

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK YÖNETİMİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
UYGULANMA DÜZEYİ

Şenyurt YENİPİNAR

Nisan - 2014

T.C.
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ EĞİTİM BİLİMLERİ
ENSTİTÜSÜ EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI

STRATEJİK YÖNETİMİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
UYGULANMA DÜZEYİ

Doktora Tezi

Hazırlayan
Şenyurt YENİPİNAR

Danışman:
Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN

Bolu- 2014

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Şenyurt YENİPİNAR'A ait “Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyi” adlı çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir. 11/04/2014

		İmza
Üye	: Prof Dr. Münevver ÇETİN	
Üye (Tez Danışmanı):	Yrd. Doc. Dr. Nuri AKGÜN	
Üye	: Doç. Dr. Yusuf CERİT	
Üye	: Doç. Dr. Salih Paşa MEMİŞOĞLU	
Üye	: Yrd. Doc. Dr. Bahri AYDIN	

.../.../2014

Doç. Dr. Türkan ARGON

Eğitim Bilimler Enstitüsü Müdürü

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER DİZİNİ.....	i
TABLolar DİZİNİ.....	vii
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	x
İTHAF.....	xi
TEŞEKKÜR.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
ÖZET.....	xvii

BÖLÜM

1. GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu.....	1
1.2. Problem Cümlesi.....	10
1.3. Alt Problemler.....	10
1.4. Araştırmanın Önemi.....	10
1.5. Sayıtlılar.....	12
1.6. Sınırlılıklar.....	12
1.7. Tanımlar.....	12
2. KURAMSAL TEMELLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	14
2.1. Stratejik Yönetimle İlgili Kavramlar.....	14
2.1.1. Strateji.....	14
2.1.2. Vizyon.....	15
2.1.3. Misyon.....	16
2.1.4. Aksiyon.....	17
2.1.5. Politika.....	17
2.1.6. Taktik.....	18
2.1.7. Program ve Bütçe.....	19
2.1.8. Yöntem.....	19
2.1.9. Plan.....	19

2.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı.....	21
2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	22
2.4. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri.....	24
2.4.1. Tepe yöneticileri ve stratejistler.....	24
2.4.2. Örgüt misyonu ve temel amaçlar.....	27
2.4.3. Dış çevre.....	27
2.4.4. Örgütün kaynakları.....	28
2.5. Stratejik Yönetim Süreci ve Safhaları.....	28
2.5.1. Stratejik bilinç.....	30
2.5.2. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi.....	30
2.5.3. Stratejik analiz.....	31
2.5.3.1. SWOT analizi.....	32
2.5.3.2. Okulun iç analizi (okulu değerlendirme).....	36
2.5.3.2.1. Örgüt sisteminin analizi.....	39
2.5.3.2.2. İnsan kaynakları ve örgüt geliştirme kapasitesinin analizi....	41
2.5.4. Stratejik yönlendirme.....	41
2.5.5. Strateji oluşturma.....	46
2.5.6. Stratejilerin uygulanması.....	49
2.5.7. Stratejilerin kontrolü ve değerlendirilmesi.....	59
2.5.7.1. Geleneksel stratejik kontrol yaklaşımı.....	59
2.5.7.1.1. Stratejik noktalarda ölçütler saptamak.....	63
2.5.7.1.2. Yapılan işleri ölçütlerle karşılaştırıp, rapor hazırlamak.....	64
2.5.7.1.3. Düzeltici etkinliklerde bulunmak.....	64
2.5.7.2. Çağdaş stratejik kontrol yaklaşımı.....	65
2.5.7.2.1. Tahminlerin kontrolü.....	66
2.5.7.2.2. Stratejik gözetim.....	66
2.5.7.2.3. Uygulama kontrolü.....	67
2.5.7.2.4. Sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolü	69
2.5.7.2.5. Başarı ölçümü.....	69
2.5.7.2.6. Geri besleme.....	70

2.6. İlgili Araştırmalar.....	71
2.6.1. Türkiye'de yapılan araştırmalar.....	71
2.6.2. Uluslar arası araştırmalar.....	73
3. YÖNTEM.....	76
3.1. Araştırmanın Modeli.....	76
3.2. Evren ve Örneklem.....	76
3.2.1. Evren.....	76
3.2.2. Örneklem.....	77
3.3. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürü, Müdür Yardımcısı, Öğretmen ve İl Eğitim Denetmenlerinin Demografik Özellikleri.....	80
3.3.1. Okul müdürlerinin demografik özellikleri	80
3.3.2. Müdür yardımcılarının demografik özellikleri.....	81
3.3.3. Öğretmenlerin demografik özellikleri.....	82
3.3.4. İl eğitim denetmenlerinin demografik özellikleri.....	83
3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	84
3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	90
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	91
4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	91
4.1.1. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri	91
4.1.2. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri	93
4.1.3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri	94
4.1.4. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri	95
4.1.5. İlköğretim okulu müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri	97
4.1.6. Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerin gruplara göre farklılaşması.....	98

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	100
4.2.1.1. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşması.....	101
4.2.1.2. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması.....	102
4.2.1.3. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması.....	103
4.2.1.4. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması.....	104
4.2.1.5. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması	105
4.2.1.6. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması...	107
4.2.2.1. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşması.....	108
4.2.2.2. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması.....	109
4.2.2.3. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması.....	110

4.2.2.4. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması.....	111
4.2.2.5. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması...	112
4.2.2.6. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması...	114
4.2.3.1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşması.....	115
4.2.3.2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması.....	116
4.2.3.3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması.....	117
4.2.3.4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması.....	118
4.2.3.5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması	119
4.2.3.6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması...	120
4.2.4.1. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşması.....	121

4.2.4.2. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması.....	122
4.2.4.3. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması.....	123
4.2.4.4. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması.....	124
4.2.4.5. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması.....	125
4.2.4.6. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması.....	126
5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	128
5.1. Sonuçlar.....	129
5.2. Öneriler.....	136
5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler.....	136
5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler.....	137
KAYNAKLAR.....	138
EKLER.....	146
Ek-1. Ölçek Geliştirme Çalışmaları.....	147
Ek-2 İl Eğitim Denetmenleri Ölçeği.....	155
Ek-3 Yönetici ve Öğretmen Ölçeği.....	158
Ek-4. Ölçek Uygulama İzin Onayı.....	161
Ek-5. Örneklemi Oluşturan Okulların Listeleri.....	163
Ek-6. Özgeçmiş.....	169

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 3-1	Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmeni sayıları.....	78
Tablo 3-2	Araştırmada uygulanan ve değerlendirmeye alınan ölçeklere ilişkin bilgiler.....	78
Tablo 3-3	Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin demografik özellikleri.....	80
Tablo 3-4	Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının demografik özellikleri.....	81
Tablo 3-5	Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin demografik özellikleri.....	82
Tablo 3-6	Araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin demografik özellikleri.....	83
Tablo 3-7	Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyini belirleme ölçeği faktör yapısı.....	88
Tablo 3-8	Ölçek ifadelerini değerlendirme tablosu.....	90
Tablo 4-1	Müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular.....	92
Tablo 4-2	Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular.....	93
Tablo 4-3	Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular.....	94
Tablo 4-4	İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular.....	96
Tablo 4-5	Okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular.....	97
Tablo 4-6	Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerin gruplara göre farklılaşması.....	98
Tablo 4-7	Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması.....	101

Tablo 4-8	Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması.....	102
Tablo 4-9	Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması.....	104
Tablo 4-10	Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması.....	105
Tablo 4-11	Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması.....	106
Tablo 4-12	Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması.....	107
Tablo 4-13	Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması.....	108
Tablo 4-14	Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması.....	109
Tablo 4-15	Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması.....	110
Tablo 4-16	Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması.....	112
Tablo 4-17	Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması.....	113
Tablo 4-18	Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması.....	114
Tablo 4-19	Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması.....	115
Tablo 4-20	Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması.....	116
Tablo 4-21	Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması.....	117
Tablo 4-22	Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması.....	118

Tablo 4-23	Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması.	119
Tablo 4-24	Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması.....	120
Tablo 4-25	İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması.....	121
Tablo 4-26	İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması.....	122
Tablo 4-27	İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması.....	123
Tablo 4-28	İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması.....	124
Tablo 4-29	İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması.....	125
Tablo 4-30	İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması.....	127

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2-1	Stratejik yönetim süreci (genel bakış).....	28
Şekil 2-2	Stratejik yönetim süreci ve aşamaları.....	29
Şekil 2-3	Amaç, yapı, stratejik ilişkileri.....	56
Şekil 2-4	Geleneksel stratejik kontrol süreci.....	62
Şekil 2-5	Stratejik kontrollerde çağdaş yaklaşım.....	65
Şekil 4-1	Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları.....	92
Şekil 4-2	Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları.....	94
Şekil 4-3	Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları.....	95
Şekil 4-4	İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları.....	96
Şekil 4-5	Müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları.....	97

Tüm sevdiklerime ve emeği geçenlere

TEŞEKKÜR

Tez danışmanım Sayın Yrd. Doc. Dr. Nuri AKGÜN'e araştırma boyunca göstermiş olduğu anlayış ve rehberliği için en derin teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmalarına bilimsel katkılarından, rehberliklerinden ve hoşgörülü yaklaşımlarından dolayı hocalarım Doç. Dr. Yusuf CERİT, Doç. Dr. Şenay NARTGÜN ve Yrd. Doç. Dr. Bahri AYDIN'A teşekkür ederim.

İstatistiksel işlemler konusunda görüş ve rehberliğine başvurduğum değerli Hocam Doç. Dr. Zekeriya NARTGÜN'E çok teşekkür ederim.

Değerli Hocalarım Doç. Dr. Kaya YILDIZ, Yrd. Doç. Dr. Meriç TUNCEL, Doç. Dr. Türkan ARGON, Yrd. Doç. Dr. Tuncay ÖZDEMİR'E şükran borçluyum.

Ölçeğin geliştirilmesi aşamalarında gösterdikleri ilgi, yaptıkları yardım ve özenlerinden dolayı Prof. Dr. Coşkun BAYRAK, Doç. Dr. Sadi SEFEROĞLU, Yrd. Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY, Yrd. Doç. Dr. Hakkı KONTAŞ, Yrd. Doç. Dr. Mustafa EKİCİ, Dr. Yurdagül EREŞ ve İstanbul İlinde görevli yönetici ve öğretmenlere teşekkür ederek şükranlarımı sunarım.

Lisans, yüksek lisans ve doktora öğrenimim süresince, desteklerini hiçbir zaman esirgemeyen değerli hocalarım, Sayın Prof. Dr. Nihat BİLGİN, Prof. Dr. A. Canan ÇETİNKANAT ve Prof. Dr. Esergül BALCIBUCAK ve Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN'A ne kadar teşekkür etsem azdır.

Aileme, bütün hayatım süresince yaptıkları destek, göstermiş oldukları sabır ve anlayıştan dolayı minnettarım.

NİSAN 2014 / BOLU

Şenyurt YENİPINAR

Ek 6: Etik İlkelerine Uyulduğuna İlişkin Metin

Doktora tezi olarak sunduğum, “İlköğretim Okullarında Stratejik Yönetimin Uygulanma Düzeyi” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 11/04/2014

İmza**Şenyurt YENİPINAR**

ABSTRACT**THE LEVEL OF IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC
MANAGEMENT IN PRIMARY SCHOOLS****YENİPİNAR, Şenyurt****Phd Thesis****Educational Administration and Supervision****Consultant: Assoc. Prof. Dr. Nuri AKGÜN****APRİL 2014, XIX + 170 pages**

In this study, primary school principals, the Director of the strategic management of the provincial education ministers, teachers and examiners apply — determination of the degree to which the views of the primary institutions. The research was carried out in the scan; working population in İstanbul 2011-2012 academic who served 109 in provincial education supervisor, İstanbul province, Turkey on the Asian side in the Atasehir, Kadikoy, Kartal, Maltepe and the academic year 2011-2012, the townships of Sultanbeyli, who served 192 primary the school principal, 188 vice principal and 400 teacher. 86,73% of the universe of the study was obtained from the data available. Primary school principal, vice principal, teachers and examiners for the purposes of determining the provincial training developed by the examiner's views "are applied to the Strategic level of Management Schools Measuring Scale" data collection tool was used.

The data obtained in research USING SPSS (Statistical Package for Social Sciences) have been analyzed using the program for Windows, 17.0. Statistical methods of evaluating identifier data (number, percentage, mean, standard deviation). Quantitative data to compare the difference between the two groups of t-test, guruplardaki is the number of n low man whitney u test was used. In the case of more than two group comparisons between the groups of one-way Anova test (One way) and

the diversity of the group, the number of cases where the Scheffe, whallis test has been used low kruskall. The resulting findings have been assessed at the level of the 95%.

Based on the findings of the research, the following conclusions:

1. Primary school principals in primary schools of strategic management: "strategic thinking", "creating a" strategic analysis, routing, and strategy levels at a high level; "strategic application and evaluation" is applied to a very high level of obligatory.
2. Primary school principal assistants and teachers, primary schools in strategic management: "strategic thinking", "creating a strategic analysis, routing, and strategy", "a high level" strategic application and evaluation levels is obligatory.
3. Provincial education inspectors, strategic management in primary schools: "strategic thinking" of the level of the lowest level; "strategic analysis, routing, and application and evaluation of strategy creation" and "strategic" levels of medium-level applies to the obligatory
4. All subjects participating in the study, according to the average of: strategic management in primary schools; "strategic thinking", "creating a strategic analysis, routing, and strategy", "a high level of strategic application and evaluation".
5. Primary schools, 36-40 age range, according to the 26-30 age range managers, executives, "strategic thinking" better applies to the size of obligatory. 36-40 age range managers, 31-35 age range according to the size of the "strategic thinking" better compliance standards applies to the obligatory
6. Primary schools, 36-40 age range managers, according to the 26-30 age range executives: "creating a strategic analysis, routing, and strategy" is better than the size of obligatory.

7. Primary schools, 36-40 age range, the Deputy Assistant Director of the age range, according to 26-30: "strategic thinking" better applies to the size of obligatory.
8. Primary schools undergraduate degree, graduate degree, which, according to the Deputy, the Assistant warden: "creating a strategic analysis, routing, and strategy" is better than the size of obligatory.
9. Primary school teachers, 36-40 age bracket, according to the 26-30 age range to the teachers: "strategic thinking" better applies to the size of obligatory.
10. Primary schools 31-35 age range 20-25 age range, according to the teachers, the teachers: "creating a strategic analysis, routing, and strategy" is better than the size of obligatory.
11. Provincial education inspectors, professional seniority 16-20 years, according to those in professional seniority 26-30 years: "strategic application and evaluation of" better applies to the size of obligatory. Professional seniority for 31 years and above, according to those in professional seniority 26-30 years: "strategic application and evaluation of" better applies to the size of obligatory.

Keywords: Management, Strategy, strategic management

ÖZET**STRATEJİK YÖNETİMİN İLKÖĞRETİM OKULLARINDA
UYGULANMA DÜZEYİ****YENİPİNAR, Şenyurt****Doktora Tezi****Eğitim Yönetimi ve Denetimi****Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nuri AKGÜN****NİSAN 2014, XIX+170 sayfa**

Bu araştırmada, ilköğretim okulu müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim kurumlarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiştir; çalışma evrenini İstanbul İlinde 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan 109 il eğitim denetmeni, İstanbul İlinin Asya yakasında bulunan Ataşehir, Kadıköy, Kartal, Maltepe ve Sultanbeyli ilçelerinde 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan 192 ilköğretim okul müdürü, 188 müdür yardımcısı ve 400 öğretmen oluşturmaktadır. Çalışma evrenin % 86,73 'ünden kullanılabilir veri elde edilmiştir. İlköğretim okulu müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen "Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği" adı verilen ve "stratejik düşünme", "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma", "stratejik uygulama ve değerlendirme" olmak üzere üç boyuttan oluşan veri toplama aracı kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, gruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda man whitney u testi kullanılmıştır. İki'den fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi, gruplardaki n

sayısının düşük olduğu durumlarda kruskall whallis testi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular % 95 güven aralığında değerlendirilmiştir.

Araştırmanın bulgularına dayalı olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

1. İlköğretim okulu müdürlerinin, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında: “stratejik düşünme”, “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutlarının yüksek düzeyde; “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun çok yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
2. İlköğretim okulu müdür yardımcıları ve öğretmenlerinin, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında: “stratejik düşünme”, “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutlarının yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
3. İl eğitim denetmenlerinin, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında: “stratejik düşünme” boyutunun düşük düzeyde; “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutlarının orta düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
4. Araştırmaya katılanların görüşlerinin ortalamalarına göre: stratejik yönetimin ilköğretim okullarında; “stratejik düşünme”, “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutlarında yüksek düzeyde uygulanmakta olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
5. İlköğretim okullarındaki 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin, 26-30 yaş aralığındaki müdürlere göre “stratejik düşünme” boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı; 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin, 31-35 yaş aralığındaki müdürlere göre “stratejik düşünme” boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

6. İlköğretim okullarındaki 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin, 26-30 yaş aralığındaki müdürlere göre: "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
7. İlköğretim okullarındaki 36-40 yaş aralığındaki müdür yardımcılarının, 26-30 yaş aralığındaki müdür yardımcılara göre: "stratejik düşünme" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
8. İlköğretim okullarındaki lisans mezunu olan müdür yardımcılarının, lisansüstü mezunu olan müdür yardımcılara göre: "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
9. İlköğretim okullarındaki 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlere göre: "stratejik düşünme" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
10. İlköğretim okullarındaki 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlere göre: "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.
11. İl eğitim denetmenlerinden mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların, mesleki kıdemi 26-30 yıl olanlara göre: "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı; mesleki kıdemi 31 yıl ve üstü olanların, mesleki kıdemi 26-30 yıl olanlara göre: "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Strateji, Stratejik Yönetim.

BÖLÜM I

1. Giriş

Bu bölümde; problem durumu, problem cümlesi, araştırmanın amacı, alt problemler, araştırmanın önemi, sayıtlılar, sınırlılıklar ve tanımlara yer verilmiştir.

1.1. Problem Durumu

İnsanların kalabalıklaşması, toplumların karmaşıklaşması insanın kendi ihtiyaçlarını bireysel güç ve yetenekleri ile karşılayamaması sonucunu doğurmuş, bunun sonucunda örgütlü yaşama ihtiyacı, örgüt ve yönetim meydana gelmiştir. Örgütlü olarak yaşamak; insanların hayatlarını kolaylaştırırken, diğer kişi ve gruplardan daha üstün ve güçlü olmalarını sağlamıştır.

İnsanlar örgüt aracılığıyla farklı ve sınırlı olan düşünme ve kavrama yeteneklerini birleştirerek, kendi bireysel güç ve yeteneklerinin birleşiminden daha büyük bir güç elde ederler, amaçlarını bu yolla gerçekleştirmeye çalışırlar (Aydın, 1994: 13). Bu nedenle iyi örgütlenebilen ve bu örgütlerde etkili yönetim modelleri bulup uygulayabilen toplumlar bunları yapamayanlara karşı tarih boyunca üstünlük kurmuşlar ve yaşamın her alanında hükümler olmuşturlar (Genç, 1994).

Örgütlerin hızlı değişim ortamında yaşayabilmesi için: çok boyutlu, uluslar arası eksende, kalite ve rekabet ortamının gereklerini düşünerek proje üretmesi ve sürekli arayış içinde bulunması gerekmektedir. Bu bilinci yakalayan örgütler, günü kurtarmanın ötesinde birimlerine geleceğe yönelik olarak yön verme yani stratejik yönetim anlayışına ulaşma ve bunu uygulamalarına yansıtma çabasına girmişlerdir (Can, 2002, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>, 09 Ekim 2010'da

erişildi). Çünkü stratejik yönetim geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmeyi ve kendi geleceğine sahip olmayı sağlar (Güçlü, 2003).

Örgüt ve örgütlü yaşam sürekli gelişme göstermiştir. Örgütler insanlar gibi yaşayan varlıklar olup, yaşamlarını sürdürdükleri doğal bir çevreleri vardır; ihtiyaçlarını bu çevreden alıp, ürettiklerini de yine bu çevreye sunarlar. Bu nedenle; içinde bulundukları çevrede meydana gelen en küçük değişime duyarsız kalamamakta, ondan etkilenmekte ve yaşayabilmek için çevresinde oluşan değişmelere ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar (Budak, 2005).

Örgüt, bir yönetim bilimcinin tanımına göre: “üyeleri arasındaki ilişkilerin bir örüntüsüdür” (Bursalıoğlu, 1994: 25). Diğer bir tanımda da örgüt: “iki ya da daha fazla kişinin bilinçli olarak eşgüdümlemiş etkinlikleri sistemidir” (Aydın, 1994: 4). Örgütleri etkinleştiren ve amaçları doğrultusunda harekete geçiren insan ögesidir. Bu nedenle, örgütlerin etkililiği, amaçlarına ulaşma düzeyleri; örgütteki bireylerin etkililiği ve amaçları gerçekleştirme istekleri ile doğrudan ilgilidir.

Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. İnsanın toplumsal yaşamı gereği olan diğer kişilerle ilişkilerini, onların çeşitli etmenler altındaki davranışlarını inceler; en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir; insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Diğer bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin bir şekilde koordine edilmesidir. Yönetim kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır. Bir toplumun örgütlerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o toplumun kalkınmışlık düzeyi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür (Güçlü, 2003).

Sanayi devrimi ile birlikte daha da önem kazanan örgüt ve yönetim kavramları, günümüze kadar sürekli gelişim ve yapılanma arayışı içerisinde olmuştur. En ideal örgüt ve yönetim tekniğinin bulunmasına değişen koşullar çerçevesinde ulaşılmaya

çalışılmıştır. Ancak, sabit olarak en doğru yönetim modeli oluşturulamamıştır. Zira arayışlar değişimi, değişimde gelişmeyi doğurur. Gelişmeler ise beraberinde belirsizlik olgusunu getirir (Çetinkanat, 1998; Erdem, 2006; Ertan 2010).

Dünyada tarihin her devresinde değişimler olmakla birlikte özellikle son yüzyılda giderek artan köklü ve önceden görülmemiş hızda değişimler yaşanmakta, değişim rüzgârı her ülkede ciddi etkiler yaratmaktadır (Ersen, 2003). Toplumsal hayatta, teknoloji ve kullanılan araçlarda 40–50 yılda görülen değişimler, 21. yüzyılda bir yıl, bir ay, hatta bir gün içinde gerçekleşmektedir (Can, 2002). Bu hızın daha da artması beklenmektedir.

Değişimlerin hızlı ve etkili olması geleceği belirsizleştirdiğinden örgütlerin ve yönetimlerin “geleceğe” yönelme gayretlerini artırmaktadır. Machiavelli, Hükümdar adlı eserinde: akıllı yöneticilerin, yalnız halin karışıklıklarına değil, geleceğe de dikkat ederek bütün yetenekleri ile bunlara karşı hazırlıklı olmaları gerektiğini, geleceği önceden görerek gerekli tedbirleri almanın akıllılara ve uzağı görenlere verilmiş bir vergi olduğunu belirtmektedir (Machiavelli, Aktaran: Türk, 1996: 18).

İnsanlık mirasının birikimi sonucu 17. yüzyıldan itibaren modern düşüncenin doğmasıyla bilimsel yöntemlerin keşfedilmesi, değişim ve gelişmelere büyük bir hız kazanmıştır. Dünyaya temel olan ve onu biçimlendiren modern anlayış oluşmuştur. Bu anlayışa göre;

1. Gelecek ön görülebilir.
2. Değişim vardır ve bu doğrusaldır.
3. Yapımına katılmadığımız, sadece gözlemcisi olduğumuz nesnel (dışsal) bir gerçeklik vardır.
4. Söz konusu gerçeklik evrenseldir, diğer bir değişle bugün burada geçerli olan her zaman her yerde geçerlidir (Koç ve Taşcı, 2006).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren kompleksliğin belirmesi ile birlikte modern düşünceye paralel olmayan fikirler ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunlara göre;

örgütler insanların ve toplumların başarılı olmalarında önemli unsurlar olmakla birlikte tek başlarına sorunları çözmekte yetersiz kalmaktadırlar. Artık; daha önce yapılanların nasıl daha verimli hale getirileceğinin yanı sıra yeni nelerin yapılması gerektiği de bilinmelidir. Yönetimin ve yöneticilerin başarılı olması için: daha önce yapılanları daha hızlı, daha ekonomik, daha iyi yapmaları yetmemekte; yeni değerler doğrultusunda nelerin yapılması gerektiğinin de bulunması gerekmektedir (Özden, 2002).

Başarılı yönetici olabilmek için; belirsizlikleri mümkün olduğunca en aza indirgeyerek gelecekteki eğilimleri ve olayları en iyi biçimde tahmin etmek gerekmektedir (Nartgün, 1996; 62). Bu yetmemekte yöneticiler sadece kendi örgütlerini değil, kendileriyle aynı alanda faaliyet gösteren diğer örgütleride anlamak, gelişimlerini kestirmek; örgütlerini bu anlamlandırmalara ve kestirimlere göre yönlendirmek durumundadırlar (Hax ve Majluf, 1996). Geleceği düşünmeden, günlük sorunları hallederek yürütülen bir yönetim şekli, örgütlerin zor duruma düşmesini kaçınılmaz kılmaktadır. Bunun sonucunda örgüt ve yönetim anlayışında da değişimler olmaktadır. Yönetimde eski anlayışlar giderek önemini kaybetmekte, yeni fikirler, görüşler, yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Doğrusal düşünme, sistem düşüncesi, stratejik yönetim, değişim mühendisliği, değişim yönetimi, toplam kalite gibi adlar altında yeni yönetim teknikleri giderek artan bir şekilde benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmaktadır (Aktan, 2003; Montane and Charnow, 2008: 89-91).

Günümüzde değişim çok hızlıdır. Bu hızlı değişim ortamlarında örgütlerin ihtiyacı olan şeylerden biri strateji ve stratejik yönetimdir. Bir yandan operasyonel etkinliği artıracak içsel bir bakış; öte yandan tüm örgütü saran dışa yönelik bir bakış açısı. Yirmibirinci yüzyılın kurumlarını oluşturmak ancak böyle bir kurum kültürü ile mümkündür (Kırım; 2009: 60). Günümüzde çok hızlı gelişen değişim ve belirsizlik rüzgarına karşı örgütler stratejik yönetimi can simidi olarak kullanmaya başlamıştır (Ertan 2010).

Günümüzde ve gelecekte başarılı olmanın ve bunu süreklileştirmenin yolu, öğrenme yarışına kaymaktadır. Rakiplerine göre daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar daha önde gidecektir. Bu da ancak "stratejik düşünme" ve davranma ile mümkün

olacaktır. Değişimin an mertebesine geldiği, zaman-mekan ayrımının ortadan kalktığı günümüz dünyasında stratejik yönetim hızla gelişen bir inceleme alanı haline gelmiştir (Koç ve Taşcı, 2006).

Son yirmi yılı aşkındır yönetim düşüncesi alanında üzerinde en fazla durulan, araştırma yapılan ve yaygınlaşan yönetim anlayışı stratejik yönetim olmuştur. Bu inceleme alanı örgütleri sosyo-teknik bir ortamda hareket eden bir bütün olarak ele alır ve niye bazı örgütlerin beklenmedik bir gelişme ve güçlenme sürecine girerken, güçlü gibi görünen diğerlerinin sorunlar yaşadığını ve yaşam kavgası verdiğini inceler (Barca, http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayishaziran_2009.pdf, 07.01.2012’ de erişildi).

Türk Dil Kurumu Büyük Türkçe Sözlüğünde strateji kelimesini birincil olarak İzlem; ikincil olarak; bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (www.tdkterim.gov.tr/bts, 19.02.2011’de erişildi).

Aktan (1999; 5) strateji kelimesinin sözlük anlamını “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade etmektedir.

Yönetim alanında strateji; bir örgütün temel hedeflerini, politikalarını ve hareket düzenini birleştiren bir plan veya modeldir. İyi oluşturulmuş bir strateji, örgütü doğru hedefe götürür ve örgütün kaynaklarının; tek ve uygulanabilir yapıyı temel alarak, içsel yetenekleri ve eksiklikleri, çevredeki olası beklenen değişiklikler ve rakiplere bağlı eylemler doğrultusunda kullanılmasını sağlar (Quinn, Henry ve Robert, 1996).

Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin yetersiz olduğu ileri derecedeki belirsizlikler altında yapılır (Ülgen ve Mirze, 2010). Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji; bir örgüte amaçları doğrultusunda fırsatçı

olma ve yeteneklerini etkin kullanma imkânı sağlamaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000). Stratejinin çıkış noktası temel olarak rekabet olsa da zaman içinde kavram daha geniş bir perspektif almış ve gelecekle ilişkili bütün konuları içeren bir şekil kazanmıştır (Volkan; 2008).

Stratejik yönetim 1960’larda klasik bir mantıksal çıkarım çerçevesine amaçlar ile araçlar arasındaki ilişkiye dayalı planlamacı, 1980’lerde görülen ikinci dönemde rekabetçi ortamlarda ana güçlere karşı pozisyonların geliştirilmesi ve savunulması bağlamında rekabetçi bir anlayış olarak yorumlanmıştır. 1990’lardan sonra ise: örgütü rakiplerinden farklı ve üstün kılacak kaynak ve kabiliyetlerin (temel yetkinliklerin) belirlenmesi ve geliştirilmesi olarak görülmeye başlanmıştır. Bu anlayış: stratejinin temel içsel yetkinlikler üzerine inşa edilmesi gerektiğini savunmaktadır (Barca, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayishaziran2009.pdf>, 07.01.2012 de erişildi).

Günümüz insanı, önceki çağlardan daha hızlı değişen bir dünyada yaşamaktadır. Bilimler, yeni araştırmalarla hızla değişmekte ve gelişmektedir. Dünyadaki bu bilimsel değişime ve gelişime ayak uydurabilen insanlar ve toplumlar hayatta kalabilmektedir. Bu nedenle: insanlar toplumlarının geleceğini oluşturacak olan kişileri yetiştirmek için eğitim sistemlerini ve okulları kurmuşlardır. Eğitim insanın düşünce ufkunun gelişmesine, kalıplarının kırılmasına, dünyaya daha esnek ve geniş açıdan bakmasına imkân verir. Eğitim olmaksızın insan bildikleriyle sınırlı kalır, dünyanın zenginliğini ve çeşitliliğini kendi kafasındaki kalıplara oturtmak için çaba harcar. Buna yüzeysellik denir. Yüzeyselliği aşmak ancak etkili eğitimle, okumakla ve özümsemekle mümkün olur. Bilgi farklılık yaratan farktır (Baltaş, 1989: 11).

Küreselleşen ve bunun sonucunda da karmaşıklığı artan dünyamızda hayatta kalmanın şartı gelişmişliği yakalayarak sürekli kılmaktır. Gelişmişliği ve ilerlemeyi yakalayarak sürekliliğini sağlamak bilgileri öğrenmekle veya öğretmekle değil, eldeki mevcut bilgilerden orijinal sentezler yapmakla mümkündür. Çünkü yirminci yüzyılda üretilemeyeni üreten ve bilinmeyeni arayan insanlar çağa hakim olacaktır. İnsanlarımızı

bu niteliklerle donatabilmek ancak çağdaş ve demokratik bir eğitim sistemi ve amaçlarını etkili olarak gerçekleştiren bir okul örgütü ile mümkündür olabilir (Bilgen, 1994: III).

Okul yöneticileri, örgütlerini yaşatmak ve toplumlarının verdiği görevi yerine getirebilmek için diğer bütün örgütlerde olduğu gibi, örgütlerini dönün şartlarına göre değil, geleceğin şartlarına göre yönetmek zorundadırlar (Drucker, 1995: XI).

Eğitim sistemleri, geleceğin toplumunu oluşturacak bireyleri yetiştirme amacıyla kurulan sistemler olduğundan dünyanın evrensel değerlerine uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içinde olmalıdırlar (Çelik, 1995). Bu nedenle toplumun geleceği için sürekli gelişerek ve oluşabilecek tehditlere karşı bilinçli hareket ederek kendilerini geleceğe taşımaları gerekmektedir. Bu da yönetim anlayışlarını, örgütsel yapılarını ve liderlik yaklaşımlarını güncel zamanın anlayışına göre yeniden ele alıp değerlendirmelerini gerektirmektedir. Değişimin anlık olduğu günümüz dünyasında, eğitim örgütlerinin de, değişim ve gelişimlere uyum sağlayabilmek için etkili stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. Bu var olan statüyü korumaya göre daha fazla efor sarf etmeyi gerektirir (Besler, 2003).

Eğitim örgütlerinin bilgi toplumunun gereklerine göre yapılarını düzenlemesi gerekmektedir (Şişman, Turan, 2005:116). Çünkü dünyada değişim ve yenileşmeler eğitim kurumlarını, hem çıktılarını pazarlama hem de aldığı girdilerin beklentilerine cevap vermek açısından iki yönlü etkilemektedir. Türk eğitim örgütleri de bir sistem bütünlüğü içerisinde girdi, süreç ve çıktı boyutlarında niteliksel değişim yönünden eleştirilmektedir (Özdemir, 2000: 1).

21. yüzyılda bütün örgütler gibi geleceği göremeyen eğitim örgütlerinin de işlevini ve etkinliğini kaybetmesi kaçınılmazdır. Bir örgütün etkinliğini kaybetmesinin sonucu da, ya ölüm ya da asalaklaşmadır (Başaran, 1982: 169). Eğitim örgütlerinin bu değişim rüzgârında ayakta kalabilmelerinin temel yolu, değişime değişimle karşılık verebilmelerinden geçmektedir. Bu bağlamda eğitim örgütlerinin orta ve uzun dönemde önlerini görebilmesi ve geleceğe yön verebilmesi için, örgütün nasıl değişeceğini,

gelişeceğini ve bu süreçte kendi rollerinin ne olacağını açıklamaya gereksinim duyarlar (Preedy ve diğerleri, 2003: 6).

Türkiye açısından değişme ve gelişme, Avrupa Birliği (AB) ile yakından ilgilidir (Terzi, 2005: 1). Türkiye’deki kamu ya da özel her örgüt, AB’nin siyasi, ekonomik, sosyal vb. her türlü politikalarından doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenmektedir. Bunun sonucunda Türk kamu yönetiminde kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede, diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de toplumun taleplerine karşı duyarlı, katılımcılığa önem veren, hedef ve önceliklerini netleştirmiş, hesap veren, şeffaf ve etkin bir kamu yapılanmasının gereği olarak “Stratejik Yönetim” yaklaşımı benimsenmiştir (MEB, 2010).

Özü itibariyle işletme biliminin çatısı altında incelenen stratejik yönetim Türkiye’de kamu kuruluşlarında uygulanması için yasal zemin oluşturulmuş bulunmaktadır. Stratejik yönetim, 2003 yılından bu yana bazı kamu kurum ve kuruluşlarında pilot olarak uygulanmaya başlanmıştır. Stratejik yönetim; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmaktadır (MEB, 2010).

Ekonomik, sosyal ve kültürel açılardan hızla değişerek gelişmekte olan Ülkemiz, değişimin bütün kurumlarda hızlı, etkili ve ekonomik olmasını sağlama düşüncesinden hareketle 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve buna bağlı olarak çıkarılan ikincil mevzuat ile kamu kurumlarının stratejik yönetime geçmelerinin yasal alt yapısını oluşturmuştur (MEB, 2010).

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun 60 ıncı maddesi ile 22.12.2005 tarihli ve 5436 sayılı Kanunun 15 inci maddesine dayanılarak “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır.

Kalkınma planları ve yıllık programlar ile diğer ilgili programlar dikkate alınarak hazırlanan stratejik planlar, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı (DPT) ve diğer ilgili kurumların öngörülen süreçlerinden geçerek yürürlüğe girmektedir (MEB,

2010). Bu amaçla DPT tarafından, 5018 sayılı Kanununun 9’uncu maddesine dayanılarak “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Bu yönetmeliğe göre; stratejik yönetim çalışmalarının, kapsamdaki tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılması, aşamalı bir geçiş takvimi dâhilinde yürütülmüştür. Söz konusu geçiş takvimine göre Milli Eğitim Bakanlığı, 2010-2014 yıllarını kapsayacak olan ilk dönemde stratejik yönetime geçmiştir.

Bu kanun ve yönetmeliklerden başka DPT tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” 19.06.2006 tarih ve 2006/55 sayılı MEB Genelgesi ve 2010/14 Sayılı MEB Genelgesi Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatı birimlerinde yürütülmekte olan stratejik yönetim çalışmalarının yasal çerçevesini oluşturmaktadır.

Milli Eğitim Bakanlığı stratejik yönetime geçme çalışmalarına başlayarak öncelikle kendi örgüt yapısında gerekli düzenlemeleri yapmıştır. Merkez teşkilatı başta olmak üzere il ve ilçe milli eğitim müdürlükleri ile okullarda stratejik yönetim çalışmalarına başlanarak stratejik planlar 2010 yılı sonunda bitirilmiştir. Ancak; stratejik yönetimin etkin olarak uygulanabilmesi için önemli olan süreçtir. Yalnız başına stratejik plan dokümanının bir önemi yoktur. Yöneticilerin ve tüm örgüt çalışanlarının değerleri, anlayışları ve birlikte hareket etmeleri önemlidir (Bush ve Coleman, 2008: 15). Stratejik yönetimin başarısı için tüm kurum toplumunun süreçlerin uygulanabileceğine inanarak desteklemeleri gerekir (Erdoğan, 2004). Ancak bu durumda etkili, hızlı ve ekonomik bir yönetim süreci yürütülebilir.

Eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okullarda yapılmaktadır ve okullar eğitim sisteminin stratejik, vazgeçilmez ana ögesidir. Üst sistemler, okulların işlevlerini yerine getirmesinde yol gösterici ve destek rolünü üstlenmektedir (Türk, 2002: 24).

İlköğretim kurumlarında, stratejik yönetim süreçlerinde işlevsel olarak sorumluluk alacak, kurum kültürünün oluşmasına katkı sağlayacak gruplardan en önemlileri İl eğitim denetmenleri, okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerdir. Bu grupların; stratejik yönetimin, ilköğretim kurumlarında ne derece de uygulanabildiğine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi: durumun değerlendirilmesi,

eksikliklerin giderilmesi ve yeni yeterliklerin geliştirilmesi açılarından yaşamsal öneme sahiptir.

1.2. Problem Cümlesi

Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinin görüşleri nelerdir?

1.3. Alt Problemler

Araştırmada aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır.

1- Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

2- Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinin:

- a- Cinsiyet,
- b- Yaş,
- c- En son mezun olunan okul,
- d- Branş,
- e- Mesleki kıdem,
- f- Kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre görüşleri arasında anlamlı fark var mıdır?

1.4. Araştırmanın Önemi

Türk Milli Eğitim Sisteminde birçok değişim projesi uygulamaya konmuştur. Ancak bunların iyi yönetildiği ve başarılı olduğunu söylemek olası değildir (Erdoğan, 2004: 121). Bu durumun önemli nedenleri arasında değişim girişimlerine bir merkezden

karar verilmesi ve başlatılması gösterilebilir. Hâlbuki: günümüz koşullarında hızla oluşan değişme ve gelişmelere ayak uydurabilmek için; sistemin değişmesi konusundaki inisiyatifin merkeze bırakılması pek işlevsel değildir. Dolayısıyla: okullardaki değişim ihtiyacını tabanın ve uygulayıcıların hissederek gerçekleştirebilirliğini duyumsaması, eğitim sisteminin yeni gelişmeleri özümsemesinde önemli bir etkidir.

Türk Eğitim Sisteminde ve onun büyük bir parçası olan ilköğretim okullarında stratejik yönetime geçme sürecinde, bu kurumların gelişiminde en önemli rollere sahip olan il eğitim denetmenleri, yöneticiler ve öğretmenlerin yapılmak istenen değişimin gerçekleştirilebilirliği konusundaki görüşlerinin bilinmesi değişim sürecinin yönetilmesi ve başarısı açısından hayati derecede önemlidir.

Mevcut koşullarda okulların etkililiğinin artırılmasının gerçekçi yolu, eğitim yöneticilerinin hizmet içi eğitim etkinlikleri ile geliştirilmeye çalışılmasıdır. Bu araştırmanın amaçlarından biri, okul yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamaları konusundaki eksikliklerinin belirlenmesidir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların, okul yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarının geliştirilmesine dönük düzenlenecek hizmet içi eğitim programlarının hazırlanmasına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Stratejik yönetim sürecinde okulların iç ve dış çevre analizlerini yaparak, eksikliklerini, kuvvetli ve zayıf yönlerini, karşısına çıkabilecek fırsat ve tehditleri bilmesi, hedefleri doğrultusunda önceliklerini belirlemesi gerekmektedir. Bu araştırmanın belirtilen bu süreçlerin uygulanması ve yönetilmesi konusunda, okul yöneticilerine yol gösterici olacağı umulmaktadır.

Araştırma desenlenirken alanyazın taranmış, eğitim örgütlerinde stratejik yönetime ilişkin az sayıda kuramsal çalışmaya ulaşılmıştır. Araştırmanın eğitim örgütlerinde stratejik yönetim uygulamaları konusunda alana katkı sağlayacağı beklenmektedir. Ayrıca bu araştırmanın, bu konuda yapılacak yeni araştırmalara rehberlik yapabileceği ve alanyazında konunun tartışılmasına katkı sağlayacağı umulmaktadır.

1.5. Sayıtlılar

İl eğitim denetmenleri, okul müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenler soruları cevaplarırken gerçek kanılarını belirtmişlerdir.

1.6. Sınırlılıklar

Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinin görüşlerinin belirlenmesini amaçlayan araştırmanın sınırlılıkları aşağıda sıralanmıştır. Araştırmada elde edilecek bulguların bu kapsam içinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

1. Araştırma, 2011-2012 eğitim öğretim yılında İstanbul'un Asya Yakasında bulunan Ataşehir, Kadıköy, Kartal, Maltepe ve Sultanbeyli ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görevli okul müdürleri, müdür yardımcıları öğretmenler ve İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görev yapan tüm il eğitim denetmenlerinin ölçek maddelerine ilişkin görüşleri ile sınırlıdır.

2. Araştırma evreni, okullarda kadrolu olarak çalışan öğretmenlerle sınırlandırılmıştır. Sözleşmeli ya da ücretli olarak görev yapan öğretmenler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

1.7. Tanımlar

Stratejik yönetim: Örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü (Ülgen ve Mirze, 2010: 56).

İl eğitim denetmeni¹ : İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğünde görevli eğitim Denetmenleri.

1. 14.03.2014 tarih ve 6528 Sayılı Kanunla Maarif Müfettişi olarak değişmiştir.

İlköğretim Kurumu²: 6-13 yaş aralığındaki çocukların eğitim ve öğretimlerinin yapıldığı, sekiz yıl süreli ve zorunlu milli eğitim ve öğretim kurumu,

Okul müdürü: İstanbul İli resmi ilköğretim okullarında eğitim-öğretim ve yönetim hizmetlerini yürütmekle görevli müdürler.

Müdür yardımcısı: İstanbul İli resmi ilköğretim okullarında eğitim-öğretim ve yönetim hizmetlerini yürütmekle görevli müdürler yardımcısı.

Öğretmen: İstanbul İli resmi ilköğretim okullarında görev yapan kadrolu, sınıf ve branş öğretmenleri.

2. 30.03.2012 tarih ve 6287 Sayılı Kanunla tanımı değişmiştir.

BÖLÜM II

2. Kuramsal Temeller ve İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, strateji ve stratejik yönetimle ilgili kuramsal açıklamalar ve seçilen araştırmalar yer almaktadır.

2.1. Stratejik Yönetimle İlgili Kavramlar

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili olan strateji, vizyon, misyon, aksiyon, politika, taktik, program–bütçe ve yöntem kavramları ile ilgili açıklamalar yer almaktadır.

2.1.1. Strateji

Strateji kavramı gelişimini askeri alandaki kullanımına borçludur. Bu alanda strateji, savaşta orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması, yürütülmesi, yönetilmesi ve sonuca ulaşılması 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, fırsatlar ve tehlikeler hakkında bilgi edinmek, kendi birliklerinin durumunu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, sonuçta bütün bunları değerlendirerek başarılı olmak askeri stratejinin temelini oluşturur (Dinçer, 1994; Eren, 2000).

Adair stratejinin: Eski Yunancada, içerisinde liderlik, idare ve müttefiklerle birlikte çalışmak ve aynı zamanda bir düşmanın nasıl savaşa çekileceğini, hangi taktiklerin tatbik edileceğini bilmek konularını ihtiva eden bir başkomutanlık sanatı manasına geldiğini belirtmektedir (Adair, 2003, aktaran: Güneş, 2005: 160).

Mintzberg'e göre strateji: karar akımı içerisinde bir örüntüdür (Mintzberg, 1977).

Aktan (1999; 5) stratejik kelimesinin sözlük anlamını “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade etmektedir.

2.1.2. Vizyon

Vizyon, genellikle bir öngörü, bir kavram ya da fikir, geleceğin tasarlanmış bir resmi ya da bir ideoloji olarak anlaşılır; somut bir gelecek görüntüsüdür; gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, ancak yeni bir gerçek için yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar da uzaktır. Vizyon; örgüt geleceğinin resmidir ve insanların neden bu geleceği yaratmak zorunda olduklarını, üstü kapalı ya da açık olarak anlatması gerekmektedir. Vizyon liderin zihninde yaratılmakta ve ifade edilmektedir. Lider, vizyon aracılığı ile örgüt için ne yapılması gerektiğini ortaya koyar ve yol gösterici fikirleri oluşturur. Vizyon kelimeler ve numaralarla ifade edilen anlaşılabilir bir plandan çok bir görüntüdür (Sarvan, Arıcı, Özen, Özdemir ve İçigen, 2003).

Stratejik vizyon, geleceğe ilişkin sezgisel bir görüştür. Zihnin sezgisel ve bilişsel işlemlerinin bir sonucudur. Zihnin analitik değil sezgisel bir fonksiyonudur (Betz, 2001, aktaran: Şensoy, 2011: 298). Günümüzde başarılı olmak: doğruluğu kabul edilmiş, herkesin inanarak kabul edip paylaştığı; esas değerleri göz ardı etmeyen, değişim ve gelişmelerden etkilenebilen bir vizyon yaratmaktan geçmektedir (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

Vizyonun oluşumu için üç unsurun gerçekleşmesi gerekmektedir. Bunlar; örgütün değerlerini tespit etmek, misyonunu ve amaçlarını belirlemek ve örgütün hedeflerini ortaya çıkarmaktır (Akgemci, Çelik ve Ertuğrul), http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, 23.06.2011 de erişildi).

Bir örgütün amacı, onun var oluş nedeni olup ne yaptığını, hangi alanda çalıştığını açıklar. Yolunuzu aydınlatır ve değerlerinizi ortaya çıkarır. Değerleri belirlemek, onları vizyonun bir parçası haline getirmek, her türlü engele olumsuzluğa ve değişikliğe rağmen çalışanların hedefe odaklanmasını sağlar. İmaj ise, zihinde yaratılan ve gelecekte olması en çok istenen oluşumdur. Amaçlar ve değerler tam olarak yerine

getirildiğinde, gerçekleştirilmesi istenen en son durumun neler olacağını gösteren bir resimdir (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

Paylaşılan bir vizyon, insanlarla örgütün amacı arasında bir bağ oluşturarak, onlara çalışma şevki verir. Ayrıca paylaşılan vizyon, kararların alınması açısından da örgüte kolaylıklar getirmektedir. Örgüt yapısı daha geniş ve yatay hale geldikçe, kararlar da giderek merkezde değil, birimlerde alınmaktadır. Bu durumda net bir vizyon, adeta pusula görevi görmektedir. Eğer vizyon gerektiği gibi hazırlanmış ve uygulamaya konmuşsa, bu sayede insanlar: kurallar belli olmadığında, kimse onları denetlemediğinde ve tehdit etmediğinde bile, neye göre ve nasıl karar alacaklarını bilirler. Yöneticiler, örgüt vizyonunu etkili bir biçimde çalışanlara ilettiklerinde, iş tatmininin, örgüte bağlılığın, sadakatin, örgüt ruhunun, örgütün değerleri konusundaki bilgi düzeyinin, yaptığı işten gurur duymanın, verimliliğin ve motivasyonun arttığını görmektedirler (Akgemci, Çelik ve Ertuğrul, http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, 23.06.2011 tarihinde erişildi).

2.1.3. Misyon

Misyon örgütün var oluş amacı veya nedenidir. Bir başka deyişle örgüt olarak ne yaptığımızı ve kime hizmet ettiğimizi tanımlar (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon stratejik yönetimin diğer kısımlarına da temel oluşturur. Genel olarak, misyon kuruluşun üst yönetimi tarafından geliştirilir. Kuruluşa ait bu misyon, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Daha alt seviyedeki birimlerin misyonları ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyonuna uyumlu bir şekilde geliştirilir. Kuruluşun büyüklüğüne ve amacına göre kuruluşa ait bir veya birden fazla misyon bildirimi de olabilir (DPT, 2006).

Dinçer (2004: 63) bir örgüt misyonunun özelliklerini kısaca aşağıdaki gibi özetlemektedir.

- Misyon uzun dönemli bir amaçtır. Bazen bir örgütün hayatı boyunca değişmez.
- Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz. Bu sebeple daha iyiye ve daha üst başarılarla yöneltir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı, örgütü kendi kabiliyetinden uzak bir yere yöneltmemelidir.
- Paylaşılan ortak değer ve inançlardır. İşletmedeki tüm çalışanlara bir anlam kazandırmalı ve ortak bir istikamet sağlamalıdır.
- Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil nitelikle ilgili bir değerdir.
- Örgüte özgü ve özeldir, çünkü diğer işletmelerden ayırt eder.

Vizyon ve misyon bir arada ele alındığında tüm örgütün hangi yöne gitmekte olduğuna ilişkin ortak bir uzlaşmayı yansıtır. Vizyon ve misyonda vurgulanan bu yönelim günlük kararların verilmesinde temel oluşturabilir (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

2.1.4. Aksiyon

Aksiyon Büyük Türkçe Sözlükte “1. Bir kuvvetin, maddi bir etkenin, bir düşüncenin ortaya çıkması. 2. İnsan etkinliğinin veya iradesinin açığa çıkması.” Olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim alanında ikinci anlamın daha geçerli olduğu söylenebilir (TDK, 2011, <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 26.06.2011 tarihinde erişildi).

Aktan, (1999: 1)’a göre aksiyon, “belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır.”

2.1.5. Politika

Politika, örgütlerde arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren düşünce tarzı, rehber veya pusula olarak tanımlanabilir. Politika, örgütlerde işlerin nasıl yapılacağını bildiren kurallar dizisi değildir. Bu nedenle emredici değildir. Çalışanlar politikanın öngördüğü sınırlar dahilinde kendi konularında takdir haklarını kullanma yetkisine sahiptirler. Bu bağlamda politika; örgütü amaçlarına yönlendirecek, strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile

gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren yol olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2010).

2.1.6. Taktik

Örgütün kaynaklarını en etkili şekilde kullanabilmek için değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlardır. Bu kararlara aynı zamanda “fonksiyonel stratejiler” veya “alt stratejiler” adı verilmektedir (Dinçer, 1994).

Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur. Strateji bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Bazı hallerde taktik, uygulamalar esnasında saptanabilir. Bu yüzden taktikte aslında strateji gibi amaca hizmet eden bir araç olmasına rağmen özel, kısa fikir ve hareketlerden oluştuğuna göre bazen çok kısa sürede genel strateji düşüncesine aykırı düşebilir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlardır. Bu yüzden taktik, programa benzemektedir. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gerekecektir. Bu yüzden taktik: stratejiyi gerçekleştiren bir araç ve onun vazgeçilmez devamıdır (Eren, 2000).

Strateji, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynakları tahsis etmesi ile ilgili genel kararlardır. Taktik ise, tahsis edilen bu kaynakların harekete geçirilmesi, yani uygulanması ile ilgilidir. Dolayısıyla taktik kararlar, stratejik kararların ayrıntılarını içerir. Daha başka bir ifadeyle taktikler; a) mevcut kaynakların etkili kullanımına, b) strateji uygulamalarının ayrıntılarına yönelik kararlardır. Özellikle kaynakların etkili bir şekilde kullanımıyla ilgili haftalık, aylık ve hatta yıllık taktik kararlar, sık sık değişen durumlara göre gözden geçirilir ve yeniden uygulanır. Kısaca, taktiklerin; daha özel ve daha kısa dönemli fikir ve uygulamalardan, örgütün bütününe değil, bölümlerini içine alan kararlardan daha çok örgüt içi analizlere dayalı planlardan ve nihayet stratejinin gerçekleştirilmesine yardımcı bir vasıtadan ibaret olduğu söylenebilir (Dinçer, 1994).

2.1.7. Program ve bütçe

Program, bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman şahıs ve usul göstererek belirtir. Hedeflerin, politikaların, yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturur. Kısa süre ile ilgilidir. Programlar daha alt kademeler ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşudur. Bu yönü ile politika ve stratejiden ayrılır. Programların esneklik özelliği çok azdır. Bütçe, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ifadelerinden oluşan öngörüdür. İşgücü, üretim miktarı, kullanılacak araç-gereçler vb. bütün faaliyet unsurları ölçülendirilir, rakamlara dönüştürülür ve parayla ifadelendirilir. Bu sebeple bütçelere rakamlandırılmış plan ya da program adı verilir (Dinçer, 1994; Eren, 2000).

2.1.8. Yöntem

Yöntem en basit şekliyle “iş görme usulü” demektir. Yapılması muhtemel faaliyetlerin yapılış şeklini belirleyen planlardır. Kullanılış özelliği açısından politikaya benzer. Politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşın, yöntem politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu nedenle strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir. Yöntemler, faaliyetler icra edilirken rehberlik eder ve o faaliyetlerin yürütülmesinde içinden geçilecek safhaların ayrıntılarını açıklar. Bir amacın başarılması veya bir kararın alınabilmesi; gerekli işlemlerin yapılış sırasına göre açıklanmasına dayanır. Belirli amaçlar için yapılan her faaliyet alanında çeşitli derecelerde yöntemler uygulanabilir. Yöntemin stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliği vardır. Hatta uygulamalarda kullanılmak üzere standart yöntemler meydana getirilebilir (Dinçer, 1994; Eren, 2000).

2.1.9. Plan

Plan amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Bu kavram genel olarak strateji, politika, yöntem ve program kavramlarını kapsamaktadır. Çünkü plan örgütün çevresiyle ve çevresel gelişimi ile sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonunun”

maksimizasyonu ile ilgilidir. Bütün dış koşullar bu maksimizasyonun içine dahil olmaktadır (Eren, 2000).

Bir stratejinin içerdği fikirler, yani hangi değişim etmenlerinin öngörülmesi gerektiği ve bunların nasıl ele alınacağı gibi stratejik konular, stratejik planın içeriğini meydana getirir. ((Betz, 2001, aktaran: Şensoy, 2010: 206).

Planlama yapılırken varsayılan değişkenlerle ilgili öngörüler kesin değil, olasılığa dayanmaktadır. Bu nedenle, plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşma hiçbir zaman kesin değildir. Planda da, stratejide olduğu gibi risk ve belirsizlik derecesi mevcuttur. Fakat tahminlerin gerçekleştirilmesi ile ilgili belirsizlikler planda kabul edilen süre ile sıkı sıkıya ilişkilidir. Planın süresi azaldıkça belirsizlikler de doğru orantılı olarak azalmakta, planın süresi uzadıkça artmaktadır (Eren, 2000).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu kabul edildiğinden stratejik yönetimin gelişimi ile stratejik planlamanın gelişimi özdeş gelişmeler olarak kabul edilebilir. Bu iki kavram aynı anlama gelmemekle birlikte aralarındaki sıkı ilişki ve etkileşimden dolayı çoğunlukla birbirleri yerine kullanılmaktadır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin en önemli unsuru olsa da stratejik yönetimin temeli değildir. Stratejik yönetim ile stratejik planlama arasındaki farkı şu şekilde açıklayabiliriz: stratejik planlama en iyi ve en uygun stratejik kararları almaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Stratejik yönetim, yapılan planların uygulanması için örgütün iç ve dış çevresindeki her türlü önlemin alınarak yürürlüğe konması, yapılan çalışmaların kontrol edilmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerinin bütünüdür (Ansoff, 1988). Stratejik düşünce bir süreç, stratejik plan ise bu sürecin ürünüdür (Betz, 2001: 44, aktaran: Şensoy, 2010)

Şu halde, uzun süreli plan periyotlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadır. Ancak planın süreleri çok çeşitli olduğundan, kısa ve orta süreli planlar stratejiden ayrılarak daha kesinlik ve belirlilik kazanmakta, politika, taktik ve programa benzemektedir. Ancak politika uzun süreli ve devamlı uygulamalarla ilgili bir kavram olduğundan bu yönüyle orta ve kısa süreli planlardan ayrılmaktadır (Eren, 2000).

2.2. Stratejik Yönetimin Tanımı ve Amacı

Stratejik yönetim, örgütün gelecekte nereye ve hangi yöne gitmesi gerektiğinin ve uzun dönemli örgüt hedeflerine nasıl ulaşılacağına belirlendiği, örgüt için geçerli değerlerin ve yönetim felsefesinin saptandığı ve örgüte onu diğerlerinden ayıran bir nitelik kazandırıldığı yönetim biçimidir. Amaç, örgütün gelecekte devam etmesi ve büyümesi için güçlerin birleştirilmesini sağlamaktır (Bircan, 2002).

Aktan (1999; 1) stratejik yönetimi; “organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği” olarak tanımlamaktadır.

Barutçugil (2004: 53). Stratejik yönetim: “organizasyonu bir bütün olarak çevresi ile uyumlu tutmak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen belli çabaları ifade eder. Varılacak bir nokta ya da elde edilecek bir sonuç değil kesintisiz sürdürülecek bir yönetim anlayışıdır.

Ertuna (2008; 11)’e göre stratejik yönetim: “Bir kuruluş ‘hedeflerine’ taşımaya odaklı bir yönetimdir.”

David (1997: 4)’ e göre stratejik yönetim; “Örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çok yönlü işlevsel kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilim ve sanattır.”

John M. Bryson’a göre; “*Stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir*” (Bryson, 2004: 5). ”

Genel bir tanım yapılmak istenirse, stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmenin yapılması, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak

yürürlüğe konması, daha sonra da stratejileri uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan süreçler toplamıdır (Eren, 2000).

Arzu edilen ve uzun dönemde hedeflenen amaçlara varabilmek, yaşamı ve bunun yanında rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek için yapılacak tüm çalışmalar devamlılık ister. Bu nedenle stratejik yönetim süreci bir kereye mahsus “işte yaptım...”, “oldu bitti...” diyebileceğimiz bir çalışma değildir. Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği ve değiştiği, sınırların ve sınırlamaların kalktığı, değişimlerin ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik dünyada devamlı bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir (Ülgen ve Mirze, 2010).

2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Genel yönetimin bir parçasıdır. Örgütlerde daha çok üst kademesinin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar. Dolayısıyla stratejik yönetim, örgütün dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlemeleri kapsar ve uzun vadede örgütün ne olacağı ile ilgili soruları cevaplandırır. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, örgütün dış çevresi ile olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1994; Eren, 2000).

Stratejik yönetim, genel yönetimin sahip olduğu özellikleri kapsamaktadır. Ancak bu özelliklerden farklı olarak kendine has özellikleri de bulunmaktadır. Bunlar aşağıda olduğu gibi sıralanabilir.

Stratejik yönetim;

- Uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, örgütün uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için rutin karar ve işlerden kesinlikle ayrılır. Örgütün gelecekteki performansının artırılmasını amaçlar. “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan faaliyetlerdir.

- Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek önlemler almaya yöneliktir.
- Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik” bir süreçtir.
- Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanır”.
- Esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alan stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için süreçte görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşır.
- Geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. örgütte vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyonun belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Mevcut durumu analiz etme ve örgütü amaçlarına ulaştıracak yeni ve orijinal sentezlere varma yeteneği vardır. Örgütün ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal yönlerden çevresel değişimlerin kavranmasına, örgütün üzerindeki olumsuz etkilerinin giderilmesine ve olumlu etkilerinin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.
- Stratejik amaçlara bağlı bir unsurdur. Örgütün stratejisi o örgütün genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin ve yeteneklerin bu amaçların gerçekleşmesi faaliyetlerinde toplanmasını sağlar.
- Örgütün bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yönetir ve faaliyete geçirir. Böylece: örgütün günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi olur.
- Strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmaz, oyunun kurallarını belirler, belirsizliği azaltır, izlenecek yolları ve kuralları açıklığa kavuşturur.
- Karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet sahalarını belirler; mevcut kaynaklarından nasıl yararlanacağını ve uzun süre içindeki dağılımın dökümünü ve takvimini içerir.

- Karmaşık ve dinamik bir örgütte beşeri unsurları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici veya azaltıcı bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirlendikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artırır.
- Ekip çalışmasına dayalı olarak örgütün hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür.
- Stratejik yönetim proaktif bir yönetimdir. Etrafında olanlara tepki gösteren (reaktif), onlara uyum sağlayan (simbiyotik) bir yönetim değildir. Şartları değiştirme çabası içinde olan, geleceği inşa etmeye yönelik ileriye bakan bir yönetimdir.
- Muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin, yönetimi iyileştirmenin kısaca büyüme ve dinamizmi sağlamanın en iyi aracıdır.
- Örgütü bir sistem olarak görür. Bir bütün olarak örgütle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçalar üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.
- Örgütün amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır (Aktan, 1999; Dinçer, 1994; Eren, 2000; Ertuna, 2008; Ülgen ve Mirze, 2010).

2.4. Stratejik Yönetimin Temel Öğeleri

Literatürde stratejik yönetimin temel öğelerinin; tepe yöneticileri ve stratejistler, örgütün misyonu ve amaçları, dış çevre faktörleri ve örgütün kaynakları olduğu belirtilmektedir (Dinçer, 1994; Güçlü, 2003; Üzün, 2000).

2.4.1. Tepe yöneticileri ve stratejistler

Stratejik yönetimin en temel ögesi üst yöneticilerdir. Üst kademe yönetiminin bir fonksiyonu olması nedeniyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin sorumluluğundadır. Özellikle stratejinin tasarlanması, örgütün herhangi bir birimine veya bölümüne devredilemez. Belki stratejik süreçlerle ilgili araştırma ve analiz etme

yetkisi, konu ile ilgili uzmanlara verilebilir veya danışmanlar kullanılabilir. Üst yöneticiler ilk olarak, dikkatlerini örgütün ana yön motifleri, amaçları, stratejileri ve ana problemleri üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli daha sonra örgüt sistemindeki bağlılıkları yönetmeli, fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Böylece hem örgütün çevreye uyum problemleri çözülecek hem de kısa süreli amaç ve hedefler uzun sürede belirli bir istikamet doğrultusunda koordine edilebilecektir (Dinçer, 1994; Ülgen ve Mirze, 2010).

Stratejik yönetim, çoğunlukla örgütün dış çevresindeki değişiklikler, örgütün içindeki üstünlük ve zayıflıklar hakkında bilgi toplamayla ilgilidir. Buralardan elde edilen verilere göre örgüt stratejisine yönelik kararlar almak gerekir. Bu kararlar çoğu zaman örgüt içinde bazı değişiklikler yapmayı ve yeniliği gerektirir. Dolayısıyla stratejik yönetici yenilikçi bir yapıya sahip olmalıdır. Bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolleri ön plana çıkarmalıdır (Dinçer, 1994).

Aktan (1999: 29)’a göre: “Stratejik düşünebilmek ve stratejik yönetimi başarı ile uygulayabilmek için liderlik birinci derecede önem taşımaktadır.” Stratejilerin uygulanması sırasında da stratejik yöneticinin lider rolü önemlidir. Astların ve alt birimlerin koordinasyonu, örgütte çalışanların motive edilmesi, kaynakların dağıtımında yeterli olunması stratejik yöneticinin başarılı olmasında önemli etkenlerdir.

Lider, grubun amacını belirleyen, grup içi iletişimi sağlayan yaratıcı, örgütleyici ve düzenleyici kimsedir. liderlik ise, insanları belirlenen amaçlar doğrultusunda harekete geçirme yeteneğidir (Güney, 2000:21). Stratejik liderlik, stratejik yönetim yaklaşımıyla birlikte alanyazına girmiş bir kavramdır. Ancak: stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olup olmadığı konusunda farklı görüşler bulunmaktadır. Stratejik liderliğin ayrı bir liderlik biçimi olduğunu belirtenler bulunmaktadır (Altınkurt, 2007).

Stratejik liderlik, pek çok liderlik rollerine sahip olma, doğru zaman ve koşullarda bu rollerinden uygun olanlarını yerine getirmektir. Dolayısıyla stratejik

liderlik, içeriğinde diğer liderlik biçimlerini barındıran şemsiye bir kavramdır. (Thompson ve Strickland, 2001) .

Stratejik liderler, uygun koşullarda stratejik bir kararlar, uygun liderlik biçimlerini sergileyebilen liderlerdir. Bu nedenle liderlik için gerekli olduğu belirtilen hemen her özellik stratejik liderlik için de geçerlidir. Ancak stratejik liderin temel sorumluluğu, tanımı gereği örgütün yaşamasını ve rekabet üstünlüğünü sürdürmesi ile ilgili olduğundan; stratejik liderin geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklere göre daha fazla önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Alanyazında stratejik liderliğe ilişkin çeşitli tanımlar yer almaktadır. Stratejik liderliği 1980’lerde ilk kullanan kişi olduğunu söyleyen John Adair (2005: 41) stratejik lideri, “örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi” olarak tanımlamaktadır. Hitt ve diğerlerine göre (1999: 376) stratejik liderlik; “gerekli stratejik değişimi yaratmak için geleceği görme, esnek olma ve işgörenleri güçlendirme yeteneğidir”.

Altıntaş (2006) stratejik liderliği, “geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek, bu doğrultuda diğer yönetici ve işgörenleri yetkilendirerek, onları örgüt vizyonu doğrultusunda yenilikçi ve yaratıcı hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilme” olarak tanımlamaktadır. Stratejik liderin, başında bulunduğu örgütün yeteneklerini bilmesi, çevresel değişimleri izlemesi ve buna uygun stratejileri belirleyerek uygulaması gerekmektedir. Stratejik liderlik; Stratejik düşünebilmek, örgütün iç ve dış çevresini doğru analiz ederek stratejileri oluşturmak, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunmaktadır. Stratejik lider ise, bu davranışta bulunan ve örgütte stratejik yönetim sürecinden sorumlu olan kişi ya da kişilerdir.

2.4.2. Örgüt misyonu ve temel amaçlar

Örgütün kendisini veya yaptığı işi tanımlayabilmesi için “Ne tür bir örgütüz?” ve “Niçin bu işi yapıyoruz?” sorularının cevaplarını vermesi gerekmektedir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. Örgüt gelecekte ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir. Bir örgütün misyonu, kendisini diğer aynı tip örgütlerden ayıran eğilimidir. Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde; analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturmaktadır (Dinçer, 1994; Güçlü, 2003).

Okullarda diğer örgütler gibi toplumun ihtiyaçlarını karşılamak için kurulmuşlardır. Varlıklarını devam ettirmeleri ile toplumun beklentilerini karşılamaları arasında doğru orantı vardır. Toplumun bazı ihtiyaçlarını karşılama fonksiyonları her okula bir misyon yükler. Bu nedenle: örgütler gibi okullarda misyonlarını açık bir şekilde tanımlayarak topluma açıklamak durumundadırlar (Altınkurt, 2007).

2.4.3. Dış çevre

Örgütlerin kendi başlarına olmadıkları, her birinin bir sistemin içinde başka sistemlerden oluşmuş bir yapı olduğu, sistem yaklaşımı tarafından ileri sürülmüştür. Bu yaklaşım örgütlerin sadece kendilerine dönük çalışmalar yaparak başarıya ulaşmalarının mümkün olmadığını belirterek, başarının çevresiyle uyumlu bir şekilde faaliyet gösteren örgütler tarafından gerçekleştirilebileceğini ileri sürmektedir. Bu görüşün bir sonucu olarakta örgütlerin başarılı olabilmek için, içinde faaliyette bulundukları dış çevreyi ve kendi içlerinde bulunan iç çevrelerini anlamaları gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle her iki çevrenin analizini yapılması zorunlu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Dış çevredeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerinden bir tanesidir. Çevre, sürekli ve hızlı değişen bir unsurdur. Bu değişim uzun vadelerde daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Çevredeki fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima baz teşkil ederler (Dinçer, 1994; Güçlü, 2003).

2.4.4. Örgütün kaynakları

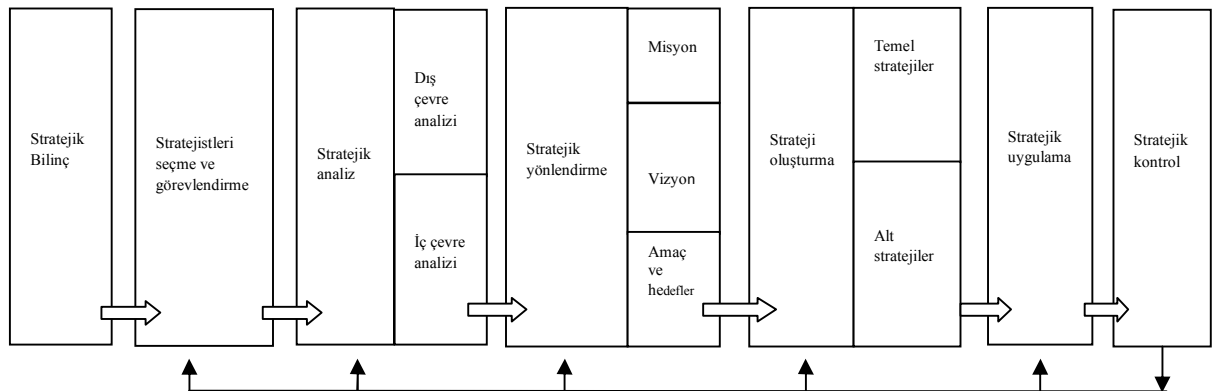
Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise örgütün sahip olduğu kaynaklardır. Örgüt sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri en etkili şekilde kullanarak uzun dönemde başarılı olmaya ve gelişmeye çalışır (Dinçer, 1994; Güçlü, 2003).

2.5. Stratejik Yönetim Süreci ve Safhaları

Alanyazında stratejik yönetim süreci bazı farklılıklarla belirtilmektedir. Aşağıda farklı yazarların stratejik yönetim tanımları ve modelleri verilmiştir.

Dinçer (1994; 38) stratejik yönetimi, “özel bir karar alma veya problem çözme süreci” olarak tanımlamıştır. Dolayısıyla stratejik yönetim: stratejilerin planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere üç safha olarak belirtilmektedir.

Ülgen ve Mirze (2010: 33)’e göre stratejik yönetim süreci “örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlamaktadır.

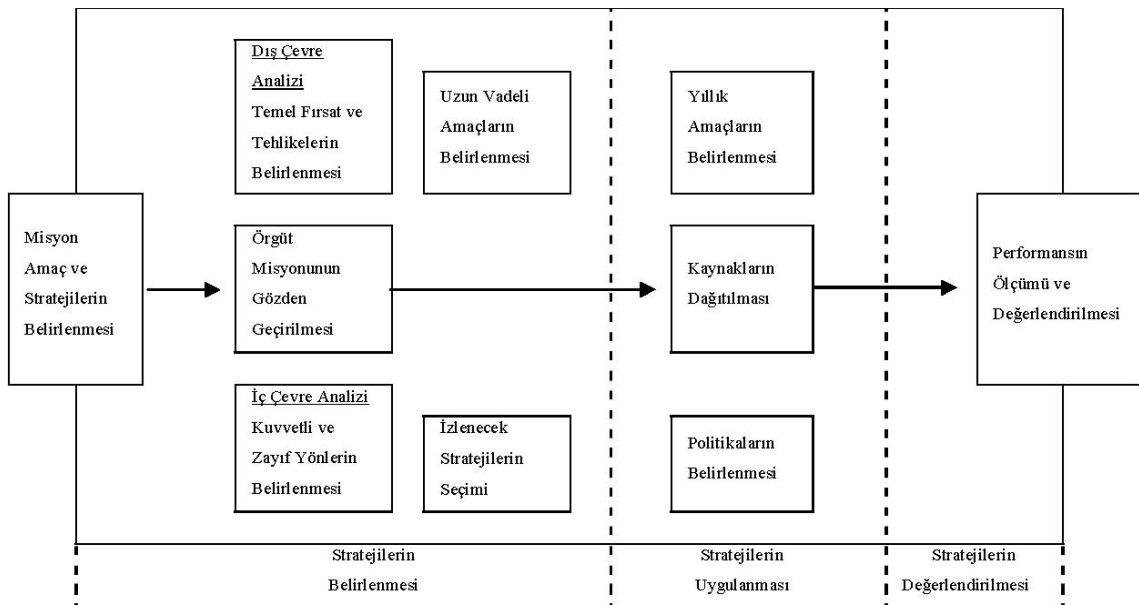


Şekil 2-1 Stratejik yönetim süreci (genel bakış) (Ülgen ve Mirze, 2010:57)

Ülgen ve Mirze’nin (2010:57) Stratejik Yönetim Süreci Modeli şekil 2-1’de verilmiştir. Bu modele göre stratejik yönetim 7 aşamalı bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bunlar; stratejik bilinç, stratejistlerin seçimi ve görevlendirmesi,

stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik uygulama ve stratejik kontroldür. Bu modelde dikkat çekici olan ve diğer modellerde yer almayan “stratejik bilinç”tir. Diğer modellerde olduğu varsayılan “stratejik bilinç”e, Ülgen ve Mirze özellikle vurgu yapmaktadırlar. Gerçekten de stratejik yönetimin uygulanabilmesi için öncelikle lider olmak üzere örgütteki bütün işgörenlerin stratejik bilinçlenmelerine gereksinim duyulmaktadır. Çünkü örgüt içindeki hiçbir işgören, inanmadığı bir konuda yeterli çabayı harcamayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Hatiboğlu (1995: 54), stratejik yönetim süreçlerini temel olarak üçe ayırmıştır. Bunların birincisi stratejinin belirlenmesi, ikincisi stratejinin uygulanması ve üçüncüsü de stratejinin değerlendirilmesidir. Bu sürecin ayrıntıları Şekil 2-2’de gösterilmiştir.



Şekil 2-2 Stratejik yönetim süreci ve aşamaları (Hatiboğlu, 1995: 55’den uyarlandı).

Bu çalışmada: daha işlevsel ve kapsayıcı olduğu düşünüldüğünden Ülgen ve Mirzeni’nin stratejik yönetim süreci temel alınmıştır.

2.5.1. Stratejik bilinç

Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlar. Stratejik bilinçlilik ise örgüt liderinin; çevrenin sürekli değişim içinde bulunduğunu, rakiplerin değişen bu çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiğini ve uyguladığını, bu stratejilere yanıt verecek hatta örgütü daha verimli duruma getirecek yeni stratejilerin gerekliliğini anlayabilmesi ve bu konulara ilişkin fikirler üretmesini ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010). Stratejik yönetimin örgütte başarıyla uygulanabilmesi için, örgüt liderinin stratejik düşünmenin önemine ve yararına inanması gerekir. Lider desteği olmaksızın örgütte stratejik yönetimi uygulamaya çalışmak bir sonuç vermez (Aktan, 2003).

Okullarda stratejik yönetimi uygulamak ve süreci yönetmek, okul müdürünün görevidir. Bu nedenle, okul müdürünün liderliği ve yönlendirmesi örgüt açısından çok önemlidir. Müdürün bu süreçteki rolü, okuldaki tüm işgörenlerin bu konuda bilinçlenmelerini sağlamaktır. Okul müdürünün stratejik bir lider olarak; çalışanlarını değişimin gerekliliğine inandırması, paylaşılan bir örgüt kültürü yaratması, işgörenlerin eğitim ve gelişmelerine olanak ve destek sağlaması, örgüt içi iletişimi güçlendirmesi stratejik bilinçlenmeyi kolaylaştıracaktır (Altınkurt, 2007).

2.5.2. Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi

Stratejistler, örgütte stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmaları başlatan ve bu sürecin her aşamasında yer alan, stratejik etkinliklerden sorumlu görevlilerdir. Bu görevliler örgüt içinden olabileceği gibi, örgüt dışından hizmet satın alma yoluna gidilerek profesyonel uzman stratejistler de olabilir. Ancak ister örgüt içinden isterse örgüt dışından stratejistler görevlendirilmiş olsun, stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında birinci derecede sorumluluk örgüt yöneticisindedir (Aktan, 2003; Ülgen ve Mirze, 2010).

Stratejilerin belirlenmesi ve planlanması aşamalarında önemli rol üstlenecek strateji ekiplerinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarıya ulaşması açısından kritik öneme sahiptir. Stratejileri belirleyen ekip oluşturulurken üyelerin bireysel özellikleri yanında oluşacak grubun nitelikleri de göz önünde

bulundurulmalıdır. Okulun stratejilerini belirleyecek ve planlamasını yapacak ekibin seçiminde okul müdürü aşağıdaki ölçütleri dikkate almalıdır (DPT, 2006). Stratejileri belirleyecek ve planlama yapacak ekip üyesi;

- Grubun oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme, grupla uyumlu çalışabilme niteliklerine sahip olmalıdır,
- Görev yaptığı birimi temsil edebilmelidir,
- Çalışmalara yeterli zamanı ayırabilmelidir,
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip olmalıdır,
- Çalışmalara gönüllü olarak katılmalıdır.

Stratejileri belirleyecek ve planlama yapacak ekipte; okulun her kesimi yeterince temsil edilmelidir, farklı kademelerdeki yöneticiler bulunmalıdır, farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalıdır ve zorunlu olmadıkça, çalışma süresince üyeler değiştirilmemelidir. Stratejileri belirleyecek ve planlama yapacak ekibin üye sayısının, birlikte karar üretmeyi imkânsız hale getirecek kadar çok olmaması, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar da az olmaması gereklidir.

Planlama sürecinde aşağıdaki unsurlar yerine getirilmezse örgütün riske girmesi kaçınılmazdır.

- Güncel iş alışkanlıklarını ciddi biçimde sorgulamak ve irdelemek,
- Önemli değişimleri yakalamak amacıyla etkin bir ufuk taraması yapmak,

Faaliyetler ve değişimle ilgili yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya, gerçek ve etkin bir iletişim akışını gerçekleştirmek (Betz, 2001, aktaran: Şensoy, 2010: 18).

2.5.3. Stratejik analiz

Stratejik yönetimin en önemli aşamalardan biri, analiz aşamasıdır. Örgütlerin mevcut durumlarını belirlemeden, geleceğe ilişkin plan yapması ve stratejiler oluşturması olanaklı değildir. Yapılacak analizlerle örgütler “neredeyiz?” sorusuna yanıt verebilirler. İşe nereden başlanacağı bilinirse, nerede olunmak istendiğinin belirlenmesi daha kolay olacaktır. Geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmek için

öncelikle temel yeteneklerin ne düzeyde olduğu, mevcut durumda hangi kaynakların var olduğu, hangi yönlerin eksik olduğu, kontrol dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirilmesi gerekir. Dolayısıyla analiz, örgütün kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olur (Akat, 1998).

Bir örgütün analiz edilmesi ve değerlendirilmesi, örgütün kimliğini ortaya koyma çabasıdır. Örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi, yönetimin örgüt amaçlarına uygun stratejiyi seçmesini kolaylaştırır. Ayrıca örgütün her zaman değerlendirilmesi, hatalarının görülmesine ve düzeltilmesine fırsat veren bir araç olarak görülmelidir (Dinçer, 1994).

Analiz aşamasında örgütün yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü etkinlikler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Örgüt tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, örgütün hangi örgütlerle eşgüdüm içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi unsurlar değerlendirilir. Örgütün etkinlik gösterdiği alanlarda Türkiye ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır (DPT, 2006: 15). Özetle stratejik analiz aşamasında, örgütün iç ve dış çevresini analiz etmesi gerekmektedir.

Okullar toplumun eğitim amaçlarını gerçekleştirmek için çalışan örgütlerdir. Her okul yöneticisi, okulun gücünün ne olduğu ve neleri yapabileceği konusunda belirli bir bilgi ve sezgiye sahiptir. Ancak günümüzün gittikçe karmaşılaşan örgütleri için bilgi ve sezgilerin yeterli olduğu söylenemez. Bu nedenle örgütlerin ve okulların yalnız geçmiş tecrübe ve sezgilerle değil, ağırlıklı olarak şuurlu ve sistematik analizlerle yönetilmesi daha yerinde bir yönetsel davranış olur (Dinçer, 1994).

2.5.3.1. SWOT analizi

Stratejik yönetimde en çok kullanılan analiz tekniği SWOT analizidir. Bu teknik hem özel hem de kamu sektöründe kullanılabilecek esneklikte genel bir çerçeve sunmaktadır. Günümüzde kamu kesiminin SWOT analizini daha çok kullandığı söylenilebilir (Barca, <http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayıs> haziran 2009.pdf, 7.01.2012' de erişildi).

SWOT; örgütün güçlü yönleri (Strenghts), zayıf yönleri (Weaknesses), fırsatları (Opportunities) ve olası tehditleri (Threats) sözcüklerinin İngilizce karşılıklarının baş harflerinden oluşmaktadır. SWOT analizinin öğeleri örgütler için şu anlamları ifade etmektedir.

Güçlü yönler (strenghts): Örgütün/okulun sahip olduğu yetenekler ile rakiplerine göre daha etkili ve verimli olduğu durumlardır (Aktan, 1999; Dinçer, 1994; Eren, 2000; 2004; Ülgen ve Mirze, 2010). Çevreden gelen fırsatlar, örgütün kaynak ve kapasitesinin yeterli olması halinde değerlendirilebilecek bir gelişmedir. Bu sebeple örgütler, herhangi bir gelişme ile karşılaşmadan önce, hangi yönlerden üstün/güçlü olduklarını bilmek zorundadırlar. Örgüt güçlü/üstün olduğu yönleri belirlemekle, ilk olarak, çabalarını yoğunlaştıracığı faaliyet alanlarını belirlemiş olacaktır. İkinci olarak, rakipleriyle hangi alanlarda mücadele edeceği açığa çıkacak ve böylece rekabet alanını kendisinin belirlemesi avantajını elinde tutacaktır. Nihayet, bu inceleme sonunda örgüt, çoğu kez farkında olmadığı bazı imkân ve fırsatları yakalayarak gelişme yönünü görebilecektir (Dinçer, 1994).

Zayıf yönler (weaknesses): Okulun geliştirebileceği ya da geliştirmesi gereken, rakiplerine kıyasla daha az etkili olduğu durumlardır (Aktan, 1999; Dinçer, 1994; Eren, 2000; 2004; Ülgen ve Mirze, 2010). Bir örgüt için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Daha basit bir ifadeyle zayıflık, örgütün rakiplerine göre kötü olduğu durumdur. Ayrıca zayıflık için bir başka ölçü olarak, çevrede meydana gelen değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalması veya cevap verememesi denilebilir. Bir örgüt için üstün yönlerinin bilinmesi kadar, zayıf yönlerinin bilinmesi de önemlidir. Çünkü: zayıf tarafların ortaya çıkarılması, uzun dönemli stratejiler ve planlar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açabilecek problemlerin çözülmesine doğru atılan bir adım olacaktır. Gerçekte zayıflıkların tamamıyla ortadan kaldırılacağı söylenemez, ancak örgüt bunların farkında olursa, kendisi için zararlı adımları atmaktan ve başaramayacağı işlere girmekten kaçınacaktır. Ayrıca zayıflıkların ortadan kaldırılması uzun bir süreyi gerektirebilir. Dolayısıyla bu tür problemlerin çözülmesi için uzun dönemli geliştirme çalışmaları yürütülmelidir (Dinçer, 1994).

Fırsatlar (opportunities): Çevrenin okula sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirebilmesi için elverişli koşullardır. Okul için çevre; rakipleri, diğer okullar, üniversiteler, bilgi alanındaki gelişmeler, sivil toplum örgütleri, işletmeler, yasalar vb. dir. Bu bağlamda okullar, fırsatları anlamak ve bu fırsatlardan yararlanabilmek için sürekli olarak çevreyi anlamaya ve öngörmeye çalışmalıdırlar. Fırsat kelime anlamı itibarı ile herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması demektir. Stratejik yönetim açısından fırsat, çevrenin örgüte sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir. Başka bir ifade ile fırsat, “başarılabilmek niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının örgüte meydan okuması” dır (Dinçer, 1994).

Dinçer (1994), yönetimde meydana gelen değişik bir durumun örgüt için fırsat niteliği taşıması aşağıdaki şartlara bağlıdır.

- Yönetimin bugünkü duruma karşı, alternatif bir durumu araştırıyor olması gerekir: Fırsatlar örgütün karşısına her zaman bir rastlantı sonucu çıkmaz. Aksine, bugünkü duruma göre yeni alternatif durumların düşünülmesi ve araştırılması çabaları sonucunda ortaya çıkar. Bu tür çabalardan sonuç alabilmek ise: geçmiş yıllarda çevrenin durumunu bilmeye, gelişme eğilimlerini tespiti ve geleceğe yansıtılabilmeye, istatistikî yöntemlerle geleceğin isabetli bir tahminini yapabilmeye bağlıdır. Yenilik ve fırsatları görebilme kapasitesi, ancak bu şekilde gelişebilir.
- Karşılaşılan yeni durumun, bugünkünden daha çekici olması: herhangi bir yeni durumun çekici olarak algılanması, örgütün amaçlarıyla ilgilidir. Kendi şartları içinde çekici gözükken yeni bir durum, örgütün amaçları doğrultusunda değilse, bu bir fırsat sayılmaz.

- Örgütün ortaya çıkan bu fırsatı değerlendirebilecek kabiliyet ve kapasiteye sahip olması gerekir: örgüt elindeki kaynaklara bağlı olarak, alternatif durumu benimseyip uygulama konusunda gerekli tedbirleri alır ya da almaz. Örgütün belirli bir fırsattan tam anlamıyla yararlanabilmesi için yeterli miktarda kaynağa sahip olması gerekir.

Tehditler (threats): Çevrede oluşan ve örgütün varlığını sona erdirebilecek, gelişimini yavaşlatacak ya da durdurabilecek, dolayısıyla önlem alınmasını gerektiren olumsuz çevre göstergeleridir (Aktan, 1999; Dinçer, 1994; Eren, 2000; 2004; Ülgen ve Mirze, 2010). Tehdit veya tehlike, örgütün amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkânsız hale getiren yeni durum demektir. Bir örgütte başarıyı engelleyebilecek veya zarara sebep olabilecek her şey, tehdit unsurudur. Tehdit durumunda: örgüte yönelik kargaşa ve elverişsiz bir eğilimin zorunlu kıldığı bir meydan okuma vardır. Çevre değiştikçe, çevre ile ilişkide bulunan örgütün buna cevap vermesi gerekir. Bu cevap verilmezse veya geç kalınırsa örgüt ile çevresi arasındaki mesafe gittikçe açılacak ve örgüt yok olmaya doğru yönelecektir. Ancak herhangi bir gelişmenin, örgüt için bir tehdit oluşturabilmesi iki şarta bağlıdır;

- Gelişmenin örgütün veya herhangi bir alt sisteminin mevcut durumuma yönelik olması ve
- Buna cevap vermede örgütün kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalması (Dinçer, 1994).

Her örgüt, hayatının her safhasında üstesinden gelmek zorunda kalacağı kendisine uzak veya yakın birçok tehditle karşı karşıya kalır. Ancak tehditler de fırsatlar gibidir. Tabii felaketler gibi beklenmedik olaylar dışında, çevrenin olumsuz gelişmeleri, önceden araştırılarak açığa çıkarılabilir. Yönetim, ciddi ve sistematik bir çabayla durumu önceden sezerek, bu tehdit veya tehlikeyi, gizli bir fırsat haline dönüştürebilir. Çünkü bu durumda yönetim, savunmaya geçerek karşılama yerine durumu kendi lehine çevirebilecek hazırlıkları yapma imkânı kazanacaktır. Yönetim tehdit oluşturabilecek durumu kendi lehine çeviremese bile, tehdidi en az zararla savuşturmayı ya da zararsız

savuşturmayı başarabilir. Bu durum, tehditten hiç haberdar olamayan veya tehdidi önceden göremeyen örgütler karşısında üstünlük oluşturur. Ayrıca tehlikeler, beşeri ve maddi kapasitenin daha üstün bir şekilde kullanılmasını zorlayacağı ve örgütün zayıf yönlerini belirgin hale getireceği için bazen olumlu bir işlev görebilir (Dinçer, 1994).

SWOT analizi stratejik yönetimin en önemli aşamasıdır (Aktan, 1999: 33). SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak örgütün mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile örgütün karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehditler ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir. SWOT aynı zamanda örgütün gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT, bir “gelecek durum” analizidir (Aktan, 1999).

SWOT analizinin en önemli yönü, örgütün iç ve dış çevre analizine olanak tanımasıdır. Örgütün iç ve dış çevresi, hem güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesini, hem de fırsat ve tehditlerin oluşumunu etkilese de genel olarak güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi iç çevre analizi ile fırsat ve olanakların belirlenmesi ise dış çevre analizi ile ilgilidir (Aktan, 1999: 34; Eren, 1990: 4).

2.5.3.2. Okulun iç analizi (okulu değerlendirme)

Okul stratejisini geliştirmede önemli bir hazırlık ögesi okulun kaynak ve kabiliyetlerinin incelenmesidir. Dış çevrenin analiziyle belirlenen amaçların, yöneticilerin hayal gücünün ötesinde gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi, örgütün içine yönelik bir analizin yapılmasıyla mümkündür. Okulun analiz edilmesi, bir anlamda “okulun kimliğini ortaya koyma çabasıdır”. Bu çaba, okulun faaliyetleri için rehberlik etme ve hatalarını düzeltme imkanı veren bir içe bakış olarak nitelendirilebilir (Dinçer, 1994; Eren, 2000).

Okulun analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir okulun madde insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, okulun neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konularında bilgi verir. Bu bilgiler, okulun ne yaptığı veya

ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır. Bu durumda; okulun analiz edilmesi, öncelikle, onun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması ile ilgilidir. Çünkü, okulda yapılmakta olan faaliyetler, kaynak ve kabiliyetlerinin hepsini yansıtmayabilir veya yapmayı arzu ettiği faaliyetler gerçek durumla ilgili değil, yöneticilerin hayal gücünden ya da farklı etkenlerden kaynaklanabilir. Analiz etme çabası, ikinci olarak, mevcut faaliyetlerin ve okulun bulunduğu yerin belirlenmesini kapsar. Böylece okulun ne yapabileceği ile ne yaptığı arasındaki farkı tespit etmek mümkün olacaktır. Bir okul bütün yönleriyle üstün veya zayıf olamaz. Ayrıca okulun her bölüm veya fonksiyonu da eşit özelliklere sahip olamaz. Okulun etkili olarak çalışabilmesi için bu parçalar arasında denge kurulamayabilir. Bazı okullarda finansman fonksiyonu güçlü iken, bir başkasında eğitim öğretim faaliyetleri güçlü olabilir. Dolayısıyla, okulun üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesinin, okula önemli bir stratejik ve taktik bilgi sağlayacağı açıktır. Ayrıca okulun ciddi bir değerlemeye tabi tutulması, çevre ile arasındaki uyumu da kolaylaştıracaktır. Çünkü okulun sahip olduğu her üstünlük, bir çevre fırsatı için uygun olmayabilir veya fırsat aynı üstün özelliklere ihtiyaç gerektirmeyebilir. Bu durum zayıflık ve tehditler içinde geçerlidir. Diğer taraftan bir maliyetleri düşürme fırsatı, bir eğitim programı ihtiyacı, karar verme sürecinde kritik yeni bir noktanın ortaya çıkması, eğitim teknolojisindeki değişme gereği bu analizlerle ortaya çıkabilir. Bütün bunlar yeni stratejinin oluşturulmasında önemli hususlardır (Dinçer, 1994; Eren 2000: 163-166)).

Okulun analiz edilmesi sürecinin ilk safhası, bilgi toplamayla başlar. Burada kullanılabilir bilgi, okulun iç ve dış beşeri, mali, teknik şartlarını; kişiler ve gruplar arası resmi ve gayri resmi ilişkileri; örgütle sistemler ve örgütle çevresi arasındaki etkileşimi dikkate almalıdır. Böyle kapsamlı bir bilgi, örgüt içi veya dışı çeşitli kaynaklardan sağlanabilir. Öncelikle okulun yıllık denetim raporları, muhasebe kayıt ve diploma işlemleri, örgüt şeması, yıllık amaçlar ve gerçekleştirilme oranı, yapılan planlar, politikalar vs. birinci dereceden bilgi kaynaklarıdır. Yönetici ve diğer çalışanların görüşleri de yararlı bilgiler sağlayabilir. Ayrıca velilerin ve diğer okulların görüşleri yardımcı kaynaklar olarak görülmelidir. Sürecin ikinci safhasında toplanan bilgi ve veriler, ayrıntılı bir incelemeye tabi tutulur. Bu inceleme yapılmadan, toplanan bilgi ve verilerin herhangi bir anlamı ve değeri yoktur. Bu sırada istatistiki analiz tekniklerinden ve bilgi işlem sistemlerinden faydalanılabilir. Analiz sürecinin son

safhasında ise, incelenen bilgi ve veriler yorumlanarak, kullanılabilir hale getirilir (Dinçer, 1994).

Okulun analizi ile ilgili çalışmalar yürütülürken aşağıdaki konular üzerinde dikkatle durulmalıdır.

- Okulun değerlendirilmesi, strateji geliştirme çalışmalarının sadece önemli bir ögesi olarak görülmelidir.
- Okulun analizi ile dış çevrenin analizi birlikte bir bütünlük içinde ele alınmalıdır. Gerçekte karşılıklı bağımlılık sebebiyle, birbirinden tam olarak ayırt etme imkânı yoktur. Ancak her iki temel ögenin birlikte incelenmesi, daha geçerli sonuçlar verecektir. Çünkü okulun herhangi bir konudaki üstünlüğü, çevre şartlarıyla uyum içinde olduğu için üstünlüktür. Okulun analizi bir amaç değil araçtır. Analizde kullanılacak ölçü ve kriterler, mümkün olduğu kadar açık ve objektif olmalı ve yöneticilerin algılamaları işe karıştırılmamalıdır. Bu analiz her okulun kendi şartlarına uygun olmalıdır. Bütün okullar için geçerli bir tek analiz ve çalışma yöntemi yoktur.
- Okul içi analiz yapılırken pek çok faktör göz önüne alınabilir. Bu faktörler okulun özelliklerine göre değişiklik gösterebileceği gibi, aynı faktörleri kullanan okullarda farklı önem derecesine de sahip olabilir (Dinçer, 1994).

Herhangi bir okulun analizi yapılırken, iç kaynak ve kabiliyetler üç grupta incelenebilir.

1. Tüm örgüt sistemi ve yönetim yapısının analizi,
2. Beşeri kabiliyetler ve örgüt geliştirme kapasitesi,
3. Bu unsurlar arasındaki etkileşim ve sinerji.

Bir okulun analizinde ilk olarak tüm örgüt sisteminden başlanmalıdır. Okul bir sistem olarak düşünüldüğünde onun amaçları, stratejisi, örgüt yapısı ve süreçleri akla gelir. Daha sonra, örgütün alt sistemleri olan fonksiyonel alanlar veya bölümler

incelenmelidir. Bu alt sistemler okulun özelliklerine göre değişebilir. En son olarak okulun insan kaynak ve kapasitesi dikkate alınmalıdır. Burada bir okulun en önemli kaynağının insan olduğu vurgulanmalıdır. İnsani öge sistemin merkezinde yer alır ve diğer kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılmasında başlıca rolü oynar (Dinçer, 1994; Eren, 2000).

2.5.3.2.1. Örgüt sisteminin analizi

Genel olarak okulun özellikleri ve kaynakları nelerdir? Bu özellik ve kaynaklar, sistemin parçalarını, yani okulun bölüm ve kısımlarını nasıl etkilemektedir? Okulun kaynakları nasıl dağılmıştır? Bu ve benzeri soruların cevaplarını verebilmek için, aşağıdaki faktörler üzerinde dikkatle durulmalı ve analiz edilmelidir (Dinçer, 1994).

Mevcut amaçlar ve stratejiler: Okulun geçmişteki ve şimdiki amaçları, program hedefleri ve normları belirlenir ve bunların başarıma oranları incelenir. Amaçların incelenmesinin iki önemli sebebi vardır. Birincisi mevcut amaçların neler olduğunun bilinmesi, yeni amaçların tespitinde anlamlı bir hareket noktası oluşturacaktır. İkincisi ise, amaçların okulun ve bölümlerinin başarısını ölçmede standart oluşturmasıdır. Diğer taraftan bu amaçlara bağlı olarak ne tür strateji ve politikaların kullanıldığı, bunlardaki etkililik derecesi belirlenmelidir. Mevcut strateji ve politikalarda varsa, yetersizlikler ortaya konulmalıdır (Dinçer, 1994; Eren, 2000).

Örgüt yapısı: Genel bir kural olarak, okullarda örgüt yapısı, onun amaç ve stratejilerine uygun bir şekilde düzenlenmelidir. Dolayısıyla amaç ve stratejilerin incelenmesine bağlı olarak, örgüt yapısının gözden geçirilmesi gerekir. Örgüt yapısı ile stratejiler arasında uyum olup olmadığı veya stratejiler değişirse, örgüt yapısında ne gibi düzenlemeler yapılacağı tartışılmalıdır (Dinçer, 1994; Ülgen ve Mirze, 2010: 383).

Resmi ve gayri resmi örgüt: resmi örgüt yapısı, okul içinde ilişkilerin kanun ve kaidelerle belirlenmesiyle ilgilidir. Gayri resmi yapı çok farklı biçimde standartlaştırılmış olabilir. Resmi yapının biçimselleşme derecesi, görevlilerin inisiyatiflerini kullanması ve karar verme hakkına sahip olması açısından önemlidir.

Ayrıca biçimselleşmenin, daha doğrusu standartlaştırmanın rutin işlerde mi, yoksa her alanda mı olduğu da belirlenmelidir. Gayrı resmi örgüt ise, kanun ve kurallarla tanımlanmayan gruplaşmaları ifade eder. Okul içindeki gayrı resmi grupların sayısı, özellikleri, normları belirlenmeye çalışılır. Bunlardan sonra her iki örgüt arasındaki etkileşim göz önüne alınarak, aralarındaki mesafe ve farklılıklar tespit edilmelidir (Dinçer, 1994; Ülgen ve Mirze, 2010: 381).

Yönetim süreçleri: Örgütlerde amaçlar, stratejiler ve yapı kadar; bunların işleyiş süreçleri ve yöntemleri de önemlidir. Örgüt yapısı ile yönetim süreç ve politikaları arasında bir ahengin bulunması şarttır. Aksi halde uyumsuzluk, çatışmanın kaynağını oluşturabilir. Örgütün gelişmesi ve başarılı olması yukarıda belirtilen bir çok faktöre bağlıdır ve bu faktörler birbirleri ile iletişim ve etkileşim içinde olmalıdırlar. Yöneticiler bu faktörlerle tek tek değil, bir sistem içinde ilgilenmelidirler (Ülgen ve Mirze, 2010: 381).

Örgüt içindeki haberleşme ve bilgi akış sistemleri, resmi ve gayrı resmi haberleşmenin özellik ve kapsamı, tek yönlü-çift yönlü veya çapraz haberleşme imkânları, açık haberleşme ortamı ve bilgilerin merkezde toplanıp toplanmadığı üzerinde durulmalıdır. Yöneticinin liderlik özellikleri ve tarzı; otoriter, danışmacı veya katılımcı olup olmadıkları ve bulundukları yönetim kademeleri incelenmelidir. Yöneticilerin bulundukları mevkilerde sahip oldukları yetkiler ve bu yetkileri kullanış biçimleri tanımlanmalıdır. Liderlik tarzı ile örgüt yapısı ve içinde bulunulan şartlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmalıdır. Çalışanların yönetime katılıp katılmadıkları, hangi seviyede, ne tür bir katılımın sağlandığı ve çalışanların tavırları incelenmelidir. Okulun çalışanlara uyguladığı ödüllendirme sistemleri ve teşvik tedbirleri gözden geçirilmeli, uygunluğu tartışılmalı ve çalışanlar tarafından nasıl algılandığı gözlenmelidir. Okulun ürettiği mal ya da hizmetler, faaliyetlerinin merkezini oluşturur. Onlar sayesinde okullar amaçlarını gerçekleştirirken, toplumun ihtiyaçları giderilmiş olur. Dolayısıyla ürün ya da hizmetlerin analizi, okulun amaçları için olduğu kadar çıkar gruplarının amaçları için de stratejik bir araç niteliği taşır. Üretilen mal ve hizmetlerin halka duyurulması ve onlarla sürekli bir bağın kurulması için kullanılan

tanıtma usul ve teknikleri, bunların etkisi ölçülmelidir. Halkla ilişkiler üzerinde durulmalı ve bunu geliştirecek yeni teknikler araştırılmalıdır (Dinçer, 1994).

2.5.3.2.2. İnsan kaynakları ve örgüt geliştirme kapasitesinin analizi

Bir örgütün en önemli unsuru insan gücüdür. diğer faktörlerden ve örgüt içi kaynaklardan farklı olarak, karar alan ve uygulayan tek canlıdır. Dolayısıyla örgüt başarısının odak noktasını oluşturur. Genel anlamda yeterli ve ehliyetli insanlara sahip bir örgüt, başarısı için gerekli şartlara sahip demektir. Diğer kaynaklar, insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer alır. Bu açıdan örgütün sahip olduğu beşeri güç ve kabiliyetleri teşhis etmeye ve tanımaya hepsinden çok ihtiyaç vardır. Herhangi bir örgütün beşeri gücünün ve örgüt geliştirme kapasitesinin analizinde: çalışanların özellikleri, örgüt kültürü ve örgüt geliştirme kapasiteleri incelenmelidir (Dinçer, 1994; Eren, 2000: 197).

2.5.4. Stratejik yönlendirme

Örgütlerde stratejik yönetim sürecinin aşamalarından biri de “Stratejik Yönlendirme” sürecidir. Stratejik yönlendirme süreci uygulamada örgütün misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi olarak adlandırılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Liderlik niteliği ve biçimi bu evrenin başarılı olmasında en önemli etkenlerden biridir. Stratejik lider olarak okul müdürlerinin misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesinde ve bunların örgüt üyeleri tarafından benimsenmesinde önemli rolü bulunmaktadır.

Örgütte lider durumundaki kimse, stratejik yönetim sürecinden de sorumludur (Çatalca, 1992: 343). Liderin etkililiği ya da etkisizliği stratejik yönetim sürecini, dolayısıyla da örgütün başarısını etkilemektedir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için örgüt üyelerinin tümünün kabul edeceği stratejileri seçme ve stratejiyi uygulatma beceri ve yeteneğine sahip olma, stratejik liderliğin önemini ortaya koymaktadır (Eren, 2000).

Okul müdürlerinin stratejik liderliği: Dünyada yaşanan hızlı değişimler okulları yönlendirilen değil, kendi kendilerine yönlenebilen örgütler olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan, 2004: 39). Çünkü okullar geleceğin insanını yetiştiren örgütlerdir. Bu örgütlerin lideri olarak okul müdürleri, yetkileri çerçevesinde etkili

stratejik kararlar alarak, çevrelerinde oluşan değişimlere göre okullarının yaşamlarını etkili bir şekilde sürdürebilirler. Okul müdürlerine yüklenen bu roller, okul müdürlerinin stratejik lider kapsamına dahil edilmelerini gerektirmektedir.

Eğitim sisteminde asıl üretim işlemi okullarda yapılmaktadır. Okullar eğitim sisteminin stratejik ve vazgeçilmez ögesidir. Okulların bütün üst sistemleri, okulların işlevini yerine getirmesinde yol gösterici ve destek rolünü üstlenmektedir (Türk, 2002: 24). Eğitimde yapılmak istenilen yeniliklerin başarısı, büyük ölçüde okul liderliğine bağlıdır (Akgün, 2001: 23). Çünkü okul müdürleri bir eğitim lideri olarak, okulun ve okul programlarının yönetiminden, öğrenmenin gerçekleştirilmesinden, okulun her yönü ile başarısından ya da başarısızlığından birinci derecede sorumlu olarak görülen kişilerdir. Özellikle etkili okul araştırmalarında, okul müdürünün liderlik özellikleri ile okulun etkililiği arasında ilişkiler bulunmuştur (Balcı, 2002: 113). Etkili okul araştırmalarında; okulun etkililiği üzerinde okul müdürünün liderlik özelliklerinin rolü olduğu konusunda alanyazında bir fikir birliği bulunmaktadır (Şişman, 2002: 41).

Stratejik lider olarak okul müdürünün küreselleşme sürecinde yaşanan hızlı değişim ortamında okulu daha etkili hale getirebilmesi için köklü değişimler ve yenilikler yapması gerekmektedir. Okullarda stratejilerin belirlenmesinde, uygulanmasında, değerlendirilmesinde ve bütün bu uygulamaların etkili bir şekilde gerçekleştirilmesi için örgüt kültürünün oluşturulmasında önemli roller üstlenen okul müdürlerinin liderlik özellikleri ve yetenekleri de son derece önemlidir (Eren, 2000: 412). Bu özelliklerden bazıları; geleceği görebilme, vizyon yaratabilme, esnek olabilme, risk alabilme, kendini geliştirme, strateji oluşturabilme, strateji uygulayabilme, kültür mimarı olma, kaynak sağlayıcı ve dağıtıcı olma, kriz çözücü olma, insan kaynaklarını etkili yönetme, çevre koşullarına uygun kararlar alabilme vb. dir (Eren, 2000; Hitt ve diğerleri, 1999; Thomson ve Stricland, 2001).

Okulun misyonu: Okulun misyonu, onun var oluş nedeni olarak açıklanmaktadır. Misyon, strateji belirleme sürecinde önemli bir başlangıç noktasıdır ve stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Çünkü okulun stratejilerinin belirlenmesi sürecinde farklı seçenekler arasından seçim yapılırken, okulun misyonu

stratejistlere yol gösterecektir. Aslında, Türkiye’deki tüm okulların misyonu, genelde 1739 sayılı “Milli Eğitim Temel Kanunu”nda, özelde ise okul türlerine göre çeşitli kanunlarla belirlenmiştir. Örneğin ilköğretim okullarının misyonu, Milli Eğitim Temel Kanunu ile birlikte, “222 sayılı İlköğretim ve Eğitim Kanunu” ile mesleki eğitim veren okulların misyonu, “3308 sayılı Mesleki Eğitim Kanunu” vb. ile belirlenmiştir. Mevcut yasalar değişmediği sürece okulların misyonu da değişmez. Ancak misyon bildirimi çevresel etmenlere bağlı olarak değişebilir (Ülgen ve Mirze, 2010). Çünkü misyon bildirimi; yasalarla okullara yüklenen görevlerin yanında okulun belirlediği alanlarda diğer okullardan daha iyi olduğu ya da olacağı iddiasını tüm paydaşlarına duyurduğu bir bildirimdir.

Okullar, bilgi ve teknoloji alanında yaşanan gelişmelerden çok fazla etkilenmektedir. Dolayısı ile yaşanan değişimlere paralel olarak, zaman içinde bu okulların misyon bildirimlerini değiştirmeleri gerekebilir. Misyon bildirimi, okulun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak geliştirilir. Etkili bir misyon bildirimi (Doğan, 2007; DPT, 2006; Eren, 2000):

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilmelidir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlamalıdır.
- Yasal düzenlemelerle okula verilmiş görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmelidir.
- Okulun diğer okullardan farklılığını ortaya koymalıdır.
- Topluma ve işgörenlere okul ile ilgili yeterli bilgi verecek içeriğe sahip olmalıdır.

Misyon bildirimi, stratejik yönetim sürecinde: stratejik analiz aşamasından önce tanımlanması gereken ve stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirmesi süreçlerine ışık tutan bir başlangıç noktasıdır (Ülgen ve Mirze, 2010). Stratejik bir lider olarak okul müdürünün bu süreçteki rolü, okuldaki öğretmen ve diğer işgörenlerin belirlenen misyonu benimsemelerini sağlaması, bu sürece dahil edilmesi misyonun benimsenmesine ve sahiplenilmesine katkı sağlayacaktır.

Okulun vizyonu: Vizyon bildirimi örgütün ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Vizyon ifadesi, bir yandan işgörenleri ve okul yöneticilerini ilerlemeye güdülemeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Net bir vizyon, işgörenler için adeta bir pusula görevi görmelidir. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte okul gelişim planının çatısını oluşturur. Vizyon geliştirme, içinde bulunulan koşulları dikkate almayı ancak o koşulların esiri olmamayı gerektirir (Çelik, 2003; DPT, 2006; Özden, 2002). Etkili bir vizyon; hayal edilebilir, idealist, gerçekçi, özgün, esnek, ilgi çekici, kısa ve akılda kalıcı, ilham verici ve iddialı olmalıdır (DPT, 2006: 29)

Okul müdürünün kendisinden beklenen görevleri etkin olarak yerine getirebilmesi için vizyon sahibi olması gereklidir. Vizyon geliştirmek isteyen bir okul müdürünün şu soruları kendisine sorması ve örgütünde tartışması gerekmektedir (Özdemir, 2004: 224):

- Hizmet alanlar kimlerdir, gelecekte kimler olacaktır?
- Rakiplerimiz kimlerdir, gelecekte kimler olacaktır?
- Paydaşlarımız için nasıl çalışıyoruz, gelecekte nasıl çalışacağız?
- Değerlerimiz nelerdir?
- Biz olmasak toplum ne kaybeder?
- İşgörenlerimiz bugün ve gelecek için neler yapıyorlar?

Okul vizyonunun istenilen etkiyi yapabilmesi için vizyonun paylaşılan vizyon olması gerekmektedir. Örgütteki stratejik lider, vizyonu paylaşılan vizyona dönüştürerek kurumsallaşmasını sağlamalıdır. Vizyon geliştirmenin ve oluşturmanın en ideal yöntemi, vizyon belirleme sürecine işgörenlerin katılmasıdır (Özden, 2002; Ülgen ve Mirze, 2010). İşgörenlerin vizyon oluşturma sürecine katılması, vizyonun paylaşılmasında ve benimsenmesinde okul müdürüne yardımcı olacaktır.

Okulun amaç ve hedefleri: Okulun misyon ve vizyonunun belirlenmesinden sonra, gelecekle ilgili stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerin belirlenmesi

gerekmektedir. Amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir özelliklerde olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 70).

Amaçlar, okulun ulaşmayı arzuladığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedefler ise amaçlara ulaşmak için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını gösterir. Amaçlar okulun stratejilerine ya da planlarına yol gösteren birer öge olduğu gibi, hedeflerin oluşmasına da temel teşkil ederler. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir (Eren, 2000).

Okul müdürü tarafından belirlenmiş amaçların tüm işgörenler tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için belirli ölçütlere göre dengeler gözetilerek oluşturulması önemlidir. Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başlıca ilkeler şunlardır (DPT, 2006: 32; Eren, 2000, Hatiboğlu, 1995: 103-126)

Amaçlar;

- Okulun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Açık-seçik ve anlaşılır olmalıdır.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Esnek olmalıdır
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- İşgörenleri güdüleyici olmalıdır
- Her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Hedeflerin amaçlardan ayrılan en önemli özelliği, amaçlara göre daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır. Amaçlar hedeflerle daha somut, daha belirgin ifadeler haline dönüştürülebilir. Dolayısı ile amaçlar nitelikle, hedefler ise nicelikle ilgilidir (Arabacı,

2002: 54). Hedefler; yeterince açık, anlaşılabilir ayrıntıda, ölçülebilir, iddialı, sonuca odaklanmış ve zaman çerçevesi belli olmalıdır (DPT, 2006: 34).

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda, stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri, gerçekleşen sonuçların, önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Bir performans göstergesi ölçülebilirliğin sağlanması için miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilmelidir (DPT, 2006: 36).

2.5.5. Strateji oluşturma

Stratejilerin oluşturulması süreci, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, okul genelinde sahiplenmeyi gerektiren zaman alıcı bir süreçtir. Bu süreç, katılımcı bir yaklaşımı gerektirir. İyi bir strateji oluşturmak için örgüt çalışanlarının karşılıklı etkileşimi kritik bir önem taşır. Okul içindeki en üst yöneticiden başlayarak, her kademedeki işgörenler sürece katılmalıdır (DPT, 2006: 11; Betz, 2001, aktaran: Şensoy, 2011: 18).

Stratejiler, okulun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Strateji belirlerken; stratejilerin vizyon, misyon, amaç ve hedeflerle karşılıklı uyumuna dikkat edilmelidir. Stratejik analiz ile okulun iç ve dış çevre analizi yapıldıktan sonra, okulun dış çevre öğelerinin yarattığı fırsat ve tehditler ile iç kaynak ve yeteneklerindeki kuvvetli ve zayıf yönler belirlenir. Bu aşamada okul artık çevresel fırsat ve tehditlere karşı kendi varlık ve yeteneklerindeki üstünlük ve zayıflıkları göz önüne alarak stratejiler belirleme aşamasına gelmiştir (Ülgen ve Mirze, 2010).

Analizler yapıp amaçlar belirlendikten sonra duruma uygun stratejilerin seçilmesi stratejik yönetim sürecinin en önemli evresidir. Okul düzeyinde hazırlanan stratejiler operasyonel stratejiler olup orta ve üst düzey stratejilerle uyumlu olmak zorundadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Okulu başarıya ulaştıracak, gelişmesini sağlayacak ve üstünlük yaratacak stratejilerin belirlenmesi okul müdürünün sorumluluğundadır (Özden, 2002).

Genel olarak stratejik seçim sürecinde okullar üç konuda çalışma yapmalıdırlar:

- Okulun olanakları ile gerçekleştirilebilecek, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi,
- Alternatif stratejilerin seçiminde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi,
- Alternatifler arasından en uygun stratejik seçimin yapılması,

Hangi stratejilerin seçileceği hususunda yardımcı olabilen çeşitli teknikler vardır. Bu konuda portföy analiz teknikleri ve diğer stratejik karar tekniklerinden yararlanılarak stratejiler değerlendirir ve uygun seçim yapılır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Örgütsel stratejiler belirlenirken, örgütün içinde bulunduğu çevrede yaşanan değişimler dikkate alınmalıdır. Ancak hangi çevre koşulları altında hangi stratejilerin başarılı olacağı konusunda hazır bir reçete bulunmamaktadır. Yapılan araştırmalar, başarılı örgütlerin aynı çevre koşullarında farklı stratejiler kullandıklarını göstermektedir. Dolayısı ile okullar stratejilerini belirlerken, hem çevresel değişimleri hem de örgütsel yeteneklerini dikkate alarak kendi stratejilerini belirlemeleri gerekmektedir (Altınkurt, 2007: 34).

Porter (2002: 47–49), örgütlerin stratejilerini belirlerken dikkate almaları gereken noktaları altı başlıkta ele almıştır. Bunlar aşağıda özetlenmiştir:

- Doğru hedefle başlanmalıdır.
- Seçilen stratejiler, örgüte bir değer katmalı ya da yarar yelpazesi sunabilme olanağı vermelidir.
- Stratejilerin ayırt edici bir özelliği bulunmalıdır. Sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü için örgütün ya farklı bir etkinlikte bulunması ya da aynı etkinliği farklı bir biçimde gerçekleştirmesi gerekir.
- Etkili stratejiler, seçenekleri kıyaslamayı gerektirir. Bir örgütü gerçekten ayırt edici yapan, çıktılarındaki ve değer zincirindeki seçenekleri kıyaslamaktır.

Örgütün bütün müşterileri için “her şey” olmaya çalışması demek, o örgütün herhangi bir üstünlüğünün olmaması demektir.

- Strateji, bir örgütün etkinliklerinin birbiri ile uyumlu olmasını sağlamalıdır. Örgütün yaptığı bütün etkinlikler, birbirini karşılıklı olarak pekiştiriyor olmalıdır.
- Strateji tutulan yönde sürekliliği gerektirmektedir. Örgütte sık sık “yeniden yaratma” girişimi, genellikle stratejik düşünmede zayıflığın ve sıradanlığın işaretidir. Dolayısı ile örgütte “sürekli iyileşme” bir zorunluluktur.

Bunların dışında, örgütlerde alınan kararların başarı ile uygulanabilmesi için, örgütsel yeteneklerin geliştirilmesi gerekmektedir. Örgütsel yetenekler geliştirilmedikçe, strateji belirleme ve uygulama çalışmaları anlamsız bir uğraş olmaktan öteye geçemez (Altinkurt, 2007: 35).

SWOT analizinde ortaya konan örgütün güçlü ve zayıf yönleri; dış çevreden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler strateji üretmede kullanılarak aşağıda belirtilen alternatif stratejiler belirlenebilir (Aktan, 2003: 85; Hatiboğlu, 1995: 138).

WT Stratejileri: Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir. Bu amaçla zayıflıklar ve tehditler göz önünde bulundurularak bunların üstesinden gelebilecek stratejiler oluşturulur.

WO Stratejileri: Okulun zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirgerken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler oluşturulabilir.

ST Stratejileri: Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, okulun güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yöneliktir.

SO Stratejileri: Okulun hem güçlü yönlerini hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden en üst düzeyde yararlanmaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir.

Strateji seçimi, temel alternatif stratejiler arasından örgütün amaçlarına en uygun olanın seçimini içerir. Bu aşama, hem değerlendirme hem de karar alma aşamasıdır (Arabacı, 2005: 8). Okul geliştirdiği alternatif stratejiler arasından kendi kaynak ve yetenekleri çerçevesinde en uygun stratejileri seçmelidir. Stratejileri seçmede en önemli sorumluluk okul müdüründedir. Çünkü: uygulanan stratejilerin başarılı ya da başarısız olmasından birinci derecede sorumlu olacak kişi okul müdürüdür (Altınkurt, 2007: 45).

Okul müdürleri stratejileri oluştururken ve seçerken aşağıdaki sorulara odaklanmalıdır (DPT, 2006: 40; Ülgen ve Mirze, 2010):

- Okulun amaç ve hedeflerine ulaşmak için neler yapılabilir?
- Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu ve olumsuz yönleri nelerdir?
- Belirlenen stratejilerden hangileri okulu diğer okullardan daha etkili ve farklı kılar?
- İşlerimizi ve etkinlik konularımızı genişletelim mi?

Stratejileri oluştururken okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliği öne çıkmaktadır. Okul müdürü, özellikle değişimi, dış çevre talep ve beklentilerini dikkate alarak büyüme, küçülme, mevcut durumunu koruma gibi temel stratejiler belirleyerek, türdeş diğer okullara göre fark yaratacak uygulamalarda bulunabilir (Altınkurt, 2007: 46).

2.5.6. Stratejilerin uygulanması

Stratejik yönetim uygulama ve eyleme odaklıdır. Uygulama süreci, hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyet olarak tanımlanabilir. Bu süreç bütün yönetim fonksiyonlarını kapsar. Stratejik yönetim süreci, stratejilerin seçimi ve planlaması ile sona ermemekte, uygulamalar için gerekli düzenlemeleri, öncelikli olarak örgütsel yapının ayarlanmasını gerektirmektedir.

Başarılı bir strateji etkili bir uygulama olmaksızın başarılı olamayacaktır (Eren, 2000). Stratejilerin uygulanmasındaki başarı stratejik yönetiminde başarısını gösterir. Bu bakımdan, stratejilerin seçilmesi aşamasından daha çok dikkat gerektirir. Örgütün tüm çalışanları en iyi stratejiyi seçmeye odaklansa veya bunun için analiz teknikleri geliştirse de uygulama aşamasında bir başarı sağlanamıyorsa, en iyi strateji seçilmiş olsa da bir işe yaramayacaktır (Dinçer, 1994).

Stratejilerin uygulanması süreci, stratejik yönetim sürecinin en zor aşamasıdır. Çünkü birçok örgütte; arşiv raflarını süsleyen, amaçlanmış, planlanmış ama uygulanmamış strateji dosyaları yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010).

Dinamik bir çevrede yer alan okullar, değişim ortamında etkinliğini ve etkililiğini korumak, rekabet edip daha iyi konuma gelebilmek için köklü değişimleri ve yenilikleri yapmaları gerekmektedir. Bu da belirlenen stratejilerin uygulanmasından sorumlu olan okul müdürlerinin önemini artırmaktadır. Stratejilerin uygulanması sürecinde okul müdürünün; stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması, kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirecek insan kaynaklarının geliştirilmesi, stratejik uygulamalarının eyleme geçirilmesi sağlayacak okul kültürünün yaratılması gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Altinkurt, 2007).

Stratejilerin uygulamalarının başarılı bir şekilde eyleme geçirilmesi iyi planlanmış bir süreç yönetimi ile sağlanabilir. Stratejiler belirlendikten sonra, stratejileri gerçekleştirmeye yarayacak süreçler tanımlanır. Daha sonra bu süreçlerin, tüm alt süreçleri ile birlikte iyileştirilmesi için çalışmalar yapılır (Kırım, 2002: 24).

Okulun süreç yönetimi ile iyi tanımlanmış süreçlerin avantajlarından tam olarak yararlanabilmeleri için, tüm etkinliklerin tanımlanmış bulunan süreçlere uygun olarak yapılması, süreçleri uygulayan kişilerin bu süreçleri anlamaları, benimsemeleri ve sahiplenmeleri gereklidir. İşgörenlerin süreçleri benimsemesi, sahiplenmesi ve aynı zamanda süreçlerin sürekli olarak iyileştirilebilmesinin sağlanabilmesi için süreçteki rollerini tam olarak anlamaları da gerekir. Bir süreci tanımlamak demek; sürecin girdisini, çıktısını, sürecin başlangıç ve bitiş etkinliğini, süreçte yer alan alt süreç veya

işlemleri, katılımcıları, süreç performansının hangi göstergelerle ölçüleceğini belirlemek ve belgelemek demektir (Eyüboğlu, 2006).

Stratejilerin uygulanması, üst yönetimin sorumluluğunda olsa da, başarı daha çok orta ve alt kademe yöneticilerine bağlıdır. Stratejilerin formülasyonu aşamasında yer alan stratejistlerde uygulama aşamasında yer almalıdır. Çünkü: uygulama aşamasına kaynak oluşturdıkları için çıkacak sorunları en iyi şekilde çözmeye yardımcı olurlar (Dinçer, 1994; Erdem, 2006).

Uygulama sürecinin başlaması ile birlikte birbiri ile ilgili birçok faaliyet ve tercih bulunmaktadır. Bunlar safha safha aşağıdaki gibi özetlenebilir.

- Strateji tanımlandıktan sonra, bir bütün olarak örgütün her kademesinde ölçülebilir amaçlar haline getirilir,
- Merkezi görev yerleri belirlenir,
- Gerekiyorsa örgüt yapısı yeniden düzenlenir ve kadrolanır,
- Koordinasyon için yöntem ve usuller oluşturulur ve yetki devri yapılır,
- Örgüt bölümlerine kaynak tahsisi yapılır,
- Faaliyetlere rehberlik edecek politikalar tespit edilir,
- Yöneticilerin her birinin amaçları açıklanır,
- Başarıyı ölçmede kullanılacak yöntem ve teknikler belirlenir,
- Bilgi toplamaya ve örgütü değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurulur,
- İstenilen davranışları pekiştirmede kullanılan teşvik ve ödüllendirme sistemi açıklanır,
- Örgüt tarzı ve değerlere yönelik eğitim yapılır ve yönetici kabiliyetleri geliştirilir,
- Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözdem geçirilir,
- Sonuçlar belirlenir, tanımlanır ve beklenen durumla arasındaki farklılıklar tespit edilir ve geri besleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınır (Dinçer, 1994).

Seçilen stratejilerin uygulanması ve kontrolü için, öncelikle, her bir yönetici ve çalışanın amacı, yapmaları gereken faaliyetleri, sorumlulukları ve bunlar için gerekli kaynakları içeren ayrıntılı bir plan hazırlanmalıdır. Bu alışma; fonksiyonel stratejileri ve politikaları belirlemeyi, önemli proje ve programları hazırlamayı ve bunları bütçelere dönüştürmeyi gerekli kılar. Kısaca üst kademede hazırlanan amaç ve stratejiler, örgütün her bir kademesi için ayrı ayrı planlanır ve sorumluluklar tanımlanır. Daha sonra yapılacak faaliyetler, proje ve programlar için gerekli yetki ve sorumluluklar, yöneticiler ve örgüt birimleri arasında dağıtılmalıdır. Gerekiyorsa örgüt yapısı yeniden düzenlenir. Stratejik değişiklikler olduğu zaman, örgüt yapısının buna uygun hale getirilmesi, uygulama sürecinin önemli bir problemidir. Uygulama sürecinin başarısı için tepe yönetimi ile fonksiyonel yönetim ve uygulama birimleri arasında açık, sağlam ve etkili bir işbirliği gerekmektedir. Örgütlerde stratejik yönetimin etkili olması buna bağlıdır. Fonksiyonel strateji ve politikaların belirlenmesi süreci, örgüt stratejisinin belirlenmesi sürecine benzer niteliktedir. Ancak aralarında bazı farklar bulunmaktadır. Bölüm strateji ve politikaları; örgüt stratejisine göre daha kısa sürelidir, daha dar kapsamlıdır, faaliyet yönelimlidir ve alt kademelerdeki yöneticilerin daha çok katılımını gerektirir (Dinçer, 1994).

Stratejilere uygun bir örgüt ortamının oluşturulmasında önemli bir unsurda örgüt kültürüdür. Örgüt yapısında ve politikalarında yapılacak değişiklikleri, destekleyecek ve pekiştirecek bir iklime ihtiyaç vardır. Başka bir ifadeyle örgüt bir bütün olarak ele alınarak örgüt kültürü tamamıyla stratejiyle uyumlaştırılmalıdır. Bunun için; örgütü bir kültür sistemi olarak tanımlamak; bu kültür sistemini harekete geçirecek kilit kişi, grup, birim ve süreçleri tespit etmek gerekmektedir. Eğer sayılan bütün bu öğeler, aynı istikamete yönelir ve işbirliği içinde harekete geçebilirse, örgüt stratejik olarak organize olmuş demektir. Aksi taktirde her birim ve süreç ayrı istikametlere yönelecek ve stratejik amaçların gerçekleştirilmemesi yanında birbirinden farklılaşan birimlerin ortaya çıkaracağı problemlerle karşılaşılacaktır (Dinçer, 1994; Ülgen ve Mirze, 2010; 423).

Stratejik uyumun sağlanması: Belirlenen stratejiler çoğunlukla genel ifadeler içerir ve genel yönelimleri ifade ederler. Bunların gerçekleştirilebilmesi için örgütte çalışanların

davranışlarına rehberlik edecek uygulama planları şekline dönüştürülmeleri gerekir. Bu nedenle: bölüm stratejileri, taktik ve planları hazırlanmalıdır. Bunlar yapılması gereken faaliyetler için bir çerçeve oluşturacak ve bir bütün olarak örgütün, uyumlu biçimde yönetimini kolaylaştıracaktır. Başka bir ifade ile bölüm strateji ve politikaları, faaliyetlerin bütünleştirilmesi ve koordine edilmesi mekanizmasıdır. Stratejiler kendiliğinden çalışmayacağına göre, uygulama planlarının ve taktiklerin belirlenmesi gerekir. Bu noktada; amaçlarımıza nasıl ulaşırız, ne kadar sürede gerçekleştiririz, kimlerle yapabiliriz ve ne derece etkili olmalıyız gibi sorularının cevabı verilmelidir (Dinçer, 1994). Bölüm strateji ve politikalarının örgüt faaliyetlerine etkisi ve sağlayacağı faydalar şunlardır:

- Özel karar durumları ve faaliyetler için genel kurallar oluştururlar.
- Faaliyetlerin ortak bir sonuca yönelmelerini sağlarlar.
- Stratejik uygulamaların sonuçlarını kontrol ederek zamanında düzeltici tedbirlerin alınmasını sağlarlar (Dinçer, 1994).

Strateji ve yapı: Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, örgütün organize edilmesidir (Eren, 2000). Örgütlerde yapı stratejiyi takip eder ve uygulamaya en iyi hizmeti sunar. Bunun için örgüt yapısı, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir (Dinçer, 1994; Ülgen ve Mirze, 2010: 383).

Her strateji bir örgüt içinde uygulanır. Bu nedenle örgütsel yapı ve strateji arasında oldukça sıkı bir bağ vardır (Dinçer, 1994). Strateji ne kadar iyi planlanmış ve seçilmiş olursa olsun işgücü bu stratejiyi uygulamak için çok iyi biçimde organize edilmediği takdirde başarılı olamayacaktır. Cannon isimli düşünürün ifade ettiği gibi; “Ne yapı stratejisiz ne de strateji yapısız olamaz ve birbirlerinden ayrı biçimde belirlenemez.” (Eren, 2000). Başka bir ifade ile yapı ve o yapı içindeki insanların özellikleri, beklentileri, değerleri, becerileri de strateji seçiminde etkili olmaktadır. Ancak: yapısal bir değişim yapmak sanıldığı kadar kolay değildir. Yöneticinin bunu gerçekleştirmek için zamana ihtiyacı vardır. Çünkü görev, yetki ve sorumlulukları ile örgütsel ilişkileri ve yeni değişen personel bu duruma tepki gösterir, direnişte bulunur.

Özellikle yetkileri ve yetkisizlikleri azalan, statüsü düşen, eski çalışma ekibi ile iş ve arkadaşlık ilişkileri değişenler ve hatta işlerini kaybedenlerle dayanışma içinde bulunanlar, yeni stratejiyi uygulayacak yöneticiyi yıpratırlar. Bu konuda yapılan çalışmalardan şu sonuçlar ortaya çıkmıştır (Eren, 2000):

- Yönetimce belirlenen ve seçilen strateji, örgüt yapısını yeniden şekillendirmektedir.
- Örgütsel amaçlara ulaşmak için seçilecek yapı, strateji ile uyumlu ve ona uygun olmalıdır.
- Stratejiyi belirlerken örgütsel yapı, bu yapıyı oluşturan yönetici ve çalışanlar, bunların kişisel ve mesleki özellik ve becerileri de mutlaka dikkate alınmalıdır. Başka bir deyimle örgüt yapısı stratejiyi etkilemekte hatta onu sınırlamaktadır.
- Bir örgüt, örgüt yapısında değişiklikler yapmadan yeni bir strateji uygulama konusunda başarılı olamaz.

Strateji değiştikçe örgütsel yapıyı değiştirmenin nedeni: yönetimin örgütü gereğince kontrol edebilmesi için görev ve yetkileri yeniden dağıtmak veya belirlemektir. Yetki ise örgütsel kaynakların kimler tarafından ve ne ölçüde kullanılacaklarıdır. Böylece insanlara iş yaptırma emirleri verilirken, maddi kaynakların nerelerde, kimler tarafından, ne ölçüde kullanılacağı açıklanmış olur. Kaynakların kullanılması, bunları kullanan kimselerin amaçlar doğrultusunda kullanıp kullanmama konusunda hesap verme sorumluluğunu da beraberinde getirmektedir. Sorumlu olan kimse yetki kullanırken keyfi davranamaz. Amaçlar, stratejiler, planlar ve politikalar doğrultusunda hareket etmek zorundadır. Yetki ve sorumluluklar örgütün en üst kademesinden derece derece azalarak alt kademelere doğru dağılmaktadır. Bu dağılımda her strateji ve politika değişimi etkili olmakta, bazı yetkileri artırırken, bazılarını azaltmakta, bazılarını da tamamen ortadan kaldırmaktadır (Dinçer, 1994).

Strateji ve örgüt yapısı konusundaki önemli bir hususta: örgütsel yapının amaçlara ulaşmada örgütte çalışanların bir araya gelip işbirliği yapmalarından ortaya çıkan sinerjik gücü ortaya koymasıdır. Böylece örgütü oluşturan her parça veya bölüm işbirliği yaptıklarında onların tek tek veya ayrı ayrı gerçekleştirdikleri çalışmaların

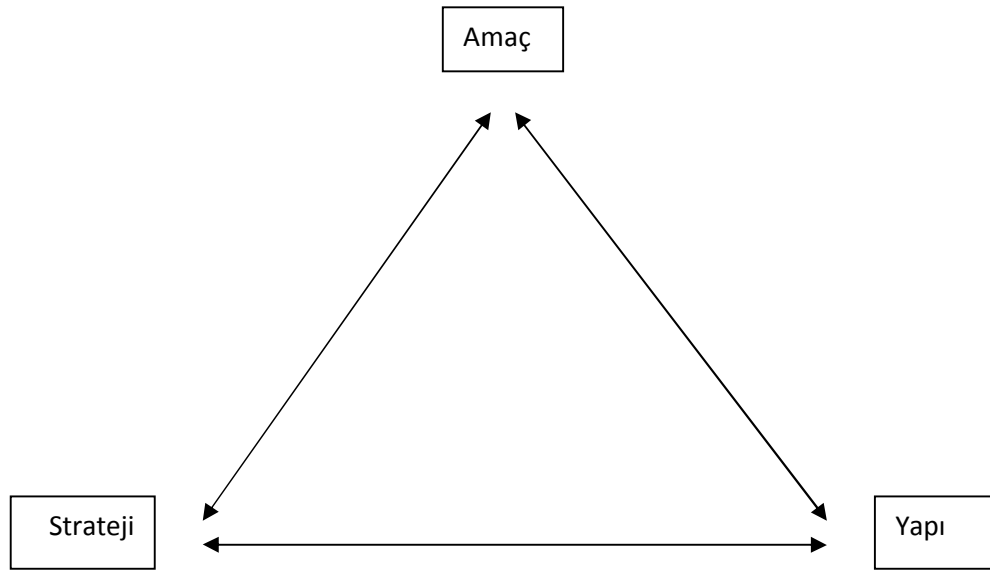
toplamından daha fazla bir getiri sağlayacaktır. Bu nedenle birbiri ile uyumlu çalışacak, birbirini tamamlayacak örgütsel birimler ya da parçalar yanında bu birimlerde çalışacak kimselerin de birbirini tamamlayacak uyumlu, yaratıcı ve yenilikçi çalışma yapmalarına dikkat etmek örgüt oluşturma nedenidir ve örgütü yeni stratejiye uygun biçimde oluşturacak görevlilerin temel amaçlarından birini oluşturmalıdır (Eren, 2000).

Örgütsel yapıyı geliştirme veya değiştirme ve onu yeni stratejiye uygunlaştırma nedenlerinden biri de, birbirinden ayrı olan, farklı görev ve fonksiyonlar yüklenmiş bulunan örgüt bölümleri arasındaki iletişim sisteminin kolaylaştırılmasıdır. Emir kumanda kanalları yanında rapor ve bilgi sistemleri ile yatay ve çapraz bilgi verme kanallarının oluşturulması örgüt içindeki değişik yöneticiler, çalışan ve gruplar arasında etkili bir haberleşmeyi gerçekleştirecektir. Örgüt etkinliği için resmi yetki ve kumanda ilişkileri yanında, yatay ve çapraz yönetim bilgi ve raporlama sistemi geliştirilmelidir. Bunlar komite biçiminde resmi grup çalışma sistemleri ile gönüllü kalite çemberleri şeklindeki örgütlenmelerin strateji değişimlerinde göz önünde bulundurulması gereken hususlardır. Bu değişiklikler, stratejinin örgütte tanınması ve algılanması için gerekli olduğu gibi; çalışanların stratejiyi tanımaları, anlamaları için yapılan; biçimsel ve biçimsel olmayan örgütsel yapı şekilleri, haberleşme biçimleridir. Böylece strateji örgüt üyeleri tarafından daha iyi benimsenmiş ve uygulamaları kolaylaşmış olacaktır (Eren, 2000).

Örgüt yapısının stratejiye uygunluğunu araştırmak ve stratejiye uygun örgüt yapısı kurabilmek için aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır.

- Yapı, örgütün görev alanı, faaliyetleri ve stratejisine uygun mudur? Uyumsuzluk varsa bunlar nelerdir?
- Örgütün, üst yönetim kademesinin örgütlenme biçimi birimlerin etkinliği bakımından yeterli midir?
- Ana örgüt ile ona bağlı diğer örgüt veya birimlerdeki örgütlenme biçimi, az veya çok hiyerarşik kademeler içermesi, sorun kaynağı oluşturuyor mu?
- Örgüt yapısı, yakın çevre ile ilişkileri ve onu oluşturan birimler arasında koordinasyonu sağlayacak araç ve unsurlara sahip mi?

- Yetki ve sorumluluk dağılım biçimi, görev alalarının özelliğine göre, yöneticilerin ve astların nitelik ve felsefelerine uygun mudur?
- Örgütün yapısı, faaliyetlerin gruplandırılmasına imkan verecek biçimde oluşturulmuş mudur? (Eren, 2000).



Şekil 2-3 Amaç, yapı, stratejik ilişkileri (Eren, 2000: 360).

Bu sorulara verilecek cevaplar örgüt yapısında, oluşturulan yeni stratejiye göre varolan eksikliklerin belirlenmesine yardım edecektir. Strateji uygulamaları örgütsel yapıya etki ederken, strateji seçimi üzerinde de mevcut örgüt yapısının ve bu yapıda görev almış olan yönetici ve personelin etkisi vardır. Çünkü varolan yapı, alışkanlıklar, personel arasındaki ilişkiler, yöneticiler ve personelin bilgi, yetenek, tecrübe ve özellikle kişilikleri stratejik seçimleri etkileyecektir (Eren, 2000).

Örgüt kültürü ve iklimi: Stratejilerin başarı ile uygulanmasında üzerinde durulması gereken önemli bir noktada örgüt kültürüdür. Literatürde örgüt kültürü, bir örgütün içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi olarak tanımlanmaktadır (Dinçer, 1994; Eren, 2000). Örgüt kültürü deyince, insanlar arasında paylaşılan “değerler” kastedilir (Kırım; 2009: 59). Değer, inanç ve varsayımların bir araya gelmesi ile davranış kalıplarını oluşturan kültür ortaya

çıkar. Tüm stratejiler varsayımlara göre oluşturulur. Stratejiler bilgi temeline dayalı gibi görünürler; fakat bilgilerin yorumlanması, inanç, değer ve varsayımların yardımıyla mümkün olabilir (Eren, 2001: 167).

Örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtır. Bu fonksiyonu ile kültür, örgütü topluma bağlayan onun toplum içindeki yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan biridir (Eren, 2000). Kültür, insanlara yapmak zorunda oldukları şeylerin neler olduğu ve nasıl davranmaları gerektiği konusunda duygu ve sezgi kazandırır. Bu nedenle: geliştirilen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilerek geliştirilmesi, yeni hedeflere uygun ortak değerlerin oluşturulması, bütün olarak örgütü harekete geçirerek başarıyı artıracaktır. Bir örgütün stratejisi, uygun kültürle desteklendiği taktirde önemli bir güç oluşturabilir. Kültürel bir değişiklik için ise; örgüt yapısı, çalışanların düşünce ve davranışları, kontrol ve değerlendirme sistemleri, ödüllendirme yöntemleri, liderlik tarzları, amaçlar ve planlar tümüyle gözden geçirilmelidir (Dinçer, 1994).

Hızlı değişim ortamına ayak uydurabilecek bir kurum kültürü iki özellikle açıklanır. Birincisi, yönetim kademesinin örgütü etkileyen tüm unsurlara samimi ve dürüst olarak değer vermesi, sadece kendilerine değil, paydaşlarına, müşterilerine, çalışanlarına ve hissedarlarına da değer vermesi. Başka bir deyişle, sadece içeriye yönelik “yönetimsel” bakışı olmayan, dışarıya da bakabilen bir yönetim kültürü olması. İkincisi, tüm kurum çerçevesinde inisiyatif almaya ve liderliğe önem verilmesidir. Yalnızca içeriye değil dışarıya da bakabilen bir yönetim anlayışı, çevredeki fırsat ve tehditleri daha iyi görebilir. Dolayısıyla insanlar, fırsat ve problemler ortaya çıktığında, yaygın bir liderlik ve inisiyatif ortamında bir şeyler yapılmasını sadece üst yönetimden beklemez, kendileri de inisiyatif almaya da başlarlar. Fırsat ve problemlere uyum hızlarını artırırlar (Kırım: 2009).

Örgüt iklimi, örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçer. Örgüt iklimi insanların, örgüt içindeki çalışmanın nasıl olması gerektiğine dair beklentileriyle, bu beklentilerin ne ölçüde gerçekleştiğine

dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır. Çalışanlar örgütün kültürünü benimsiyorlarsa, örgüt iklimi iyidir; aksi halde zayıf veya kötüdür. Çalışanlara hakim olan hava, onların motivasyonunu, moralini dolayısıyla başarıyı önemli oranda etkiler. Kötü bir iklimden örgüt zarar görebilir (Dinçer, 1994).

Eğitim örgütlerini çevredeki örgütlerle rekabet edebilir duruma getirmek için, okulların her birinin farklı kültürel ortamlardan etkilendiğini göz önünde bulundurmak, dolayısıyla strateji geliştirirken her okulu ayrı bir birim ve değer olarak kabul etmek gerekmektedir (Can, 2002). Örgütler de insanlar gibi dışarıdan bakıldığında birbirine benzese de, her örgütün kendine özgü değerleri, normları bulunmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve örgütün diğer örgütlerden farkını göstermektedir. Özellikle etkili okul araştırmalarında, örgüt kültürüne özel bir önem verildiği görülmekte ve örgüt kültürünün okulların etkililiğini artırdığı vurgulanmaktadır (Balci, 1995: 13; Özalp ve Kirel, 1996: 162). Okul ortamında yapılacak değişimlerde izlenecek temel strateji, örgüt kültürünün geliştirilmesidir. Çünkü örgüt kültürü geliştirilmeden, örgütün diğer özellikleri geliştirilemez (Şimşek, 2005:13).

Okulun geliştirilmesi için ortaya konulan stratejilerin, okulda başarı ile uygulanabilmesi için, olumlu ve uygun bir örgüt kültürü gereklidir (Çatalca, 1992: 347; Ülgen ve Mirze, 2010). Okulun kültürü bu özelliklerde değilse, oluşturulması ya da değiştirilmesi zor da olsa bunu gerçekleştirmesi gerekmektedir (Besler, 2003: 86).

Ülgen ve Mirze (2004: 72)'ye göre stratejilerin uygulanması aşamasında aşağıdaki konulara odaklanılır.

Kaynak dağıtımı: Stratejik amaçlara ulaşmada, seçilen stratejiler doğrultusunda örgüt kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde faaliyette bulunan birimlere dağıtılması stratejik yönetimin önemli halkalarından birini oluşturmaktadır. Kaynak dağıtımı, yapılan faaliyet planları ve programları doğrultusunda eldeki parasal, maddi, fiziksel, beşeri, finansal, örgütsel ve teknolojik kaynakların nerelere, nasıl, ne miktarda ve ne zaman yapılacağına ilişkin kararların alınmasıdır. Stratejistler hangi bölüme ne kadar

kaynak ayrılacağı, hangi maddi kolaylıklara ve hangi yönetsel kadrolara sahip olacaklarına ait kararlar da kaynak dağılımı konusunu ilgilendirmektedir. Örgütlerde her strateji değişiminde yeni stratejinin gerektirdiği biçimde kaynak dağılımı gerçekleştirmek gerekmektedir. Bu nedenle, önce stratejik seçim yapılmakta kaynak dağılımı onu izlemektedir. Tıpkı yapının stratejiyi izlemesinde olduğu gibi. (Eren, 2000).

Liderlik biçimi: Grup ve örgütleri oluşturan insanlar farklı görüş düşünce ve eğilimlerle, farklı çevrelerden edindikleri bilgi ve becerilere sahiptirler. Bu durum onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurur. Bu farklılıklara sahip bireyleri belirli amaçlar, normlar, değerler ve kültür ortamına sahip örgüt içinde bir arada tutma ve strateji doğrultusunda verimli bir şekilde çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini gerektirir (Eren, 2000; Ülgen ve Mirze, 2010: 411).

2.5.7. Stratejilerin kontrolü ve değerlendirilmesi

Kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılması ve meydana gelen sapmaların düzeltilmesi sürecidir (Dinçer, 1994: 286). Bu işlev, stratejik yönetim sürecinde de önemli bir yere sahiptir. Yönetim işlevlerinin örgütün amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği veya sonuçlara henüz erişilmiş ise, yapılanların örgütü doğru amaçlara erdirtip erdirtmeyeceği kontrol işlevi sonunda ortaya çıkar. Dolayısıyla örgüt yöneticisinin vazgeçilmez işlevlerinden birisi de kontrol işlevidir. Stratejik yönetim sonuca odaklıdır. Bu da: bir örgüt için yaşamını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü elde etmektir. Bu nedenle örgüt yaşamını sürdürdüğü müddetçe stratejik kontrol ve değerlendirmelerini yapacaktır. Varsa hatalar düzeltilecek ve böylece hedeflenen sonuçlara varmak mümkün olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2010).

2.5.7.1. Geleneksel stratejik kontrol yaklaşımı

Stratejik kontrol etkinliği, sürecin her evresinde yapılması gereken faaliyetlerden oluşur. Stratejik bilinçlilik evresinden başlayarak, tüm evrelerin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltmeler şarttır. Analizlerin doğru yapıp yapılmadığı, alternatif strateji kriterlerinin doğru belirlenip belirlenmediği, örgütsel yapı, liderlik ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontroller her safhada yapılmak zorundadır.

Aksi halde zaman ve kaynak israfı ile karşılaşılması kaçınılmaz olabilecektir. Bu nedenle, stratejik kontrol sürecinde elde edilen sonuçlardan sağlanan geri bildirimlerle sürecin her evresinde gerekli düzeltmelerin yapılması ve bu konu üzerinde durulması yaşamsal öneme sahiptir. Düzeltme ve geliştirme çalışmaları stratejik yönetim sürecinin herhangi bir aşamasında gerçekleştirilebilir. Bu süreçte değerlendirme ve denetim geriye yönelik hukuka uygunluk şeklinde değil, stratejik amaç ve hedefleri başarımla (performans) düzeyinin ölçülmesi şeklinde gerçekleştirilir (Güner, 2005: 74). Bunu kısaca performans denetimi olarak nitelendirmek gerekmektedir. Okul müdürleri, stratejilerin denetimi aşamasında, stratejik seçimlerin ve bunlarla ilgili kararların okulun amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğine odaklanmalıdır (Altınkurt, 2007).

Kontrol ve değerlendirme işlemleri ile stratejistler, kurumdaki entegre planlama faaliyetlerinin birbiriyle uyumlu olmasına ve gidişatın strateji doğrultusunda yönlendirilmesine yardımcı olurlar. İlgili yöneticilerin aldıkları kararların plan, program ve politikaların gösterdiği çerçevede olup olmadıklarını, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı, yerinde ve akıllıca kullanılıp kullanılmadığı, çevredeki olayların beklenildiği gibi gelişip gelişmediği, kısa vadeli hedeflerden orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşma durumunun nasıl olduğu, ileride gidişatın nasıl etkileneceği, stratejik planlardan eylem planlarına kadar bütünleşik plan sisteminin genel başarısının ne olduğu, değişmesi gereken hususların olup olmadığı, ya da hazırlandığı şekilde uygulamaya devam edilip edilmemesine ilişkin konulara cevap vermelidir. Stratejist, stratejik kontrolün uygulama ve tahminleri revizyon işlevlerinden asla vazgeçemez (Eren, 2000). Dinçer (1994: 287)'e göre stratejik kontrolün özellikleri:

Zaman ufku: stratejik kontrol süreci genellikle uzun vadelidir.

Odak noktası: Genellikle örgütün dış çevresine yöneliktir.

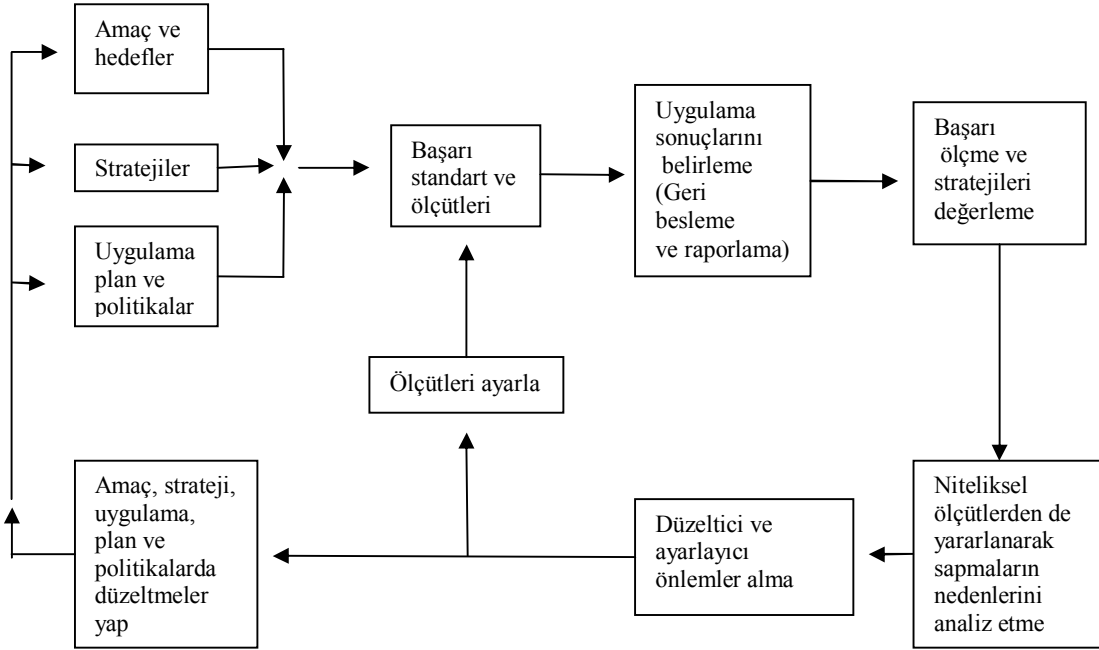
Önemi: örgütün kazanması veya kaybetmesi ile ilgilidir.

Görev alanı: günlük problem ve rutin faaliyetlerle ilgili değildir. Kaliteli ve yenilikçi kabiliyet gerektirir: kısaca stratejik kontrol süreci, örgütün bütünü kapsayan bir kontrol sisteminin tasarlanması ve kurulması, seçilmiş uzun vadeli faaliyetlerin takip edilmesi ve bu tür faaliyetlerle ilgili programların gözden geçirilerek düzeltilmesi

demektir. Bu sebeple stratejik yönetim, örgütte her gün süregelen birçok ayrıntılı tedbirlere ve değerlendirmelere karışmaz ve karışmamalıdır.

Stratejik kontrol evresinin başlayabilmesi için aşağıdaki hususların belirlenmesi zorunludur.

1. Örgütün amaçları, strateji ve kaynak dağılımları,
2. Bölümlerin amaçları ve stratejileri,
3. Bölümlerin örgüt yapısı ve kendilerine ayrılan kaynakların belirlenmesi,
4. Fonksiyonel birimlerin ayrı ayrı uygulama politikalarının belirlenmesi,
5. Her birimin stratejisine uygun liderlerin, liderlik biçimlerinin ve liderden beklenen hususların belirlenmesi,
6. Her birimin fonksiyonel bölümlerinin ayrı ayrı yıllık hedefleri ile bölüm planlarının (taktik planlar) yapılması,
7. Fonksiyonel bölümlere bağlı alt eylemsel (operasyonel) birimlerin yıllık, altı aylık, haftalık faaliyet hedefleri ile eylem programlarının yapılması,
8. Bölümlerin faaliyet planları ile yıllık programlarını gerçekleştirecek bütçelerin oluşturulması,
9. Çalışanlar için saatlik ya da günlük personel verimlilik normlarının (standartlarını) belirlenmesi,
10. Personeli harekete geçirecek, onları yaptıkları faaliyetlerde daha etkin ve verimli kılacak, motive edecek teşvik ve ödül sistemlerinin belirlenmesi,
11. En alt kademelerde verimlilik normlarının kaydedilmesinden haftalık, aylık, üç aylık, altı aylık ve yıllık program hedeflerinin gerçekleşmesi, bölüm planları ile politikalarının gerçekleşme veya gerçekleşmeme durumlarının tam olarak belirlenmesi ve sürekli bir kontrole imkan verecek bilgi sisteminin oluşturulması için düzenli veri sağlayıcı geri besleme sistemi oluşturulması gerekir (Eren, 2000).



Şekil 2-4 Geleneksel stratejik kontrol süreci (Eren, 2000: 427).

Stratejilerin uygulanmaya başlanması ile bunların devamlı biçimde takip ve kontrolü de gerekmektedir. Böylece stratejik yönetim sürecinin hangi evrelerinin aksadığı ortaya çıkarılarak önleyici kontrol mekanizmaları sayesinde sorunlar büyümeden gerekli önlemler alınabilir. Ancak, bunun yapılabilmesi için her uygulamanın erişmek istediği hedefler, standartlar ve bunlarla ilgili ölçütlere doğru bütünleşik, sistemi tamamlayacak elemanlara ihtiyaç olduğunu, bunları tamamlamadan uygulamaya geçilmesinin aksaklıklara neden olabileceği unutulmamalıdır. Stratejik yönetimde kontroller üst yönetime doğrudan bağlı ayrı bir uzman grup tarafından yapılmalıdır (Eren, 2000; Ülgen ve Mirze, 2010).

Örgütler, çevre koşullarına göre her an yeni çevresel fırsat ve tehditlerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenle konulan hedefler, belirlenen amaçlar, görev tanımları devamlı değişim göstermektedir. Bu durumun bir sonucu olarak stratejik yönetimin sonu yoktur. Devamlı bir süreçtir. Bu nedenle stratejik yönetimin son evresi olan kontrol ve değerlendirme evresi bir son olarak düşünülmemeyerek yapılan iş ve faaliyetlerin değerlendirildiği sürekli bir çaba ve uğraş olarak görülmelidir. Nitekim bu

işlev faaliyetlerle eş zamanlı olarak yapıldığında daha etkili ve verimli olmaktadır (Dinçer, 1994; Ülgen ve Mirze, 2010).

Kontrol süreci genel olarak; durum saptama, değerlendirme ve geliştirme olarak üç aşamada ele alınmaktadır (Aydın, 1994; Aydın, 2000; Başar, 2000). Hatipoğlu (1995: 197) bu sınıflandırmaya benzer şekilde, stratejik yönetimde de denetim süreci üç aşamada ele almıştır. Bunlar; stratejik noktalarda ölçütler saptamak, yapılan işleri ölçütlerle karşılaştırıp rapor hazırlamak ve düzeltici etkinliklerde bulunmaktır. Bu aşamalar aşağıda özetlenmeye çalışılmıştır.

2.5.7.1.1. Stratejik noktalarda ölçütler saptamak

Ölçütleri saptamadan değerlendirme yapmanın hiçbir anlamı bulunmamaktadır. Değerlendirme ölçütleri amaçlar doğrultusunda belirlenmelidir (Maviş, 1988: 114). Stratejik yönetimde değerlendirme esnektir ve hiç sona ermeyen bir döngüdür. Değerlendirme için kullanılan ölçütlerin zaman içerisinde öneminde de değişiklikler olabilir. Kısa dönemde geçerli olan bir ölçüt uzun dönemde geçerli olmayabilir (Eren, 2000: 365). Bu yüzden ölçütlerin de belirli aralıklarla değerlendirilmesi yapılarak geliştirilmesi sağlanmalıdır.

Değerlendirme etkinliklerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirir. Stratejik değerlendirme süreci örgütsel öğrenmeyi ve buna bağlı olarak etkinliklerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar (DPT, 2006: 45).

Ölçütler belirlemenin diğer bir yararı da işgörenlerin ölçütler aracılığı ile ne yapmaları gerektiğini açıkça anlayabilmeleridir. Ayrıca değerlendirmenin amacına ulaşması, süreçlerin tanımlanmasına bağlıdır. Süreçler iyi tanımlanmışsa; yani kimin hangi süreçten sorumlu olduğu, sürecin süresi vb. belirlenmişse, değerlendirmek kolay olacaktır. Bu durum, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına da katkıda bulunur (Hatiboğlu, 1995: 198).

Okullarda stratejik değerlendirmeyi güçleştiren en önemli sorun, eğitimin kendine özgü nitelikleri nedeniyle etkinliklerinin ölçülmesindeki güçlüktür. Okulların amaçları açık ve kesin değildir ve çoğunlukla soyuttur (Erdoğan, 2004: 82). Dolayısıyla bu davranışların ne ölçüde kazandırıldığını ölçmek ve geliştirmek kolay değildir. Ancak zor olması ölçülemeyeceği anlamına gelmemektedir. Okullar yasaların belirlediği genel ereve içerisinde, kendine özgü koşullar içerisinde hedefler ve buna bağlı ölçütler belirlemelidir (Kalder, 2002: 77).

2.5.7.1.2. Yapılan işleri ölçütlerle karşılaştırıp, rapor hazırlamak

Değerlendirmede ikinci aşama, önceden belirlenen ölçütlerle karşılaştırma yapma ve rapor hazırlamadır. Değerlendirmenin ne zaman, kimler tarafından yapılacağı, hazırlanan raporun kısa ve zl olması bk önem taşımaktadır (Maviş, 1988: 114). Raporlama, izleme etkinliğinin temel aracıdır. İzleme raporları nesnel olmalıdır. İlerleme sağlanan alanlar yanında, ilerleme sağlanamayan konular da rapor edilmelidir (DPT, 2006: 45).

2.5.7.1.3. Düzeltici etkinliklerde bulunmak

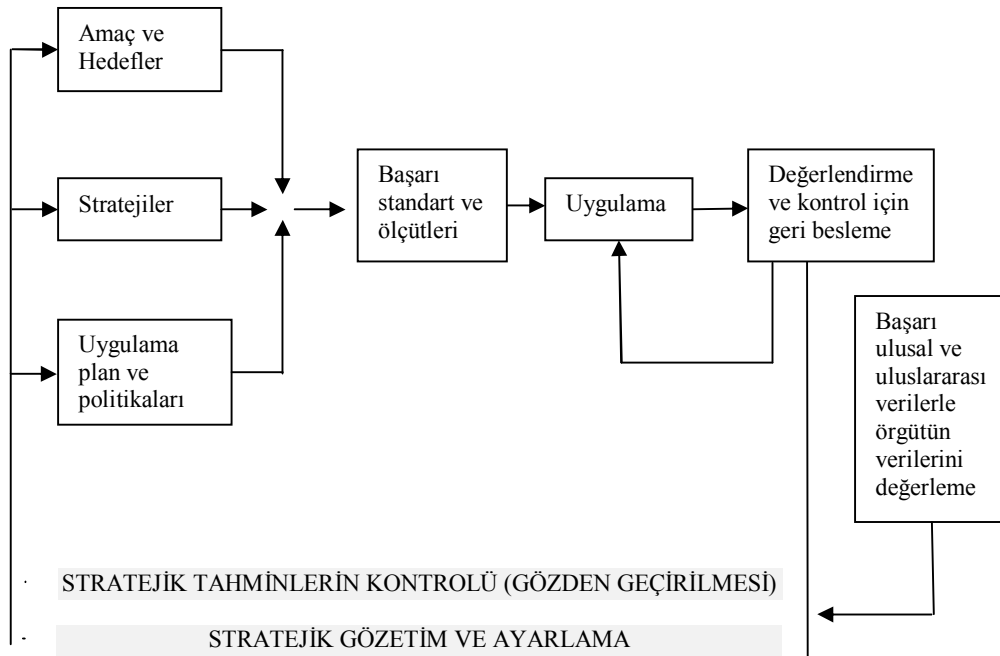
Stratejik noktalarda ölçütler saptamak ve yapılan işleri ölçütlerle karşılaştırıp, rapor hazırlama aşamaları, düzeltici etkinliklere hazırlık aşamasıdır. Stratejik liderler, belirlenen ölçütlerle sonuçları arasında farklılık olduğu durumlarda, belirlenen ve uygulanan stratejilerde düzeltmeler yapmak ya da yapılmasını sağlamak boyutunda, önlemler almak durumundadır. Stratejik denetimde sadece süreçlerin değerlendirilmesi değil, belirlenen ve uygulanan stratejilerin etkililiğinin de ölçülmesi gerekmektedir. Çünkü stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasındaki temel amaç, okulun etkililiğinin artırılmasıdır (Maviş, 1988: 114).

Eren (2000: 360), stratejik denetimin yukarıda açıklanan dönüt özelliğinin yanında, ileri dönüt (feed forward) işlevlerinin de olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik yönetim doğası gereği gelecek yönelimli olduğundan, stratejik liderler geleceği tahmin edebilmelidir. Önceden tahmin, stratejik denetim içinde, daha çok geleceğe yönelmiş değişimi zorlayan bir yaklaşımı gerektirmelidir. Stratejik liderler önemli değişim ve eğilimleri izleyerek değişmesi gereken hedef, ölçüt ve stratejilerin zamanında

değişmesine yardımcı olurlar. Stratejik denetimdeki ileri dönüt, geleceğe ilişkin tahminlerin kontrol edilip geliştirilmesi anlamına gelmektedir.

2.5.7.2. Çağdaş stratejik kontrol yaklaşımı

Günümüzde, yöneticiler değişimi önceden tahmin ederek yönetmelidirler (Göksoy, 2010). Stratejik kontrol içinde önceden tahmin, daha çok geleceğe yönelmiş, değişimi zorlayan bir yaklaşımı gerektirmeli ve böyle bir kontrolü engelleyen zorlukları da ortadan kaldırmayı hedeflemelidir. Geleneksel kontrol sistemlerinde geri besleme “feedback” niteliğinde olan kontrolü, çağdaş özelliğe kavuşturmak için ileriye besleme “feedforward” haline getirmelidir. Böylece kontrol yapanlar önemli değişim ve trendleri de izleyerek değişmesi gereken hedef, standart ve stratejilerin zamanında değişmesine yardımcı olur. İleriye besleme “feedforward” niteliğindeki bir kontrol sistemi, geleneksel kontrol sistemindeki gibi yürütmenin düzeltilmesi ve kontrolü için geri besleme kontrolünü içerdiği gibi aynı zamanda tahminlerin kontrolü ve stratejik gözetim gibi iki çağdaş kontrol işlevine de sahiptir (Eren, 2000).



Şekil 2-5. Stratejik kontrollerde çağdaş yaklaşım (Eren, 2000: 427'den uyarlandı).

2.5.7.2.1. Tahminlerin kontrolü

Stratejinin belirlenmesi işleminde, çeşitli değişkenlerin tahmini ve gelişimi önemli bir unsurdur. Stratejinin oluşumu kadar, uygulamak ve zaman içinde geçerli olup olmadığına karar vermek için tahminleri kontrole tabi tutmak, önemli çevresel faktörleri sistematik ve sürekli çevre analizleri ile izlemek zorunludur. Böylece meydana gelebilecek büyük değişimleri önceden görerek hedef stratejilerde değişimler yapılmasına zamanında karar verilir. Bu kontroller sürecinde başarıya yöneltecek anahtar faktörlerin geleceğe ilişkin trendlerinin izlenmesi yapılmalıdır. Dolayısıyla bu tahminlerin değişimi halinde, örgütün amaç, hedef, standart ve stratejilerinin güncelliği ve geçerliliği kaybolacağından gerekli değişiklikler yapılacak; güncel ve geçerli hale getirilecek, gerekiyorsa strateji ve politikalar değişebilecektir (Eren, 2000).

2.5.7.2.2. Stratejik gözetim

Örgütler üzerinde önemli etkisi olan her değişim ya da trend, stratejinin formüle edilmesi sırasında yöneticiler tarafından belirlenemeyebilir. Stratejik gözetim, tahminlerin kontrolünden daha esnektir. Bu gözetimle tahminlerin kontrolünde olduğu gibi önceden seçilmiş bazı değişkenlere ilişkin tahminleri gözetmek yerine örgüt için imkan ve fırsat veren ya da tehlike ve tehdit oluşturan çevre elemanlarının izlenmesi yapılır. Önceden farkına varılmamış kritik olaylar, kaçırılmış fırsatlar veya ciddi tehlikeler oluşturabilecek gelişmeler belirlenir. Sadece örgütün stratejisini tehdit edebilecek dış olayları gözetlemekle kalmaz, aynı zamanda ortaya çıkabilecek yeni fırsatlarında farkına varılmasını sağlar. Çevresel tarama ve incelemelerinde rakiplerin sürekli olarak kontrol altında tutulmalarını ve örgütün stratejisine tehdit oluşturan hususların hedefler, stratejiler ve politikalar üzerindeki etkilerini ve gerekirse bazı düzeltmeleri sağlar (Eren, 2000).

Ayrıca stratejik gözetim örgütün rakiplerine nazaran güçlü ve zayıf taraflarını belirlemek için bir organizasyon da gerekli kılar. Bunun için, bir grup yönetici, örgütün geleceğini yönlendireceği ana güçlü yönleri belirlemelidir. Bunun yanında örgütün zayıf noktaları da belirlenir. Değişen şartların örgütün güçlü ve zayıf yönleri üzerinde ne gibi etkiler yapacağı ve bunların stratejik kontrol elemanlarını nasıl etkileyeceği belirlenir. Gerekli kararlar alınarak düzeltmeler yapılır.

2.5.7.2.3. Uygulama kontrolü

Uygulama kontrolünü meydana getiren iki önemli unsur, süreç kontrolü ile stratejik uygulama kontrolüdür. Süreç kontrolü klasik kontrol sistemidir. Bir örgüt stratejisinin planlandığı gibi yürütülüp yürütülmediği ile ilgilidir. Bu konuda şu sorular önemlidir (Eren, 2000).

- Kısa dönemli amaçlar elde edilmiş midir?
- Kaynaklar düzenli olarak sağlanıyor mu?
- Örgüt bütçe ve program dahilinde işleri yürütüyor mu?

Stratejik uygulama kontrolü daha geniş konularla ilgilidir. İç ve dış çevredeki olayların ve trendlerin sonuçları ile ilgilenir. Bu konuda şu sorular önemlidir

- Örgütün stratejisi gelişen olaylar ve trendler ışığında değişmeli midir?
- Planlarda bir sapma görülürse bu durum bir krizi ya da başarısızlığı işaret eder mi?

Stratejik kontrolde örgütsel düzeyler: Stratejik kontrol uygulamalarında hiyerarşik düzeylerin önemli bir yeri vardır. Örgütlerde sadece başarı kontrolü yapıldığı gibi işlevsel düzeylerde, işlevsel standartlara ulaşma bakımından yönetsel ve bütçe kontrolleri gerçekleştirilir. Ayrıca en alt örgütsel düzeylerde bireysel açıdan her bir kişinin standartlara ve verimlilik normlarına ulaşma durumu kontrol edilir. Örgütün birden fazla stratejik bölümü var ise stratejik kontrolün en üst düzeyi örgütün genel amaç ve hedeflere ulaşması açısından yapılır. Ayrıca her bölümün ayrı ayrı başarı durumları değerlendirilir. Örgüte bağlı birimlerin birbirleriyle karşılaştırmaları (benchmarking) yapılır. Bölüm yöneticilerinin birbirleriyle uyumlu çalışma niteliklerine sahip olma durumu değerlendirilir (Eren, 2000).

Stratejik kontrolün ikinci hiyerarşik seviyesi stratejik birim düzeyidir. Bu düzeyde tepe yöneticileri başlarında bulundukları birimin başarılarını genel amaç ve

hedeflere erişme, birimin başarısı açısından beklenen hedef ve standartlarda yapılması, her bölümün özellik ve gereklerine uygun başarı değerlendirme sistemi oluşturulması, yöneticilere personel moral ve motivasyonu konusunda ve örgüt kültürünün geliştirilmesi bakımından gerekli yardım ve desteğin sağlanmasının incelenmesi yönünden yapılır. Bireysel düzeydeki başarıların ölçülmesinde her şeyden önce o bireyin ne yaptığına bakılır ve ondan bir saat, bir gün, bir hafta veya bir ay boyunca neler beklendiği göz önünde bulundurularak geliştirilmiş bulunan normlar veya standartlara erişilme durumuna göre değerlendirme gerçekleştirilir. Sonuç olarak: tüm seviyelerdeki sorumlu yöneticiler için belirlenmiş bulunan başarı standartları ile gerçekleştirilen faaliyet mukayese edilerek başarı kontrol raporları hazırlanır (Eren, 2000).

Stratejik kontrol için kullanılacak başarı değerlendirme ölçütleri: Stratejik kontrol için yönetimin yapması gereken ilk görev; seçilmiş stratejilere, fonksiyonel politikalara, kullanılacak yöntemlere göre başarı standartlarını, verimlilik ölçülerini ve amaçlardaki hoşgörü sınırlarını belirlemektir. Böylece uygulamanın neye göre değerlendirileceği açıklığa kavuşacaktır (Dinçer, 1994).

Başarıyı değerlendirme için objektif (nesnel) ve sübjektif (nesnel olmayan) ölçütler oluşturulabilir. Bu ölçütler stratejik yönetim için önemli olduğundan stratejinin kapsamı, yöntemlerin uygulanması, stratejinin içeriği göz önünde bulundurularak meydana getirilirler. Bunlar: örgüt içi istikrarın korunması, çevre ile uyumluluk, örgütün kaynaklarına uygunluk, taşıdığı risk derecesinin kabul görme durumu, uygun zaman hedeflerini içermesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilme bakımından çalışabilirliği, örgütün zayıf yönlerini azaltıcı etki yapma durumu, çevresel büyük fırsatları değerlendirme, rakiplerden ve çevreden gelecek büyük tehlike ve tehditleri azaltma niteliklerine sahip olma gibi nitelikler stratejik kontrol ölçütleri olarak sayılabilir. Stratejik yönetimin belli bir uygulama süresinden sonra bu ölçütlere bakılır (Eren, 2000).

Stratejik kontrol için motivasyonun önemi: Genel anlamda stratejik yönetimde, daha özel anlamda stratejilerin uygulanması ve kontrolünde motivasyon ve ödüllendirme

sistemi, çalışanların davranışlarını şekillendirir. Etkili bir uygulama ile bunlar, kişi ile stratejik amaçlar arasında bütünleşmeyi sağlayacaktır. Bu açıdan planlanan stratejilerin, gözle görülür gerçekler haline dönüşebilmesi için sadece yapı, politika ve süreçlerin düzenlenmesi yetmez, aynı zamanda çabalar, iyi bir motivasyon ve ödüllendirme sistemi ile pekiştirilmelidir. İnsanlar, kendilerine gösterilen hedeflere yönelmek ve başarı ölçülerine göre davranmak eğilimindedirler. Sonuçta başarı, onu gerçekleştiren kişinin örgütteki yerini belirleyecektir. Dolayısıyla planlanan stratejilerin gerçekleştirilmesine insanların kendi şevklerini de katmaları isteniyorsa, etkili bir motivasyondan daha önemli bir araç olamaz. Eğer amaçlar adil ve yeterli bir ödüllendirme sistemi ile desteklenirse, hem çalışanlar amaçlar doğrultusunda daha etkili hale getirilebilir. Hem de sonuçların değerlendirilmesinde istekli kılınabilir (Eren, 2000; Dinçer, 1994).

2.5.7.2.4. Sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolü

Değerlendirmede, standartlarla fiili durum karşılaştırılır ve ilgili yöneticilere geri besleme yapılır. Uzun vadeli strateji açısından değerlendirme zamanı oldukça önemlidir. Ölçme uzun zaman aralıklarında yapılırsa sapmaları düzeltmek için harekete geçmekte çok geç kalınmış olabilir. Diğer taraftan değerlendirmeler çok erken yapılırsa, planın işleme için fırsatların kullanılmasını engelleyecek tutumlar ve buna tepkiler ortaya çıkabilir. Uzun vadeli hedeflere ulaşmak için orta vadeli hedefler hazırlanır ve ölçmeler yapılır. Böylece gidişat, yapılan ara kontrol ölçmeleri ve sağlanan geri besleme bilgileri ile denetlenir. Değişkene bağlı olarak ölçmeler 3 ayda veya yılda bir kez yapılarak sürdürülebilir (Dinçer, 1994; Eren, 2000).

2.5.7.2.5. Başarı ölçümü

Başarının ölçülmesi için hangi hususlara bakılacağı, amaç, hedef ve standartlara bağlıdır. Bunlar örgütün özelliğine göre değişmektedir. Değişik hedef ve standartlar için ölçümlerde değişmektedir. Ölçümlerde şu andaki başarı durumuna ilişkin çabalar yanında gelecekteki başarı ölçütlerinin ne olacağına ilişkin değerlendirmeler yapmak, hedef ve standartları güncelleştirerek ileriye besleyici kontrole yer verilmelidir. Kontroller yapılırken ya başarıyı simgeleyen sonuçlara (çıktılar) ya da başarıyı doğuran faaliyetler (davranış ve yöntemler) üzerinde durularak

değerlendirme yapılır. Çıktı kontrolü, başarı hedefleri ya da ana hedefe giderken, elde edilen ara sonuçlar veya davranış kontrolü, bir şeyin başarılması ve bir hedefe varılması için koyulmuş olan kurallar, yöntemler, politikalar ve süreçlere uyulup uyulmadığını belirler. Sonuç ya da çıktıların ilişkin ölçümler örgütün kontrol ihtiyacına bir bütün olarak hizmet ederken, faaliyet ve davranış ölçümleri, şahsen başarıya ulaşmak isteyen yöneticilerin kontrol ihtiyaçlarına hizmet eder. Çünkü faaliyetler ve davranışlarla sonuçlar arasında görülür bir neden-sonuç ilişkisi vardır (Eren, 2000).

2.5.7.2.6. Geri besleme

Geri besleme (feedback), herhangi bir sistemden elde edilen çıktıların tekrar o sistemde girdi olarak kullanılması sürecidir. Bu açıdan geri besleme, yönetim sürecinin önemli bir kontrol ve düzenleme mekanizması olmaktadır. Stratejik uygulamaların sonuçlarının anında bilgi olarak alınması ve bu bilgilerin amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda kullanılması, yönetim sürecinde oldukça önemli bir yer tutar. Bunun için etkili bir yönetim bilgi sistemi kurulmalıdır. Bu sistem sayesinde yöneticiler ulaşılması arzulanan hedef ve standartlarla erişilen durumu karşılaştırma imkânını anında bulabilirler. Geri besleme sürecini stratejik yönetim uygulaması içinde iki yönlü düşünmek gerekir. Birinci yönü uygulama sonuçları hakkında elde edilen bilgilerin üst kademelere ulaştırılmasıdır. Bu tür bir geri besleme, örgütte dinamik bir kontrol mekanizması sağlayacaktır. İkinci yönü ise, alt kademe yöneticilerine yöneliktir. Alt kademe yöneticileri nelerin olup bittiği, ne gibi sonuçların gerçekleştiği ve üst kademe yöneticilerinin neler düşündüğü konusunda bilgi alma ihtiyacındadır. Yapılan faaliyetlerin ne durumda olduğu yöneticilerin bu başarıdaki katkıları ve bundan sonra ne yapabileceği konusunda alt kademelere bilgi verilmesi ve geri besleme yapılması gerekir. Özellikle yöneticilere başarılarının yansıtılması onları işleri ile bütünleştirirken, hataların uygun bir yöntemle kendilerine söylenmesi bunların tekrarını önleyecektir. Ayrıca alt kademelere giden daha sağlam bilgiler onların kararlarını daha etkili kılacaktır. Bu nedenle örgüt içinde sürekli ve dinamik bir bilgi akış ve geri besleme sistemi kurulmalı ve özenle çalıştırılmalıdır (Dinçer, 1994; Eren, 2000).

2.6. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, stratejik yönetimin eğitim kurumlarında ve kamu kurumlarında uygulanması ile ilgili yoğunlukla son yıllarda yapılan araştırmalardan seçilenler kısaca tanıtılmıştır.

2.6.1. Türkiye'de yapılan araştırmalar

Nartgün (1996), tarafından Yükseköğretimde stratejik planlamanın uygulanabilirliği konusunda bir araştırma yapmıştır. Bu çalışmada stratejik planlamanın yükseköğretimde ne derecede uygulandığı üç boyutta ele alınmıştır. Birinci boyut olan stratejik planlamanın öğeleri “her zaman” düzeyinde uygulandığı; ikinci boyut olan hedef belirlemenin “sıklıkla” düzeyinde; üniversitenin sistem ve yapısına bağlı olma şeklindeki üçüncü boyutun ise “sıklıkla ve nadiren” düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Erdem (2006), Stratejik yönetim ve kamu örgütlerine uygulanabilirliği konusunda yaptığı çalışmasında: stratejik planlama ve stratejik yönetimin gelişim süreçlerini ve özelliklerini, strateji ve planlama kavramlarını, stratejik planlama teorisinin gelişimini, özelliklerini, yararlarını ve süreçlerini; stratejik yönetimi; kamu yönetiminin sorunları ve reform çalışmalarını genel olarak incelenmiş, stratejik yönetimin kamu yönetimine sağlayacağı faydaların yanı sıra uygulama zorluklarını da ele almıştır.

Altınkurt (2007), Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin öğretmenlerin görüşlerinin belirlenmesi amaçlayan bir doktora çalışması yapmıştır. Araştırmada elde edilen bulgulara göre; okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarında genel olarak başarılı oldukları ancak, bu uygulamaların geliştirilmesi gerektiği belirlenmiştir.

Okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin öğretmen görüşlerine göre; yöneticilik deneyimi ve görev yapılan okul bağımsız değişkenlerine göre bazı boyutlarda farklılık gösterdiği, branş ve hizmet süresi bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermediği belirlenmiştir. Okul müdürlerinin stratejik liderlik

uygulamalarını, yasal-bürokratik, zaman ve mali kaynaklar kısmen sınırlandırmaktadır. Stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlere ilişkin öğretmen görüşleri; branş ve görev yapılan okul bağımsız değişkenine göre bazı boyutlarda farklılık göstermekte, yöneticilik deneyimi ve hizmet süresi bağımsız değişkenlerine göre farklılık göstermemektedir. Okul müdürlerinin liderlik özellikleri ile stratejik liderlik uygulamaları arasındaki yüksek düzeyde pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kadıoğlu (2009), Kamu ve özel sektörde stratejik yönetim anlayış ve süreçlerinin karşılaştırılması konusunda yapmış olduğu yüksek lisans çalışmasında: özel sektör kurumları ile kamu kurumları arasındaki stratejik yönetim anlayış ve süreç farklılıklarını karşılaştırmalı bir analizle ortaya koymayı amaçlanmıştır. Bu nedenle: kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinin stratejik yönetime ilişkin algılamalarını ölçmek için uygulamalı bir analiz yapmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre; hem kamu sektörü kurumlarında hem de özel sektör kurumlarında stratejik yönetim uygulaması aktif bir şekilde uygulanmaktadır. Kamu kurumları için son yıllardaki yasal düzenlemeler çerçevesinde zorunlu hale getirilen bu uygulama, işlevsiz bir belge olarak kalmamış ve uygulamada da var olmuştur. Bunun yanında ulaşılan bir başka sonuç ise; her iki alanda da strateji geliştirme sürecinde alınan kararlarda üst yönetimin hâkim olmasıdır. Özel sektör işletmeleri, stratejilerinde geçmişteki deneyimlerden faydalanmasına rağmen, kamu kurumlarında stratejik yönetim yeni uygulandığından böyle bir deneyimin görülmediği belirtilmektedir.

Ülker (2009), Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algılarını belirlemek amacıyla yüksek lisans çalışması yapmıştır. Çalışmanın sonunda: eğitim kurumların ve yöneticilerin verimliliğini artırmada, eğitim kurumların her zaman önde olmalarını sağlamada, öğretmenlerin verimliliğini artırıp daha başarılı öğrenciler yetiştirmelerini sağlamada, okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarının önemli olduğu; okul yöneticilerinin stratejik liderlik kapsamı içinde yer alan dönüşümsel, yönetsel, etik ve politik eylemler dizilerini de kullandıkları saptanmıştır.

Okul yöneticilerinin öğretmenlere görevleri doğrultusunda yetki verdikleri, gücü sadece kendi ellerinde tutmayarak öğretmenlere güvendiklerini ve saygı duyduklarını hissettirdikleri, okul için belirledikleri vizyonu ve değerleri bütün öğretmenlere sunarak, onların zihinlerindeki sorularda kurtulup, vizyon ve değerleri benimsemeleri için çaba sarf ettikleri hususlarını tespit etmiştir. Ayrıca okul yöneticilerinin yönetsel, etik ve politik özellikler taşıdıkları tespit edilmiştir.

Araştırmada, stratejik yönetim kavramı, kapsamı ve önemi, stratejik yönetim süreci, bilgi toplama ve analizi, strateji oluşturma aşaması, stratejilerin uygulanması, uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi, stratejik yönetimde örgüt ve stratejik yönetim yaklaşımları, kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışının gelişimi, gereği, uygulama alt yapısı, engeller, güçlükler ve kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulama aracı olarak stratejik planlama konusu, TKB'nın teşkilat yapısı ve görevleri ile Bakanlıktaki stratejik yönetim uygulaması üzerinde durmuştur.

Araştırma kapsamında elde edilen bulguların değerlendirme sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca TKB taşra teşkilatında stratejik yönetim anlayışının tesis edilmesine yönelik önerilerde bulunulmuştur.

2.6.2. Uluslar arası araştırmalar

Middlewood ve Lumby (2007). “Stratejik Management in Schools and Colleges” isimli çalışmalarında: Stratejik yönetimin eğitim kurumlarında gelişmesi için stratejik yönetimin teorilerini ve araştırmalarını kullanarak okullarda ve kolejlerde stratejik yönetimi açıklamaya çalışmışlardır.

Çalışma temelde dört bölüm üzerine oturtularak: Birinci bölümde stratejik yönetim kavramları ve yaklaşımı başlığı altında: vizyon, misyon, örgüt kültürü ve stratejik yönetim kavramları; ikinci bölümde: etkili strateji uygulamaları başlığı altında: özerklik, stratejik yönetimin kaynakları, etkili okul planı geliştirme ve daha iyi eğitim

için stratejik planlama; üçüncü bölümde: stratejik yönetimdeki roller başlığı altında: stratejik işbirliğini yönetme, eğitimde stratejik liderlik, örgüt yönetiminde başarı. Dördüncü bölümde Stratejik etkililiği gözden geçirme başlığı altında: izleme ve değerlendirmeyi yönetme, dış denetimin oluşumu ve stratejik değişimi anlama konuları açıklanmaya çalışılmıştır.

Bush ve Coleman (2008). “Leadership and Stratejik Management in Education” isimli çalışmalarında: stratejik yönetimin ve liderliğin anlaşılmasını sağlayacak bilgileri vermeyi; eğitim yönetimi model ve teorilerini yansıtmayı, araştırmalar yoluyla stratejik yönetim ve liderlik alanındaki becerileri geliştirici fırsatlar sağlamayı; okul ve kolejlerin gelişimine katkıda bulunmayı amaçlamışlardır.

Eğitimde stratejik yönetim için üç temel nokta belirlemişlerdir. Bunlar:

- 1- Stratejik yönetim açık bir vizyonla uzun döneme bakmayı gerektirdiğinden Proaktif bir yaklaşıma ihtiyaç duyulduğu.
- 2- Stratejik düşünmenin operasyonel yönetimden temel farklarının
 - a) Uzun döneme odaklanma
 - b) Yaratıcılık
 - c) Dış çevreyi inceleme
 - d) “helikopter” bakış açısını benimseme olduğu.

Yöneticilerin, okulu mali olarak destekleyen devlet kurumları ve paydaşlara sorumlu olmaları gerektiği; Öğrencilerin başarısı ve geleceği onların aldıkları eğitimin kalitesine bağlı olduğundan eğitim personeli iyi motive edilmesi gerekliliğidir (Bush ve Coleman, 2008: 9).

Stratejik yönetim ve stratejik planlamanın zaman zaman birbirlerinin yerlerine geçebilecek şekilde kullanılsalar da; stratejik yönetimin stratejik planlamadan çok daha ileri olduğunu, stratejik planlamanın stratejik yönetim içinde bulunan vizyonun

uygulanması ile ilgili olduğunu, yönetimin vizyonunu ve stratejilerini gerçekleştirmek için stratejik planlamaya başvurduğunu belirtmektedirler (Bush ve Coleman, 2008: 68).

Stratejik yönetimin örgütün bütününe bakmayı gerektirdiğini; temel anahtarının örgütü yönlendirme olduğunu; stratejik planlamanın şimdiki durum ile arzu edilen gelecek durum arasında köprü olduğunu belirtmektedirler (Bush ve Coleman, 2008: 68).

BÖLÜM III

3. Yöntem

Bu bölümde; araştırmanın modeli, evren ve örneklem, araştırmaya katılan okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenleri ile ilgili bilgiler, veri toplama aracının geliştirilmesi ve verilerin analizi yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma nicel bir araştırmadır. tanımlayıcı “betimsel” model kullanılmıştır. Bu model, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Arlı ve Nazik, 2001: 5; Karasar, 2009: 77; Yıldırım, 2008: 26).

3.2. Evren ve Örneklem

Bu bölümde araştırmanın çalışma evrenine ve örnekleme ilişkin bilgiler yer almaktadır.

3.2.1. Evren

Bu araştırmanın çalışma evrenini İstanbul İlinde 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan il eğitim denetmenleri, İstanbul İlının Asya yakasında bulunan Ataşehir, Kadıköy, Kartal, Maltepe ve Sultanbeyli ilçelerinde 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan ilköğretim okulu müdürleri, müdür yardımcıları ve kadrolu öğretmenler (sınıf-branş) oluşturmaktadır. Evrene dâhil olan veriler İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Birimi ve İstanbul İl Eğitim Denetmenleri

Başkanlığından temin edilmiştir. İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Biriminden alınan ilköğretim okulu müdür, müdür yardımcıları ve öğretmen sayıları Tablo 3-1’ de gösterilmiştir.

Araştırmanın çalışma evreninde bulunan 193 il eğitim denetmeninin tamamına ölçek formu ulaştırılmıştır. Ancak 109 form değerlendirmeye alındığından İl eğitim denetmeni çalışma evreni 109 dur.

Araştırmanın çalışma evreninde bulunan 208 İlköğretim Okulu müdürünün tamamına ölçek formu ulaştırılmıştır. Ancak 192 form değerlendirmeye alındığından okulu müdürü çalışma evreni 192 dir.

3.2.2. Örneklem

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde; evrenin özelliği, evrendeki elemanların dağılımı, temsil yeterliliği, maliyet, zaman, ulaşım, araştırmanın özelliği ve veri analizi şartları dikkate alınmıştır (Kaptan, 1998; Karasar, 2005:111).

Çalışma evreninde bulunan müdür yardımcıları ve öğretmenlerin tamamına ulaşılamayacağı için örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmanın çalışma evreninde bulunan okullarda 677 müdür yardımcısı görev yapmaktadır. Her okuldan bir müdür yardımcısı tesadüfi örneklem yöntemiyle seçilerek 208 müdür yardımcısına ölçek formu ulaştırılmıştır. Ancak 188 form değerlendirmeye alındığından araştırmanın örnekleminde 188 müdür yardımcısı bulunmaktadır.

Çalışma evreninde bulunan 208 okulda 7781 öğretmen görev yapmaktadır. Çalışma evrenindeki öğretmenler ilçelerdeki ilköğretim okullarına göre ayrı ayrı listelenmiştir. Her okul bir küme kabul edilerek yansızlık kuralına göre her okuldan 2 öğretmen tesadüfi örneklem yöntemi ile belirlenerek toplam 416 öğretmene ölçek formu ulaştırılmıştır. Ancak 400 form değerlendirmeye alındığından araştırmanın öğretmen örneklemini 400 dür. Örneklem evreni temsil edebilecek düzeydedir. Örnekleme dahil

edilen ilköğretim okulu müdür ve müdür yardımcıları ve öğretmenlerin bulundukları okullar (Ek:5)' te bulunmaktadır.

İlçelere göre okul müdürü, müdür yardımcısı ve öğretmen dağılımları Tablo 3-1 de verilmiştir.

Tablo 3-1. Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve İl eğitim denetmeni sayıları

İlçe adı	Okul sayısı	Müdür sayısı	Müdür yrd. sayısı	Öğretmen sayısı	İl eğ. denetmeni
Ataşehir	34	34	105	775	-
Kadıköy	55	55	192	2113	-
Maltepe	44	44	182	1768	-
Kartal	42	42	127	1939	-
Sultanbeyli	33	33	71	1186	-
Toplam	208	208	677	7781	193

Araştırmanın gerçekleştirilmesi sürecinde veri toplama aracı olarak kullanılan "Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği" ilköğretim okulu müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerine uygulanmış ancak ölçeklerin tamamının geri dönüşü sağlanamamıştır. Uygulanan ölçekler ile değerlendirmeye alınan ölçeklere ilişkin bilgilere Tablo 3-2' de yer verilmiştir.

Tablo 3-2. Araştırmada uygulanan ve değerlendirmeye alınan ölçeklere ilişkin bilgiler

	Dağıtılan n	Yanıtlanan n	%	Değerlendirme dışı bırakılan n	%	Değerlendirmeye alınan n	%
Müdür	208	192	92,30	-	-	192	92,30
Müdür yardımcısı	208	196	94,23	8	0,02	188	95,91
Öğretmen	416	400	96,15	-	-	400	96,15
İl Eğitim Denetmeni	193	124	64,24	15	12,09	109	56,47
Toplam	1025	912	88,97	23	2,52	889	86,73

Tablo 3-2'de görüldüğü gibi, araştırma evrenini oluşturan 208 okul müdüründen 192'si (% 92,30) ölçeği yanıtlayarak görüşlerini bildirmişlerdir. Yanıtlanan ölçeklerin incelenmesinden tamamının değerlendirmeye alınabileceği görüldüğünden, 192 (% 92,30) müdür ölçeği değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem

yapılmıştır. Araştırmada müdür yardımcısı örneklemini oluşturan 208 müdür yardımcısından 196'sı (% 94,23) ölçeği yanıtlayarak görüşlerini bildirmişlerdir. Yanıtlanan ölçeklerin incelenmesinden; 8 (% 0,02) ölçek (kısmen doldurulma, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerden dolayı) belirlenmiştir. Veri toplama aracının ölçme güvenirliği amacıyla belirlenen bu ölçekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. 188 (% 95,91) ölçek değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır.

Araştırmanın çalışma evrenini oluşturan 416 öğretmenden 400'ü (% 96,15) ölçeği yanıtlayarak görüşlerini bildirmişlerdir. Yanıtlanan ölçeklerin incelenmesinden hepsinin değerlendirmeye alınabileceği görüldüğünden, 400'ü (% 96,15) öğretmen ölçeği değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır.

Araştırmada il eğitim denetmeni evrenini oluşturan 193 il eğitim denetmeninden 124'ü (% 64,24) ölçeği yanıtlayarak görüşlerini bildirmişlerdir. Yanıtlanan ölçeklerin incelenmesinden; 15 (% 12,09) ölçek (kısmen doldurulma, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerden dolayı) belirlenmiştir. Veri toplama aracının ölçme güvenirliği amacıyla belirlenen bu ölçekler değerlendirme dışı bırakılmıştır. 109 (% 56,47) ölçek değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır.

Araştırmada okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerine toplam 1025 ölçek dağıtılmıştır. Bu ölçeklerin 912'si (% 88,97) yanıtlanmış, 23'ü (% 2,52) kısmen doldurulma, birden fazla seçeneğin işaretlenmesi gibi nedenlerden dolayı belirlenmiş ve veri toplama aracının ölçme güvenirliği amacıyla değerlendirme dışı bırakılmıştır. 889 (% 86,73) ölçek değerlendirmeye alınmış ve üzerinde istatistiksel işlem yapılmıştır.

3.3. Araştırmaya Katılan İlköğretim Okulu Müdürü, Müdür Yardımcısı, Öğretmen ve İl Eğitim Denetmenlerinin Demografik Özellikleri.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler tablolar haline getirilerek aşağıda verilmiştir.

3.3.1. Okul müdürlerinin demografik özellikleri

Araştırmaya katılan okul müdürlerinin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler tablo 3-3 te verilmiştir.

Tablo 3-3. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	31	16,1
	Erkek	161	83,9
Yaş	20-25 yaş	6	3,1
	26-30 yaş	72	37,5
	31-35 yaş	66	34,4
	36-40 yaş	48	25
En son mezun olduğu okul	Lisans Tamamlama	39	20,3
	Lisans	110	57,3
	Lisans üstü	43	22,4
Öğretmenlik branşı	Sınıf öğretmeni	112	58,3
	Branş öğretmeni	80	41,7
Mesleki kıdem	1-5 yıl	7	3,6
	6-10 yıl	9	4,7
	11-15 yıl	51	26,6
	16-20 yıl	41	21,4
	21-25 yıl	28	14,6
	26-30 yıl	21	10,9
	31 yıl ve üstü	35	18,2
Kurumdaki çalışma süresi	1-5 yıl	165	85,9
	6-10 yıl	8	4,2
	11-15 yıl	9	4,7
	16-20 yıl	10	5,2

Araştırmaya katılan ilköğretim okul müdürlerinin 31'i (% 16,1) kadın, 161'i (% 83,9) erkektir; 6'sının (% 3,1) 20-25 yaş, 72'sinin (% 37,5) 26-30 yaş, 66'sının (% 34,4) 31-35 yaş, 48'inin (% 25,0) 36-40 yaş aralığında olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin 39'unun (% 20,3) lisans tamamlama, 110'unun (% 57,3) lisans, 43'ünün (% 22,4) lisansüstü mezunu olduğu; 112'sinin (% 58,3) sınıf öğretmeni, 80'inin (% 41,7) branş öğretmeni olduğu; 7'sinin (% 3,6) 1-5 yıl, 9'unun (% 4,7) 6-10 yıl, 51'inin (% 26,6) 11-15 yıl, 41'inin (% 21,4) 16-20 yıl, 28'inin (% 14,6) 21-25 yıl, 21'inin (% 10,9) 26-30 yıl, 35'inin (% 18,2) 31 yıl ve üstü mesleki kıdemi olduğu; 165'inin (% 85,9) 1-5 yıl, 8'inin (% 4,2) 6-10 yıl, 9'unun (% 4,7) 11-15 yıl, 10'unun (% 5,2) 16-20 yıl kurumda çalışma süresinin olduğu görülmektedir.

3.3.2. Müdür yardımcılarının demografik özellikleri

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının demografik özellikleri ile ilgili bilgiler tablo 3-4 te verilmiştir.

Tablo 3-4. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının demografik özellikleri

		n	%
Cinsiyet	Kadın	46	24,5
	Erkek	142	75,5
Yaş	20-25 yaş	21	11,2
	26-30 yaş	88	46,8
	31-35 yaş	42	22,3
	36-40 yaş	37	19,7
En son mezun olduğu okul	Lisans tamamlama	17	9
	Lisans	132	70,2
	Lisansüstü	39	20,7
Öğretmenlik branşı	Sınıf öğretmeni	93	49,5
	Branş öğretmeni	95	50,5
Mesleki kıdem	1-5 yıl	20	10,6
	6-10 yıl	37	19,7
	11-15 yıl	56	29,8
	16-20 yıl	25	13,3
	21-25 yıl	16	8,5
	26-30 yıl	12	6,4
	31 yıl ve üstü	22	11,7
Kurumdaki çalışma süresi	1-5 yıl	119	63,3
	6-10 yıl	27	14,4
	11-15 yıl	20	10,6
	16-20 yıl	22	11,7

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının 46'sı (% 24,5) kadın, 142'si (% 75,5) erkektir; 21'inin (% 11,2) 20-25 yaş, 88'inin (% 46,8) 26-30 yaş, 42'sinin (% 22,3) 31-35 yaş, 37'sinin (% 19,7) 36-40 yaş aralığında olduğu; 17'sinin (% 9,3) 41-45 yaş, 22'sinin (% 11,7) 46-50 yaş aralığında olduğu; 119'sinin (% 63,3) 1-5 yıl, 27'sinin (% 14,4) 6-10 yıl, 20'sinin (% 10,6) 11-15 yıl, 22'sinin (% 11,7) 16-20 yıl kurumda çalışma süresinin olduğu görülmektedir.

9,0) lisans tamamlama, 132'sinin (% 70,2) lisans, 39'unun (% 20,7) lisansüstü mezunu olduğu; 93'ünün (% 49,5) sınıf öğretmeni, 95'inin (% 50,5) branş öğretmeni olduğu; 20'sinin (% 10,6) 1-5 yıl, 37'sinin (% 19,7) 6-10 yıl, 56'sının (% 29,8) 11-15 yıl, 25'inin (% 13,3) 16-20 yıl, 16'sının (% 8,5) 21-25 yıl, 12'sinin (% 6,4) 26-30 yıl, 22'sinin (% 11,7) 31 yıl ve üstü süre mesleki kıdemi olduğu; 119'unun (% 63,3) 1-5 yıl, 27'sinin (% 14,4) 6-10 yıl, 20'sinin (% 10,6) 11-15 yıl, 22'sinin (% 11,7) 16-20 yıl kurumda çalışma süresi olduğu görülmektedir.

3.3.3. Öğretmenlerin demografik özellikleri

Araştırmaya katılan öğretmenlerin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler tablo 3-5 te verilmiştir.

Tablo 3-5. Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin demografik özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	184	46
	Erkek	216	54
Yaş	20-25 yaş	150	37,5
	26-30 yaş	178	44,5
	31-35 yaş	51	12,8
	36-40 yaş	21	5,3
En son mezun olduğu okul	Lisans tamamlama	23	5,8
	Lisans	341	85,3
	Lisansüstü	36	9
Öğretmenlik branşı	Sınıf öğretmeni	95	23,8
	Branş öğretmeni	305	76,3
Mesleki kıdem	1-5 yıl	129	32,3
	6-10 yıl	117	29,3
	11-15 yıl	95	23,8
	16-20 yıl	22	5,5
	21-25 yıl	19	4,8
	26-30 yıl	9	2,3
	31 yıl ve üstü	9	2,3
Kurumdaki çalışma süresi	1-5 yıl	273	68,3
	6-10 yıl	71	17,8
	11-15 yıl	41	10,3
	16-20 yıl	15	3,8

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin 184'ü (% 46,0) kadın, 216'sı (% 54,0) erkektir; 150'sinin (% 37,5) 20-25 yaş, 178'inin (% 44,5) 26-30 yaş, 51'inin (% 12,8) 31-35 yaş, 21'inin (% 5,3) 36-40 yaş aralığında olduğu; 23'ünün (%

5,8) lisans tamamlama, 341'inin (% 85,3) lisans, 36'sının (% 9,0) lisansüstü mezunu olduğu; 95'inin (% 23,8) sınıf öğretmeni, 305'i (% 76,3) branş öğretmeni; 129'unun (% 32,3) 1-5 yıl, 117'sinin (% 29,3) 6-10 yıl, 95'inin (% 23,8) 11-15 yıl, 22'sinin (% 5,5) 16-20 yıl, 19'unun (% 4,8) 21-25 yıl, 9'unun (% 2,3) 26-30 yıl, 9'unun (% 2,3) 31 yıl ve üstü süre mesleki kıdemi olduğu; 273'ünün (% 68,3) 1-5 yıl, 71'inin (% 17,8) 6-10 yıl, 41'inin (% 10,3) 11-15 yıl, 15'inin (% 3,8) 16-20 yıl kurumunda çalışma süresi olduğu görülmektedir.

3.3.4. İl eğitim denetmenlerinin demografik özellikleri

Araştırmaya katılan İl eğitim denetmenlerinin demografik özellikleri ile ilgili bilgiler tablo 3-6 da verilmiştir.

Tablo 3-6. Araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin demografik özellikleri

		N	%
Cinsiyet	Kadın	21	19,3
	Erkek	88	80,7
Yaş	26-30 yaş	8	7,3
	31-35 yaş	51	46,8
	36-40 yaş	50	45,9
En son mezun olduğu okul	Lisans tamamlama	15	13,8
	Lisans	68	62,4
	Lisansüstü	26	23,9
Öğretmenlik branşı	Sınıf öğretmeni	75	68,8
	Branş öğretmeni	34	31,2
Mesleki kıdem	11-15 yıl	8	7,3
	16-20 yıl	8	7,3
	21-25 yıl	30	27,5
	26-30 yıl	15	13,8
	31 yıl ve üstü	48	44
Kurumdaki çalışma süresi	1-5 yıl	60	55
	6-10 yıl	8	7,3
	11-15 yıl	10	9,2
	16-20 yıl	31	28,4

Araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin 21'i (% 19,3) kadın, 88'i (% 80,7) erkektir; 8'inin (% 7,3) 26-30 yaş, 51'inin (% 46,8) 31-35 yaş, 50'sinin (% 45,9) 36-40 yaş aralığında olduğu; 15'inin (% 13,8) lisans tamamlama, 68'inin (% 62,4) lisans, 26'sının (% 23,9) lisansüstü mezunu olduğu; 75'inin (% 68,8) sınıf öğretmeni, 34'ünün (% 31,2) branş öğretmeni olduğu; 8'inin (% 7,3) 11-15 yıl, 8'inin (% 7,3) 16-20 yıl, 30'unun (% 27,5) 21-25 yıl, 15'inin (% 13,8) 26-30 yıl, 48'inin (% 44,0) 31 yıl ve üstü süre mesleki kıdemi olduğu; 60'ının (% 55,0) 1-5 yıl, 8'inin (% 7,3) 6-10 yıl, 10'unun (% 9,2) 11-15 yıl, 31'inin (% 28,4) 16-20 yıl kurumunda çalışma süresi olduğu görülmektedir.

3.4. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Çalışmada uygulanması amaçlanan “Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği” araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Ölçme aracının geliştirilme aşamaları genel olarak; güvenilirlik ve geçerlilik kontrol kriterleri ile bilimsel çalışmalarda ortaya konulan aşamalar kullanılmıştır. Söz konusu aşamalar; ölçek maddelerinin oluşturulması, taslak ölçeği uygulama, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması şeklindedir (Karasar, 2005; Balcı, 1995; Tezbaşaran, 1996; Tavşancıl, 2002; Tekin, 1993). Bu aşamalar aşağıda verilmiştir.

I. Aşama

Veri toplama aracının geliştirilmesinin ilk aşamasında; stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci hakkında geniş çaplı bir literatür (tez, makale, bildiri, kitap, bilimsel araştırma vb.) taraması yapılmış, bu alanda yapılmış çalışmalar incelenmiştir (Adair, 2005; Aktan, 1999; Altinkurt, 2007; Barca, 2009; Bush ve Coleman, 2008; Bryson, 2004; Dinçer, 1994; DPT, 2006; Erdem, 2006; Eren, 2000; Filiz, 2008; Hatiboğlu, 1995; Middlewood ve Lumby, 2007; Ülgen ve Mirze, 2010; Güçlü, 2003;). Bu konuda yapılmış kuramsal bilgiler ve hazırlanan ölçeklere ulaşılmıştır. Elde edilen bilgiler yardımıyla, araştırmada kullanılacak veri toplama aracı için maddeler oluşturulmuş, böylece ilk aşamada 69 ifadeye ulaşılmıştır.

Soru havuzundan yararlanılarak, tez danışmanının da katkılarıyla taslak bir form hazırlanmıştır. Bu form ile bir ön uygulama yapılmıştır. Bu uygulamaya İstanbul İl Milli Eğitim Müdürlüğü İl Eğitim Denetmenleri Başkanlığında görevli 5 il Eğitim denetmeni, İstanbul Ümraniye İlçesi'nde bulunan Çağrıbey İlköğretim Okulu, İnanç Türkeş İlköğretim Okulu, Mediha Tansel İlköğretim Okulu, 30 Ağustos İlköğretim Okulu ve Ümraniye Birlik İlköğretim Okullarında görevli 10 yönetici ve 20 öğretmen katılmıştır. Bu aşamada eğitimcilerden herhangi bir demografik bilgi istenmemiştir. Formun başına; “Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği” hazırlanmak için belirlenen bu ifadelerle katkılarının olup olmayacağı sorulmuştur. Bu işleminden sonra bazı ifadelerin şekilleri değiştirilirken 6 yeni ifade daha eklenmiştir. Böylece 75 maddeden oluşan bir havuz oluşturulmuştur.

İl eğitim denetmenleri, yönetici ve öğretmenlerin, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyini belirlemeye ilişkin görüşlerini belirlemek için beşli Likert tipi derecelendirme ölçeği kullanılmıştır. Likert ölçeği 1’den 5’e kadar olan derecelendirme ölçeği olup, ölçek 5 eşit parçaya bölünmüş ve her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları da belirlenmiştir. İl eğitim denetmenleri, yönetici ve öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyini belirlemeye ilişkin görüşlerini, likert ölçek için çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerde belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) her zaman, (4) çoğunlukla, (3) arasıra, (2) nadiren, (1) hiçbir zaman şeklinde bir ölçek kullanılmıştır.

2. Aşama

Ölçeğin içerik, uygulama ve yapı geçerliği için uzman görüşü alınmıştır. Oluşturulan taslak form konu ile ilgili uzmanların³ görüş ve değerlendirmelerine sunulmuştur. Soru maddeleri ve anlatımların anlaşılır olup olmadığı, formda yer alan

³ Prof. Dr. Sadegül AKBABA ALTUN, Prof. Dr. Coşkun BAYRAK, Doç. Dr. Sadi SEFEROĞLU, Yrd. Doç. Dr. Süleyman GÖKSOY, Yrd. Doç. Dr. Hakkı KONTAŞ, Yrd. Doç. Dr. Mustafa EKİCİ, Dr. Yurdagül EREŞ.

maddelerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyini belirlemede yeterli olup olmadığı, maddelerin bir birini tekrar edip etmediğine ve genel olarak formun araştırmanın amacına uygun olup olmadığına odaklanılarak ve uzman görüşlerine dayalı olarak, 54 maddelik forma son şekli verilmiştir.

Ölçek iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde katılımcıların kişisel özellikleri, ikinci bölümde ise stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyini belirlemek için oluşturulan maddeler yer almaktadır.

Ölçeğin birinci bölümünde altı soru maddesi yer almıştır. Bağımsız değişkenleri oluşturan ve kişisel bilgiler olarak adlandırılan bu bölümde, İl eğitim denetmenleri, yönetici ve öğretmenlerin: cinsiyetlerini, yaşlarını, görevlerini, en son mezun oldukları okulları, branşlarını ve meslekteki kıdemlerini belirlemeye yönelik soru maddelerine yer verilmiştir.

Ölçeğin ikinci bölümü, İl eğitim denetmenleri, yönetici ve öğretmenlere göre, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında ne düzeyde uygulanabilirliğinin belirlenmesi amacına yöneliktir. Bu bölümde 54 maddeye yer verilmiştir.

3. Aşama

Bu aşamada uzman görüşleri doğrultusunda düzeltilen ve son şekli verilen ölçeğin ön deneme uygulaması yapılmıştır. Uygulamanın amacı; geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış nihai bir ölçek oluşturmaktır. 54 maddeden oluşan deneme ölçeği gerekli yasal izinler alındıktan sonra, araştırma kapsamına alınmayan Ümraniye İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü'ne bağlı Rahmi-Mihriban Bedestenci İlköğretim Okulu, Reşadiye Altan Yazıcı İlköğretim Okulu, Sarıgazi Peyami Safa İlköğretim Okulu, Sultançiftliği İlköğretim okulu, Şehit Öğretmen Ahmet Onay İlköğretim Okulu ve Taşdelen 125. Yıl İlköğretim okullarında görev yapan müdür, müdür yardımcısı ve öğretmenlerden oluşan toplam 200 kişilik örneklem grubuna uygulanmıştır.

4. Aşama

Ölçeğin boyutlu olup olmadığı hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla faktör analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bilgiler ile ölçeğin yapı geçerliliğine sahip olup olmadığına bakılmıştır. Yapı geçerliği, ölçülmek istenen davranış bağlamında soyut bir kavramı (faktörü) doğru bir şekilde ölçebilme derecesini gösterir. Bileşen çözümlemeleri, temelde birbiri ile bağlantılı değişkenlerin belli kümelerde bir araya getirilmesi yöntemidir. Faktör adı verilen bu kümeler, benzer özellikleri temsil eden maddelerden oluşur (Karasar, 2005; Tezbaşaran, 1996; Erefe, 2002). Faktör analizi, tüm veri yapıları için uygun olmayabilir. Verilerin, faktör analizi için uygun olup olmadığı Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı analizi ve Barlett Sphericity Testi ile incelenebilir. KMO'nun 0,60'dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması durumu verilerin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2003).

Literatürde birden fazla faktörde yer alan ve faktör yükü değerleri arasındaki fark 0,10'dan az olan maddeler ile faktör yükü 0,30'un altında kalan maddelerin değerlendirme dışı bırakılması gerektiği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2003; Tavşancıl, 2002).

Ölçek için test-tekrar test yöntemi 200 kişi üzerinde uygulanmıştır. Test-tekrar test korelasyonu $r=0,889$ olarak yüksek bulunmuştur.

Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyini Belirleme Ölçeğindeki 54 maddenin genel güvenilirliği 0,988 olarak bulunmuştur. Ölçeğin 25. sorusu iç tutarlılığı olumsuz etkilediğinden dolayı araştırmadan çıkarılmıştır. Yapılan KMO ve Barlett analizi sonucunda KMO değerinin 0,988 olarak Barlett değerinin ise 0,05 den küçük olduğu ve faktör analizinin yapılabilir olduğu görülmüştür. Faktör analizi sonucunda toplam varyansı % 69,02 olan 3 faktör oluşmuştur.

Tablo 3-7. Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyini belirleme ölçeği faktör yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Varyans	Cronbach's Alpha
Stratejik düşünme	sp50	0,796	32,420	0,984
	sp53	0,789		
	sp52	0,786		
	sp51	0,781		
	sp54	0,769		
	sp49	0,757		
	sp47	0,725		
	sp40	0,719		
	sp39	0,719		
	sp36	0,718		
	sp38	0,705		
	sp48	0,698		
	sp35	0,695		
	sp41	0,692		
	sp33	0,679		
	sp32	0,666		
	sp37	0,662		
	sp30	0,655		
	sp46	0,652		
	sp31	0,651		
	sp43	0,651		
	sp34	0,639		
	sp27	0,631		
	sp45	0,611		
	sp24	0,607		
	sp44	0,597		
	sp26	0,594		
	sp28	0,593		
	sp29	0,583		
	sp42	0,486		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	sp9	0,711	21,096	0,960
	sp1	0,709		
	sp2	0,709		
	sp3	0,709		
	sp8	0,701		
	sp5	0,695		
	sp6	0,691		
	sp10	0,689		
	sp7	0,683		
	sp4	0,683		
	sp11	0,603		
	sp13	0,569		
	sp14	0,559		
	sp12	0,512		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	sp19	0,648	15,503	0,945
	sp22	0,634		
	sp23	0,607		
	sp18	0,572		
	sp16	0,570		
	sp15	0,568		
	sp20	0,562		
	sp17	0,552		
	sp21	0,507		
Toplam Varyans %69,02				

“Stratejik düşünme” faktörünü oluşturan 30 maddenin (24 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54) güvenirliği $\alpha=0,984$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %32,4 varyans oranı elde edilmiştir.

"stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" faktörünü oluşturan 14 maddenin (1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14) güvenirliği $\alpha=0,960$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında % 21,1 varyans oranı elde edilmiştir.

“Stratejik uygulama ve değerlendirme” faktörünü oluşturan 9 maddenin (15 16 17 18 19 20 21 22 23) güvenirliği $\alpha=0,945$ olarak bulunmuştur. Faktör analizi yapıldığında %15,5 varyans oranı elde edilmiştir.

Cronbach’s Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri (Özdamar, 2004);

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Ölçeklerin güvenirlik düzeyleri % 94 ile % 99 arasında değişmektedir. Bu verilerden; Ölçek ve alt boyutlara ait önermelerin iç tutarlılıklarının sağlandığı ve yüksek düzeyde güvenilir oldukları görülmektedir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) her zaman, (4) çoğunlukla, (3) arasıra, (2) nadiren, (1) hiçbir zaman şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde Tablo 3-8 de bulunan kriterler esas alınmıştır.

Tablo 3-8. Ölçek ifadelerini değerlendirme tablosu

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiçbir zaman	1	1,00 - 1,79	çok dūşük
	2	1,80 - 2,59	Dūşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
Her zaman	5	4,20 - 5,00	çok yüksek

3.5. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Birinci alt problemin çözümü için: tanımlayıcı istatistiksel metotları (yüzde, frekans aritmetik ortalama, standart sapma); niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, guruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda man whitney u testi; ikiden fazla grup durumunda Tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

İkinci alt problemin çözümü için: İki grup arasındaki farkı t-testi, guruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda man whitney u testi kullanılmıştır. İkiden fazla grup durumunda Tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi, guruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda kruskall whallis testi kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan istatistiksel çözümlerde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

BÖLÜM IV

4. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinden ölçekler yoluyla toplanan veriler ve bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

4.1. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinin görüşleri arasında anlamlı fark olup olmadığını belirlemek için: tanımlayıcı istatistiksel metotları (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma); niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, gruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda man whitney u testi; ikiden fazla grup durumunda Tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi kullanılmıştır.

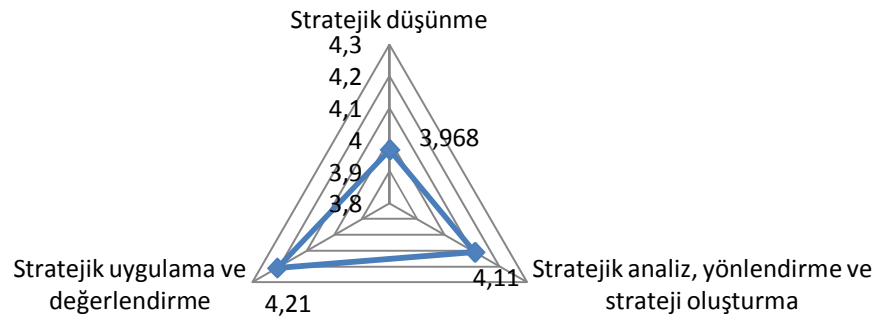
4.1.1. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri.

Araştırmanın birinci alt problemi, okul müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu amaçla, müdürlerin stratejik yönetimin üç boyutunun ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak Tablo 4-1 de verilmiştir.

Tablo 4-1. Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Stratejik düşünme	192	3,968	0,708	1,333	5,000
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	192	4,110	0,624	1,571	5,000
Stratejik uygulama ve değerlendirme	192	4,210	0,644	1,333	5,000

Tablo 4-1’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde; "stratejik düşünme" düzeyinin yüksek düzeyde ($3,968 \pm 0,708$); "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" düzeyinin yüksek düzeyde ($4,110 \pm 0,624$); "stratejik uygulama ve değerlendirme" düzeyinin çok yüksek düzeyde ($4,210 \pm 0,644$); olduğu saptanmıştır. Eren (2000) stratejik liderliğin, stratejilerin yaratılması ve belirlenmesinde olduğu kadar uygulanmasında da yaşamsal bir role sahip olduğunu belirtmektedir. Wells, (<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/ UNPAN002503.pdf>, 23.04.2012 tarihinde erişildi). Liderlerin stratejik düşünürler olmaları gerektiğini belirtmektedir. Araştırmada "stratejik uygulama ve değerlendirme" düzeyinin çok yüksek düzeyde çıkması ilköğretim okulu müdürlerinin uygulamanın içinde birinci derecede sorumlu liderler olarak bulunmalarından kaynaklanabilir.



Şekil 4-1. Müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri

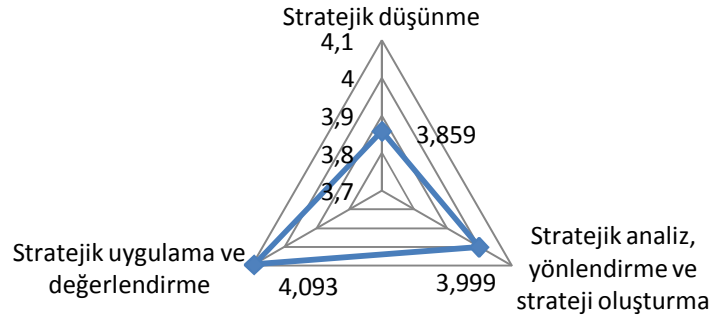
4.1.2. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri.

Araştırmanın birinci alt problemi, müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu amaçla, müdür yardımcılarının stratejik yönetimin üç boyutunun ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak Tablo 4-2 de verilmiştir.

Tablo 4-2. Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Stratejik düşünme	188	3,859	0,758	1,167	5,000
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	188	3,999	0,726	1,286	5,000
Stratejik uygulama ve değerlendirme	188	4,093	0,730	1,778	5,000

Tablo 4-2’ de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan müdür yardımcılarının stratejik yönetimin uygulanma düzeylerine ilişkin görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde; "stratejik düşünme" düzeyinin yüksek düzeyde ($3,859 \pm 0,758$); "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" düzeyinin yüksek düzeyde ($3,999 \pm 0,726$); "stratejik uygulama ve değerlendirme" düzeyinin yüksek düzeyde ($4,093 \pm 0,730$); olduğu saptanmıştır. Bu verilere göre: müdür yardımcılarını, müdürlerin “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun çok yüksek düzeyde uygulandığı görüşü ile ayırmaktadırlar. Bu ayrışmanın müdür yardımcılarının stratejik yönetim sürecinden birinci derece sorumlu olmamaları ve süreçten birinci derecede sorumlu olan İlköğretim okul müdürlerini daha objektif değerlendirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir.



Şekil 4-2. Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri

4.1.3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri.

Araştırmanın birinci alt problemi, öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu amaçla, öğretmenlerinin stratejik yönetimin üç boyutunun ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak Tablo 4-3 de verilmiştir.

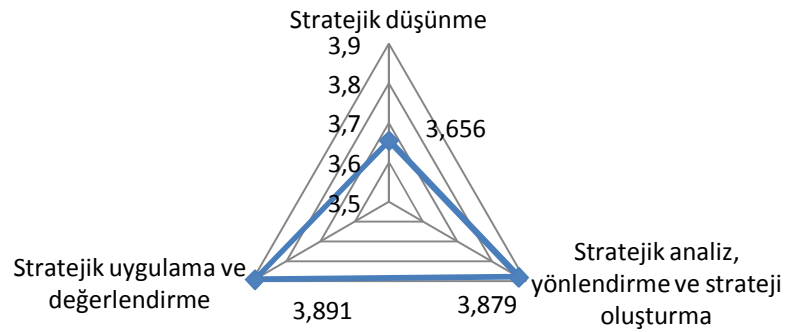
Tablo 4-3. Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Stratejik düşünme	400	3,656	0,734	1,067	5,000
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	400	3,879	0,688	1,071	5,000
Stratejik uygulama ve değerlendirme	400	3,891	0,755	1,222	5,000

Tablo 4-3' te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan öğretmenlerinin stratejik yönetimin uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde; "stratejik düşünme" düzeyinin yüksek düzeyde ($3,656 \pm 0,734$); "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" düzeyinin yüksek düzeyde ($3,879 \pm 0,688$); "stratejik uygulama ve değerlendirme" düzeyinin yüksek düzeyde ($3,891 \pm 0,755$); olduğu

saptanmıştır. Bu verilere göre: ilköğretim okulu öğretmenleri, stratejik yönetimin üç boyutunun (“stratejik düşünme”, “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme”) ilköğretim okullarında yüksek düzeyde uygulandığı görüşündedirler.

Öğretmenler, müdürlerinin “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun çok yüksek düzeyde uygulandığı görüşü ile ayrılmaktadırlar. Bu ayrışmanın stratejik yönetim sürecinden birinci derecede sorumlu olan İlköğretim okul müdürlerini daha objektif değerlendirmelerinden kaynaklandığı söylenebilir. Araştırmada ulaşılan bu sonuç Altinkurt’un (2007) “stratejilerin uygulanmasına ilişkin okul müdürünün liderlik uygulamalarının genel olarak “başarılı ancak geliştirilmesi gereken düzeyde olduğu” görüşü” ile de örtüşmektedir.



Şekil 4-3. Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri

4.1.4. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri.

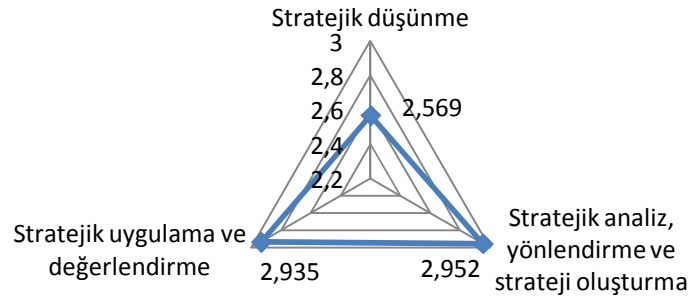
Araştırmanın birinci alt problemi, il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesini gerektirmektedir. Bu amaçla, il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin üç boyutunun ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin verdikleri yanıtların ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak Tablo 4-4 de verilmiştir.

Tablo 4-4. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Stratejik düşünme	109	2,569	0,658	1,133	4,100
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	109	2,952	0,592	1,429	4,643
Stratejik uygulama ve değerlendirme	109	2,935	0,659	1,444	4,556

Tablo 4-4' te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin uygulanma düzeylerinin ortalamaları incelendiğinde; "stratejik düşünme" düzeyinin düşük düzeyde ($2,569 \pm 0,658$); "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" düzeyinin orta düzeyde ($2,952 \pm 0,592$); "stratejik uygulama ve değerlendirme" düzeyinin orta düzeyde ($2,935 \pm 0,659$); olduğu saptanmıştır.

Bu verilere göre: il eğitim denetmenleri araştırmaya katılan diğer grupların hepsinden farklı görüştedirler. Bu durum: il eğitim denetmenlerinin, araştırmadaki diğer gruplardan farklı eğitim almaları, ilköğretim kurumlarını dışarıdan değerlendirmeleri ve kıyaslama yapabilmelerinden kaynaklanabilir.



Şekil 4-4. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri

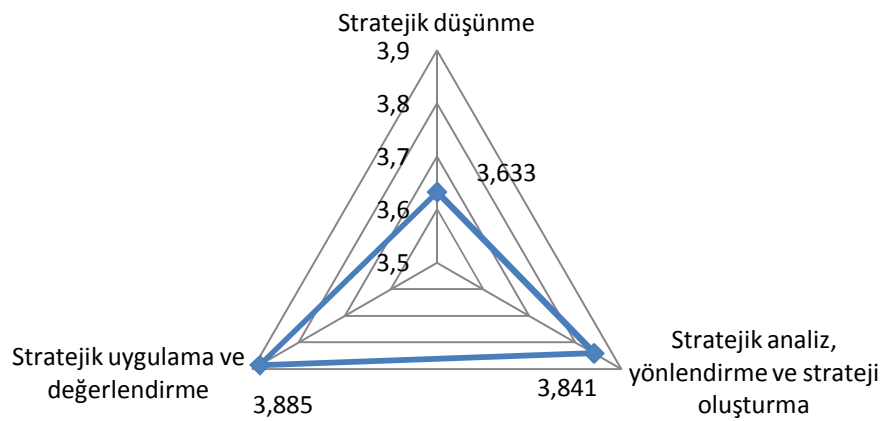
4.1.5. İlköğretim okulu müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları

Araştırmanın birinci alt problemi ile ilgili olarak okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin üç boyutunda ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin verdikleri yanıtların tümünün ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak Tablo 4-5 de verilmiştir.

Tablo 4-5. Müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri ile ilgili bulgular

	N	Ort.	S.s	Min.	Max.
Stratejik düşünme	889	3,633	0,835	1,070	5,000
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	889	3,841	0,754	1,070	5,000
Stratejik uygulama ve değerlendirme	889	3,885	0,808	1,220	5,000

Tablo 4-5’ te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan bütün deneklerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin ortalamaları incelendiğinde; “stratejik düşünme” boyutunun yüksek düzeyde ($3,633 \pm 0,835$); “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutunun yüksek düzeyde ($3,841 \pm 0,754$); “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun yüksek düzeyde ($3,885 \pm 0,808$) olduğu saptanmıştır.



Şekil 4-5. Müdür, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri

4.1.6. Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerin gruplara göre farklılaşması

Birinci alt problem ile ilgili olarak; araştırmaya katılan grupların stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin puan ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA); anlamlı fark çıkması durumunda farklılıkların kaynaklarını belirlemek için Scheffe testi yapılmıştır.

Tablo 4-6. Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerin gruplara göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	Müdür	192	3,968	0,708	98,112	0,000*
	Müdür yardımcısı	188	3,859	0,758		
	Öğretmen	400	3,656	0,734		
	Denetmen	109	2,569	0,658		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Müdür	192	4,110	0,624	77,708	0,000*
	Müdür yardımcısı	188	3,999	0,726		
	Öğretmen	400	3,879	0,688		
	Denetmen	109	2,952	0,592		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Müdür	192	4,210	0,644	82,602	0,000*
	Müdür yardımcısı	188	4,093	0,730		
	Öğretmen	400	3,891	0,755		
	Denetmen	109	2,935	0,659		

*p<0,05

Tablo 4-6' da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan katılımcıların "stratejik düşünme" boyutu puan ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=98,112; p=0,000<0,05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, müdürlerin "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puanları, öğretmenlerinin "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek

bulunmuştur. Müdürlerinin "stratejik düşünme" puanları, il eğitim denetmenlerinin "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur.

Müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puanları, öğretmenlerin "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur. Müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puanları, il eğitim denetmenlerinin "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur.

Öğretmenlerinin "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puanları, il eğitim denetmenlerinin "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin puan ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=77,708$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, müdürlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin puanları, öğretmenlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur.

Müdürlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin puanları, il eğitim denetmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur.

İlköğretim okulu müdür yardımcılarının "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin puanları, il eğitim denetmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin puanları, il eğitim denetmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılanların "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin puan ortalamalarının grup değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=82,602$; $p=0,000<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, ilköğretim okulu müdürlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin puanları, öğretmenlerin "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur.

Müdürlerin "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin puanları, il eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur. Müdür yardımcılarının "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin puanları, il eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur. Öğretmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin puanları, il eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin puanlarından yüksek bulunmuştur.

4.2. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

İlköğretim okulu müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet, yaş, en son mezun olunan okul, branş, mesleki kıdem ve kurumdaki çalışma süresi değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için: İki grup arasındaki fark t-testi, guruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda man whitney u testi; İkidenden fazla grup durumunda Tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi, guruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda kruskall whallis testi kullanılmıştır.

4.2.1.1. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşması.

Okul müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-7 de verilmiştir.

Tablo 4-7. Okul müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Stratejik düşünme	Kadın	31	4,101	0,589	1,143	0,255
	Erkek	161	3,943	0,727		
Stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma	Kadın	31	4,270	0,605	1,556	0,121
	Erkek	161	4,080	0,625		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Kadın	31	4,254	0,599	0,419	0,676
	Erkek	161	4,202	0,653		
$p>0,05$						

Tablo 4-7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,143$; $p=0,255>0,05$). "Stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=1,556$; $p=0,121>0,05$). "Stratejik uygulama ve değerlendirme" puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,419$; $p=0,676>0,05$).

4.2.1.2. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

Okul müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-testi, farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-8 de verilmiştir.

Tablo 4-8. Okul müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Stratejik düşünme	20-25 yaş	6	4,011	0,540	11,108	0,011*
	26-30 yaş	72	3,847	0,667		
	31-35 yaş	66	3,892	0,844		
	36-40 yaş	48	4,249	0,484		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	20-25 yaş	6	4,071	0,579	7,921	0,048*
	26-30 yaş	72	3,998	0,635		
	31-35 yaş	66	4,079	0,694		
	36-40 yaş	48	4,327	0,450		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	20-25 yaş	6	4,056	0,491	6,895	0,075
	26-30 yaş	72	4,153	0,645		
	31-35 yaş	66	4,128	0,751		
	36-40 yaş	48	4,428	0,428		

*p<0,05

Tablo 4-8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin "stratejik düşünme" boyutuna ilişkin puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=11,108; p=0,011<0,05). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin "stratejik düşünme" puanı, 26-30 yaş aralığındaki müdürlerin "stratejik düşünme" puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=1093,000; p=0,001<0,05). 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin "stratejik düşünme" puanı, 31-35 yaş aralığındaki müdürlerin "stratejik düşünme" puanından yüksek bulunmuştur (Mann

Whitney $U=1221,000$; $p=0,037<0,05$). Müdürlerin ve onların atama kaynağı öğretmenlerin atanma şekillerinin 2000 li yıllardan sonra değiştiği göz önünde bulundurulursa; bu farklılaşmanın müdürlerin ve öğretmenlerin atanma şekillerinden kaynaklandığı söylenilebilir.

Okulu müdürlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur ($KW=7,921$; $p=0,048<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanı, 26-30 yaş aralığındaki müdürlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney $U=1210,500$; $p=0,006<0,05$). Bu farklılaşmanın müdürlerin ve onların atama kaynağı öğretmenlerin atanma şekillerinden kaynaklandığı söylenilebilir.

Okul müdürlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır ($KW=6,895$; $p=0,075>0,05$).

4.2.1.3. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması

Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin en son mezun olunan okul değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-9 da verilmiştir.

Tablo 4-9. Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	Lisans Tamamlama	39	3,930	0,705	0,073	0,930
	Lisans	110	3,976	0,756		
	Lisans üstü	43	3,983	0,585		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Lisans Tamamlama	39	4,035	0,674	0,563	0,571
	Lisans	110	4,150	0,604		
	Lisans üstü	43	4,078	0,633		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Lisans Tamamlama	39	4,231	0,655	0,159	0,853
	Lisans	110	4,188	0,685		
	Lisans üstü	43	4,248	0,523		

p>0,05

Tablo 4-9’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının en son mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,073$; $p=0,930>0,05$). Müdürlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının en son mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,563$; $p=0,571>0,05$). Müdürlerin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının en son mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,159$; $p=0,853>0,05$).

4.2.1.4. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması

Okul müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı

farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-10 da verilmiştir.

Tablo 4-10. Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Stratejik düşünme	Sınıf öğretmeni	112	3,965	0,682	-0,084	0,933
	Branş öğretmeni	80	3,973	0,746		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Sınıf öğretmeni	112	4,099	0,579	-0,288	0,773
	Branş öğretmeni	80	4,126	0,686		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Sınıf öğretmeni	112	4,204	0,626	-0,145	0,885
	Branş öğretmeni	80	4,218	0,672		

$p>0,05$

Tablo 4-10'da görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,084$; $p=0,933>0,05$). Müdürlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanları ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,288$; $p=0,773>0,05$). Müdürlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,145$; $p=0,885>0,05$).

4.2.1.5. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması

Okul müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı

bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-11 de verilmiştir.

Tablo 4-11. Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Stratejik düşünme	1-5 yıl	7	3,881	0,736	7,156	0,307
	6-10 yıl	9	4,133	0,599		
	11-15 yıl	51	3,854	0,736		
	16-20 yıl	41	3,883	0,747		
	21-25 yıl	28	3,894	0,795		
	26-30 yıl	21	4,051	0,752		
	31 yıl ve üstü	35	4,219	0,484		
Stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma	1-5 yıl	7	4,194	0,600	5,588	0,471
	6-10 yıl	9	4,262	0,567		
	11-15 yıl	51	4,028	0,660		
	16-20 yıl	41	4,056	0,637		
	21-25 yıl	28	3,977	0,737		
	26-30 yıl	21	4,190	0,572		
	31 yıl ve üstü	35	4,298	0,480		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	7	4,175	0,748	4,101	0,663
	6-10 yıl	9	4,272	0,434		
	11-15 yıl	51	4,142	0,705		
	16-20 yıl	41	4,192	0,651		
	21-25 yıl	28	4,083	0,756		
	26-30 yıl	21	4,233	0,659		
	31 yıl ve üstü	35	4,410	0,428		

$p>0,05$

Tablo 4-11’de görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdürlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=7,156; $p=0,307>0,05$). Müdürlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,588; $p=0,471>0,05$). Müdürlerin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=4,101; $p=0,663>0,05$).

4.2.1.6. İlköğretim okulu müdürlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması

Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-12 de verilmiştir.

Tablo 4-12. Müdürlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	1-5 yıl	165	3,980	0,673	0,243	0,866
	6-10 yıl	8	3,875	1,047		
	11-15 yıl	9	4,007	0,559		
	16-20 yıl	10	3,807	1,098		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	1-5 yıl	165	4,104	0,587	0,483	0,695
	6-10 yıl	8	4,143	0,881		
	11-15 yıl	9	4,325	0,495		
	16-20 yıl	10	3,993	1,051		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	165	4,202	0,622	0,510	0,676
	6-10 yıl	8	4,250	0,769		
	11-15 yıl	9	4,444	0,416		
	16-20 yıl	10	4,100	1,028		
p>0,05						

Tablo 4-12’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdürlerinin "stratejik düşünme" puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=0,243; $p=0,866>0,05$). Müdürlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=0,483; $p=0,695>0,05$).

Müdürlerin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puanları ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,510$; $p=0,676>0,05$).

4.2.2.1. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyete göre farklılaşması.

Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-13 de verilmiştir.

Tablo 4-13. Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Stratejik düşünme	Kadın	46	3,798	0,738	-0,627	0,531
	Erkek	142	3,879	0,767		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Kadın	46	3,871	0,717	-1,380	0,169
	Erkek	142	4,041	0,727		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Kadın	46	3,993	0,705	-1,070	0,286
	Erkek	142	4,125	0,737		
p>0,05						

Tablo 4-13'te görüldüğü gibi, ilköğretim okulu müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,627$; $p=0,531>0,05$). Müdür yardımcılarının "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,380$; $p=0,169>0,05$). Müdür yardımcılarının "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,070$; $p=0,286>0,05$).

4.2.2.2. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-14'te verilmiştir.

Tablo 4-14. Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	20-25 yaş	21	3,857	0,525	3,033	0,031*
	26-30 yaş	88	3,716	0,840		
	31-35 yaş	42	3,902	0,769		
	36-40 yaş	37	4,152	0,562		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	20-25 yaş	21	4,034	0,710	0,762	0,517
	26-30 yaş	88	3,961	0,760		
	31-35 yaş	42	3,929	0,761		
	36-40 yaş	37	4,151	0,610		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	20-25 yaş	21	3,989	0,619	0,607	0,611
	26-30 yaş	88	4,047	0,809		
	31-35 yaş	42	4,143	0,736		
	36-40 yaş	37	4,204	0,573		

* $p<0,05$

Tablo 4-14'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,033$; $p=0,031<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, 26-30 yaş aralığındaki müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" puanları, 36-40 yaş aralığındaki müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" puanlarından düşük bulunmuştur. Müdür yardımcılarının ve atanma kaynağı öğretmenlerin atanma şeklinin 2000 yılından sonra değiştiği göz önünde

bulundurulursa; bu farklılaşmanın müdür yardımcılarının ve öğretmenlerin atanma şekillerinden kaynaklandığı söylenilebilir.

Müdür yardımcılarının "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,762$; $p=0,517>0,05$). Müdür yardımcılarının "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,607$; $p=0,611>0,05$).

4.2.2.3. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması

Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin en son mezun olunan okul değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-15'te verilmiştir.

Tablo 4-15. Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Stratejik düşünme	Lisans tamamlama	17	4,100	0,654	2,765	0,066
	Lisans	132	3,894	0,706		
	Lisansüstü	39	3,634	0,924		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Lisans tamamlama	17	4,202	0,626	3,980	0,020*
	Lisans	132	4,055	0,624		
	Lisansüstü	39	3,723	0,991		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Lisans tamamlama	17	4,235	0,665	1,555	0,214
	Lisans	132	4,125	0,683		
	Lisansüstü	39	3,920	0,886		

* $p<0,05$

Tablo 4-15'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" puan ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,765$; $p=0,066>0,05$).

Araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,980$; $p=0,020<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan tamamlayıcı Scheffé testi sonucunda, lisans mezunu olan müdür yardımcılarının "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanları, lisans üstü mezunu olan müdür yardımcılarının "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanlarından yüksek bulunmuştur. Bu durum; yüksek lisans mezunu olan müdür yardımcılarının stratejik yönetim kavramlarını bilmeleri nedeniyle, durumu daha objektif değerlendirebildikleri şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmaya katılan müdür yardımcılarının "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,555$; $p=0,214>0,05$).

4.2.2.4. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması

Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-16 da verilmiştir.

Tablo 4-16. Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Stratejik düşünme	Sınıf öğretmeni	93	3,823	0,803	-0,635	0,526
	Branş öğretmeni	95	3,894	0,715		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Sınıf öğretmeni	93	3,962	0,728	-0,688	0,492
	Branş öğretmeni	95	4,035	0,727		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Sınıf öğretmeni	93	4,019	0,786	-1,373	0,172
	Branş öğretmeni	95	4,165	0,667		

p>0,05

Tablo 4-16’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" puan ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,635$; $p=0,526>0,05$). Müdür yardımcılarının "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanları ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,688$; $p=0,492>0,05$). Müdür yardımcılarının "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,373$; $p=0,172>0,05$).

4.2.2.5. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması

Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-17 de verilmiştir.

Tablo 4-17. Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	1-5 yıl	20	3,737	0,771	1,756	0,111
	6-10 yıl	37	3,749	0,851		
	11-15 yıl	56	3,714	0,806		
	16-20 yıl	25	3,911	0,720		
	21-25 yıl	16	4,071	0,589		
	26-30 yıl	12	4,275	0,407		
	31 yıl ve üstü	22	4,085	0,655		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	1-5 yıl	20	4,004	0,995	0,509	0,801
	6-10 yıl	37	3,905	0,809		
	11-15 yıl	56	3,977	0,698		
	16-20 yıl	25	3,937	0,718		
	21-25 yıl	16	4,174	0,514		
	26-30 yıl	12	4,238	0,350		
	31 yıl ve üstü	22	4,023	0,696		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	20	3,983	0,834	0,953	0,459
	6-10 yıl	37	4,015	0,813		
	11-15 yıl	56	4,034	0,734		
	16-20 yıl	25	4,107	0,832		
	21-25 yıl	16	4,340	0,465		
	26-30 yıl	12	4,435	0,420		
	31 yıl ve üstü	22	4,091	0,622		

p>0,05

Tablo 4-17’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,756$; $p=0,111>0,05$). Müdür yardımcılarının "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanları ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,509$; $p=0,801>0,05$). Müdür yardımcılarının "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,953$; $p=0,459>0,05$).

4.2.2.6. İlköğretim okulu müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması

Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-18 de verilmiştir.

Tablo 4-18. Müdür yardımcılarının stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	1-5 yıl	119	3,818	0,789	1,758	0,157
	6-10 yıl	27	3,778	0,670		
	11-15 yıl	20	3,835	0,680		
	16-20 yıl	22	4,203	0,713		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	1-5 yıl	119	4,010	0,704	0,550	0,648
	6-10 yıl	27	3,907	0,797		
	11-15 yıl	20	3,904	0,558		
	16-20 yıl	22	4,143	0,898		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	119	4,092	0,740	0,447	0,720
	6-10 yıl	27	4,016	0,797		
	11-15 yıl	20	4,033	0,676		
	16-20 yıl	22	4,242	0,659		

$p>0,05$

Tablo 4-18’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu müdür yardımcılarının "stratejik düşünme" puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,758$; $p=0,157>0,05$). Müdür yardımcılarının "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,550$; $p=0,648>0,05$). Müdür yardımcılarının "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip

göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,447$; $p=0,720>0,05$).

4.2.3.1. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması

Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-19 da verilmiştir.

Tablo 4-19. Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Stratejik düşünme	Kadın	184	3,692	0,683	0,899	0,369
	Erkek	216	3,626	0,776		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Kadın	184	3,861	0,621	-0,471	0,638
	Erkek	216	3,894	0,742		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Kadın	184	3,909	0,718	0,447	0,655
	Erkek	216	3,876	0,786		

$p>0,05$

Tablo 4-19’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,899$; $p=0,369>0,05$). Öğretmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,471$; $p=0,638>0,05$). Öğretmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla

yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,447$; $p=0,655>0,05$).

4.2.3.2. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA), farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla Scheffe testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-20 de verilmiştir.

Tablo 4-20. Öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	20-25 yaş	150	3,591	0,738	1,099	0,349
	26-30 yaş	178	3,672	0,691		
	31-35 yaş	51	3,802	0,724		
	36-40 yaş	21	3,632	1,038		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	20-25 yaş	150	3,759	0,683	3,695	0,012*
	26-30 yaş	178	3,928	0,646		
	31-35 yaş	51	4,095	0,650		
	36-40 yaş	21	3,793	0,985		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	20-25 yaş	150	3,797	0,760	1,770	0,152
	26-30 yaş	178	3,924	0,691		
	31-35 yaş	51	4,061	0,760		
	36-40 yaş	21	3,868	1,119		

* $p<0,05$

Tablo 4-20’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,099$; $p=0,349>0,05$).

Öğretmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini

belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=3,695$; $p=0,012<0,05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla yapılan Scheffe testi sonucunda, 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanları, 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanlarından düşük bulunmuştur. Bu durum öğretmenlerin atanma şekillerinden kaynaklanmış olabilir.

Öğretmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,770$; $p=0,152>0,05$).

4.2.3.3. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması

Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin en son mezun olunan okul değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-21 de verilmiştir.

Tablo 4-21. Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	Lisans tamamlama	23	3,732	0,950	0,613	0,542
	Lisans	341	3,664	0,722		
	Lisansüstü	36	3,537	0,707		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Lisans tamamlama	23	3,842	0,836	0,215	0,807
	Lisans	341	3,888	0,676		
	Lisansüstü	36	3,815	0,721		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Lisans Tamamlama	23	3,932	0,948	0,049	0,953
	Lisans	341	3,887	0,743		
	Lisansüstü	36	3,907	0,753		

$p>0,05$

Tablo 4-21’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan

tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,613$; $p=0,542>0,05$). Öğretmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,215$; $p=0,807>0,05$). Öğretmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,049$; $p=0,953>0,05$). Bu sonuçlara göre: en son mezun olduğu okul değişkeninin öğretmenlerin görüşlerini etkilemediği söylenilebilir.

4.2.3.4. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması

Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-22 de verilmiştir.

Tablo 4-22. Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Stratejik düşünme	Sınıf öğretmeni	95	3,667	0,666	0,163	0,870
	Branş öğretmeni	305	3,653	0,756		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Sınıf öğretmeni	95	3,840	0,682	-0,630	0,529
	Branş öğretmeni	305	3,891	0,691		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Sınıf öğretmeni	95	3,861	0,652	-0,447	0,655
	Branş öğretmeni	305	3,901	0,785		

$p>0,05$

Tablo 4-22’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı

bulunmamıştır ($t=0,163$; $p=0,870>0,05$). Öğretmenlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,630$; $p=0,529>0,05$). Öğretmenlerin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puanları ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,447$; $p=0,655>0,05$). Bu sonuçlara göre: branş değişkeninin öğretmenlerin görüşlerini etkilemediği söylenilebilir.

4.2.3.5. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması

Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-23'te verilmiştir.

Tablo 4-23. Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Stratejik düşünme	1-5 yıl	129	3,617	0,737	6,255	0,395
	6-10 yıl	117	3,623	0,726		
	11-15 yıl	95	3,708	0,674		
	16-20 yıl	22	3,608	0,834		
	21-25 yıl	19	3,926	0,775		
	26-30 yıl	9	3,430	1,180		
	31 yıl ve üstü	9	3,878	0,529		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	1-5 yıl	129	3,769	0,727	9,290	0,158
	6-10 yıl	117	3,919	0,652		
	11-15 yıl	95	3,933	0,609		
	16-20 yıl	22	3,886	0,674		
	21-25 yıl	19	4,098	0,722		
	26-30 yıl	9	3,524	1,118		
	31 yıl ve üstü	9	4,238	0,624		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	129	3,817	0,783	6,512	0,368
	6-10 yıl	117	3,869	0,718		
	11-15 yıl	95	3,963	0,673		
	16-20 yıl	22	3,864	0,819		
	21-25 yıl	19	4,135	0,857		
	26-30 yıl	9	3,728	1,235		
	31 yıl ve üstü	9	4,198	0,664		

$p>0,05$

Tablo 4-23'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin "stratejik düşünme" puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=6,255; $p=0,395>0,05$). Öğretmenlerin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanı ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=9,290; $p=0,158>0,05$). Öğretmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=6,512; $p=0,368>0,05$). Bu sonuçlara göre: mesleki kıdem değişkeninin öğretmenlerin görüşlerini etkilemediği söylenilebilir.

4.2.3.6. İlköğretim okulu öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması

Öğretmenlerin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-24'te verilmiştir.

Tablo 4-24. Öğretmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	1-5 yıl	273	3,669	0,747	0,760	0,517
	6-10 yıl	71	3,568	0,573		
	11-15 yıl	41	3,650	0,890		
	16-20 yıl	15	3,862	0,735		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	1-5 yıl	273	3,862	0,721	0,379	0,768
	6-10 yıl	71	3,949	0,511		
	11-15 yıl	41	3,847	0,753		
	16-20 yıl	15	3,948	0,665		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	273	3,882	0,760	0,127	0,944
	6-10 yıl	71	3,933	0,630		
	11-15 yıl	41	3,862	0,915		
	16-20 yıl	15	3,941	0,789		

$p>0,05$

Tablo 4-24'te görüldüğü gibi, araştırmaya katılan ilköğretim okulu öğretmenlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,760$; $p=0,517>0,05$). Öğretmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,379$; $p=0,768>0,05$). Öğretmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,127$; $p=0,944>0,05$). Bu sonuçlara göre: kurumdaki çalışma süresi değişkeninin öğretmenlerin görüşlerini etkilemediği söylenilebilir.

4.2.4.1. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması

İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-25 te verilmiştir.

Tablo 4-25. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin cinsiyet değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Stratejik düşünme	Kadın	21	2,606	0,554	0,285	0,776
	Erkek	88	2,561	0,682		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Kadın	21	3,003	0,429	0,440	0,661
	Erkek	88	2,940	0,626		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Kadın	21	2,963	0,590	0,217	0,828
	Erkek	88	2,928	0,677		

$p>0,05$

Tablo 4-25'te görüldüğü gibi, il eğitim denetmenlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,285$; $p=0,776>0,05$). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,440$; $p=0,661>0,05$). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,217$; $p=0,828>0,05$). Bu sonuçlara göre: cinsiyet değişkeninin il eğitim denetmenlerinin görüşlerini etkilemediği söylenilebilir.

4.2.4.2. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-26 da verilmiştir.

Tablo 4-26. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin yaş değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Stratejik düşünme	26-30 yaş	8	2,475	0,523	5,857	0,053
	31-35 yaş	51	2,417	0,623		
	36-40 yaş	50	2,740	0,680		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	26-30 yaş	8	2,643	0,449	4,135	0,127
	31-35 yaş	51	2,881	0,566		
	36-40 yaş	50	3,074	0,616		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	26-30 yaş	8	2,875	0,691	2,014	0,365
	31-35 yaş	51	2,841	0,643		
	36-40 yaş	50	3,040	0,668		

$p>0,05$

Tablo 4-26’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin "stratejik düşünme" puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=5,857; $p=0,053>0,05$). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=4,135; $p=0,127>0,05$). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puanı ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=2,014; $p=0,365>0,05$). Bu sonuçlara göre: yaş değişkeninin il eğitim denetmenlerinin görüşlerini etkilemediği söylenilebilir.

4.2.4.3. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması

İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin en son mezun olunan okul değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-27 de verilmiştir.

Tablo 4-27. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mezun olunan okul değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Stratejik düşünme	Lisans tamamlama	15	2,827	0,529	1,413	0,248
	Lisans	68	2,544	0,690		
	Lisansüstü	26	2,487	0,622		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Lisans tamamlama	15	3,071	0,563	0,781	0,461
	Lisans	68	2,898	0,652		
	Lisansüstü	26	3,025	0,415		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Lisans tamamlama	15	3,185	0,555	1,305	0,275
	Lisans	68	2,907	0,690		
	Lisansüstü	26	2,863	0,617		

$p>0,05$

Tablo 4-27’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,413$; $p=0,248>0,05$). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının en son mezun olduğu okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,781$; $p=0,461>0,05$). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının en son mezun olunan okul değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,305$; $p=0,275>0,05$). Bu sonuçlara göre: en son mezun olunan okul değişkeninin İl eğitim denetmenlerinin görüşlerini etkilemediği söylenilebilir.

4.2.4.4. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması

İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla t-testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-28 de verilmiştir.

Tablo 4-28. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin öğretmenlik branşı değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	t	P
Stratejik düşünme	Sınıf öğretmeni	75	2,539	0,614	-0,713	0,477
	Branş öğretmeni	34	2,636	0,751		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	Sınıf öğretmeni	75	2,909	0,526	-1,144	0,255
	Branş öğretmeni	34	3,048	0,715		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	Sınıf öğretmeni	75	2,942	0,579	0,154	0,878
	Branş öğretmeni	34	2,918	0,818		

$p>0,05$

Tablo 4-28’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup

ortalamları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-0,713$; $p=0,477>0,05$). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=-1,144$; $p=0,255>0,05$). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının öğretmenlik branşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($t=0,154$; $p=0,878>0,05$). Bu sonuçlara göre: branş değişkeninin il eğitim denetmenlerinin görüşlerini etkilemediği söylenilebilir.

4.2.4.5. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması

İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-testi, Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmış ve sonuçlar Tablo 4-29 da verilmiştir.

Tablo 4-29. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Stratejik düşünme	11-15 yıl	8	2,308	0,583	8,667	0,070
	16-20 yıl	8	2,617	1,017		
	21-25 yıl	30	2,489	0,626		
	26-30 yıl	15	2,256	0,525		
	31 yıl ve üstü	48	2,753	0,619		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	11-15 yıl	8	2,643	0,515	8,026	0,091
	16-20 yıl	8	3,196	0,874		
	21-25 yıl	30	2,869	0,612		
	26-30 yıl	15	2,781	0,326		
	31 yıl ve üstü	48	3,068	0,579		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	11-15 yıl	8	2,681	0,533	9,823	0,044*
	16-20 yıl	8	3,278	0,836		
	21-25 yıl	30	2,881	0,681		
	26-30 yıl	15	2,541	0,563		
	31 yıl ve üstü	48	3,076	0,606		

* $p<0,05$

Tablo 4-29’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan il eğitim denetmenlerinin "stratejik düşünme" puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=8,667; $p=0,070>0,05$). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=8,026; $p=0,091>0,05$).

İl eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının mesleki kıdem değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur (KW=9,823; $p=0,044<0,05$). Farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek üzere Mann Whitney U testi uygulanmıştır. Buna göre; mesleki kıdemi 16-20 yıl olan İl Eğitim Denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puanı, mesleki kıdemi 26-30 yıl olan İl eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=27,000; $p=0,032<0,05$). Mesleki kıdemi 31 yıl ve üstü olan İl eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puanı, mesleki kıdemi 26-30 yıl olan İl eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puanından yüksek bulunmuştur (Mann Whitney U=198,500; $p=0,009<0,05$). Bu durumun; il eğitim denetmenlerinin yetiştirilme ve atanma şekillerinden kaynaklandığı söylenilebilir.

4.2.4.6. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması

İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin üç boyuttaki görüşlerinin çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal Wallis H-Testi uygulanmış ve sonuçlar Tablo 4-30 da verilmiştir.

Tablo 4-30. İl eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanmasına ilişkin görüşlerinin çalışma süresi değişkenine göre farklılaşması

	Grup	N	Ort	Ss	KW	P
Stratejik düşünme	1-5 yıl	60	2,533	0,712	6,820	0,078
	6-10 yıl	8	2,588	0,670		
	11-15 yıl	10	2,203	0,530		
	16-20 yıl	31	2,753	0,536		
Stratejik analiz, yönlendirme ve strateji oluşturma	1-5 yıl	60	2,980	0,600	3,401	0,334
	6-10 yıl	8	3,036	0,770		
	11-15 yıl	10	2,643	0,469		
	16-20 yıl	31	2,977	0,560		
Stratejik uygulama ve değerlendirme	1-5 yıl	60	2,898	0,693	3,486	0,323
	6-10 yıl	8	3,000	0,672		
	11-15 yıl	10	2,689	0,488		
	16-20 yıl	31	3,068	0,631		

p>0,05

Tablo 4-30'da görüldüğü gibi, il eğitim denetmenlerinin "stratejik düşünme" puanı ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=6,820; p=0,078>0,05). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" puanı ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,401; p=0,334>0,05). İl eğitim denetmenlerinin "stratejik uygulama ve değerlendirme" puan ortalamalarının kurumdaki çalışma süresi değişkeni açısından anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal Wallis H-testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır (KW=3,486; p=0,323>0,05). Bu sonuçlara göre: branş değişkenin il eğitim denetmenlerinin görüşlerini etkilemediği söylenilebilir.

BÖLÜM V

5. Sonuçlar ve Öneriler

Bu bölümde araştırmanın problemi, yöntemi ve bulguları özetlenerek, bulgulara dayalı olarak ulaşılan sonuca ve problemin çözümüne yönelik önerilere yer verilmiştir.

Bu çalışmada, İl eğitim denetmenleri, ilköğretim okulu müdürleri, müdür yardımcıları ve öğretmenlerin, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma, tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini İstanbul İlinde 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan 109 il eğitim denetmeni, İstanbul İlının Asya yakasında bulunan Ataşehir, Kadıköy, Kartal, Maltepe ve Sultanbeyli ilçelerinde 2011-2012 eğitim-öğretim yılında görev yapan 192 ilköğretim okul müdürü, 188 müdür yardımcısı ve 400 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma evrenin % 86,73 'ünden kullanılabılır veri elde edilmiştir.

Araştırmada; İlköğretim Okulu müdürü, müdür yardımcısı, öğretmen ve il eğitim denetmenlerinin, stratejik yönetimin, ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin belirlenmesi amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen "Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği" adlı veri toplama aracı kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır.

Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki grup arasındaki farkı t-testi, guruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda man whitney u testi kullanılmıştır.

İkiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında Tek yönlü (One way) ANOVA testi ve farklılığa neden olan grubun tespitinde Scheffe testi, guruplardaki n sayısının düşük olduğu durumlarda kruskall whallis testi kullanılmıştır.

5.1. Sonuçlar

Araştırmada çok sayıda sonuca ulaşıldığı için, sonuçlar problem ve alt problemlerin sırasında ve araştırma sürecine ilişkin bir açıklamadan sonra verilmiştir.

Stratejik yönetimin irdelendiği bölümde stratejik yönetim 7 boyut olarak ele alınmış olmakla birlikte araştırmacı tarafından geliştirilen "Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyini Ölçme Ölçeği" 1- "stratejik düşünme", 2- "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma", 3- "stratejik uygulama ve değerlendirme" olmak üzere 3 boyut olarak geliştiğinden araştırma bu üç boyut üzerinden yürütülerek tamamlanmıştır.

Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinin görüşlerinden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

✓ İlköğretim okulu müdürlerinin, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında: “stratejik düşünme”, “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma” boyutlarının yüksek düzeyde; “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun çok yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ İlköğretim okulu müdür yardımcıları ve öğretmenlerinin, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında: “stratejik düşünme”, “stratejik analiz yönlendirme ve strateji

oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutlarının yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ İl eğitim denetmenlerinin, stratejik yönetimin ilköğretim okullarında: “stratejik düşünme” boyutunun düşük düzeyde; “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutlarının orta düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Araştırmaya katılan bütün denek görüşlerinin ortalamalarına göre: stratejik yönetimin ilköğretim okullarında; “stratejik düşünme”, “stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma”, “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutlarında yüksek düzeyde uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

✓ İlköğretim okullarındaki 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin, 26-30 yaş aralığındaki müdürlere göre “stratejik düşünme” boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı; 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin, 31-35 yaş aralığındaki müdürlere göre “stratejik düşünme” boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ İlköğretim okullarındaki 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin, 26-30 yaş aralığındaki müdürlere göre: "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ İlköğretim okullarındaki 36-40 yaş aralığındaki müdür yardımcılarının, 26-30 yaş aralığındaki müdür yardımcılara göre: “stratejik düşünme” boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ İlköğretim okullarındaki lisans mezunu olan müdür yardımcılarının, lisansüstü mezunu olan müdür yardımcılara göre: "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ İlköğretim okullarındaki 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlere göre: “stratejik düşünme” boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ İlköğretim okullarındaki 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlere göre: "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ İl eğitim denetmenlerinden mesleki kıdemi 16-20 yıl olanların, mesleki kıdemi 26-30 yıl olanlara göre: “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı; mesleki kıdemi 31 yıl ve üstü olanların, mesleki kıdemi 26-30 yıl olanlara göre: “stratejik uygulama ve değerlendirme” boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenlerinin stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşlerinin: cinsiyet, yaş, en son mezun olunan okul, branş, mesleki kıdem, kurumdaki çalışma süresi değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İlköğretim okulu müdürlerinin;

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında, tüm boyutlarda cinsiyet değişkenine göre anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında "stratejik düşünme" boyutunda yaş değişkeni açısından anlamlı farklar bulunmaktadır. Buna göre; 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin, 26-30 yaş aralığındaki müdürlere göre "stratejik düşünme" boyutunun daha iyi uygulandığı görüşünde oldukları; 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin, 31-35 yaş aralığındaki müdürlere göre "stratejik düşünme" boyutunun daha iyi uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkeni açısından; "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunda anlamlı fark bulunmaktadır. Buna göre: 36-40 yaş aralığındaki müdürlerin, 26-30 yaş aralığındaki müdürlere göre: "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunun daha iyi uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkeni açısından; "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında en son mezun olunan okul değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında, branş değişkenine göre tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

İlköğretim okulu müdürler yardımcılarının;

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmamaktadır.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri yaş değişkenine göre farklılaşmaktadır. 36-40 yaş aralığındaki müdür yardımcılarının, 26-30 yaş aralığındaki müdür yardımcılara göre: "stratejik düşünme" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında en son mezun olunan okul değişkenine göre, ""stratejik düşünme"" boyutunda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında en son mezun olunan okul değişkenine göre: "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında en son mezun olunan okul değişkenine göre, "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında öğretmenlik branşı değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

İlköğretim okulu öğretmenlerinin;

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmamaktadır.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre, "stratejik düşünme" boyutunda anlamlı fark bulunmaktadır. 36-40 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 26-30 yaş aralığındaki öğretmenlere göre: "stratejik düşünme" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre, "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunda anlamlı fark bulunmaktadır. 31-35 yaş aralığındaki öğretmenlerin, 20-25 yaş aralığındaki öğretmenlere göre: "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutunun daha iyi uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre, "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutuna ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında en son mezun olunan okul değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında öğretmenlik branşı değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

İl eğitim denetmenlerinin;

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında cinsiyet değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında yaş değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında en son mezun olunan okul değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında öğretmenlik branşı değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında mesleki kıdem değişkenine göre, "stratejik düşünme"; "stratejik analiz yönlendirme ve strateji oluşturma" boyutlarında anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri mesleki kıdem değişkenine göre: "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutunda farklılaştığı: mesleki kıdemi 16-20 yıl olan il eğitim denetmenlerinin, mesleki kıdemi 26-30 yıl olan il eğitim denetmenlerine göre: "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı; mesleki kıdemi 31 yıl ve üstü olan il eğitim denetmenlerinin, mesleki kıdemi 26-30 yıl olan il eğitim

denetmenlerine göre: "stratejik uygulama ve değerlendirme" boyutunun daha yüksek düzeyde uygulandığı görüşünde oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin görüşleri arasında kurumdaki çalışma süresi değişkenine göre, tüm boyutlarda anlamlı fark bulunmadığı belirlenmiştir.

5.2. Öneriler

Araştırma bulgularına dayalı olarak stratejik yönetimin ilköğretim kurumlarında uygulanma düzeyinin geliştirilmesi için alınabilecek önlemlere ve bu konuda yapılmasının yararlı olacağı düşünülen araştırmalara ilişkin öneriler aşağıda verilmiştir.

5.2.1. Uygulamaya yönelik öneriler

✓ Araştırma kapsamındaki okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenleri: stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyi konusunda "stratejik düşünme" boyutunun çok yüksek düzeyde uygulanmadığı görüşünde birleştiklerinden; bu boyutu geliştirici hizmetiçi eğitim çalışmalarına özellikle önem verilerek; "stratejik düşünme" kavramının anlaşılabilirliği ve paylaşırlılığı artırılmalıdır.

✓ İl eğitim denetmenleri: okul örgütü dışından stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyi konusunda görüşlerine başvuru tek gruptur ve görüşleri diğer gruplara göre farklılaşmaktadır. Bu durumda, İl eğitim denetmenleri, stratejik yönetimin uygulanma sürecini geliştirici çalışmalar yapmalıdırlar.

✓ Araştırma kapsamındaki grupların stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyi konusundaki görüşleri stratejik yönetimin boyutlarında farklılaşmaktadır. Bu nedenle: stratejik yönetim konusunda kavramsal birliği sağlayıcı hizmetiçi eğitim çalışmaları yapılmalıdır.

✓ Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim kurumların stratejik yönetim uygulamalarını geliştirmelerini sağlamak için: eğitimde stratejik yönetim konusunda yapılan araştırmalara Bakanlık olarak ve milli eğitim müdürlükleri aracılığı ile kurumsal destek sağlamalıdır.

5.2.2. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

✓ Stratejik yönetimin ilköğretim okullarında uygulanma düzeyine ilişkin okul müdürleri, müdür yardımcıları, öğretmenler ve il eğitim denetmenleri dışındaki eğitim paydaşların da görüşlerini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

✓ Bu araştırma farklı illerdeki ve farklı eğitim kurumlarında karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

✓ Stratejik yönetim kapsamı geniş bir konu olduğundan sadece bir boyutu üzerinde araştırmalar yapılabilir.

✓ Özel sektör kurumları ile kamu kurumlarının stratejik yönetimi uygulama düzeyleri karşılaştırmalı olarak yapılabilir.

✓ Aynı araştırma nitel araştırma yöntemleriyle desenlenebilir. Okullardaki işleyiş gözlemlenerek, okul müdürü, müdür yardımcısı, öğretmenler ve il eğitim denetmenleri ile görüşmeler yapılarak, stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin yapılan çalışmaların belgeleri incelenerek, elde edilen bulgular bu araştırmanın bulguları ile karşılaştırılabilir. Dolayısı ile stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin daha derinlemesine bulgulara ulaşıp, okullar bazında öneriler geliştirilebilir.

KAYNAKLAR

- Adair, J. (2003). *Effective Strategic Leadership*. London: Pan Books an imprint of Pan Macmillan Ltd.
- Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik*. (Çev. S. Fatih Güneş). İstanbul: Babıali Kültür Yayınları.
- Akat, Ö. (1998). *Uygulamaya yönelik işletme politikası ve stratejik pazarlama*. Bursa: Ekin Kitabevi.
- Akdağ, B. (2011). Diyalektiğin felsefi tarihi. *Yaşadıkça Eğitim*. 108, 21-27.
- Ağaoğlu, E., Şimşek, Y., Altinkurt, Y. (2006). Endüstri meslek liselerinde stratejik planlama öncesi SWOT analizi uygulaması. *Eğitim ve Bilim*, 140, 43-55.
- Akgemci, T. Çelik, A ve Ertuğrul, Ü. G. (2004). *Vizyon sahibi örgütlerin özellikleri: Konya sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma*. http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/makaleler, 23.06.2011 tarihinde erişildi).
- Akgün, N. (2001). *İlköğretim okulu müdürlerinin öğretimsel liderliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: A.İ.B. Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Ansoff, I. H. (1988). *The new corporate strategy*. New York: John Willey.
- Altinkurt, Y. (2007). *Eğitim örgütlerinde stratejik liderlik ve okul müdürlerinin stratejik liderlik uygulamaları*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Aktan, E. ve Divreni, M. (2011). Erken çocukluk döneminde çatışma çözümleri. *Yaşadıkça Eğitim*. 108, 31-37.
- Aktan, C. C. (1999). *2000'li yıllarda yeni yönetim teknikleri 2- stratejik yönetim*. İstanbul: Simge Ofis Matbaacılık.
- (2003). *Değişim çağında yönetim*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Altıntaş, N. *Stratejik liderlik ve yetenek yönetimi*. <http://www.insankaynaklari.com/CN/ContentBody.asp?BodyID=1367#>. 20.06.2006 tarihinde erişildi.
- Arabacı, İ. Bakır. (2002). *Müfredat Laboratuvar Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi.

- Arlı, M., Nazik, M. H. (2001). *Bilimsel araştırmaya giriş*. Ankara: Gazi Kitapevi.
- Asunakutlu, T. ve Coşkun, B. (2000). Stratejik yönetimde örgütün rolüne ilişkin bir değerlendirme, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 4, (Cilt 2), 19-27.
- Aydın, İ. (2006). *Alternatif okullar*. (2. Baskı). Ankara: PegemA yayıncılık.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- (2000). *Çağdaş eğitim denetimi*. 4. Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınları,
- Balcı, A. (2002) *Etkili Okul, Okul Geliştirme. Kuram, Uygulama ve Araştırma*. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- (1995). *Sosyal Bilgilerde Araştırma*. Ankara: TDFO, Bilgisayar Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Baltaş, A. (1989). *Öğrenme ve sınavlarda üstün başarı*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barca, M. *Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi*. (<http://www.aso.org.tr/b2b/asobilgi/sayilar/dosyanisanmayishaziran2009.pdf>, 07.01.2012’ de erişildi).
- Başar, H. (2000). *Eğitim denetçisi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık 5. Baskı.
- Başaran, İ. E. (2002). *Örgütsel davranışın yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan kaynakları yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim Eğitim Hizmetleri Ltd. Şti.
- Besler, S. (2003). Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1-2, (Cilt 19), 75-86.
- Betz, F. (2001). *Yönetim stratejisi stratejik yönetim ve enformasyon teknolojisi*. (çev. Ü. Şensoy). Ankara: TÜBİTAK Popüler Bilim Kitapları, Sistem Ofset Basım Yayın Sanayii ve Tic. Ltd. Şti.
- Bilgen, N. (1994). *Çağdaş ve demokratik eğitim ders geçme ve kredi uygulaması*. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.
- Bilgin, L. (1991). Durumsallık yaklaşımında stratejik tercihin öneminin incelenmesi. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1-2(9), 213-219.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, Ankara: DPT Yayınları, 11-19.
- Budak, G. (2005). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi.

- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bursalioğlu, Z. (1994). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranışlar*. Ankara: Şafak Matbaası.
- Bush, T. ve Coleman, M. (2008). *Leadership and strategic management in education*. California: Sage Publications Inc.
- Büyüköztürk, Ş. (2003). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. (9.baskı), Ankara: Pegem A Yayınları.
- Can, H. (1994). *Organizasyon ve yönetim*. (3. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, N. (2002). Değişim sürecinde eğitim yönetimi. *Milli Eğitim Dergisi*. Yaz/Güz, 155-156, <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/155-156/can.htm>. 30.10.2011 tarihinde erişildi.
- Covey, S. R. (2000). Yeni örnekte liderin üç rolü. F. Hesselbein, M. Goldsmith ve R. Beckhard (eds.), *Geleceğin Lideri* (ss. 201-215) içinde. İstanbul: Form Yayınları.
- Çatalca, H. (1992) Stratejik yönetimde liderlik fonksiyonu. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1-2, (Cilt: 10), 337-348.
- Çelik, V. (1995). Eğitim yöneticisinin vizyonu ve misyonu. *Eğitim Yönetimi*. Sayı1, 47-52.
- (1998). Geleceğin okul yöneticilerinin liderlik Özellikleri. *VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Cilt: 2, 711-716.
- (2000). *Okul kültürü ve yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- (2003). *Eğitimsel liderlik*. (3. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çetin, C, Besim A. ve Erol V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi*. İstanbul: Beta Basım Yayım dağıtım A. Ş., 2.Baskı.
- Çetinkanat A, C. (1988). *Örgütsel iklim ve iş doyumu*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Bolu: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- David, F. R. (1997). *Concepts of strategic management*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Dinçer, Ö. (1994). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: İz Yayıncılık San. Tic. Ltd. Şti.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: 2. Baskı. Kare Yayınları.
- Drucker, P., F. (1995). *Gelecek için yönetim*, (Çev: Fikret Üçcan). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, No:327.

- Erdem, A. (2006). *Stratejik yönetim ve kamu örgütlerinde uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eren, E. (2000). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- (2001). *Örgütsel davranış yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
- DPT.(2006). Kamu idareleri için stratejik planlama klavuzu. (<http://www.sp.gov.tr/documents/sp-Kilavuz2.pdf>. 06.01.2012 tarihinde erişildi.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi*. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayınları.
- Erefe İ. (2002). Veri toplama araçlarının niteliği. Hemşirelikte araştırma ilke süreç ve yöntemleri. İstanbul: İnci Erefe Ed. Hemar-Ge Yayınları, No:1, Odak Ofset.
- Ersen, H. (2003). *Topyekün Mükemmelleşme Sürecinde İnsan Kaynakları ve Kalite*. (2. Baskı). İstanbul: Maestro Yayınları.
- Ertan, Y. (2010), *Stratejik yönetimin kamu yönetimi alanında uygulanması ve sorunları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı.
- Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Eyüboğlu, Filiz. Süreçlerin Belirlenmesi ve Tanımlanması. Süreç Yönetimi / Süreç İyileştirme ve Eğitim-Öğretim Danışmanlığı <http://www.filizeyuboglu.com/yazi4.html>, Erişim Tarihi: 05.12.2006
- Filiz, H. (2008). *Stratejik kalite yönetiminde temel roller üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Genç, N ve Demirdöğen, O. (2000). *Yönetim el kitabı. temel kavramlara giriş*. İstanbul: Birey Yayınları.
- Genç, N. (1994). *Zirveye götüren yol yönetim*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- GÜNER, S. (2005). Stratejik yönetim anlayışı ve kamu yönetimi, *Türk idare dergisi*, 446.
- Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(23), 61-85.

- Göksoy, S. (2010). *İlköğretim okulu yöneticilerinin değişime karşı direnci azaltma yöntemlerini uygulama düzeylerine ilişkin yönetici ve öğretmen görüşleri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Gümüşeli, A. İ. (1996a). Okul müdürlerinin öğretim liderliğini sınırlayan etmenler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 6, http://www.agumuseli.com/dokumanlar/makale/ogretim_liderligi_engel.pdf. 30.10.2011 tarihinde erişildi.
- (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, Ankara: Pegem A Yayınları, 28, 531-548.
- Hatiboğlu, Z. (1995) *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Sedok Yayınları.
- Hax, A. C. ve Majluf, N. S. (1996). *The strategy concept and process a pragmatic approach*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Hitt, M.A, Ireland, R. D. ve Hoskisson, R.E. (1999). *Strategic management*. (3. Baskı). Ohio: South-Western College Publishing.
- Kadıoğlu, İ. A. (2009), *Kamu ve özel sektörde stratejik yönetim anlayış ve süreçlerinin karşılaştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaptan, S. (1998). *Bilimsel araştırma ve istatistik teknikleri*. Ankara: Tekışık Web Ofset.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel araştırma yöntemi: kavramlar, ilkeler ve teknikler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kalder. (2002). *Eğitim Kurumları İçin Toplam Kalite Yönetimi ve Özdeğerlendirme*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Kırım, Arman. (2002). *Farklı Olan Kazanır: Farklılığınızı Ölçebildiğiniz An*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- (2009). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayınları.
- Kluyver, C. A. (2000). *Strategic thinking an executiveperspective*. New Jersey: Printice Hall.
- Koç, U ve Taşcı, D. (2006). Yarının organizasyonları için bugünden ipuçları. *Journal of İstanbul Kültür University*, 4, 145-152.
- Köse, A. (2010). *Stratejik yönetim*. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım Ltd. Şti.

- Lipton, M. (1997). *Vizyonun somutlaştırılması*. Executive Excellence. Sayı: 7.
- Machiavelli. (1996). *Hükümdar*. (çev. Y. Türk). İstanbul: Düşünen Adam Yayınları.
- Maviş, F. (1988). Stratejik Yönetim Modeli. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(6), 135-147.
- MEB. (2010). *Eğitimde stratejik planlama-okul/kurumlar için*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- (2010/33). *Stratejik planlama*. Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Merih, K. (2007). *Stratejik yönetim modelleri*. (<http://www.genbilim.com/content/view/1755/89/>, 09.07.20011 tarihinde erişildi).
- Middlewood, D. And Lumby, J. (2007). *Strategic management in schools and colleges*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Montane, Patrick J. And Charnow, Bruce H. (2008). *Management*. (4 th ed.) Barron's Educational Series, New York.
- Montgomery, Cynthia A. (2011). *Stratejist*. (çev. Ü. Şensoy). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Mintzberg, H. (1977). Strategyformulation as a historicalprocess. *International Studies of Management and Organization*, 7, 28-40.
- Nartgün, Ş. Z. (1996). *Yükseköğretimde stratejik planlamanın uygulanabilirliği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Özalp, İnan. (1998). İşletmelerde Stratejik Planlama. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. Cilt: 6, Sayı: 1, s. 33-42.
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde yeni değerler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. (5. Baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- (2004). *Değişme ve yenileşme eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Editör: Yüksel Özden. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Özalp, E. ve Çiğdem K. (1996). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayınları, No:111.

- Özmantar, Z. K. (2011), Okullarda etkili stratejik plan hazırlama süreci. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* (<http://sbe.gantep.edu.tr>), 2011 10(4):1389 - 1421.
- Özdamar, K. (2003). *Modern bilimsel araştırma yöntemleri*. Eskişehir: Kaan Kitapevi.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde örgütsel yenileşme*. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pamuk G., Yucaoglu R.Y., Alev T., Küçük M., Yazar R. ve S. Elgin. (1978). *Uzun Vadeli Planlama*. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi Yayınları.
- Pearce II, J. A. ve Robinson Jr, R. B. (2005). *Formulation implementation, and control of competitive Strategy*. New York: McGraw-Hill/Irwin
- Porter, M. E. (2002) Strateji ve eğitim. (Çev. A. Kardam). *Harvard business review dergisinden seçmeler stratejide ilerlemeler*, İstanbul: MESS Yayınları.
- Preedy, M., Ron, G. and Christine, W. (2003). *Strategic leadership and educational improvement*. London: Open University in Association With P. Chapman Publishing.
- Punch, K. F. (2005). *Sosyal araştırmalara giriş*. (çev. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Quinn, J. B, Henry M. ve Robert M. J. (1996). *The strategy process*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sarvan, F., Arıcı, E. D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E. T. (2003). Onstratejik yönetim okulu: biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi. *Akdeniz Üniversitesi I.I.B.F Dergisi*, 6, 73- 122.
- Şimşek, Yücel. (2005). *Okul Müdürlerinin İletişim Becerileri ile Okul Kültürü Arasındaki İlişki*. Eskişehir: Anadolu üniversitesi Yayınları, No:1620.
- Şişman, M. (2002). *Örgütler ve kültürler*. Ankara: Pegem A Yayınları.
- Şişman, M. ve Turan. S. (2005). Eğitim ve okul yönetimi. Y. Özden (Ed.), *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı.
- Tavşancıl, E. (2002). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım Ltd. Şti.
- TDK <http://tdkterim.gov.tr/bts/>, 26.06.2011 tarihinde erişildi).
- Tekin, H. (1993). *Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme*. Ankara: Yargı Yayınları.

- Terzi, Ç. (2005). *Uyum sürecinde Türkiye eğitim politikalarının Avrupa birliği eğitim politikaları doğrultusunda değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Tezbaşaran A. (1996). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Thompson, Arthur A., ve Strickland III, A.J. (2001) *Strategic management: Concepts and cases*. 12. Baskı, Singapore: Mc Graw-Hill Irwin.
- Türk, E. (2002) *Türk eğitim sistemi ve yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Ülker, M. (2009). *Okul yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerine ilişkin öğretmen algıları*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A. Ş.
- Üzün, C. (2000). *Stratejik yönetim ve halkla ilişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları
- Volkan, E. (2008). *Kamu kuruluşlarında stratejik planlama*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Yıldırım, A. Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Ankara: 7. Baskı, Seçkin.
- Wells, D. L., *Strategic management for senior leaders: a handbook for implementation*.
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN002503.pdf>
 23.04.2012 tarihinde erişildi.

EKLER

Ek-1. Ölçek Geliştirme Çalışmaları

Ek-2. İl Eğitim Denetmenleri Ölçeği

Ek-3. Yönetici ve Öğretmen Ölçeği

Ek-4. Ölçek Uygulama İzin Onayı

Ek-5. Örneklemi Oluşturan Okulların Listeleri

Ek-6. Özgeçmiş

EK-1 Ölçek geliştirme çalışmaları

Factor Analysis

		Notes
Output Created		24-JUL-2012 15:28:10
Comments		
Input	Data	C:\xampp\htdocs\spss_destek\analizler\Devam_Eden\birlesik.sav
	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	200
Missing Value Handling	Definition of Missing	MISSING=EXCLUDE: User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	LISTWISE: Statistics are based on cases with no missing values for any variable used.
Syntax		FACTOR /VARIABLES sp1 sp2 sp3 sp4 sp5 sp6 sp7 sp8 sp9 sp10 sp11 sp12 sp13 sp14 sp15 sp16 sp17 sp18 sp19 sp20 sp21 sp22 sp23 sp24 sp26 sp27 sp28 sp29 sp30 sp31 sp32 sp33 sp34 sp35 sp36 sp37 sp38 sp39 sp40 sp41 sp42 sp43 sp44 sp45 sp46 sp47 sp48 sp49 sp50 sp51 sp52 sp53 sp54 /MISSING LISTWISE /ANALYSIS sp1 sp2 sp3 sp4 sp5 sp6 sp7 sp8 sp9 sp10 sp11 sp12 sp13 sp14 sp15 sp16 sp17 sp18 sp19 sp20 sp21 sp22 sp23 sp24 sp26 sp27 sp28 sp29 sp30 sp31 sp32 sp33 sp34 sp35 sp36 sp37 sp38 sp39 sp40 sp41 sp42 sp43 sp44 sp45 sp46 sp47 sp48 sp49 sp50 sp51 sp52 sp53 sp54 /PRINT INITIAL KMO EXTRACTION ROTATION /FORMAT SORT BLANK(.40) /CRITERIA MINEIGEN(1) ITERATE(25) /EXTRACTION PC /CRITERIA ITERATE(25) /ROTATION VARIMAX /METHOD=CORRELATION.
Resources	Processor Time	00:00:00,06
	Elapsed Time	00:00:00,10
	Maximum Memory Required	317060 (309,629K) bytes

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,988
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	51338,485
	df	1378
	Sig.	0,000

Communalities		
	Initial	Extraction
sp1	1,000	,604
sp2	1,000	,603
sp3	1,000	,692
sp4	1,000	,638
sp5	1,000	,634
sp6	1,000	,681
sp7	1,000	,688
sp8	1,000	,715
sp9	1,000	,746
sp10	1,000	,731
sp11	1,000	,637
sp12	1,000	,638
sp13	1,000	,692
sp14	1,000	,673
sp15	1,000	,686
sp16	1,000	,711
sp17	1,000	,727
sp18	1,000	,674
sp19	1,000	,651
sp20	1,000	,664
sp21	1,000	,592
sp22	1,000	,756
sp23	1,000	,746
sp24	1,000	,671
sp26	1,000	,519
sp27	1,000	,659
sp28	1,000	,690
sp29	1,000	,649
sp30	1,000	,666
sp31	1,000	,733
sp32	1,000	,762
sp33	1,000	,718
sp34	1,000	,645

sp35	1,000	,715
sp36	1,000	,715
sp37	1,000	,687
sp38	1,000	,753
sp39	1,000	,754
sp40	1,000	,719
sp41	1,000	,740
sp42	1,000	,555
sp43	1,000	,675
sp44	1,000	,656
sp45	1,000	,638
sp46	1,000	,582
sp47	1,000	,734
sp48	1,000	,698
sp49	1,000	,678
sp50	1,000	,804
sp51	1,000	,805
sp52	1,000	,791
sp53	1,000	,797
sp54	1,000	,792

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	33,152	62,550	62,550	33,152	62,550	62,550	17,182	32,420	32,420
2	2,316	4,371	66,921	2,316	4,371	66,921	11,181	21,096	53,516
3	1,112	2,098	69,019	1,112	2,098	69,019	8,217	15,503	69,019
4	,937	1,767	70,786						
5	,871	1,643	72,430						
6	,869	1,639	74,069						
7	,730	1,377	75,446						
8	,673	1,269	76,715						
9	,585	1,104	77,819						
10	,539	1,017	78,836						
11	,491	,926	79,762						
12	,474	,894	80,656						
13	,446	,841	81,497						

14	,427	,806	82,303						
15	,411	,775	83,078						
16	,405	,765	83,843						
17	,402	,758	84,601						
18	,379	,715	85,316						
19	,359	,678	85,994						
20	,357	,674	86,668						
21	,336	,635	87,302						
22	,334	,630	87,932						
23	,325	,613	88,545						
24	,320	,604	89,149						
25	,300	,565	89,714						
26	,281	,530	90,244						
27	,279	,526	90,770						
28	,270	,510	91,281						
29	,268	,506	91,786						
30	,255	,482	92,268						
31	,250	,472	92,741						
32	,247	,465	93,206						
33	,241	,454	93,660						
34	,234	,441	94,101						
35	,225	,425	94,527						
36	,213	,403	94,929						
37	,202	,380	95,310						
38	,198	,373	95,682						
39	,195	,367	96,050						
40	,186	,351	96,400						
41	,181	,342	96,743						
42	,178	,336	97,079						
43	,178	,335	97,414						
44	,162	,306	97,720						
45	,159	,299	98,019						

46	,155	,293	98,312						
47	,153	,289	98,601						
48	,140	,264	98,865						
49	,137	,258	99,123						
50	,129	,243	99,366						
51	,122	,231	99,597						
52	,111	,209	99,805						
53	,103	,195	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Component Matrix^a			
	Component		
	1	2	3
sp32	,862		
sp51	,853		
sp54	,852		
sp38	,852		
sp39	,850		
sp41	,848		
sp50	,845		
sp53	,843		
sp31	,840		
sp52	,838		
sp47	,832		
sp33	,829		
sp35	,828		
sp23	,826		
sp40	,823		
sp22	,823		
sp36	,820		
sp37	,818		
sp48	,815		
sp28	,815		
sp43	,813		
sp17	,808		

sp44	,808		
sp24	,800		
sp27	,799		
sp10	,799		
sp9	,797		
sp29	,794		
sp30	,793		
sp45	,793		
sp13	,791		
sp34	,786		
sp16	,785		
sp12	,784		
sp14	,783		
sp20	,780		
sp8	,778		
sp7	,762		
sp18	,760		
sp11	,757		
sp15	,755		
sp6	,753		
sp3	,750		
sp49	,750		
sp21	,747		
sp46	,738		
sp42	,733		
sp19	,729		
sp4	,704		
sp26	,702		
sp5	,697		
sp2	,648		
sp1	,648		
Extraction Method: Principal Component Analysis.			

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
sp50	,796		
sp53	,789		
sp52	,786		
sp51	,781		
sp54	,769		
sp49	,757		
sp47	,725		
sp40	,719		
sp39	,719		
sp36	,718		
sp38	,705		
sp48	,698		
sp35	,695		
sp41	,692		
sp33	,679		,404
sp32	,666		,442
sp37	,662		
sp30	,655		,405
sp46	,652		
sp31	,651		,456
sp43	,651		
sp34	,639		
sp27	,631		,404
sp45	,611		
sp24	,607		,467
sp44	,597		
sp26	,594		
sp28	,593		,484
sp29	,583		,451
sp42	,486		,460
sp9	,417	,711	
sp1		,709	
sp2		,709	

sp3		,709	
sp8	,401	,701	
sp5		,695	
sp6		,691	
sp10	,410	,689	
sp7		,683	
sp4		,683	
sp11		,603	
sp13		,569	,486
sp14		,559	,473
sp12	,435	,512	,433
sp19			,648
sp22	,486		,634
sp23	,510		,607
sp18		,495	,572
sp16		,523	,570
sp15		,529	,568
sp20	,510		,562
sp17		,533	,552
sp21	,421		,507

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Component Transformation Matrix

Component	1	2	3
1	,696	,542	,470
2	-,665	,734	,138
3	,270	,409	-,872

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Ek-2. İl Eğitim Denetmenleri Ölçeği

Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyini Belirleme Ölçeği

Sayın Meslektaşım,

Bu ölçek, ilköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanma düzeyini belirlemeyi amaçlayan bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için (doktora tez çalışmasında) kullanılacaktır. Ölçekteki sorulara vereceğiniz samimi ve doğru yanıtlar, araştırma bulgularının gerçeğe uygunluk derecesini yükseltecektir.

Araştırmaya sağlayacağınız çok önemli katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Şenyurt YENİPINAR

AİB Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü

Doktora Öğrencisi

e-Posta: yenipina@gmail.com

→ Bölüm I: Kişisel ve Mesleki Bilgiler

1- Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
2- Yaşınız	☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51-55 ☐ 56-60 ☐ 61 ve üstü
3- Göreviniz	☐ İl Eğitim Denetmeni ☐ İl Eğitim Denetmen Yrd.
4- En son mezun olduğunuz okul	☐ Lisans Tamamlama ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü (Yüksek Lisans ve Doktora)
5- Öğretmenlik Branşınız	☐ Anasınıfı ☐ Matematik ☐ Sınıf öğretmeni ☐ Yabancı dil ☐ Sosyal bilimler ☐ Müzik ☐ Türkçe ☐ Fen bilimleri ☐ Görsel sanatlar ☐ Beden eğ. ☐ Din kül. Ve ah. ☐ Diğer (Belirtiniz)
6- Meslekteki kıdeminiz	☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26-30 yıl ☐ 31-üstü
7- Bu kurumdaki çalışma süreniz	☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26-30 yıl ☐ 31-üstü

→ **Bölüm II: Stratejik Yönetimin Okullarda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleriniz**

Açıklama:		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
	Okullarda;					
1	Stratejik amaçları belirleme sürecine bu amaçları gerçekleştirecek olan herkes katılır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Geleceğin planlamasında matematik-istatistik teknikler kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ön belirtilerin tespit edilmesiyle yeterli ölçüde tahminler yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Stratejik alternatiflerden en uygun olanlar seçilir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Okulun stratejileri ile üst yönetim kademelerindeki stratejiler birbirine uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Okulun stratejik amaçları bütün okul çalışanları tarafından benimsenir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Okul içindeki unsurlar stratejiye uygun olarak düzenlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Okulda bulunan birimler strateji doğrultusunda yönlendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Her yöneticinin stratejik amaçları açıklanır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Çalışanlar, yapmaları gereken faaliyet ve sorumlulukları bilerek yerine getirirler.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Koordinasyon için yöntemler oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Bilgi toplamaya ve okulu değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurulur.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Alternatif durumlara karşı esnek yapı oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Okul kültürü stratejiyle uyumlaştırılır.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Faaliyetlere rehberlik edecek politikalar belirlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Okulda kilit mevkiilerde bulunanlar stratejiler konusunda eğitilerek geliştirilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Belirlenen stratejik hedeflere göre ortak değerler oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Okul müdürünün liderliği merkezi bir rol oynar.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Okul, alışkanlıklar ve geçmiş tecrübelerle değil, şuurlu ve sistematik analizler yapılarak yönetilir.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Yönetim sürecinde (uygulama süreci) okul müdürü ile diğer yönetici ve çalışanlar arasında açık bir işbirliği yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yıllık amaçlar belirlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Planlanan faaliyetlere mali kaynak tahsis edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Stratejiler okulun her kademesinde ölçülebilir hedefler haline getirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Okul kendi kendini değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Yönetici ve personeli okulla bütünleştirecek ve motive edecek ödüllendirme sistemleri oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Uygulanan strateji sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Stratejik yönetim uygulama sonuçları ile beklenen durumlar arasındaki farklılıklar tespit edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Geri besleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Değerlendirme sonuçlarına göre strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözden geçirilir.	☐	☐	☐	☐	☐

Açıklama:		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
	Aşağıda verilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadelerin karşısındaki kutucuklara (X) işareti koyarak belirtiniz. Tercihinizi yaparken lütfen bu konuda okullardaki uygulamaları göz önünde bulundurunuz.					
	Okul yöneticileri;					
31	Okulun ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu anlarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Diğer okulların değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiğini bilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Okulu daha etkili duruma getirecek yeni stratejiler geliştirmek için çalışmalar yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Okulun neler yapabileceği konusunda bilgiye sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Okulun bütün bölümlerini temsil ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Değerlendirmelerini sistem yaklaşımı içinde yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Vizyon yaratırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Takım çalışmasına yatkın kişiliğe sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Stratejik yönetim bilgilerini toplama yeteneğine sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Stratejik yönetim bilgilerini değerlendirme yeteneğine sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
41	Çevre analizini, karar sisteminin bir parçası olarak görürler.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Okulun dış çevresini sistematik olarak sürekli analiz ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
43	Okulun iç çevresini sistematik olarak sürekli analiz ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
44	Okulun geleceğini tahmin ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
	Okullarda;					
45	Okulun amaçlarını gerçekleştirme zorlaştıran veya imkânsız hale getiren durumlar (tehditler) belirlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
46	Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çevrenin okula sunduğu fırsatlar tespit edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Okulun amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli olduğu üstünlükler (güçlü yanlar) tespit edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
48	Okulun amaçlarını gerçekleştirmede rakiplerine göre kötü olduğu durumlar (zayıflık) belirlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
49	Okulun açık bir misyonu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
50	Okulun misyonu bütün çalışanlar tarafından benimsenir.	☐	☐	☐	☐	☐
51	Okul müdürünün kendine özgü bir vizyonu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
52	Stratejik amaçlar açık ve nettir.	☐	☐	☐	☐	☐
53	Stratejik amaçlar gerçekçidir.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek-3. Yönetici ve Öğretmen Ölçeği

Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyini Belirleme Ölçeği

Sayın Meslektaşım,

Bu ölçek, ilköğretim okullarında stratejik yönetimin uygulanma düzeyini belirlemeyi amaçlayan bir çalışmaya veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Toplanacak veriler yalnızca bilimsel amaçlar için (doktora tez çalışmasında) kullanılacaktır. Ölçekteki sorulara vereceğiniz samimi ve doğru yanıtlar, araştırma bulgularının gerçeğe uygunluk derecesini yükseltecektir.

Araştırmaya sağlayacağınız çok önemli katkı ve desteğiniz için teşekkür ederim.

Şenyurt YENİPİNAR

AİB Üniversitesi

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Doktora Öğrencisi

e-Posta: yenipina@gmail.com

➔Bölüm I: Kişisel ve Mesleki Bilgiler

1- Cinsiyetiniz	☐ Kadın ☐ Erkek
2- Yaşınız	☐ 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐ 51-55 ☐ 56-60 ☐ 61 ve üstü
3- Göreviniz	☐ Müdür ☐ Md. Baş Yrd. ☐ Md. Yard. ☐ Öğretmen
4- En son mezun olduğunuz okul	☐ Lisans Tamamlama ☐ Lisans ☐ Lisans Üstü (Yüksek Lisans ve Doktora)
5- Öğretmenlik Branşınız	☐ Anasınıfı ☐ Matematik ☐ Sınıf öğretmeni ☐ Yabancı dil ☐ Sosyal bilimler ☐ Müzik ☐ Türkçe ☐ Fen bilimleri ☐ Görsel sanatlar ☐ Beden eğ. ☐ Din kül. Ve Ah. ☐ Diğer (Belirtiniz)
6- Meslekteki kıdeminiz	☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26-30 yıl ☐ 31-üstü
7- Bu kurumdaki çalışma süreniz	☐ 1-5 yıl ☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐ 16-20 yıl ☐ 21-25 yıl ☐ 26-30 yıl ☐ 31-üstü

➔Bölüm II: Stratejik Yönetimin Okulunuzda Uygulanma Düzeyine İlişkin Görüşleriniz

Açıklama:		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
Aşağıda verilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadelerin karşısındaki kutucuklara (X) işareti koyarak belirtiniz. Tercihinizi yaparken lütfen bu konuda okulunuzdaki uygulamaları göz önünde bulundurunuz.						
	Okulumuzda;					
1	Stratejik amaçları belirleme sürecine bu amaçları gerçekleştirecek olan herkes katılır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Geleceğin planlamasında matematik-istatistik teknikler kullanılır	☐	☐	☐	☐	☐
3	Ön belirtilerin tespit edilmesiyle yeterli ölçüde tahminler yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Stratejik alternatiflerden en uygun olanlar seçilir.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Okulun stratejileri ile üst yönetim kademelerindeki stratejiler birbirine uygundur.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Okulun stratejik amaçları bütün okul çalışanları tarafından benimsenir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Okul içindeki unsurlar stratejiye uygun olarak düzenlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Okulda bulunan birimler strateji doğrultusunda yönlendirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Her yöneticinin stratejik amaçları açıklanır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Çalışanlar, yapmaları gereken faaliyet ve sorumlulukları bilerek yerine getirirler.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Koordinasyon için yöntemler oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐
12	Bilgi toplamaya ve okulu değerlendirmeye yarayacak yönetim bilgi sistemi kurulur.	☐	☐	☐	☐	☐
13	Alternatif durumlara karşı esnek yapı oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Okul kültürü stratejiyle uyumlaştırılır.	☐	☐	☐	☐	☐
15	Faaliyetlere rehberlik edecek politikalar belirlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
16	Okulda kilit mevkilerde bulunanlar stratejiler konusunda eğitilerek geliştirilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
17	Belirlenen stratejik hedeflere göre ortak değerler oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐
18	Okul müdürünün liderliği merkezi bir rol oynar.	☐	☐	☐	☐	☐
19	Okul, alışkanlıklar ve geçmiş tecrübelerle değil, şuurlu ve sistematik analizler yapılarak yönetilir.	☐	☐	☐	☐	☐
20	Yönetim sürecinde (uygulama süreci) okul müdürü ile diğer yönetici ve çalışanlar arasında açık bir işbirliği yapılır.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Yıllık amaçlar belirlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Planlanan faaliyetlere mali kaynak tahsis edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Stratejiler okulun her kademesinde ölçülebilir hedefler haline getirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Okul kendi kendini değerlendirir.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Yönetici ve personeli okulla bütünleştirecek ve motive edecek ödüllendirme sistemleri oluşturulur.	☐	☐	☐	☐	☐
26	Uygulanan strateji sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir.	☐	☐	☐	☐	☐
27	Stratejik yönetim uygulama sonuçları ile beklenen durumlar arasındaki farklılıklar tespit edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
28	Geri besleme sağlanarak düzeltici tedbirler alınır.	☐	☐	☐	☐	☐
29	Değerlendirme sonuçlarına göre strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır.	☐	☐	☐	☐	☐
30	Kontrol mekanizmalarının yeterliliği gözden geçirilir.	☐	☐	☐	☐	☐

Açıklama:		Her zaman	Çoğunlukla	Ara sıra	Nadiren	Hiçbir zaman
	Aşağıda verilen ifadelere ne ölçüde katıldığınızı ifadelerin karşısındaki kutucuklara (X) işareti koyarak belirtiniz. Tercihinizi yaparken lütfen bu konuda okulunuzdaki uygulamaları göz önünde bulundurunuz.					
	Okulumuzun yöneticileri;					
31	Okulun ve onun bir parçası olarak bulunduğu üst sistemin sürekli değişim içinde bulunduğunu anlarlar.	☐	☐	☐	☐	☐
32	Diğer okulların değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiğini bilirler.	☐	☐	☐	☐	☐
33	Okulu daha etkili duruma getirecek yeni stratejiler geliştirmek için çalışmalar yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐
34	Okulun neler yapabileceği konusunda bilgiye sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
35	Okulun bütün bölümlerini temsil ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
36	Değerlendirmelerini sistem yaklaşımı içinde yaparlar.	☐	☐	☐	☐	☐
37	Vizyon yaratırlar.	☐	☐	☐	☐	☐
38	Takım çalışmasına yatkın kişiliğe sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
39	Stratejik yönetim bilgilerini toplama yeteneğine sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
40	Stratejik yönetim bilgilerini değerlendirme yeteneğine sahiptirler.	☐	☐	☐	☐	☐
41	Çevre analizini, karar sisteminin bir parçası olarak görürler.	☐	☐	☐	☐	☐
42	Okulun dış çevresini sistematik olarak sürekli analiz ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
43	Okulun iç çevresini sistematik olarak sürekli analiz ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
44	Okulun geleceğini tahmin ederler.	☐	☐	☐	☐	☐
	Okulumuzda;					
45	Okulun amaçlarını gerçekleştirme zorlaştıran veya imkânsız hale getiren durumlar (tehditler) belirlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
46	Okulun amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çevrenin okula sunduğu fırsatlar tespit edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
47	Okulun amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli olduğu üstünlükler (güçlü yanlar) tespit edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
48	Okulun amaçlarını gerçekleştirmede rakiplerine göre kötü olduğu durumlar (zayıflık) belirlenir.	☐	☐	☐	☐	☐
49	Okulun açık bir misyonu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
50	Okulun misyonu bütün çalışanlar tarafından benimsenir.	☐	☐	☐	☐	☐
51	Okul müdürünün kendine özgü bir vizyonu vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
52	Stratejik amaçlar açık ve nettir.	☐	☐	☐	☐	☐
53	Stratejik amaçlar gerçekçidir.	☐	☐	☐	☐	☐

Ek-4. Ölçek Uygulama İzin Onayı

T.C.
İSTANBUL VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı : B.08.4.MEM.0.34.19/
Konu : Araştırma İzni

19.03.2012

EĞİTİM DENETMENLERİ BAŞKANLIĞINA
İSTANBUL

Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsünde yapmakta olduğum Doktora Çalışmaları kapsamında “İlköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetimin Uygulanma Düzeyi” konulu doktora tez çalışmasına veri toplamak amacıyla İstanbul genelindeki il eğitim denetmenleri, ilköğretim kurum yöneticileri ve öğretmenlerine ekte sunulan anketi uygulamak istiyorum.

Gereğini bilgilerinize arz ederim.

Şenyurt YENİPİNAR
İl Eğitim Denetmeni

Ekler: 1- Araştırma önerisi
2- Anket formu

Ek-5. Örnekleme oluşturan okulların listeleri

Ataşehir İlçesi İlköğretim Okulları

1. Akşemsettin İlköğretim Okulu
2. Ali Fuat Cebesoy İlköğretim Okulu
3. Ali İhsan Hayırlıoğlu İlköğretim Okulu
4. ALİ Nihat Tarlan İlköğretim Okulu
5. CELAL Yardımcı İlköğretim Okulu
6. Cemile besler İlköğretim Okulu
7. Çağrıbey İlköğretim Okulu
8. Fetih İmkb İlköğretim Okulu
9. Halil Atamavcı İlköğretim Okulu
10. İçerenköy Hasanleyli İlköğretim Okulu
11. İhsan kurŞunoğlu İlköğretim Okulu
12. Kadriye Faik Koparan İlköğretim Okulu
13. Kanuni Sultan Süleyman İlköğretim Okulu
14. Kayışdağı Arifpaşa İlköğretim Okulu
15. Küçükbakkalköy Kemal Berktaş İlköğretim Okulu
16. Lions Özel Eğitim İlköğretim Okulu
17. MUSTAFA Öncel İlköğretim Okulu
18. Mustafa Zeki Demir İlköğretim Okulu
19. Necatibey İlköğretim Okulu
20. Orhan Veli İlköğretim Okulu
21. Piri reis ilköğretim Okulu
22. Rabia Leman İlköğretim Okulu
23. Sait Cordan İlköğretim Okulu
24. Sakarya İlköğretim Okulu
25. Sare Selahattin Uzal İlköğretim Okulu
26. Sosyal Meskenler İlköğretim Okulu
27. Şehit Öğretmen Hasan Akan İlköğretim Okulu
28. Şehit Öğretmen Mehmet Fidan İlköğretim Okulu
29. T.Emlak Bankası Ataşehir İlköğretim Okulu
30. Yahya Kemal Beyatlı İlköğretim Okulu
31. Yeni Çamlıca Lemanana İlköğretim Okulu
32. Yenisahra İlköğretim Okulu
33. Yenisahra Öğretmen Duriye Nuriye İlköğretim Okulu
34. Yunus Emre İşitme Engelliler İlköğretim Okulu

Kadıköy İlçesi İlköğretim Okulları

1. Bahariye İlköğretim Okulu
2. Bostancı İlköğretim Okulu
3. Cemal dker İlköğretim Okulu
4. Cenap Şahabettin İlköğretim Okulu
5. Dosteller İşitme Engelliler İlköğretim Okulu
6. Dr Sait Darga İlköğretim Okulu
7. Erenköy İlköğretim Okulu
8. Faik Reşit Unat İlköğretim Okulu
9. Fehmi Ekşioğlu İlköğretim Okulu
10. Gazi Mustafa Kemal Paşa İlköğretim Okulu
11. Göztepe Halil Türkkkan İlköğretim Okulu
12. Göztepe İlköğretim Okulu
13. Hakkı Değer İlköğretim Okulu
14. Halil Türkkkan İlköğretim Okulu
15. Hüseyin Ayaz İlköğretim Okulu
16. Ihsan sungu İlköğretim Okulu
17. İbrahim ökten İlköğretim Okulu
18. İkbaliye İlköğretim Okulu
19. İlhami Ahmet Örnek İlköğretim Okulu
20. İlhami Ertem İlköğretim Okulu
21. İnönü İlköğretim Okulu
22. Kalamış Şehit Murat Özyalçın İlköğretim Okulu
23. Kaptan Hasan Paşa İlköğretim Okulu
24. Kazım Karabekir İlköğretim Okulu
25. Kozyatağı Şükran Karabelli İlköğretim Okulu
26. Leman Kaya İlköğretim Okulu
27. Mehmet Karamacı İlköğretim Okulu
28. Melahat Şefizade İlköğretim Okulu
29. Melehat Akkutlu İlköğretim Okulu
30. Melih İsfandiyar İlköğretim Okulu
31. Moda İlköğretim Okulu
32. Muhsin Adil Binal İlköğretim Okulu
33. Muratpaşa İlköğretim Okulu
34. Mustafa Aykın İlköğretim Okulu
35. Mustafa Mihriban Boysan İlköğretim Okulu

36. Münevver Şefik Fergar İlköğretim Okulu
37. Nevzad Ayasbeyoğlu İlköğretim Okulu
38. Nihat Işık İlköğretim Okulu
39. Nurettin Teksan İlköğretim Okulu
40. Osmangazi İlköğretim Okulu
41. Öğretmen Harun Reşit İlköğretim Okulu
42. Özdemiroğlu İlköğretim Okulu
43. Reşat Nuri Güntekin İlköğretim Okulu
44. Semiha Şakir İlköğretim Okulu
45. Şener Birsöz İlköğretim Okulu
46. Şöhret Kurşunoğlu Özel Eğitim İlköğretim Okulu
47. Turhan ve Mediha Tansel İlköğretim Okulu
48. Yeşilbahar İlköğretim Okulu
49. Zihnipaşa İlköğretim Okulu
50. Zühtüpaşa İlköğretim Okulu
51. 23 Nisan Zehra Hanım İlköğretim Okulu
52. 29 Ekim İlköğretim Okulu
53. 30 Ağustos İlköğretim Okulu
54. 50 Yıl Cumhuriyet Feridun Tümer İlköğretim Okulu
55. 60 Yıl Anadolu İlköğretim Okulu

Kartal İlçesi İlköğretim Okulları

1. Bedri Rahmi Eyüboğlu İlköğretim Okulu
2. Cevizli İlköğretim Okulu
3. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
4. Çakabey İlköğretim Okulu
5. Ege Sanayi İlköğretim Okulu
6. Emine ve Hasan Aytaçman İlköğretim Okulu
7. Emir Sencer İlköğretim Okulu
8. Ergenekon İbrahim Şakir İlköğretim Okulu
9. Eyyup Genç İlköğretim Okulu
10. Hasan Paşa İlköğretim Okulu
11. Hesna Gündeş İlköğretim Okulu
12. Hürriyet İlköğretim Okulu
13. Hüseyin Saim Ekim İlköğretim Okulu
14. İbrahim Saime Zıpkın İlköğretim Okulu
15. İhsan Bayrakçı İlköğretim Okulu

16. İhsan Zakiroğlu İlköğretim Okulu
17. Kartal İlköğretim Okulu
18. Kartal Atatürk İlköğretim Okulu
19. Kartal Gürbüz Bora İlköğretim Okulu
20. Kartal Kutlu Aktaş İlköğretim Okulu
21. Kartal Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu
22. Kartal Soğanlık İlköğretim Okulu
23. Mahmut Kemal İnal İlköğretim Okulu
24. Medine Tayfur Sökmen İlköğretim Okulu
25. Mehmet Hilmi Altay İlköğretim Okulu
26. Nihat Erim İlköğretim Okulu
27. Öğretmen Salih Nafız Tüzün İlköğretim Okulu
28. Öğretmen Selma Akay İlköğretim Okulu
29. Öğretmen Zekeriya Güçer İlköğretim Okulu
30. Sabri Taşkın İlköğretim Okulu
31. Saffet simavi İlköğretim Okulu
32. Şehit Er Serhat Şanlı İlköğretim Okulu
33. Şehit Er Yıldırım Biroğlu İlköğretim Okulu
34. Şehit Üst Teğmen Gökhan Yavuz İlköğretim Okulu
35. Şeyh Şamil İlköğretim Okulu
36. Teğmen Burak Evirgen İlköğretim Okulu
37. Ülkü Bora İlköğretim Okulu
38. Vakıfbank Umut Çocukları Sosyal Rehabilitasyon Merkezi Yatılı İlköğretim Okulu
39. Yavuz Selim İlköğretim Okulu
40. Yıldız İşçimenler İlköğretim Okulu
41. 100 Yıl Ali Rıza Efendi İlköğretim Okulu
42. 50 Yıl General Refet Bele İlköğretim Okulu

Maltepe İlçesi İlköğretim okulları

1. Şehit Öğr.Nevzat Akdemir İlköğretim Okulu
2. Turgay Ciner İlköğretim Okulu
3. Bağlarbaşı İlköğretim Okulu
4. Hasan Şadoğlu İlköğretim Okulu
5. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
6. Prof.Abdullah Türkoğlu İlköğretim Okulu
7. Orhangazi İlköğretim okulu
8. Nezahat-Aslan Ekşioğlu İlköğretim Okulu

9. Nazmi Duhani İlköğretim Okulu
10. Muhsine Zeynep İlköğretim Okulu
11. Kaşgarlı Mahmut İlköğretim Okulu
12. Kadir Rezan Has İlköğretim Okulu
13. TEV Abdullah Nezahat Erboz İlköğretim Okulu
14. Kadir Has İlköğretim Okulu
15. Güzide Yılmaz İlköğretim Okulu
16. Gülsuyu İlköğretim Okulu
17. Gü lensu İlköğretim Okulu
18. Evliya Çelebi İlköğretim okulu
19. Vasfi Rıza Zobu İlköğretim Okulu
20. Küçükalyalı Merkez İlköğretim okulu
21. Kazım Tunç İlköğretim okulu
22. İsmet İnönü İlköğretim okulu
23. İsmet Kuralkan İlköğretim Okulu
24. Suzan Ahmet Yalkın İlköğretim Okulu
25. 50.Yıl Besim Kadırgan İlköğretim Okulu
26. 120.Yıl Ziraat Bankası İlköğretim okulu
27. Mürüvvet Hanım İlköğretim Okulu
28. Dumlupınar İlköğretim Okulu
29. Yılmaz Mızrak İlköğretim Okulu
30. Güzin Dinçkök İlköğretim Okulu
31. Atatürk İlköğretim Okulu
32. Celal Avşar İlköğretim Okulu
33. Emine-İbrahim Pekin İlköğretim Okulu
34. Altay Çeşme İlköğretim Okulu
35. Ataköseoğlu İlköğretim Okulu
36. Binbaşı Necati Bey İlköğretim Okulu
37. Albay Niyazi Esen İlköğretim okulu
38. Ahmet Rasim İlköğretim Okulu
39. Adnan Kahveci İlköğretim Okulu
40. Altıntepe ilköğretim okulu
41. İBB Barbaros Hayrettin Paşa ilköğretim okulu
42. Küçükalyalı E.C.A Elginkan ilköğretim okulu
43. Maltepe Orhangazi ilköğretim okulu
44. Mutluhan-Uzunal-Çolakoğlu ilköğretim okulu

Sultanbeyli İlçesi İlköğretim okulları

1. Ahmet Yener İlköğretim Okulu
2. Ahmet Yesevi İlköğretim Okulu
3. Akşemsettin İlköğretim Okulu
4. Anafartalar İlköğretim Okulu
5. Atatürk İlköğretim Okulu
6. Aydos İlköğretim Okulu
7. Battalgazi İlköğretim Okulu
8. Cumhuriyet İlköğretim Okulu
9. Çağdaş Yaşam Türkan Tutumluer İlköğretim Okulu
10. Ertuğrul Gazi İlköğretim Okulu
11. Fatih İlköğretim Okulu
12. Hasan Ali Yücel İlköğretim Okulu
13. Hasanpaşa İlköğretim Okulu
14. İBB Orhangazi İlköğretim Okulu
15. Kaptan-ı Derya İlköğretim Okulu
16. Maraşal Fevzi Çakmak İlköğretim Okulu
17. Mecidiye Mahallesi İlköğretim Okulu
18. Mehmet Akif Ersoy İlköğretim Okulu
19. Mehmet Akif Mahallesi İlköğretim Okulu
20. Mehmet Corcor İlköğretim Okulu
21. Mevlana İlköğretim Okulu
22. Mimar Sinan İlköğretim Okulu
23. Namık Kemal İlköğretim Okulu
24. Necip Fazıl Mahallesi İlköğretim Okulu
25. Nene Hatun İlköğretim Okulu
26. Sultanbeyli Merkez İlköğretim Okulu
27. Şehit Öğretmen Hamit Sütmen İlköğretim Okulu
28. Turgut Reis İlköğretim Okulu
29. Türk Hava Kurumu Gazi İlköğretim Okulu
30. Yaşar Paşalı İlköğretim Okulu
31. Yıldırım Beyazıt İlköğretim Okulu
32. Yunus Emre İlköğretim Okulu
33. Zübeyde Hanım İlköğretim Okulu

Ek-6. Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ

Şenyurt YENİPINAR

Eğitim Bilimleri (Eğitim Yönetimi ve Denetimi) Bilim Dalı Doktora

Öğrenim

Yüksek Lisans	1998 Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü (Eğitim Yönetimi ve Denetimi) Anabilim Dalı
Lisans	1994 Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Bölümü.
Lise	1990 Aksaray Lisesi

İş

2001-2014	Maarif Müfettişi	Adıyaman ve İstanbul'da görev yaptıktan sonra Konya'da bu görevi halen devam etmektedir.
2000-2001	Müdür yardımcısı ve okul Müdürü	Aksaray
1997-2000	Sınıföğretmeni	Düzce
1995-1996	Sınıföğretmeni	Bolu
1994-1995	Sınıf öğretmeni ve okul müdürü	Gümüşhane

Yayınlar

- 1) Yenipınar, Ş., Sağır, M. ve Göksoy, S. (2013). İlkokul ve Orta Okul Yöneticilerinin

- Yönetmelik Etkililik Düzeyleri. Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi 2-1, Bartın.
- 2) Yenipınar, Ş., Göksoy, S. ve Sağır, M. (2013). Öğretmen Kariyer Basamaklarından Uzman Öğretmenlik Uygulamasının Değerlendirilmesi. 8. Ulusal Eğitim Yönetimi Kongresi, Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi, 7-9 Kasım, İstanbul.
- 3) Yenipınar, Ş. ve Göksoy, S. (2012). İstanbul İlinde Görev yapan İl Eğitim Denetmenlerinin Denetim Hizmetlerinin Etkililiğine İlişkin Görüşleri. Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi Teori ve Uygulama, 3-5.
- 4) Yenipınar, Ş., Engin, A., Ereş, Y., Sağır, M. ve Göksoy, S. (2011). Alternatif Denetim Modeli. Cito Eğitim: Kuram ve Uygulama, Nisan-Haziran 2011, sayı: 12, İstanbul.
- 5) Göksoy, S., Sağır, M., Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmenlik uygulamasının değerlendirilmesi. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 2014, cilt 13, sayı 49 (443-456).

Kişisel Bilgiler

DoğumYeri ve Yılı : Aksaray, 18.06.1972 Cinsiyet: Erkek Yabancı Dil: İngilizce