

## STRATEJİK PLANLAMADA AMAÇ, MİSYON, VİZYON ve ÖRGÜTSEL SLOGAN GERÇEKLEŞTİRME DÜZEYİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA (Malatya MLO Örneği)1\*

**İ. Bakır ARABACI**

*Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi  
bakirarabaci@firat.edu.tr*

### Özet

*Bu çalışma, Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO)'da stratejik planlama çalışmaları kapsamında amaç, misyon, vizyon ve örgütsel sloganın gerçekleştirilmesi düzeyini belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmada betimsel, tarama türü yöntem kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket, araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Araştırmanın çalışma evrenini Malatya İlindeki ilköğretim ve ortaöğretim MLO oluşturmaktadır. Araştırma bulgularına göre MLO' da çalışan yönetici ve öğretmenlerin % 86.70'si okul misyonunu, % 82.40' ı okul vizyonunu, % 85.30' u okul sloganını bilmemektedir. Bağımsız değişkenler açısından yöneticilerin öğretmenlere, ilköğretim okulu çalışanlarının ortaöğretim okulu çalışanlarına, 19 ve daha fazla yıl kıdeme sahip olanların kıdemi az olanlarla anlamlı görüş farklılığı içinde oldukları anlaşılmaktadır. Çoğu MLO' da örgüte ait slogan bulunmamaktadır.*

***Anahtar sözcükler:** Müfredat laboratuvar Okulu (MLO), Stratejik planlama, misyon, vizyon, slogan geliştirme*

---

(\*) Makale doktora tezinden geliştirilerek hazırlanmıştır.

## A RESEARCH ON DETERMINING THE ACCOMPLISHMENT LEVEL OF AIM, MISSION, VISION AND ORGANIZATIONAL SLOGAN IN STRATEGIC PLANNING

(Sample of Malatya MLO)2

### Abstract;

*The aim of this study is to determine the accomplishment level of the process of the definition of aim, mission, vision and organizational slogan in strategic planning at the Curriculum Laboratory School (CLS). Descriptive-survey method was used in this study. The questionnaire used as a data collection instrument was developed by the researcher. The sample of the research is comprised of the primary and secondary levels of CLS in Malatya. According to the findings of the research; 86.70 % of the managers and the teachers who works in CLS do not know the mission, 82.40 % of them do not know the vision of their schools and 85.30 % of them do not know the slogan statement of their schools. It is understood that, in the aspect of variables, there is meaningful differences between the views of; managers and teachers, the ones working at primary schools and the ones working at high schools, the ones having 19 and above years of service and the ones having less years of service. In most of CLS, there is not any slogan belonging to their own organization.*

**Key words:** Curriculum Laboratory Schools, strategic planning, mission, vision and slogan development

Bir kurumun etkili ve verimli olabilmesi, gelecekte var olması iyi bir planlamayla mümkündür. Günümüz rekabet koşulları, örgütlerin hızla değişen dinamik çevresi, örgüt beklentilerinde oluşan değişiklikler, örgütleri daha önce olmadığı kadar stratejik düşünmeye itmektedir. Bu bağlamda geleceğe yönelik stratejiler geliştirilmesi ve geleceğin planlanmasında stratejik planlama gittikçe artan bir önem kazanmaktadır.

Avrupa ülkelerinde ve ülkemizde kamu kurumlarının stratejik plan yapma zorunluluğu bulunmaktadır. Dahası, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve Performans Esaslı Bütçeleme sistemleri, resmi kurumların bütçelerinin oluşturulması ve mali denetimin yapılmasında stratejik planlamayı esas almaktadır. Bu nedenle kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi, kaynak kullanım kapasitesinin artırılması, kaynak kullanımında etkinlik, verimlilik ve tutumluluğun sağlanması, siyasi ve yönetsel hesap verme mekanizmaları ile mali saydamlığın geliştirilmesine yönelik uygulamalar hız kazanmaktadır. (T.C. Resmi, 2003)

Stratejik planlama, bir örgütün nerede olduğunu, nereye gitmek istediğini, oraya en iyi şekilde nasıl ulaşacağını bilmesine olanak sağlar (Herbst, 1996; David, 2000). Bir başka anlatımda stratejik planlama, bir örgütün elemanlarına örgütün geleceği gösterilerek yönlendirilmesi ve bu geleceğe ulaşmak için gerekli süreç ve uygulamaların geliştirilmesi işlemi olarak tanımlanmaktadır (Pfeiffer, 1989). Bu nedenle örgütün tanınması, örgüte ait uzak ve yakın hedeflerin belirlenmesi önem taşımaktadır. Stratejik planlama bir süreç olarak görülmelidir. Stratejik planlamanın ilk basamağı amaç formülasyonudur. Bu süreçte, örgüte ait misyonun, sloganının, vizyonun hedef ve amaçların belirlenmesi yer almaktadır.

Amaçlar uzun erimli, açık uçlu tutumlardır, birey ya da örgütün neleri aradığını gösterir. Basit bir ifade ile amaç, varılacak yer veya son noktadır ( Aksu, 2002, 6). Amaçlar bir bakıma örgütün varlık nedenidir. Stratejik planlama açısından amaçların belirlenmesi, örgütün içinde bulunduğu çevrede kendisini tanımlamasına yardımcı olur. Amaçlar politikaların belirlenmesinde yöneticilere rehberlik eden, örgütsel ve bireysel performansın belirlenmesinde ölçüt vazifesi gören ve yönetim süreçlerini şekillendiren metinlerdir.

Amaçlar; vizyon ve misyona dayandırılmalı, yalın ve anlaşılır, birbirleri ile tutarlı, anlamlı, sürekli, başarılabilir, ulaşılabilir, ölçülebilir, uygun ve gerçekçi olmalı, örgütün yaşadığı çevre içerisinde hangi yönlerden güçlü, hangi yönlerden zayıf olduğunu açığa çıkarabilmelidir (Quigly, 1994, 16; Johnson, 2000, 4; Eren 1990, 71). Amaç saptanması ve tanımlanmasında vizyon ve misyon kavramlarının dikkate alınması gerekir. Vizyon öngörüdür. Misyon bir örgütün kimliğini, ne yapmakta olduğunu belirtir, faaliyetlerine anlam verir, iş görenlerin güdülenmesini sağlar. Vizyondan önce misyon tanımı yapılmalıdır. Örgütsel varlığın nedeni olan misyon belirlenmeden vizyon oluşturulamaz. Vizyon ifadesi uzun erimde başarılabilecek şekilde tanımlanmalıdır ( Akın, Çetin ve Vedat 1998, 21, Özden 1999, 51).

Misyon ( özgörev) örgütün var olma nedeni, örgüt vizyonuna ulaşmada önemli bir araçtır ( Dinçer, 1998, 8 ). İyi bir misyon ifadesinin “ Biz kimiz ve ne yapıyoruz?”

sorularının cevaplarını açık ve net bir biçimde vermesi ve örgütü diğer örgütlerden farklı yapan özellikleri ortaya koyması gerekir ( MEB, 1999, 144). Misyon örgütün tümüne ait olduğu için, her örgütün yalnızca bir misyonu vardır. Misyon ifadesi, örgütün başarmaya çalıştığı genel ve kapsamlı bir rehberdir.

Örgüt misyonuna uygun olarak işgörenlerin motivasyonunu sağlamak, amaç birliği etrafında bütünleştirmek, örgütü müşteri ve çevresine tanıtmak amacı ile örgüt sloganı belirlenir. Örgüt sloganı üst yönetim tarafından hazırlanan kısa, öz ve çarpıcı ifadelerdir. Üst yönetim, örgüt sloganını iş görenler tarafından paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamalıdır. Örgüt sloganı işyerine, çevreye asılmalı, medyada reklâm aracı olarak kullanılmalıdır. Örgüt sloganı söylendiğinde, örgütü çağrıştırmalıdır. Amaç belirleme ve geliştirmede en önemli aşamalardan birisi de örgüte ait vizyonun belirlenmesidir.

Vizyon, geleceğe yönelik bir manzara, somut bir gelecek görüntüsüdür. Gerçekleşmesi görülebilecek kadar yakın, yeni bir yapılanmanın hayranlığını uyandıracak kadar uzaktır ( Marşap, 1999, 129; Heintel 1995, 115). Vizyon, hızlanan değişim süreci içindeki örgütler için bir yol haritası görevi görür. Örgütsel değişim çabalarının başarısızlığa uğramasının nedeni, genellikle bir vizyonun bulunmamasıdır. Vizyon, örgütün bürokratik bir yapıdan esnek bir yapıya geçmede yaşadığı süreci kolaylaştıran yönetim aracıdır ( Lipton, 1997, 15).

İyi belirlenmiş vizyonun örgüt üzerinde; bağlılığı teşvik ederek çalışanlara enerji sağlama, çalışanların yaşamlarına anlam katması, standartları belirlemesi, içinde yaşanan anı ve geleceği birbirine bağlaması gibi güçlü ve olumlu etkileri vardır ( Lashway, 1997, 134)

Milli Eğitim Bakanlığı eğitim alanında yenilik ve değişim çalışmalarını, Milli Eğitim Gelişme Projesi (MEGEP) kapsamında Müfredat Laboratuvar Okulların (MLO)'da başlatmıştır. Müfredat Laboratuvar Okulları geliştirilen öğretim programlarının, yönetim yaklaşımlarının sistem geneline yaygınlaştırılmasından önce deneneceği ve teknolojik gelişmelerin eğitime yansıtılacağı okullardır. Müfredat Laboratuvar Okulları, pilot uygulama çalışmalarından elde edilecek deneyimle, sistem genelindeki diğer okullara öncülük yapmaktadırlar. Uzun süredir Müfredat Laboratuvar Okullarında stratejik planlama uygulamaları yapılmaktadır ( MEB, 1997). MEB Tebliğler Dergisinin Kasım 1999 tarih ve 2506 sayılı nüshası ve 18.06.2002 tarih ve 310/37500 Sayılı “ MEB Taşra Örgütü TKY Uygulama Projesi” ile birlikte stratejik planlama uygulamaları tüm eğitim birimlerinde başlatılmıştır( MEB, 2002: MEB 1999 b).

Stratejik planlama uygulamalarının ilk aşaması olan amaç formülasyonunun iyi oluşturulması, diğer boyutların gerçekleşme olasılığını güçlendirir. Bu nedenle okullarımızda uygulanan stratejik planlama çalışmalarında amaç formülasyonu aşamasının ne derecede gerçekleştirildiğinin bilinmesi önem kazanmaktadır.

## Amaç

Bu araştırmada Malatya İlinde bulunan Müfredat Laboratuvar Okullarında görevli yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre stratejik planlama çalışmalarında amaç formülasyonunun ne derecede gerçekleştirildiği saptanmaya çalışılmış, bu amaçla şu sorulara yanıt aranmıştır :

1. Müfredat Laboratuvar Okullarında görev yapan yönetici ve öğretmenlerin algılarına göre; amaç belirleme, vizyon, misyon, slogan oluşturma ve geliştirme boyutlarının ne derecede gerçekleştiği konusunda bu okullarda görev yapan yönetici ve öğretmenlerin görüşleri nelerdir?

2. MLO' da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin amaç belirleme, vizyon, misyon, örgüt sloganı oluşturma ve

geliştirme boyutlarına ilişkin görüşleri; Cinsiyet ( Kadın-erkek), okul türü (İlköğretim-ortaöğretim), görev ( yönetici-öğretmen) ve kıdem değişkenleri açısından anlamlı bir farklılık göstermekte midir?

## Yöntem

Bu araştırmada, 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.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Veri toplama aracının geliştirilmesi için yurt içinde ve yurt dışında yapılan çeşitli araştırmalar ve yayınlar incelenerek araştırmanın kuramsal temeli hazırlanmıştır. Ayrıca il genelinde çeşitli MLO' lara gidilerek stratejik planlama uygulamaları belgeler üzerinde görülmüştür. Araştırmacı tarafından hazırlanan anket taslağı, alan uzmanlarınca incelenmiştir.

Anket taslağı, geçerlik ve güvenilirlik sınaması amacıyla faktör çözümlemesine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör çözümlemesi sonucunda önemli faktör sayısı, öz değer ölçütüne göre 3 faktör belirlenmiştir. Faktörlerin toplam varyansın sırası ile % 64-78' ini açıkladığı görülmüştür. Faktör çözümlemesi sonucu ölçekte yer alan maddelerin faktöriyel yüklerinin 0.76-0.91 arasında değiştiği belirlenmiştir. Ölçekte yer alan maddelerin ayırt edici olup olmadıklarını incelemek amacı ile madde toplam korelasyonları saptanmıştır. Madde-toplam korelasyonları .67 ile 0.85 arasında değiştiği tespit edilmiştir. İç tutarlılığın göstergesi olan güvenilirlik (Cronbach alfa) katsayılarının 0.89- 0.93 arasında değiştiği görülmüştür. Bu durum ölçme aracının alt ölçekleri ile birlikte faktör yüklerinin, madde-toplam korelasyonlarının ve güvenilirlik katsayılarının oldukça yüksek olduğunu ortaya çıkarmıştır.

Ankette Müfredat Laboratuvar Okullarında çalışan yönetici ve öğretmenlerin vizyon, misyon ve slogan tanımlarını bilip bilmedikleri olgusal sorularla “ evet/ hayır” ile, diğer

sorular ise beşli Likert dereceleme ölçeği ile değerlendirilmiştir. Dereceleme maddeleri; “Hiç Katılmıyorum”, “Çok Az Katılıyorum”, “Orta Derecede Katılıyorum”, “Büyük Ölçüde Katılıyorum” ve “Tam Katılıyorum” 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.

Ankette gerekli açıklama ve tanımlardan sonra katılımcılara okul vizyonunu, misyonunu ve sloganını biliyorlarsa yazmaları istenmiş, ilgili okullardan alınan vizyon, misyon ve slogan örnekleri ile karşılaştırılarak doğru veya doğruya yakın yanıtlar “ evet”, yanlış yanıtlar “hayır” seçeneği olarak değerlendirilmiştir. Vizyon ve misyon geliştirme ile ilgili olgusal sorular sonraki maddelere dayanak teşkil ettiğinden, bu maddelere “ evet “ yanıtını veren katılımcıların diğer maddelere ilişkin görüşleri farklı bir SPSS veri sayfasında çözümlenmiştir. Misyon ve vizyon oluşturma bölümüne ait sorular, okul misyon ve vizyon tanımlarını yazabilen katılımcılar tarafından doldurulmuştur.

Olgusal nitelikte olan maddelerin çözümlenmesi için, öncelikle denek görüşlerine ilişkin frekans ve yüzdeler çıkarılmış, daha sonra bu maddelerin ( cinsiyet, görev, okul türü, kıdem ) açısından her birinin oranları ayrı ayrı bulunarak çözümlenmiştir. Araştırma verilerinin çözümlenmesinde madde ve boyut bazında yönetici ve öğretmenlerin görüşlerini belirlemek için frekans, yüzde, aritmetik ortalama, standart sapma, cinsiyet, görev, okul türüne ilişkin verileri sınamak için t testi ( iki grubun ortalamaları karşılaştırılarak, aradaki farkın rastlantısal mı, yoksa istatistiksel olarak anlamlı mı olduğuna karar veren test), kıdem boyutuna ( ikiden fazla değişken) ilişkin yanıtların karşılaştırılmasında tek boyutlu F testi ( ikiden fazla grup ortalamalarının karşılaştırılmasını ve varyans homojenliğini test eden teknik) uygulanmış, farklılığın hangi gruptan geldiğini saptamak için ise “ Tukey “ testi kullanılmıştır. Bütün karşılaştırmalarda anlamlılık düzeyi 0.05 olarak alınmıştır.

### **Bulgular ve Yorum**

Bu bölümde amaç belirleme, vizyon, misyon ve örgüt sloganı oluşturma ve geliştirme boyutlarına ait bulgu ve yorumlar ayrı ayrı sunulmaktadır.

### **Amaç Belirleme Boyutu İle İlgili Bulgu Ve Yorumlar**

Ölçme aracında amaç belirleme boyutunda toplam 4 soru yer almaktadır. Bunlar: “Okulunuzun amaçlarının açık bir şekilde tanımlanmış olduğuna ne derece katılıyorsunuz?- Okulunuzun amaçları arasında uyum olduğuna ne derece katılıyorsunuz?- Okulunuzun amaçlarının, çalışanların performanslarının ölçülmesine standart olabilecek şekilde hazırlandığına ne derecede katılıyorsunuz?- Okulunuzun stratejik amaçlarının okulunuzun uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkardığına ne derecede katılıyorsunuz?” sorularıdır.

Amaç geliştirme bölümüne yöneticiler “büyük ölçüde” (3,67), öğretmenler “orta derecede” (3,12), katılımcılar genel olarak “orta derecede” (3.17) katılmaktadır. Katılımcıların amaç geliştirme boyutunda en fazla katıldıkları madde “Okulunuzun

amaçlarının açık bir şekilde tanımlanmış olduğuna ne derecede katılıyorsunuz? (X: 3.35) maddesidir. MLO amaçlarının MEB tarafından saptanmış olması, okula özgü olmaması nedeniyle katılımcılar bu bölüme orta derecede katılmış olabilirler. En az katıldıkları madde “Okulunuzun amaçlarının, çalışanların performanslarının ölçülmesine standart olabilecek şekilde hazırlandığına ne derecede katılıyorsunuz?” (X=2.92) maddesidir. Ülkemizde okul amaçları soyut ve geneldir. Bu nedenle okul amaçları, çalışanların performanslarının ölçülmesinde standart oluşturmaktan uzaktır. Bu nedenle katılımcılar bu maddeye en az düzeyde katılmış olabilirler. Katılımcıların amaç belirleme ve geliştirme boyutuna verdikleri yanıt ortalamalarının cinsiyet, görev ve okul türü değişkenleri açısından t sınamaları Çizelge 1’ de sunulmuştur.

*Çizelge 1. Amaç Belirleme ve Geliştirme Bölümüne Verilen Yanıtların Ortalamasının Cinsiyet, Görev ve Okul Türü ....Değişkenine Göre t Sınaması*

Bağ. Değişken	N	Ortalama	S. S	S.Der.	t	P	
Cinsiyet	Kadın	209	3.15	0.97	508	-0.45	0.93
	Erkek	301	3.19	0.95			
Görev	Yön.	37	3.68	0.76	508	4.13	0.009*
	Öğ.	473	3.13	0.96			
O. Türü	İlköğ.	264	3.44	0.85	508	6.79	0.013*
	O.öğ.	246	2.88	0.98			

Çizelge 1’ de, katılımcıların amaç belirleme ve geliştirme bölümüne verdikleri yanıtların cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir fark oluşturmadığı, görev değişkeni açısından yöneticiler lehinde, okul türü açısından ilköğretim okulu çalışanları lehinde anlamlı görüş farklılığı olduğu ortaya çıkmaktadır. Görev değişkeni açısından yöneticilerin kurum lideri olmalarının, okul türü değişkeni açısından da ilköğretim okullarında stratejik planlama çalışmalarının daha fazla benimsenmiş olmasının görüş farklılığını etkilediği söylenebilir.

Katılımcıların amaç belirleme boyutuna verdikleri yanıtların kıdem değişkenine göre anlamlı olup olmadığı F testi ile sınanmış, elde edilen bulgular Çizelge 2’ de sunulmuştur. Bulunan F değeri, tablo değerinden büyük olduğu için, katılımcıların amaç belirleme ve geliştirme bölümüne verdikleri yanıtların ortalamaları arasında anlamlı farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan “Tukey” testinde 1-3 yıl, 4-6 yıl, 13-15 yıl, 16-18 yıl kıdeme sahip olanlarla 19 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı görüş farklılığı olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların amaç belirleme ve geliştirme boyutuna verdikleri yanıtlarda kıdem değişkenine göre anlamlı farklılığın 19 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanlar lehine çıkması; bu kıdem grubunun deneyimleri gereği uygulamaları daha olumlu görme eğilimi içinde olmalarından kaynaklanabilir.

**Çizelge 2. Amaç Belirleme ve Geliştirme Bölümüne Verilen Yanıtların Ortalamasının Kıdem Değişkenine Göre F Testi Sınaması Misyon Belirleme Boyutuna İlişkin Bulgular Ve Yorumlar**

Varyans Kaynağı	K.T	Sd	K.O.	F	P	Fark
Grup İçi	28.882	7	4.126	4.71	00*	1-3 yıl kıdeme sahip olanlarla 19 ve +yıl kıdeme sahip olanlar arasında
Grup Ar	439.675	502	.876			4-6 yıl kıdeme sahip olanlarla 19 ve +yıl kıdeme sahip olanlar arasında
Toplam	468.557	509				16-18yıl kıdeme sahip olanlarla 19ve+yıl kıdeme sahip olanlar arasında

Bu boyutta öncelikle katılımcıların okul misyonunu bilip bilmedikleri saptanmış, sonra okul misyonunu bilen katılımcıların misyon belirleme ve geliştirmesine ilişkin görüşleri irdelenmiştir.

MLO' da misyon cümlesinin bilinip/ bilinmemesine yönelik bulgular. Katılımcıların okul misyonunu bilip bilmeme durumuna ilişkin verilerin dağılımı Çizelge 3' de sunulmuştur

**Çizelge 3. Okul Misyonunu Bilip/Bilmeme Durumuna İlişkin Verilerin Dağılımı**

Misyon	N	%
Bilenler	68	13,30
Bilmeyenler	442	86,70
Toplam	510	100,00

Çizelge 3' te görüleceği üzere, MLO' da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin % 13.30' u okullarının misyonunu bilmekte, % 86.70' si okul misyonunu bilmemektedir. " Planlı Okul Gelişimi " ni esas alan ve bu alanda çeşitli yönetsel, öğretimsel kuram ve uygulamaların denendiği, pilot çalışmaların yürütüldüğü MLO' da okulun kimliğini yansıtan, varlığının nedenini açıklayan misyon cümlesinin bu oranda bilinmesi, insan faktörünün yeterince önemsenmediğinin kanıtıdır.

Okul misyonunun bilinme oranlarını cinsiyet, görev, okul türü değişkenlerine göre oranları incelendiğinde; cinsiyet değişkeni açısından oranların birbirine yakın olması nedeniyle fazla bir farklılık görülmediği, kadın ve erkeklerin % 85' ten fazlasının okul misyonunu bilmedikleri, görev değişkeni açısından yöneticilerin öğretmenlere göre okul misyonunu daha fazla bildikleri, bunun da beklenen bir durum olduğu; okul türü değişkeni açısından oranların birbirine yakın olduğu anlaşılmaktadır. Kıdem değişkenine göre bir yıldan az kıdeme sahip olanların hiçbirinin okulunun misyon cümlesini



bilmediği, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-12, 13-15 yıl kıdeme sahip olanların birbirine yakın ( % 6- %12) oranlarında okulun misyon cümlesini bildikleri, 16-18 yıl ve 19 yıldan fazla kıdeme sahip olanların % 16 'lık oranla okul misyonunu bildikleri, 1-3 yıl kıdeme sahip olanların % 24' lük oranla diğer kıdem gruplarına göre oldukça fazla oranda okul misyonunu bildikleri anlaşılmaktadır. Kıdem değişkeni açısından 1-3 yıl arası kıdeme sahip olanların büyük bir farkla diğer kıdem gruplarına göre okul misyonunu bilmelerinin nedeni, mesleğe yeni başlamış olmalarından dolayı atak, öğrenmeye açık, yenilikçi ve girişimci bir ruha sahip olmalarından kaynaklanabilir.

MLO' da Misyon Oluşturma Boyutuna Yönelik Bulgular. Bu bölümde ölçme aracında beşli Likert dereceleme ölçeğine göre sıralanmış yedi soru maddesi bulunmaktadır. Bunlar okulunuzun misyonunun, kim olduğunuzu, ne yaptığınızı ve özelliklerinizi en iyi şekilde yansıttığına ne derecede katılıyorsunuz?- Okulunuzun misyonunun çalışanlar tarafından bilindiğine ne derecede katılıyorsunuz?- Okulunuzun misyonunun çalışanlar tarafından benimsendiğine ne derecede katılıyorsunuz?- Okul misyonunuzun çalışanların motivasyonunu arttıracak şekilde tanımlandığına ne derecede katılıyorsunuz?- Okulunuzun MLO okulu olmadan önceki misyonu ile şimdiki misyonu arasında farklılıklar bulunduğuna ne derecede katılıyorsunuz?- Okulunuzun misyonunun iç ve dış müşterilerin doyumunu esas aldığına ne derecede katılıyorsunuz?- Okul misyonunuzun, sürekli gelişimi esas aldığına ne derecede katılıyorsunuz?" sorularıdır.

Katılımcıların ( okul misyonunu bilenler, çalışma evreninin % 13.30' u), Misyon Oluşturma ve Geliştirme Boyutu" na genel olarak " büyük ölçüde" (X=3.76) katıldıkları, yönetici ve öğretmen görüşlerinin birbirine yakın olduğu ve okul misyonunu benimsedikleri anlaşılmaktadır. Misyon oluşturma ve geliştirme boyutuna verilen yanıtların cinsiyet değişkeni açısından t sınaması Çizelge 4' te gösterilmiştir.

**Çizelge 4. Misyon Oluşturma ve Geliştirme Bölümüne Verilen Yanıtların Ortalamasının Cinsiyet, Görev ve Okul Türü Değişkenlerine Göre t Sınaması**

Bağımsız Değişken		N	X	S. S.	S. D.	t	P
Cinsiyet	Kadın	25	3.86	0.6907	65	0.87	0.97
	Erkek	42	3.70	0.9433			
Görev	Yön.	9	3.69	0.5319	65	0,30	0.38
	Öğ.	58	3.77	0,7250			
Okul Türü	İlköğ.	32	3,75	0,6104	65	-0,172	.038
	Or.öğ	35	3,77	0,7804			

Çizelge 4' ün incelenmesinden okulun misyon tanımını bilen katılımcıların görüşlerinin cinsiyet, görev ve okul türü faktörü açısından anlamlı olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Katılımcıların misyon oluşturma boyutuna verdikleri yanıtların kıdem değişkeni açısından anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığını saptamak için F testi yapılmıştır.

**Çizelge 5. Misyon Oluşturma Boyutuna Verilen Yanıtların Ortalamasının Kıdem Değişkenine Göre F Testi Sınaması**

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplararası	2,073	6	0,345	0,686	0,661
Gruplar içi	30,201	60	0,503		
Toplam	32,274	66			

Çizelge 5 incelendiğinde bulunan F değerinin tablo değerinden küçük olduğu için katılımcıların misyon oluşturma ve geliştirme boyutuna verdikleri yanıtlar arasında kıdem değişkeni açısından anlamlı görüş farklılığı bulunmadığı söylenebilir.

#### **Okul Sloganı Oluşturma Sürecine İlişkin Bulgular**

Katılımcıların okul sloganını ne derecede bildiklerine ilişkin veriler Çizelge 6' da sunulmuştur.

**Çizelge 6. Okul Sloganına İlişkin Verilerin Dağılımı**

Okul Sloganını	N	%
Bilenler	75	14.70
Bilmeyenler	435	85.30
Toplam	510	100.00

Çizelge 6' da görüldüğü gibi, MLO' da çalışan yönetici ve öğretmenlerin % 14.70 'inin okul sloganını bildiği, % 85.30' unun okul sloganını bilmediği görülmektedir. Oysa okul sloganı akılda kalan kısa kelimeler ve cümleden oluşmaktadır. Aynı okulda görev yapan katılımcılar çok farklı sloganlar yazmışlardır. Bu durum MLO' larda okul sloganının olmadığını veya çalışanlar tarafından paylaşılmadığını göstermektedir. Bağımsız değişkenler açısından okul sloganını bilme konusunda, kadınların erkeklere, yöneticilerin öğretmenlere, ilköğretim okullarının ortaöğretim okullarına oranla daha iyi durumda oldukları anlaşılmaktadır.

#### **Vizyon Oluşturma ve Geliştirme Boyutuna İlişkin Bulgular**

Bu bölümde toplam altı soru yer almaktadır. İlk soru katılımcıların okullarının vizyon cümlesini bilip/bilmediklerini saptamaya yönelik olup, "evet-hayır" seçeneğinden oluşmaktadır. Vizyon oluşturma ve geliştirme boyutu ile ilgili diğer sorular beşli dereceleme ölçeği ile değerlendirilmiş, bu maddelere ilişkin veriler çizelgeler halinde sunulmuştur.

### Çizelge 7 . Vizyon Cümlesini Bilip/ Bilmeyenlerin Dağılımı

Vizyon Cümlesi	Cinsiyet %		Görev %		Okul Çalışanları%		Genel	
	Kadın	Erkek	Yön	Öğret	İlköğ	Ortaöğ	N	%
Bilenler	15.80	18.90	27.00	16.90	21.60	13.40	90	17.60
Bilmeyenler	84.20	81.10	73.00	83.10	78.40	86.60	420	82.40
Toplam	100		100		100		510	100

Çizelge 7' de görüldüğü gibi, cinsiyet değişkeni açısından kadınların, % 84, 29' unun, erkeklerin % 81.10' unun okulun vizyon ifadesini bilmediği, bu oranların birbirine çok yakın olduğu, yöneticilerin % 73' ünün okul vizyonunu bilmediği, öğretmenlerin % 83.10' unun okullarının vizyon cümlesini bilmediği, okul değişkeni açısından ilköğretim okullarında çalışanların % 78. 40' ının , ortaöğretimde çalışanların % 86. 60' ının okulun vizyon ifadesini bilmediği anlaşılmaktadır. Genel olarak ta, MLO' da çalışanların % 17.60' ı okul vizyonunu bilmekte, % 82.40' ı okulun vizyonunu bilmemektedir. Cinsiyet değişkeninde verilerin birbirine yakın olması dolayısı ile cinsiyet değişkenin “ vizyon cümlesini bilmede” anlamlı olmadığı söylenebilir. Okul yöneticilerinin okulun lideri olarak okulun vizyon cümlesini bilmeleri gerekirken, % 73' ünün vizyon cümlesini bilmemeleri anlamlıdır. Öğretmenlerin de % 83.10' unun vizyon cümlesini bilmemeleri, görev yaptıkları MLO' nun geleceğe ilişkin hedeflerinin gerçekleştirilmesinde etkin ve verimli çalışmalarını engelleyecektir. Seneca' nın belirttiği gibi “ Eğer bir kaptan hangi limana yelken açtığı bilmiyorsa, hiçbir rüzgâr onun işine yaramayacaktır” ve Lewis Carrol' un belirttiği gibi “ Nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, ne yaptığının da bir önemi yoktur. ( Vardar, 2001)”, Kıdem değişkeni açısından bir yıldan daha az kıdeme olanların hiçbirinin okulun vizyon cümlesini bilmediği, vizyon cümlesini en fazla bilen grubun 1-3 yıl arası kıdeme sahip olanlar olduğu, onları 19 yıldan daha fazla kıdeme sahip olanların izlediği ortaya çıkmaktadır. MLO' da yeni çalışanlara okul vizyonunun tanıtılmadığı, çalışmaya yeni başlayanların hiçbirinin vizyon cümlesini bilmemesinden anlaşılmaktadır. En fazla kıdeme sahip olanların vizyon cümlesini diğer gruplardan daha fazla oranda bilmesi beklenen durumdur. Ancak 1-3 yıl arası kıdeme sahip olanların ( % 24' lük oran ) vizyon cümlesini daha fazla oranda bilmeleri ilginçtir. Bu durum, bu grubun daha girişken, yenilikçi, araştırmacı olmasından kaynaklanabilir.

Vizyon Geliştirme Bölümüne İlişkin Bulgular. Bu bölümde ölçme aracında beşli Likert dereceleme ölçeğine göre sıralanmış beş soru maddesi bulunmaktadır. Bunlar; Okul vizyonunuzun, kolayca anlaşılacak bir şekilde tanımlandığına ne derecede katılıyorsunuz? Okul vizyonunuzun amaç ve stratejilere dönüştürülebilecek şekilde tanımlandığına ne derece katılıyorsunuz?- Okul vizyonunuzun örgütsel değişimde sizlere rehberlik edecek şekilde tanımlandığına ne derece katılıyorsunuz?- Okul vizyonunuzun çalışanlar tarafından şekillendirilmiş olduğuna ne derece katılıyorsunuz?- Okulunuzun vizyonun çalışanlar tarafından paylaşılmakta olduğuna ne derecede katılıyorsunuz? sorularındır.

Katılımcıların okul vizyonunun belirlenmesi ve geliştirmesi boyutuna “büyük ölçüde”(X: 3,73) katıldıkları görülmektedir. Yönetici (X:3,84) ve öğretmen (X: 3.71) ortalamaları birbirine yakındır. Katılımcıların vizyon oluşturma bölümündeki sorulara büyük ölçüde katılmaları, MLO’ da çalışanların % 82. 40’ ının okul vizyonunu bilmemeleri ile çelişki doğurmaktadır. Eğer, okul vizyonu çalışanlar tarafından şekillendirildi ve çalışanlar paylaşmakta ise, neden katılımcıların % 80’ inden fazlası okul vizyonunu bilmiyor? sorusu akla gelmektedir. Bu nedenle bu bölümü dolduran katılımcılar, okullarının vizyonu hakkında korumacı bir yaklaşım sergilemiş olabilirler.

Çizelge 8’de, yapılan t sınamaları sonucunda verilen yanıtlar arasında cinsiyet, görev ve okul türü değişkenleri açısından anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmaktadır.

**Çizelge 8. Vizyon Oluşturma Bölümüne Verilen Yanıtların Cinsiyet, Görev ve Okul Türü Değişkenlerine Göre t Sınaması**

Bağ.sız Değ.		N	X	S.S.	S. d.	t	P
Cins.	Kadın	33	3.93	.9309	88	1.62	.868
	Erkek	57	3.61	.8671			
Görev	Yön.	10	3.84	.4088	88	0.39	0.33
	Öğ.	80	3.72	.9433			
O.Türü	İlköğ.	7	3.70	.88	88	.48	.881
	Ortaöğ.	33	3.79	.92			

Vizyon oluşturma ve geliştirme boyutuna ilişkin verilerde kıdem değişkeninin etkili olup olmadığı F testi ile sınanmış, elde edilen bulgular Çizelge 9’ da sunulmuştur.

**Çizelge 9. Vizyon Oluşturma ve Geliştirme Bölümüne Verilen Yanıtların Kıdem Değişkenine Göre F Testi Sınaması**

Var. Kay.	K.T.	Sd	K.O.	F	P	Anlamlı Fark
G.arası	12.494	6	2.082	2.90	.013*	10-12 yıl kıdeme sahip olanlarla- 13-15 yıl kıdeme sahip olanlar arasında
G. içi	59.426	83	.716			
Top.	71.920	89				

Çizelge 9’ un incelenmesinde; bulunan F değerinin tablo değerinden büyük olduğu ve bu nedenle katılımcıların vizyon oluşturma ve geliştirme bölümüne verdikleri yanıtların kıdem değişkeni açısından anlamlı olduğu görülmektedir. Anlamlılığın hangi kıdem grubundan kaynaklandığını saptamak için yapılan “ Tukey” testinde; 10-12 yıl kıdeme sahip olanlar ile 13-15 yıl arası kıdeme sahip olanlar arasında anlamlı görüş farklılığının olduğu anlaşılmaktadır. Yapılan istatistiki çözümlemede 10-12 yıl kıdeme sahip olanların “Vizyon oluşturma ve geliştirme” boyutuna “ Tamamen katılıyorum” X= 4.25) derecesinde, 13-15 yıl kıdeme sahip olanların “orta derecede” ( X= 3.00) katıldıkları anlaşılmıştır. Bu sonuç, vizyon geliştirmede 10-12 yıl kıdeme sahip olanların daha

iyimser oldukları, 13-15 yıl kıdeme sahip olanların bu konuda kararsız bir tutum sergilemiş oldukları şeklinde yorumlanabilir.

### Sonuçlar

MLO' da çalışan yönetici ve öğretmenlerin % 86.70'si okul misyonunu, % 82.40' ı okul vizyonunu, % 85.30'u okul sloganını bilmemektedir. . MLO' nun çoğunda okul sloganı bulunmamakta, bulunan okullarda da okul sloganı çalışanlar tarafından paylaşılmamaktadır. Okulunun misyon ve vizyon cümlesini tanımlayabilen katılımcılar, MLO' da misyon, vizyon oluşturma ve geliştirme boyutlarının gerçekleşme düzeyine "büyük ölçüde" katılmışlardır. Misyon oluşturma bölümünde bağımsız değişkenlerin etkisi anlamlı bulunmamış, vizyon oluşturma ve geliştirme bölümünde bağımsız değişkenlerden sadece kıdem değişkeni açısından 19 yıl ve daha fazla kıdeme sahip olanlar lehinde anlamlı görüş farklılığı ortaya çıkmıştır. MLO' da görev yapan yönetici ve öğretmenlerin yarıya yakını 19 ve daha fazla yıl kıdeme sahiptir. Kıdem değişkeni esas alındığında, Bir yıldan daha az kıdeme sahip olanların hiçbiri okullarının vizyon cümlesini bilmemektedir. MLO' da vizyon, misyon ve okul sloganını en fazla olarak 1-3 yıl arası kıdeme sahip olanların bildiği ortaya çıkmaktadır.

### Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgulardan aşağıdaki öneriler geliştirilmiştir.

\* Uygulayıcılar İçin Öneriler: Müfredat Laboratuar.Okullarında amaçların okula özgü, açık, stratejilere dönüştürülebilecek şekilde tanımlanması önemlidir. MLO' larda vizyon, misyon ve slogan tanımlarının çalışanların katılımı ile geliştirilmesi ve ilgililer tarafından paylaşılması sağlanmalıdır. Ortaöğretim MLO' da stratejik planlama uygulamaları özendirilmelidir.

\* Araştırmacılar için öneriler: Özel okullar , yurt dışında stratejik plan uygulaması olan ilk ve ortaöğretim okulları ile MLO' da stratejik plan uygulamalarının karşılaştırılmasına yönelik araştırmalar yapılabilir. Araştırma tarama modelinde ve ölçme aracı olarak anketle sınırlıdır. Bu konuda farklı teknikler ( görüşme, katımlı gözlem, deneysel çalışmalar, Delphi tekniği...vs.) kullanılarak yeni araştırmalar yapılabilir.

### Kaynakça

Akın, B. , Çetin, C. , Erol Vedat. (1998). TKY ve İSO 9000 Kalite Güvence Sistemi, Uygulamadan Örnekler . İstanbul: BETA yayını,

Aksu, Mualla. ( 2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Ankara ; Anı Yay.

David, A. ( 1998). Stratejik Planning of the Natioaly. Associatonly Journal of Developmental Education. 2000. (23. 3)

Dinçer,Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basın Yayın

- Erol, E. (1990). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim. İstanbul; İTÜ. İşletme Fakültesi Yayını.
- Heintel, P. (1995). "Vizyon ve Öz Yapılanma" Vizyon Yönetimi. (Çev. Veli Karagöz). İstanbul: Evrim Yayınları
- Herbst, K., A. (1996) Thrust For Educational Leadership. (96.26)
- Johnson, R., G. (2000) An Analysis of Strategic Planning in the Auxiliaries of the California State University System, University Of La Verne.
- Lashway, L. (1997). "Visionary Leadership". School Leadership Hand Book For Excellence. Ducational Management University of Oregon.
- Lipton, Mark. (1997). "Vizyonun Somutlaştırılması". Executive Excellence. İstanbul. Rota Yayınları.
- Marşap, A. (1999) Yaratıcı Liderlik. Ankara: Öncü Yayınları.
- T.C. Resmi Gazete (2003). 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. R.G.: 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Ankara
- T.C. Milli Eğitim Bakanlığı. (2002). Okul Gelişim Modeli. Planlı Okul Gelişimi. EARGED. Ankara.
- . (1997). Okul Gelişim Modeli: Planlı Okul Gelişimi. Ankara: MEB, EARGED
- . (1999 a). Okul Gelişim Modeli. Planlı Okul Gelişimi. EARGED. Ankara.
- . (1999 b). Müfredat Laboratuvar Okulları MLO Modeli. EARGED. Ankara.
- . Tebliğler Dergisi. Kasım 1999 Sayı: 2506
- Özden, Y. (1998). Eğitimde Dönüşüm. Ankara: Pegem Yayınları.
- Pfeiffer, J.W., Goodstein, L.D., Nolan, T.M. (1989). Shaping Strategic Planning. San Diego CA. Üniversity Associates.
- Quigley, Joseph V. (1994). Vision. How Leaders Develop It, Share It, Surtain It? Mc. Graw Hill İn. New York.
- Vardar, A. (2001). Bireysel ve Kurumsal Değişimde Yeniden Yapılanma Stratejileri. İstanbul : Kariyer Yayınları.