

MÜFREDAT LABORATUVAR OKULLARINDA STRATEJİ BELİRLEME VE SEÇİMİ UYGULAMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ (Malatya İli Örneği)

Dr. İ. Bakır ARABACI¹

ÖZET

Bu araştırma Malatya İlinde bulunan MLO'da görevli yönetici ve öğretmenlerin algularına göre strateji belirleme ve seçimi uygulamalarının değerlendirilmesini amaçlamaktadır. Araştırmada betimsel, tarama türü bir yöntem kullanılmıştır. Ölçme aracı olarak kullanılan anket, araştırmacı tarafından geliştirilmiş, geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmıştır. Verilerin analizinde X_{ss}, t testleri ve tek yönlü varyans analizi (Anova) kullanılmıştır. Araştırma bulguları; Stratejilerin belirlenmesi ve seçimi MLO'da çalışanların algularına göre "orta" düzeyde gerçekleştirilmektedir. Katılımcı görüşleri arasında bağımsız değişkenlere açısından; görev türü açısından yöneticiler, okul türü açısından ilköğretim okulu çalışanları, kıdem değişkeni açısından 19 ve daha fazla yıl kıdeme sahip olanlar lehinde anlamlı görüş farklılığı bulunmaktadır. Stratejilerin seçiminde portföy analizi ve bilimsel teknikler kullanıldığına, yöneticiler "orta", öğretmenler "az" derecede katılmaktadırlar.

Anahtar sözcükler: Müfredat Laboratuar Okulu (MLO), strateji, strateji belirleme, strateji seçimi.

¹ Malatya İlköğretim Müfettişi. Elmek: bakirarabaci@hotmail.com

EVALUATING THE APPLICATIONS OF SELECTION AND DECISION STRATEGIES IN CLS (Malatya Sample)

ABSTRACT

The purpose of this study is to evaluate the applications of selection and decision strategies according to the perceptions of principals and teachers of the Curriculum Laboratory Schools (CLS) in Malatya. It is descriptive type of research. A questionnaire was developed by the researcher to obtain data, and validity and reliability studies of it were performed. Data were analyzed by t- test, and one-way analyses of variance (Anova). According to the research findings, the selection and decision of the strategies were realized at a medium level. It was found that there were significant differences in terms of type of task, school type, and work year variables. Under the light of the research findings, some suggestions were presented.

Keywords: Curriculum Laboratory Schools, Strategy, Selection and decision strategies

I. GİRİŞ

Günümüz örgütlerini hızlı bir değişim içerisinde olan bir çevre kuşatmaktadır. Gelecekte var olmak isteyen örgütler, geleceği planlamak, değişime ayak uydurmak, örgütsel yapılarını değişime göre şekillendirmek zorundadırlar.

Gelecek belirsizdir ve önceden bilinemez. Bugünün bilinen değişkenlerinin yarın nasıl bir değişikliğe uğrayacağını tespit etmek için sistematik tahmine ve çözümlenmeye dayalı kararların alınması gerekmektedir (Drucker, 1996; Telem, 1991). Bunu sağlamanın yolu, gelecek için stratejiler oluşturmak, bu stratejilere uygun plan geliştirmek, uygulamak ve geliştirilen planı değerlendirerek yeniden biçimlendirmektir.

Strateji, sözcük anlamı ile sürme, gönderme, götürme, gütme anlamında kullanılmaktadır. Kökeni bakımından Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen "Stratum" sözcüğünden (Tosun, 1974: 220), eski Yunan' da geniş yetkilerle yöneticilik görevlerini de üstlenen komutan, ortaçağ Bizans' ında yüksek devlet memuru anlamına gelen "Strategus" kökeninden gelmektedir (Ana Britannica, 1990: 71). Askeri bir kavram olarak ortaya çıkan strateji kavramı, daha sonraları ekonomi, yönetim alanlarında da kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 1990: 1).

Stratejiler, "Uzun dönemdeki hedeflerimize nasıl ulaşacağız?", " Bu hedefleri nasıl gerçeğe dönüştüreceğiz? ", Bu noktayı nasıl yakalayacağız?" sorularının yanıtıdır. Stratejiler, vizyon ifadesinden doğarlar ve hedefleri gösterirler (Quigley, 1994: 81).

Strateji, örgütün amaç ve hedeflerinin saptanması, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin çözümlenerek amaçların gerçekleştirilmesi için gerekli faaliyetlerin düzenlenmesi, ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönemde etkili olacak şekilde dağıtılmasıdır (Dinçer ve Fidan, 1996: 215). Mintzberg' e (1991) göre strateji, olayların tutarlı bir bütünlük içinde art arda gelmesini sağlayan, örgütün temel hedef ve politikalarını birleştiren plan veya modellerdir. Eren (1990) ise stratejiyi, rekabete dayanan bir ortamda yeniliği, ilerlemeyi, örgütün çevreye uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan yönetsel bir araç olarak tanımlamaktadır.

Stratejinin özellikleri aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Çoban, 1996: 77):

1. Strateji belirleme bir çözümlenme sanatıdır.
2. Strateji amaçlara bağlı, ona hizmet eden ve örgütsel güçleri amaç doğrultusunda toplanmasını sağlayan unsur olmalıdır.
3. Strateji, rutin eylemler yerine uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilidir.
4. Strateji, örgütün bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren unsur olmalıdır.
5. Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet alanlarını belirlemeli, çalışanları cesaretlendirmelidir.

İyi stratejilerin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Çünkü kaynakları ekonomik şekilde kullanacak biçimde derinliğine stratejik çözümlenme yapılmamıştır. Böyle örgütler, rakiplerine karşı rekabet avantajını yitirebilirler. Muhtemelen bu örgütler kararlarını hiçbir plan veya hazırlığa dayanmaksızın, günübirlik bilgiler üzerine kurmuşlardır. Bu nedenle piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden büyük ölçüde etkilenirler. İyi bir stratejiye sahip olmanın en büyük yararı, pişman olunacak kararlar almanın risklerini minimuma indirmesinde görülebilir (Eren, 1997: 20).

Eğitimde strateji, okulun hedeflerine ulaşması için atacağı adımlardır. Stratejiler, hedeflerin nasıl elde edileceğini gösteren, ayrılacak kaynakların miktarını ve çeşitlerini belirten ifadeleri içerir. Her hedef için birden fazla strateji hazırlanacağı gibi, tek bir strateji de birden fazla hedefin başarısını sağlayabilir (MEB, 2002: 33). Bu nedenle örgüt için en uygun ve akılcı stratejilerin seçilmesi gerekir. Gelecekte var olmak isteyen örgütler,

geleceği planlamak, değişime ayak uydurmak, örgütsel yapılarını değişime göre şekillendirmek zorundadırlar.

Milli Eğitim Bakanlığı, Türk milli eğitim sisteminde örgütsel değişimi sağlamak üzere “Milli Eğitimi Geliştirme Projesini (MEGP)” uygulamaya koymuştur. MEGP ile ilgili ikraz anlaşması, T.C. Hükümeti ile Dünya Bankası arasında 18 Mayıs 1990 tarihinde imzalanmış olup, bu anlaşma 10 Temmuz 1990 tarih ve 20570 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Bu projenin üç temel amacı vardır: 1) İlk ve ortaöğretimde kaliteyi arttırarak öğrenci başarısını OECD ülkeleri ortalamasına yaklaştırmak. 2) Öğretmen eğitiminde kaliteyi OECD ülkelerindeki benzeri standartlara ulaştırmak. 3) MEB’deki yönetim ve işletmecilik beceri ve uygulamalarını geliştirerek kaynak kullanımında daha ekonomik ve etkili olabilmeyi sağlamaktır (MEB, 1999a).

MEGP kapsamında geliştirilen projelerin uygulanması ve değerlendirilmesi amacı ile Türkiye’nin yedi coğrafi bölgesinde özellikle eğitim fakültelerinin bulunduğu illerde toplam 208 adet Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO) oluşturulmuştur. MLO, geliştirilen öğretim programlarının, yeni eğitim-öğretim ve yönetim yaklaşımlarının sistem geneline yaygınlaştırılmasından önce deneneceği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtılacağı okullardır. (MEB, 1995; MEB, 1999a). MLO’lar, pilot uygulama çalışmalarından elde edecekleri deneyimler ile sistem genelindeki diğer okullara rehberlik yapmaktadırlar (MEB, 1999a).

MLO’larda uygulanan “Planlı Okul Gelişim Modeli”, okul yönetiminde stratejik planlamayı esas almaktadır. Stratejik planlama kapsamında okulun profiline uygun stratejilerin belirlenmesi, öncelikli stratejilerin tespit edilmesi, seçilen stratejilerin uygulanması ve değerlendirilmesi yer almaktadır (MEB, 1997: 144-166; MEB, 2002: 26-35).

Strateji belirleme, okulun sahip olduğu kaynakları en üst düzeyde ve en etkili olarak kullanabilmek ve okul amaçlarının, vizyonunun gerçekleşebilmesi için yapılması gerekenleri belirleme sürecidir (Şişman ve Turan, 2001: 83).

Örgüte ait stratejiler geliştirilmeden önce örgütün mevcut profilinin çıkarılması gerekir. Okul profilinin çıkarılması için okulun kendisini öz değerlendirmeye tabi tutması gerekir. Bu değerlendirme iki temel boyutta düşünülebilir. Bu boyutlardan birincisi okulun iç çevresi, diğeri ise dış çevresidir. İç çevre, okulun sahip olduğu eğitim programları ve bunların nasıl sunulmakta olduğu, okulun kültürü (vizyonu, misyonu, amaçları,

değerleri...) okulun fiziki mekânları, sahip olduğu teknolojiler, araç gereçler, okulun uymak zorunda olduğu yasal çerçeve, mali kaynakların sağlanma ve kullanılmasına ilişkin esaslar gibi öğeleri kapsamaktadır (Şişman ve Turan, 2001: 80). İkinci boyut ise dış çevredir. Örgütün dış çevresi, onunla etkileşimde bulunan ve örgütün dışında yer alan çevredir. Dışsal çevre, örgütün dışında olan ve tipik olarak üst yönetimin kısa dönemli kontrolü içinde olmayan değişkenlerden (fırsat ve tehditlerden) oluşur. Dış çevre iki unsuru kapsar: Görev çevresi ve toplumsal çevre. Görev çevresi, örgütü doğrudan etkileyen öge veya gruplar ile örgütün ana işlemleri tarafından etkilenenlerle ilgilidir. Bu öğelerin bazıları hükümet, tedarikçiler, yerel örgütler, rakipler, müşteriler, alacaklılar, sendikalar, özel çıkar grupları, ticari birliklerdir. Toplumsal çevre, daha genel güçleri içerir. Bunlar, sosyo-kültürel, teknolojik, ekonomik, politik ve yasal güçleri kapsar.

Örgüt profilinin çıkarılması veya iç ve dış çevre çözümlemesi için kullanılan tekniklerden en çok kullanılanlar “ EFQM Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı Mükemmellik Modeli Kriterleri, Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Programı, SWOT Analiz (Örgüte ait güçlü yönler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditlerin çözümlemesi)” dir. Bu tekniklerin eğitim kurumlarına uyarlanmış kriterleri mevcuttur. MLO' da daha çok EFQM mükemmellik modeli kriterleri uygulanmaktadır. EFQM Modeli; Liderlik, politika ve strateji, çalışanlar, işbirlikleri ve kaynaklar, süreçler, müşteriler ile sonuçlar, çalışanlarla ilgili sonuçlar, toplumla ilgili sonuçlar ve temel performans sonuçları olmak üzere 9 ana kritere bağlı alt kriterlerden oluşmaktadır. Bu kriterler okul çalışanları ve paydaşlarına uygulandıktan sonra okula ait temel stratejiler elde edilmektedir (MEB, 2000).

Özdeğerlendirme süreci; okul personelinin bilgilendirilmesi, kriter ekiplerinin oluşturulması, kriter ekiplerinin eğitimi, mükemmellik modeli kriterlerinin kuruma uygulanması, veri toplama yöntem ve araçlarının oluşturulması, verilerin toplanması, verilerin değerlendirilerek okula ait kuvvetli yönlerin ve iyileştirilmeye açık alanların belirlenmesi, uzlaşım toplantısının yapılarak okul iyileştirme planında yer alacak konuların belirlenmesi ve Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE)' ye sunulması aşamalarından oluşmaktadır (MEB, 2002: 32).

Özdeğerlendirme süreci sonunda belirlenen iyileştirmeye açık alanlar ile ilgili çalışmaların tamamının karşılanabilmesi için gerekli kaynakların oluşturulması oldukça zordur. Bu nedenle, okul gelişim planının hazırlanması sürecinde ortaya çıkan iyileştirmeye açık alanlar için belirlenen stratejiler arasından öncelik taşıyanların belirlenmesi gereklidir.

Önceliklerin belirlenmesi aşamasını iyileştirme ekiplerinin (çalışma gruplarının) oluşturulması izler (MEB, 2002: 36-39).

Strateji seçimi, temel alternatif stratejiler arasından örgütün amaçlarına en uygun olanın seçimini içerir. Bu aşama, hem değerlendirme hem de karar alma aşamasıdır. Stratejiler arasından dış çevredeki fırsatlardan ve iç kaynaklardaki üstün yönlerden en iyi şekilde yararlanacak stratejiler en uygun stratejiler olarak nitelendirilecektir. Portföy çözümlemesi, örgütün içinde bulunduğu duruma en uygun olan stratejinin seçimine yol gösterici olarak kullanılabilen çözümleme yöntemlerinden birisidir. Strateji seçimini etkileyen temel faktörler; (1) Dış çevreye bağımlılığın tepe yönetimi tarafından algılanması, (2) Tepe yönetiminin risk almaya karşı tutumu, (3) Tepe yönetiminin geçmişte uygulanan stratejiler hakkındaki düşünceleri, (4) Tepe yönetimindeki politika ve güç ilişkileri, örgüt yapısıdır. Karmaşık ve hızlı gelişen çevrenin gözlemlenmesinde örgütün iç ve dış haberleşme sistemi, stratejik alternatiflerin saptanma ve seçiminde önemli olacaktır. Ayrıca, stratejistlerin kişilikleri, kişisel değerleri, normları, yetenekleri ve değerlerini değiştirme olanakları, mevcut değerlerinin bilincinde olmaları seçecekleri stratejiyi kararlaştıracaktır (Ergin, 1992: 153-165).

Günümüzde çeşitli sektörlerdeki örgütler, beklenmeyen durumlar için alternatif stratejiler üretmedikleri, kaynaklarını etkin ve verimli kullanmadıkları için birer birer faaliyette buldukları alanlarda çöküş yaşamaktadırlar. Çok büyük bankalar, sermaye kuruluşları, mal ve hizmet üreten büyük firmalar yok olma durumu ile karşı karşıya gelmişlerdir. Dış ülkelerdeki savaşlar, ilişkide bulunduğumuz ülkelere uygulanan ambargolar, ekonomik çöküşler, bizden çok uzak ülkeler bile olsalar, ülkemizi etkilemektedir. Dış siyasette, ekonomide, sağlıkta, güvenlikte, eğitimde v.s. günü kurtaran politikalar yerine, yarını kuracak alternatif stratejiler üretilmelidir. Gelecekte olası durumlar için devlet ve örgütler bazında stratejiler geliştirilmediği sürece, ülkemiz çok acı deneyimler yaşamaya devam edecektir.

Birçok strateji, örgüt kaynaklarının kullanılmasında çözümler sunabilir. Bu çözümler içinde saldırgan bir tutumdan savunmacı bir tutuma kadar çeşitli alternatifler yer alabilir. Her bir stratejik alternatif, örgütün karşı karşıya olduğu veya karşılaşılabileceği fırsatlar, engeller, zayıflıklar, tehditler yönünden iyice incelenilip, ondan en faydalı şekilde yararlanılmalıdır (Justis ve diğerleri, 1985: 10).

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) süreci içinde stratejik planlama ilk basamağı oluşturmaktadır. Kalite planlama süreci, "Çevre çözümlenmesi, kalite misyonunun belirlenmesi, kalite politikasının oluşturulması, stratejik kalite hedeflerinin oluşturulması, kalite faaliyet planlarının oluşturulması, kalite stratejilerinin uygulanması, kalite performansının değerlendirilmesi" hususlarını kapsamaktadır (Akın ve diğerleri, 1998: 123) Görüldüğü gibi, TKY'nin temel uygulamalarından birisi de strateji belirleme ve seçimidir. MEB 2506 sayılı Tebliğler Dergisinde bir yönerge ile TKY ve stratejik planlama çalışmalarının tüm eğitim kurumlarında yapılması zorunluluğunu getirmiştir (MEB, 1999b; MEB, 1999c).

Stratejik planlama ve TKY uygulamaları süreçlerinin en önemli aşamalarından birisi stratejilerin belirlenmesi ve belirlenen stratejiler içerisinden örgütün kaynak ve kabiliyetlerine en uygun olanların seçiminin yapılmasıdır. Okula uygun, okulun kaynak ve kabiliyetlerini gözetmeden belirlenen stratejilerin uygulanma şansı olamaz. Tüm eğitim kurumlarımızda MLO sürecinin yaygınlaştırılması ve Toplam Kalite Uygulamalarının zorunluluğunun getirilmiş olması, MLO'da yıllardır uygulanan strateji belirleme ve seçiminin ne düzeyde gerçekleştiğinin araştırılmasının önemini artırmaktadır.

I.1. Amaç

Bu araştırmanın amacını, stratejik planlama kapsamında stratejilerin belirlenmesi ve seçiminin Malatya İlinde bulunan Müfredat Laboratuvar Okulları(MLO) ' da görevli yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre gerçekleşme durumunun saptanması oluşturmaktadır. Bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır: (1) MLO' da stratejilerin belirlenmesi ve seçimi konusunda bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek, (2) Bu uygulamalara ilişkin katılımcı görüşlerinin; MLO' nun okul türüne, çalışanların cinsiyet, görev ve kıdem değişkenlerine göre değişip değişmediğini ortaya koymaktır.

II. Yöntem

Bu çalışmada, mevcut durumu betimlemeye yönelik olarak tarama modeli kullanılmış ve araştırma ankete dayalı veriler üzerinde yürütülmüştür. Araştırmanın çalışma evrenini, 2002-2003 öğretim yılı Malatya ilindeki yedisi ilköğretim, dördü ortaöğretim okulu olmak üzere toplam 11 adet MLO' da görevli (592) öğretmen ve (45) yönetici olmak üzere toplam 637 kişi oluşturmuştur. Çalışma evreni fazla büyük olmadığından örnekleme yoluna gidilmemiştir. Çalışma evreninin kıdem değişkeni açısından % 39' unu 19 ve daha fazla kıdeme sahip olanlar oluşturmaktadır. 1 yıldan az kıdeme sahip olanlar evrenin % 0.80'ini oluşturmaktadırlar. Bu

durum, MLO' da çalışan yönetici ve öğretmenlerin büyük bölümünün emeklilik sınırında olan yönetici ve öğretmenlerden oluştuğunu göstermektedir. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmacı tarafından hazırlanan anket taslağı, çeşitli üniversitelerden alan uzmanı öğretim üyeleri tarafından incelenmiş¹, uzmanların önerileri doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

Anket taslağı, geçerlik ve güvenilirlik sınaması amaçlı faktör çözümlemesine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör çözümlemesi sonucunda faktör sayısı, öz değer ölçütüne göre tek faktör belirlenmiştir. Faktörün toplam varyansın % 74' ünü açıkladığı görülmüştür. Faktör çözümlemesi sonucu ölçekte yer alan maddelerin faktöriyel yüklerinin .77 ve .90 arasında değiştiği görülmüştür. Ölçekte yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacı ile madde toplam korelasyonları saptanmıştır. Madde-toplam korelasyonları .66 ile .83 arasında değişmektedir. İç tutarlılığın göstergesi güvenilirlik (Cronbach alfa) katsayılarının .94 ve .95 arasında değiştiği görülmüştür. Bu durum ölçme aracının faktör yüklerinin, madde-toplam korelasyonlarının ve güvenilirlik katsayılarının yüksek olduğunu göstermektedir.

Anketteki sorular beşli Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Katılma dereceleri "Hiç, Az, Orta, Çok ve Tam" seçeneklerinden oluşmaktadır. Yanıtlar "Hiç Katılmıyorum" dan "Tamamen Katılıyorum" a 1' den 5' e doğru sayısal değerler verilerek puanlanmıştır. Dereceleme ölçeğinin puan aralığının hesaplanmasında $(5-1=4)$, $(4/5= 0.80)$ katsayısı esas alınmıştır.

Araştırma verilerinin çözümlenmesinde; madde ve boyut bazında yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, anlam çıkartıcı istatistik olarak cinsiyet, görev, okul türüne ilişkin verileri sınamak için t, kıdem boyutuna (ikiden fazla değişken) ilişkin yanıtların karşılaştırılmasında tek boyutlu F testi uygulanmış, farklılığın hangi gruptan geldiğini saptamak için ise " Tukey " testi kullanılmıştır. Bütün karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi .05 olarak alınmıştır.

III. Bulgular ve Yorum

MLO'da strateji belirlenmesi ve seçimi ile ilgili olarak öncelikle katılımcı görüşlerine ait ortalama ve standart sapmalar verilmiş, daha sonra

¹ Prof. Dr. Ali BALCI, Prof. Dr. İnanet PEHLİVAN, Prof. Dr. Kasım KARAKÜTÜK, Prof. Dr. Necla TURAL (Ankara Üniv), Prof. Dr. Mualla Bilgin Aksu (İnönü Üniv), Prof. Dr. Ömer DİNÇER (Beykent Üniv)

bu görüşler arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin test istatistikleri ve yorumlara yer verilmiştir.

Katılımcıların MLO'da strateji belirleme ve seçimi uygulamalarına ilişkin verdikleri yanıtların dağılımı Çizelge 1' de sunulmuştur.

Çizelge 1. Strateji Belirleme ve Seçimi Boyutun Verilen Yanıtların Dağılımı

No	Madde	Yönetici		Öğretmen		Toplam		Katılım Derecesi
		X	SS	X	SS	X	SS	
1	Okulunuzun amaçlarına uygun stratejiler geliştirildiğine ne derecede katılıyorsunuz?	3.43	.90	2.97	1.20	3.00	1.18	Orta
2	Strateji geliştirmede, okulunuzun kaynak ve kabiliyetlerinin göz önüne alındığına ne derecede katılıyorsunuz?	3.84	1.01	3.08	1.22	3.14	1.22	Orta
3	Strateji seçiminde çevrenin fırsat ve olanaklarının dikkate alındığına ne derecede katılıyorsunuz?	3.76	1.01	3.05	1.19	3.10	1.19	Orta
4	Okulunuz stratejilerinin, mevcut ve gelecekteki avantajları dikkate almakta olduğuna ne derecede katılıyorsunuz?	3.64	.82	2.99	1.21	3.04	1.19	Orta
5	Strateji seçiminde portföy analizi (örgütün elindeki kaynakların tahsisine yol gösteren analitik bir teknik) yapıldığına ne derecede katılıyorsunuz?	2.70	.97	2.57	1.21	2.59	1.22	Az
6	Okul Gelişim Yönetim Ekibi (OGYE)' nin okulunuzun mali kaynaklarını geliştiren stratejiler ürettiğine ne derecede katılıyorsunuz?	3.19	.99	2.89	1.19	2.92	1.18	Orta
7	Okulunuz stratejilerinin, çalışanların katılımı ile belirlendiğine ne derecede katılıyorsunuz?	3.41	1.06	2.89	1.27	2.93	1.27	Orta
Ort		2.96		1.20				Orta

Çizelge 1 incelendiğinde; "MLO'da Strateji Belirleme ve Seçimi" uygulamalarına ilişkin maddelere yöneticilerin "büyük ölçüde", öğretmenlerin "orta derecede", katılımcıların genel olarak "orta derecede" (X= 2,96) katıldıkları anlaşılmaktadır. Katılımcılar, strateji geliştirmede en çok okulun kaynak ve kabiliyetlerinin göz önüne alındığına

inanmaktadır($X=3.14$). Bu maddeye öğretmenler “orta düzeyde”($X=3.08$) katılırlarken, yöneticiler “büyük ölçüde” ($X=3.84$) katılmaktadırlar. Yöneticilerin, strateji geliştirmede okulun kaynak ve kabiliyetlerinin göz önüne alındığına “büyük ölçüde” katılmaları, okulun kaynak ve kabiliyetlerini yönetme durumunda olmalarından kaynaklanabilir. Öğretmenler, strateji seçiminde çevredeki fırsat ve olanakların yeterince göz önüne alındığına “orta derecede” ($X=3.05$) katılmaktadırlar. Bu maddeye yöneticiler “büyük ölçüde”($X=3.76$) katılmaktadırlar. “ Strateji seçiminde portföy analizi (örgütün elindeki kaynakların tahsisine yol gösteren analitik bir teknik) yapıldığına ne derecede katılıyorsunuz “ sorusu boyut içerisinde katılımcıların “az” düzeyde ($X=2.59$) katıldıkları sorudur. Katılımcıların strateji seçiminde bilimsel tekniklerinin kullanıldığına inanmadıkları ortaya çıkmaktadır. Arabacı (2000) tarafından yapılan araştırmada; deneklerin yarısından fazlasının MLO’ da stratejik planlama uygulamalarını yürüten kişilerin alanda uzman olmadıklarına inandıkları ortaya çıkmıştır. Bu, katılımcıların strateji seçiminde bilimsel tekniklerin az kullanıldığına yönelik görüşlerinin nedeni olabilir.

Katılımcıların strateji belirleme ve seçimine ilişkin maddelere verdikleri yanıt ortalamalarının bağımsız değişkenler (cinsiyet, görev ve okul türü) açısından t sınavı sonuçları Çizelge 2’ de gösterilmiştir.

Çizelge 2. Strateji Belirleme ve Seçimi Boyutuna Verilen Yanıt Ortalamalarının Okul Türü Değişkenine Göre t Sınavı

Okul Türü		N	Ortalama	Standart Sapma	t	Önemlilik Düzeyi
Cinsiyet	Kadın	209	2.94	1.14	-.44	P>.05
	Erkek	301	2.98	1.00		
Görev	Yönetici	37	3.42	.73	3.85	P<.05
	Öğretmen	473	2.92	1.07		
Okul Türü	İlköğretim	264	3.41	.85	11.11	.p<.05
	Ortaöğretim	246	2.47	1.04		

Çizelge 2 incelendiğinde katılımcıların yanıt ortalamalarının bağımsız değişkenlere göre: cinsiyet değişkeni açısından anlamlı görüş farklılığı oluşturmadığı ($t(508) = -.44, P>.05$), görev değişkeni açısından yöneticiler lehinde anlamlı farklılık oluşturduğu ($t(508) = 3.85, P<.05$), okul türü açısından ilköğretim okulu lehine anlamlı farklılık olduğu ($t(508) = 11.11, P<.05$) ortaya çıkmaktadır. Yöneticiler strateji belirlemede, okul-çevre kaynak ve kabiliyetlerini yönetme durumunda olmalarından dolayı, öğretmenlerle görüş farklılığı içinde olabilirler. Strateji belirlenmesi ve seçiminde ilköğretim okullarında görevli öğretmenlerin daha fazla

görevlerini benimsemiş olmaları, ortaöğretim okulu çalışanlarına göre anlamlı görüş farklılığının nedeni olabilir.

Katılımcıların strateji belirleme ve seçimi uygulamalarına verdikleri yanıtların kıdem değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığı F testi ile sınanmış, elde edilen bulgular Çizelge 3' te sunulmuştur.

Çizelge 3. Katılımcıların Strateji Belirleme ve Seçimi Uygulamalarına Verdikleri Yanıt Ortalamalarının Kıdem Değişkenine Göre F Testi Sınaması

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P	Anlamlı Fark
Gruplararası	55.27	7	7.895	7.666	P<.05	1-3 yıl ile 19 yıl+ 4-6 yıl ile 19 yıl+
Gruplar içi	517.94	502	1.030			7-9 yıl ile 19 yıl + 10-12 yıl ile 19 yıl+
Toplam	572.308	509				13-15 yıl ile 19 yıl+ 16-18 yıl ile 19 yıl+

Bulunan F değeri, Çizelge değerinden büyük olduğu için, katılımcıların strateji belirleme ve seçimi uygulamalarına ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu ($F(7, 502) = 7.666$, $P < .05$) ortaya çıkmaktadır. Farklılığın kıdem değişkeninin hangi boyutundan kaynaklandığını saptamak için yapılan "Tukey" testi sonucunda 1 yıldan daha az kıdemi olanlar dışında tüm grupların 19 yıldan daha fazla kıdemi olanlarla anlamlı görüş farklılığı içinde oldukları ortaya çıkmıştır. 1 yıldan daha az kıdeme sahip olanların okuldaki uygulamalar konusunda çok fazla bilgi sahibi olmamaları, 19 yıldan fazla kıdeme sahip olanların ise, okuldaki uygulamaları kanıksamış olmaları, uygulamaları düzeltme, geliştirme isteği içinde olmamaları, diğer kıdem grupları ile görüş farklılığının nedenini oluşturabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

- Katılımcılar, MLO'da stratejilerin belirlenmesi ve seçiminin gerçekleşme düzeyine genel olarak "orta derecede" katılmaktadırlar. MLO'da strateji belirleme ve seçimine ilişkin uygulamaların daha ileri düzeylerde geliştirilmesi için, çalışanlara strateji belirleme ve seçimi konusunda akademik düzeyde eğitim verilmesi yararlı olacaktır.
- Strateji seçiminde okulun kaynak ve kabiliyetlerinin göz önüne alındığına, çevrenin fırsat ve olanaklarının dikkate alındığına, Okul Gelişimi Yönetim Ekibi (OGYE)'nin okulun kaynaklarını geliştiren stratejiler ürettiğine, stratejilerin çalışanların katılımı ile belirlendiğine yöneticiler "büyük ölçüde" katılırlarken, öğretmenler "orta" derecede

katılmaktadırlar. Stratejilerin seçiminde portföy analizi kullanıldığına yöneticiler “orta”, öğretmenler “az” derecede katılmaktadırlar. Bu nedenle strateji belirlenmesi ve seçiminde akademik danışman önderliğinde çalışmanın faydalı olacağı umulmaktadır.

- MLO'larda strateji belirleme ve seçimi uygulamalarının ilköğretim okullarında ortaöğretim okullarına nazaran daha iyi durumda olduğu ve daha fazla benimsendiği söylenebilir. Bu nedenle ilgililer tarafından, ortaöğretim MLO'larda strateji belirleme ve seçimi uygulamaları konusunda gerekli önlemlerin alınması uygun olacaktır.
- Görev değişkeni açısından yöneticiler, MLO'larda strateji belirleme ve seçimi uygulamalarını daha fazla benimsemiş görünmektedirler. Ancak günümüzde okul yöneticiliği, katılımı ve takım çalışmasını esas almaktadır. Bu nedenle strateji belirleme ve seçimi uygulamalarında tüm çalışanların katılımı sağlanmalıdır.
- Kıdem değişkeni açısından 19 ve daha fazla yıl kıdeme sahip olanlar, diğer kıdem gruplarına göre strateji belirleme ve seçimi uygulamalarını daha fazla benimsemiş görünmektedirler. Bu nedenle strateji belirlenmesi ve seçimi uygulamalarında kıdemi fazla olan çalışanların öncülüğünde çalışma gruplarının çalışmaları yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

- Akın, B., Çetin, C., Erol Vedat. (1998). *TKY ve ISO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler*. İstanbul: BETA Yayını
- Ana Britannica. (1990). *Genel Kültür Ansiklopedisi*. İstanbul: Ana Yayıncılık ve Sanat Ürünlerini Pazarlama Sanayi ve Ticaret A.Ş.
- Arabacı, İ. B. (2002). *Müfredat Laboratuvar Okullarında Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: A.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çoban, H. (1996). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulaması*. Ankara: DPT Yayınları
- Dinçer, Ö. ve Yahya, F. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Dağ.
- Drucker, Peter F. (1996). *Gelecek İçin Yönetim 1990'lar ve Sonrası*(3. Baskı). (Çev; Fikret Üçcan), T. İş Bankası Yay.
- Eren, Erol. (1990). *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İTÜ. İşletme Fakültesi Yayını
- _____(1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları
- Ergin, E. (1992). *İşletme Politikası*. İstanbul: Der Yayınları

- Justis. R.T. , Judd, R.J. & Stephens D.B. (1985). *Strategic Management and Policy Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall Inc
- MEB.(1995). *MLO Modeli*. Ankara: MEB, EARGED
- MEB.(1997) *Okul Gelişim Modeli, Planlı Okul Gelişimi*. Ankara: EARGED
- _____. (1999a). *Okul Gelişim Modeli. Planlı Okul Gelişimi*. Ankara.: EARGED
- _____. (1999b). *Tebliğler Dergisi*. Sayı: 2506, Ankara: M.E.B Yayınevi, Kasım
- _____. (1999c). *MEB Taşra Teşkilatı TKY Uygulama Projesi Kılavuzu*. Ankara.: M.E.B Yayınları
- _____. (2000). EFQM. Mükemmellik Modeli MLO Uygulamalarını Değerlendirme Semineri. Kastamonu, 2000
- _____. (2002). *Okul Gelişim Modeli. Planlı Okul Gelişimi*. Ankara: EARGED
- Mintzberg H. and O. (1991). *The Strategy Process Consteps, Context, Cases*. USA: Prentice Hall Inc. New York
- Quigley, Joseph V. (1994). *Vision. How Leaders Develop It, Share It, Surtain It?* New York: Mc. Graw Hill Inc
- Şişman, M; Turan, S. (2001). *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Pegem A Yayıncılık
- Telem, M. (1991). *Information Technology, School Management*. Web: <http://www.ebscohost.html>.
- Tosun, K. (1974). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*. İstanbul: Fakülteler Matbaası

Alınış Tarihi: Ağustos 2004
Hakemlerden Dönüş: Mayıs 2005