kararlarda görüşlerimiz dikkate alınır.					
<b>İşletmede öğrenci tavır tutum ve davranışları</b>						
13	Öğrencilerin işe ilişkin tavır ve tutumları olumludur.					
14	Öğrenciler iş yerine düzenli devam ederler.					
15	Öğrenciler iş yerinin çalışma saatlerine uyarlar.					
16	Öğrenciler iş yeri disiplinine uymayı öğrenir.					
<b>İşletmede öğrencilerin ekip çalışmalarına yatkınlığı</b>						
17	Öğrenciler diğer arkadaşlarına yardımcı olur.					
18	Öğrenciler işletmedeki diğer çalışanlarla uyum içinde çalışır.					
<b>İşletmede öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyi</b>						

19	Verilen işi standartlara uygun olarak yapar.					
20	İş yeri çalışanları, öğrencilerin mesleki becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.					
21	Öğrenciler İşçi sağlığı ve iş güvenliği konusunda yeterli bilgiye sahiptir.					
22	Öğrencilerin bilgi ve beceri düzeyi yeterlidir.					
23	İnsan ilişkileri bakımından çalışanlarla uyumlu davranış geliştirmeyi öğrenir.					
<b>Olumlu Davranış Kazanma ve Eğitim</b>						
24	Öğrenciler okulda düzenli çalışma alışkanlığı kazanmıştır.					
25	Öğrenciler branşıyla ilgili araç – gereç ve malzemeyi tanıyarak işletmeye gelir.					
26	Öğrenciler branşıyla ilgili araç – gereç ve malzemeyi kullanmayı bilerek işletmeye gelir.					
27	Branşında edindiği bilgi ve becerilerin pratik kullanımını öğrenir.					

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Hakan AYDIN

**Doğum Yeri ve Yılı** : BURSA, 1978

**Öğr. Gördüğü Kurumlar** : **Başlama Yılı** **Bitirme Yılı** **Kurum adı**

**Lise** : 1992 1997 Bursa Tophane Anadolu  
Teknik Lisesi

**Lisans** : 1997 2001 Gazi Üniversitesi

**Yüksek Lisans** : 2004 2010 Uludağ Üniversitesi

**Bildiği Yabancı Diller ve  
Düzeyi** : İngilizce- iyi

**Çalıştığı Kurum (lar)** : **Başlama ve Ayrılma Tar.** **Kurum adı**

2001 - 2002 Coşkunöz And.Tek.Lis

2002 - Yıldırım Ticaret Mes. Lis.

**Görevi** : Bilişim Teknolojileri Öğretmeni