



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

Makaleler



**T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı**

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA

“Makaleler”



Ankara 2009

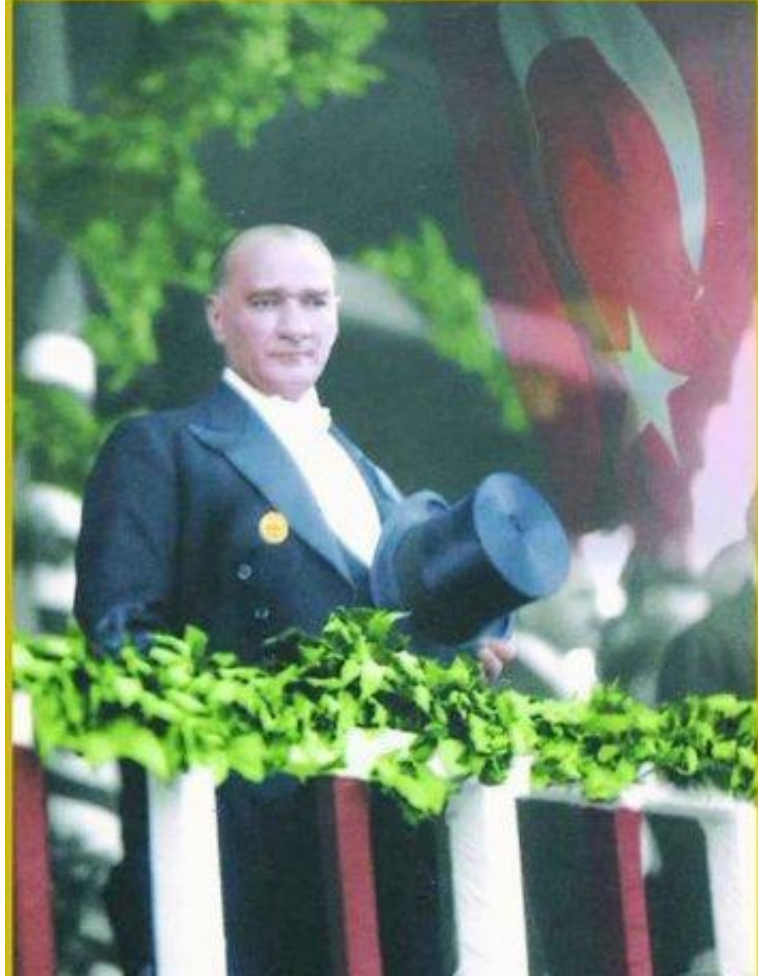
Yayıma Hazırlayan

Nezir ÜNSAL

Kapak

Murat SAYIN

Strateji Geliştirme Başkanlığınca hazırlanan “Eğitimde Stratejik Planlama Makaleler” adlı kitap, Bakanlık Makamının 15/1 2/2009 tarih ve 7319 sayılı olurları ile 1000 adet bastırılmıştır.



“Büyük davamız, en medeni ve en müreffeh millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu, yalnız kurumlarında değil, düşüncelerinde temelli bir inkılâp yapmış olan büyük Türk milletinin dinamik idealidir. Bu ideali en kısa bir zamanda başarmak için fikir ve hareketi beraber yürütmek mecburiyetindeyiz. Bu teşebbüste başarı ancak iyi bir planla ve verimli bir şekilde çalışmakla mümkün olur.”

Mustafa Kemal ATATÜRK



Günümüz dünyasında toplumsal ve ekonomik hayattaki hızlı değişime paralel olarak, eğitimin amaçlarında, yöntemlerinde ve işlevlerinde değişimler olmaktadır. Bu kapsamda öğrenme alanları, iş yaşamı ve mesleklerdeki çeşitlilik ve değişim ise esnek bir eğitim sistemini, hayat boyu öğrenmeyi ve iyi yönetişimin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Eğitim sistemimizi sürekli olarak geliştirme ve eğitimde niteliği yükseltme arayışımız; 2007-2013 dönemini kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı'nda öngörülen; "istikrar içinde büyüyen, gelirini daha adil paylaşan, küresel ölçekte rekabet gücüne sahip, bilgi toplumuna dönüşen ve AB'ye üyelik için uyum sürecini tamamlamış bir Türkiye" vizyonu ile toplumsal ve evrensel gelişim doğrultusunda sürmektedir.

Eğitim, her gün yeniden şekillenen dinamik bir sektör. Dolayısıyla eğitim sektörünün bugününü geliştirmenin yanında geleceğinin de stratejik olarak planlanmasının zorunlu olduğunu biliyoruz.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun bir gereği olarak kamu idarelerinde, kalkınma planları, yıllık programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik planlar hazırlanmıştır.

Bu kapsamda, “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ve buna bağlı olarak Strateji Geliştirme Başkanlığımızca yayımlanan 2006/55 sayılı Genelge ile Bakanlığımızda stratejik planlama süreci başlatılmış ve çalışmalar bu biriminizin koordinatörlüğünde yürütülmüştür.

Bakanlığımızın önümüzdeki yıllar için bir yol haritası niteliğinde olan stratejik plan ile planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamaların etkili bir şekilde izlenmesi amaçlanmaktadır. Bu itibarla, Türk eğitim sistemini düzenleyen mevzuatın yanında eğitim sistemi için referans bir politika belgesi olan “**Millî Eğitim Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Planı**”, Ocak-2010 yılından itibaren yürürlüğe konulacaktır.

MEB Stratejik Planı, her şeyden önce eğitimde yeni değerler çerçevesinde bilgi toplumuna dönüşen ve dönüşmüş bir Türkiye olarak ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan en yüksek katma değeri sağlayacak etkin bir eğitim sisteminin oluşumuna odaklanmıştır.

Bakanlığımızın merkez ve taşra teşkilatı birimlerinde görev yapan her kademedeki çalışanlarımızın katkı ve katılımlarıyla hazırlanan “MEB Stratejik Planı”nın stratejik yönetime geçişte önemli bir araç olacağına inanıyorum.

İl, ilçe ve okullarımızda, stratejik planlama ekiplerinde görevli öğretmen, yönetici ve diğer personel tarafından yazılan makalelerden oluşan bu değerli eser de, hiç kuşkusuz stratejik yönetim kültürünün benimsenmesi ve kurumlarımızda yaygınlaştırılmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Her ilimizin bir makale ile temsil edildiği bu yayına yazıları ile katkı veren ve kitabın hazırlanmasında emeği geçen tüm personelimizi kutluyor, başarılarının devamını diliyorum.

Nimet ÇUBUKÇU

Millî Eğitim Bakanı

Yeni yüzyılın yani üçüncü bin yılın başlamasıyla birlikte tüm dünyada, ülkelerde ve kurumlarında çok hızlı değişimler yaşanmış ve bu arada uygulamalar, yöntem ve araçlarda da önemli ölçüde değişiklikler olmuştur. Bu değişim ve dönüşümü anlayış ve zihniyet değişiklikleri takip etmiştir.

Türkiye'nin AB üyeliği perspektifi ve küreselleşme ile ekonomideki temel tercih değişiklikleri, Türk eğitim sistemde yeniden yapılanma, eğitime erişim ve niteliğin artırılmasını kaçınılmaz hâle getirmiştir.



Son yıllarda ülkemizde gerçekleştirilen önemli reformlardan birisi de 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile getirilen yeni kamu mali yönetimi anlayışıdır. Kamu yönetiminde yaşanan mali ve idari sorunlar dikkate alındığında planlı hizmet üretme; kalkınma planları ve programlar ile belirlenen politikaları, kuruluş düzeyinde somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma, uygulamayı etkin bir şekilde izleme, değerlendirme ve denetleme süreci daha da önem kazanmıştır.

5018 sayılı Kanun'un 9. maddesinde kamu idarelerinin stratejik plan hazırlamaları zorunlu kılınmıştır. Stratejik planlama, bu faaliyetlerin kamu kuruluşları tarafından yürütülmesinde temel bir araç olacaktır.

2010-2014 yıllarında uygulanmak üzere hazırlanan "MEB Stratejik Planı", Ocak-2010 yılından itibaren yürürlüğe konulacaktır. Bakanlığımızın misyonu ve uzlaşılan vizyonu çerçevesinde stratejik yönetim anlayışının ilk aşaması hazırlanan stratejik plan ile orta ve uzun vadeli stratejik amaçlar ve bunlara ulaşmayı sağlayacak sonuç odaklı hedefler belirlenmiştir. Bu çalışma, eğitimdeki yeni değerler çerçevesinde, bilgi toplumuna dönüşen bir Türkiye'ye ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan en yüksek katma değeri sağlayacak etkin bir eğitim sisteminin oluşumuna odaklanmıştır.

MEB Stratejik Planı'nın stratejik yönetime geçişte önemli bir araç olacağı bilinmektedir. Bu kültürün yaygınlaştırılması amacıyla yazılan makalelerin bir araya getirilmesi suretiyle hazırlanan bu kitabın hazırlanmasında emeği geçenleri kutlar, teşekkür ederim.

Muammer Yaşar ÖZGÜL
Müsteşar

SUNUŞ

Kamu kurumlarında stratejik planlamaya ilişkin mevzuat hükümleri gereği Bakanlığımızda da stratejik planlama çalışmaları MEB Stratejik Plan Hazırlık Programı eki zaman çizelgesine uygun olarak Strateji Geliştirme Başkanlığının koordinatörlüğünde tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla yürütülmüştür.

Türk eğitim sistemini düzenleyen mevzuat ile birlikte, eğitim sistemi için referans bir politika belgesi niteliğinde olacak “**Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı**”, hazırlanmış olup 2010 yılından itibaren yürürlüğe konulacaktır. “MEB Stratejik Planı” ile eş zamanlı olarak merkez teşkilatı birimleri ve İl millî eğitim müdürlükleri de kendi stratejik planlarını hazırlamışlardır.

Stratejik yönetimin bir aracı olan stratejik planlama uygulamalarına katkıda bulunmak ve tüm ilgililerin faydalanması amacıyla, çalışmalar Bakanlığımızca konsolide edilerek zaman zaman elektronik ortamda ve basılı materyal olarak yayımlanmaktadır.

Bu kapsamda ilk olarak; Bakanlığımızın paydaşları arasında yer alan ilgili tüm tarafların bilgilendirilmesi amacıyla, Bakanlığımız yayını olan “**Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim**” adlı derginin, **Eylül-2006** sayısı “**Eğitimde Stratejik Planlama**” özel sayısı olarak çıkartılmıştır.

Ayrıca, Bakanlık merkez teşkilatı birimlerinin ve İl millî eğitim müdürlüklerinin stratejik planlama çalışmalarında faydalanmaları amacıyla Bakanlığımızca “**Eğitimde Stratejik Planlama**” adlı iki ayrı kılavuz kitap hazırlanarak, stratejik planlamadan sorumlu yöneticiler ile stratejik planlama ekibinde görevli personelin kullanımına sunulmuştur.

Millî Eğitim Bakanlığı üst düzey yöneticilerinin stratejik planlama konusundaki görüşlerinin ortaya konulması amacıyla “**Millî Eğitim Bakanlığı Üst Düzey Yöneticilerinin Stratejik Planlama Konusundaki Görüşleri**” konulu bir araştırma yapılmış olup araştırma sonucu makale formatına dönüştürülerek yine Bakanlığımız yayını olan **Milli Eğitim Dergisinin Kış-2009** sayısında yayımlanmıştır.

Çalışmalar kapsamında Bakanlık merkez teşkilatı birimleri, konu ile ilgili çalışmaları olan akademisyenler, il, ilçe ve okullardaki personelin katılım ve katkılarıyla, stratejik yönetim, stratejik planlama ve bunların içerisinde

yer alan kavramların ve bu süreçte yapılan çalışmalarla ilgili makalelerin yer aldığı bir yayının konu ile ilgili çalışanlara katkı sağlayacağı düşünülmüştür. Bu yayında, her ilin bir yazı ile temsil edilmesi, planın özünde olan katılımcılığın sağlanması amacıyla bir ilke olarak benimsenmiştir.

Bakanlık merkez teşkilatı birimleri, il, ilçe ve okullarda, stratejik planlama ekiplerinde görevli öğretmen ve yöneticiler tarafından yazılan ve İl millî eğitim müdürlüğü stratejik planlama üst kurulu tarafından değerlendirilerek Bakanlığımıza gönderilen makaleler stratejik yönetim kültürünün kurumlarımızda yaygınlaştırılmasına katkı sunmak amacıyla yayına hazırlanmıştır.

Makaleleri ile bu yayına katkı sunan öğretmen, yönetici ve diğer personel ile kitabın hazırlanmasını sağlayan Başkanlığımız Stratejik Yönetim ve Planlama Daire Başkanı Ercan Türk ile Şube Müdürü Nezir Ünsal'a teşekkür ederim.

Ahmet Fikret BAYRAKLI
Strateji Geliştirme Başkanı

İÇİNDEKİLER

| İl | Makale Adı | Sayfa No |
|-----------|---|----------|
| Adana | Geleceği Öngörebilme | 1 |
| Adıyaman | Başarmanın Altın Anahtarı | 3 |
| Afyon | Başarı İçin Vizyon, Misyon Ve Strateji | 7 |
| Ağrı | İnsan, Ülke ve Gelecek | 9 |
| Amasya | Kurum Gelişiminde Stratejik Planlama Ve Önemi | 11 |
| Ankara | Stratejik Yönetim | 13 |
| Antalya | Stratejik Planlama ve Eğitimdeki Yeri | 16 |
| Artvin | Eğitimde Stratejik Planlama Önünde Engeller | 18 |
| Aydın | Eğitimde Stratejik Planlama | 21 |
| Balıkesir | Yarın Neredeyiz? | 26 |
| Bilecik | Eğitimde Stratejik Planlama ve Öğretim Haritaları | 28 |
| Bingöl | Stratejik Planlama | 32 |
| Bitlis | Kalitenin Gücü ve Stratejik Plan | 34 |
| Bolu | Geleceği Planlama | 36 |
| Burdur | Eğitimde Stratejik Yaklaşım | 38 |
| Bursa | 21. Yüzyılda Kurumsal Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim | 40 |
| Çanakkale | Okul, Veli, Çevre İşbirliği Strateji Geliştirme | 43 |
| Çankırı | Kartopu ve Çığ | 46 |
| Çorum | Stratejik Planlama Çalışmaları | 48 |
| Denizli | Eğitimde Amaçlar/Hedefler Ve Stratejik Planlama | 50 |

| İl | Makale Adı | Sayfa No |
|------------|--|-----------------|
| Diyarbakır | Stratejik Plan ve İletişimsel Akıl | 55 |
| Edirne | Stratejik Plan | 57 |
| Elazığ | Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci | 66 |
| Erzincan | Eğitim Stratejileri | 72 |
| Erzurum | Stratejik Planlama Yapma Zorunluluğu | 75 |
| Eskişehir | Stratejik Yönetim Üzerine Söylemler | 77 |
| Gaziantep | Stratejik Planlama ve PEST Analizi | 81 |
| Giresun | Stratejik Planlama | 84 |
| Gümüşhane | Eğitim Yönetimi Uygulamalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? | 86 |
| Hakkari | Eğitim ve Stratejik Planlama | 94 |
| Hatay | Eğitimde Amaç | 102 |
| Isparta | Model Ülke Olmak | 105 |
| Mersin | Stratejik Planlama | 106 |
| İstanbul | Eğitimde Stratejik Planlama | 109 |
| İzmir | Eğitimde Stratejik Planlama | 113 |
| Kars | Başarının Yolu | 116 |
| Kastamonu | Neden Stratejik Planlama? | 118 |
| Kayseri | Eğitimde Stratejik Planlama | 121 |
| Kırklareli | Bir Yönetim Aracı Olarak Stratejik Planlama | 124 |
| Kırşehir | Geleceğin Yapılandırılması | 127 |
| Kocaeli | Tarihi Stratejik Açından Okumak | 129 |
| Konya | Stratejik Planlama Süreci | 131 |
| Kütahya | Eğitimde Verimlilik Odaklı Stratejik Planlama | 134 |

| İl | Makale Adı | Sayfa No |
|---------------|--|-----------------|
| Malatya | Stratejik Planlama ve Yönetişim Anlayışımız | 141 |
| Manisa | Stratejik Planlama | 143 |
| Kahramanmaraş | Stratejik Planlama | 147 |
| Mardin | Stratejik Planlamanın Eğitim Sistemimizdeki Yeri | 149 |
| Muğla | Eğitimde Stratejik Planlama | 154 |
| Muş | Stratejik Planlama | 156 |
| Nevşehir | Stratejik Planlama | 158 |
| Niğde | Eğitimde Stratejik Planlama | 160 |
| Ordu | Stratejik Planlama | 162 |
| Rize | Stratejik Yönetim ve Planlama | 169 |
| Sakarya | Eğitimde Stratejik Planlama ve Stratejik Planlamanın Önemi | 172 |
| Samsun | Neden Stratejik Plan? | 176 |
| Siirt | Önce ve Sonra | 178 |
| Sinop | Eğitim ve Toplumsal Kalkınma | 180 |
| Sivas | Selçuk Anadolu Lisesi Stratejik Planlama Süreci | 182 |
| Tekirdağ | Eğitim ve Stratejik Planlama | 184 |
| Tokat | Stratejik Planlama | 187 |
| Trabzon | Eğitim Kurumlarında Stratejik Planlama Yaklaşımı | 191 |
| Tunceli | Eğitimde Strateji | 198 |
| Şanlıurfa | Avrupa'daki Stratejik Plan | 200 |
| Uşak | Stratejik Plan | 201 |

| İl | Makale Adı | Sayfa No |
|-----------|--|-----------------|
| Van | Stratejik Planlama | 205 |
| Yozgat | Geleceği Bugünden Yakalamak İçin Stratejik Planlama | 214 |
| Zonguldak | Stratejik Plan Yaklaşımı | 220 |
| Aksaray | Eğitimde Stratejik Planlama Sürecinde Misyon, Vizyon, Değer ve İlkeler | 224 |
| Bayburt | Stratejik Planlama zerine Bir Deneme | 228 |
| Karaman | Eğitimde Stratejik Planlama | 235 |
| Kırıkkale | Stratejik Planlama | 239 |
| Batman | Eğitimde Stratejik Planlama | 242 |
| şırnak | Eğitimde Stratejik Planlama | 243 |
| Bartın | Geleceğe Bakabilmek | 245 |
| Ardahan | Eğitimde Stratejik Planlama | 247 |
| Iğdır | Annemin Yemekleri | 249 |
| Yalova | Stratejik Planlama | 251 |
| Karabük | Stratejik Planlama | 253 |
| Kilis | Eğitimde Stratejik Planlama | 255 |
| Osmaniye | Stratejik Planlama | 257 |
| Düzce | Stratejik Planlama | 259 |

GELECEĞİ ÖNGÖREBİLME*

Strateji, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol, planlama, kurumlar tarafından ulaşılabilecek amaçları belirleyen, bazı kesimlerdeki artış ölçüsünü tespit eden ve uygulanması gerekli çareleri önceden gösteren ekonomik, sosyal programın belli süreler için hazırlanması işi olarak görülmektedir.

Son 30 yıldan bu yana batılı devletlerde strateji kuruluşları, global sorunlarla ilgili çalışmalar yapmaktadırlar. Politikacılar, devlet adamları ve özel sektör yöneticileri çalışmaları ve raporlarıyla dikkat çeken bu kuruluşlarla yakından ilgilenmişlerdir. Vizyon ve misyonlarını gözden geçirerek çalışmalarını yeniden şekillendirerek mevcudiyetlerini kuvvetlendirip sağlamlaştırmışlardır. Özellikle özel sektörün atılımı stratejik planlama ve yapılanmaya örnek verilebilir. Yine Türk Silahlı Kuvvetleri de stratejik planlama yaparak ordunun dinamik bir yapıya kavuşmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Görüldüğü gibi ülkemizde de tüm devlet ve özel sektör kurum ve kuruluşları stratejik planlamaya ihtiyaç duymaktadır.

Stratejik planlama, amaçları belirleyip takvim yapmakla uygulamaya konulacak bir çalışma değildir. Bilgi birikimi, uzman kadro, analiz, gelecekle ilgili senaryolar, maliyet gibi bir çok unsuru içermektedir. Günü kurtarma çalışması değil, geleceği kurtarma çalışmasıdır. Titiz çalışma gerektirir. Yöneticiler; çağdaş, donanımlı, birikimli ve deneyime sahip olmalıdır.

Türkiye Cumhuriyeti'nin mevcudiyetini koruyup, ebediyete kadar devam ettirebilmesi için; gelecek kuşakların nasıl eğitilmesi gerektiğini şimdiden öngören senaryoların belirlenmesi ile mümkün olabilir. Öncelikle, gelecekle ilgili senaryolar üretilmeli bu senaryolar titizlikle analiz edilmelidir. Analizi yapılan senaryolarla belirli periyotları kapsayan stratejik planlar yapıp, uygulamaya konulmalıdır. İnsanlık, sürekli yeni gelişmelerle karşı karşıya bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; uyuşturucu maddeler, yasa dışı oluşumlar, internet bağımlılığı, stres, AIDS, işsizlik, nüfus artışı, yaşlı nüfus, küresel ısınma, erozyon, savaşlar, terör gibi gelişmeler tüm insanlığı etkilediği gibi ülkemizi de etkilemektedir. Bu sorunlardan bazıları ülkelerin yıkılmasına ve yok olmasına neden olabilmektedir. Mevcudiyetini sağlam tutmak ve var olmak isteyen uluslar bu tehlikeleri ve etkilerini iyi analiz edip çareler aramaya

* İrfan ŞAHİN, Adana Cebesoy İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı

başlamışlardır. 21.yüzyılın gözde mesleklerinden biri olan stratejistlerin, bilgileri değer kazanmaya başlamıştır.

Stratejik planlama sadece kurumlar ve özel sektör kuruluşlarında uygulanmaz. Bugün bireyler ve aileler de farkında olmadan bu planlamanın içinde yer almaktadır. Gelecekle ilgili kişisel veya ailece alınan bir kararın gerçekleşmesi için yapılan çabalar ve atılan adımların önceden kurgulanarak uygulanması, stratejik planlama ve stratejik yönetimin tipik örnekleridir.

Çağımızda baş döndürücü bir değişim süreci işlemektedir. Bu süreç, bütün dünyayı etkilemektedir. Eğitim kurumları da bu değişimi hızlı bir şekilde yaşamaktadır. Eğitim kurumlarımız kendisini yenilemeli ve topluma değişim sürecinde rehberlik etmelidir. Sadece yapılması gereken bir iş olarak bunu düşünmemeli toplumsal bir görev ve sorumluluk olarak kabul etmelidir.

Eğitim politikası ve uygulamalarını gerçekleştirirken, dünya gerçeklerine yüz çevirmemiz mümkün değildir. Gelecek nesilleri daha büyük sorunlar beklemektedir. Bu sorunları yenebilecek; vatanını ve milletini seven, milli ve manevi değerlerine bağlı, sağlıklı, iyi eğitilmiş, dünyayı tanıyan, çağa ayak uydurabilen, zamanı iyi yöneten, üretmekten ve çalışmaktan mutluluk duyan, Atatürk'ün de işaret ettiği gibi çağdaş medeniyet yolunda ilerleyen nesiller yetiştirebilmektir.



BAŞARMANIN ALTIN ANAHTARI*

Bir ülkenin yarını, geleceği, teminatı genç nesilleridir. Bir devletin geleceği ile ilgili yorum yapmak için genç nesillere bakmak gerekir. Bir ülkenin eğitim sistemi, eğitim için yaptığı faaliyet ve çalışmalar, o ülkenin kendisine nasıl bir gelecek hazırladığının göstergesidir. Hedef ve gayesi belirlenmemiş bir eğitim sistemi, hayata hazırladığı öğrencilerine bir şey öğretmekten çok uzaktır. Ayrıca hangi bilginin, nasıl öğretileceği ve eğitimde takip edilecek metotların neler olduğunu bilmeden onları eğitmek anlamsız ve zordur. Hedefsiz ve yönemsiz hiçbir başarı mümkün değildir. Hedefi olmayan bir insan, rotası belirlenmemiş gemi gibidir. “Gideceği limanı bilmeyen bir gemiye hiçbir rüzgâr fayda vermez” sözü hedefin önemini açıklamaktadır. Strateji, belirlenen hedeflere ulaşmak için izlenecek yol, takip edilecek politikalar ve uygulanacak planların bütünüdür. Temelde askeri bir terim olan strateji, bir ulusun savaşta ve barışta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatıdır. Latince “stratum” kelimesinden türeyen strateji “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamına gelmektedir. Stratejisi olmayan bir devlet, bir kurum, bir şirket, bir organizasyon yok olmaya mahkumdur. Strateji geleceği planlamak, yarına rahat bakmak, geleceğe güvenle adım atmaktır.

İletişim ve ulaşım araçlarındaki müthiş gelişmelerle küçük bir köy haline gelen dünyamızda; hayatın bütün alanlarında ortaya çıkan yeni arayış, yapılanma ve yaklaşımlar eğitimde de kaçınılmaz hale gelmiştir. Çağdaş eğitimde hayat boyu eğitim yaklaşımı; yeni arayış ve yapılanmaları zorunlu kılmıştır. Bununla beraber bilgi toplumuna dönüşen dünyamızda, değişim ve gelişmelere kapıları kapatıp, köprüleri yıkmak akıllıca bir yöntem değildir. Geçmişteki “kayıp yıllarını” telafi etmek isteyen ülkemizin tüm alanlarda olduğu gibi eğitimde de şaha kalkması, yeniden ivme kazanması gerekir. Bunu yapabilmesi için de mükemmel bir stratejik planlama üretmesi ve bunu hayata geçirmesi gerekir.

Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim

Stratejik Planlama kurum ve kuruluşların “Neredeyiz?”, “Nereye ulaşmak istiyoruz?”, “Buraya nasıl ulaşırız?” sorularına cevap verme sürecidir. Hedef ve önceliklerini tespit eden kurum ve kuruluşlar yarına daha rahat adım atar, geleceğe güvenle bakarlar. Günümüzde gerek mikro (birey) düzeyde,

* Yusuf KAYA, Adıyaman Karacaoğlan İlköğretim Okulu Öğretmeni

gerekse makro (devlet) düzeyde stratejik planlama zaruri hale gelmiştir. Stratejisi olmayan bir ticari firma sürekli zarar eder. İyi bir strateji takip etmeyen bir TV kanalının izlenme oranı çok düşük olur. İdealist ve realist bir strateji ortaya koymayan bir devlet, başka devletlerin sömürgesi olmaktan kendini kurtaramaz.

Hiçbir başarı tesadüf değildir. Tam aksine bütün başarılar mükemmel bir hesaplamanın ve planlamanın sonucudur. Son tura kadar sabit hızla koşan bir maraton koşucusunun son turda yaptığı atak izlediği stratejinin sonucudur. Mimar Sinan devasa eserlerini yaparken tuğlaları rastgele üst üste koymamıştır. Muhakkak ilk tuğlasından son tuğlasına kadar ince hesap ve detayları düşünmüştür.. Mustafa Kemal Atatürk'ün modern Türkiye'yi kurması kısa sürede olan olaylar dizisi, zinciri değildir. Mutlaka iyi bir stratejik planlamanın, iyi bir yönetimin eseridir. Savaşları kazandıran etken asker sayısını fazlalığı değil, savaşta izlenen taktik ve stratejilerdir. Kısaca savaşta ve barışta, hayatın her alanında başarılı olmanın altın anahtarı stratejidir.

Stratejik planlama, strateji ve plan farklı kavramlardır. Strateji; yöntem, teknik, taktiktir. Fakat plan, izlenecek stratejinin uygulanmasıdır. Bu bağlamda stratejik planlama bir kurumun misyonunun, hedeflerinin ve stratejilerinin taşıdığıdır. Strateji başarılı bir yöntemi aynen uygulamak veya onu taklit etmek değil; farklı olmak, farklı olanı uygulamaktır. Bunu anlatan bir hikâye vardır. Ormanda yürüyen iki kişinin karşısına bir ayı çıkar. Biri hemen kaçarken diğeri çantasından spor ayakkabısını çıkarıp giymeye başlar. Kaçan kişi “neden spor ayakkabı giyiyorsun ki, bir ayıdan hızlı koşamazsın.” der. Cevap çok ilginçtir. “belki bir ayıdan hızlı koşamam ama seni geçebilirim.” Bu açıdan bakarsak önemli olan avantajlarımız değil, bunları nasıl kullandığımızdır. Stratejik planlama hayatımızın her anına girmiştir.

Strateji ve Eğitim

Bütün kamu kurum ve kuruluşların kısa, orta ve uzun vadede hedefleri olduğu gibi, eğitim sistemimizin de amaçları vardır. Bu amaçlara ulaşmak, demokratik laik ve çağdaş eğitim sistemi oluşturmak, eğitimde kalite ve niteliği yükseltebilmek için stratejik plan, bütçeleme, program geliştirme, denetleme ve koordinasyona (Stratejik Yönetim) ihtiyaç vardır.

İstenilen hedeflere varmak için; kaynakların yerinde kullanılması, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması, çağdaş ülkeler ile rekabet edecek kaliteli ve güvenli bir eğitimin verilmesi gerekir. Bu bağlamda Türk Milli Eğitimi hedef kitlelerine kaliteli bir eğitim vermek için Misyon, Vizyon ve hedefleri ile üzerine düşen vazifeyi yapmalıdır. Ulaşılmak istenen hedeflere varmak için izlenecek “yol haritaları”, uygulanacak “eylem planları” hazırlanmalıdır. Düzenlenecek hizmet içi kurs ve seminerlerde stratejik planlama sürecinin

içinde yer alan personele gerekli eğitim verilmelidir. Kuşkusuz bu kurs ve seminerler ile istenilen hedeflere ulaşmak daha kolay olacaktır.

Stratejik plan ekibini oluşturan kurum ve kuruluşlar :

Biz Neyiz?

Biz Neredeyiz?

Nereye varmak istiyoruz?

Buraya Nasıl varacağız?

Nelere İhtiyacımız olacak?

En kötü plan, plansızlıktan, en kötü yönetim, yönetimsizlikten, en kötü strateji, stratejisizlikten iyidir. Bununla beraber hazırlanacak planların mükemmelliği kadar hayata geçirilmesi de önemlidir. Çünkü uygulanmayan bir plan hayalden öteye gitmeyecektir. 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereğince çıkarılan Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik çerçevesinde tüm kurum ve kuruluşların Strateji Birimlerini kurması yasal bir zorunluluk haline gelmiştir.

Stratejik plan çalışmalarının planlı ve düzenli bir biçimde uygulanması ve istenilen sürede sonuçlanması için zaman sürecinin iyi değerlendirilmesi ve kaynakların verimli kullanılması gerekir. Ayrıca, stratejik plan aşamalarının iyi tespit edilmesi ve her aşamada yapılacak işlemlerin iyi kurgulanması, planın başarılı bir şekilde uygulanmasında etkili olacaktır. Planlar yapılırken çevrenin sosyo-ekonomik şartları da göz önünde bulundurulmalıdır.

Türk Milli Eğitim Sisteminin çağdaş uygarlıkların eğitim seviyesinin üstüne çıkması için eğitim hizmetlerinin kaliteli, ciddi ve planlı verilmesi gerekir. Bilgi toplumuna dönüşen dünyamızda hayatın tüm alanlarında aktif rol almak için eğitim faaliyetlerine önem verilmelidir. Küresel güçlerle her alanda rekabet etmek için eğitime ayrılan kaynaklar artırılmalı, bu kaynakların verimli ve düzenli kullanılması için planlar yapılmalıdır. Milli kültür ve kimliğimizi korurken çağdaş yaklaşım ve yapılanmalara da yer verilmelidir. Planlar hazırlanırken ve kararlar verilirken Milli Eğitim sisteminin her kademesinde yer alan kişilerin fikirleri değerlendirilmeli, ortak akılla yol alınmalıdır. Gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurulmalı, ortaya atılacak fikir ve düşünceler yalın olmalıdır. Stratejiler, günü kurtarmak siyasetinden uzak olmalı, daima geleceği hedeflemelidir. Birimlerin görevleri yeniden düzenlenmeli, fonksiyonel olmayan birimler başka birimlerle birleştirilmelidir. Halkımızın Milli Eğitim sistemimizden beklediği öncü ve örnek olma sorumluluğu ile stratejik planlar yapılmalıdır.

Kısaca demokratik, laik ve çağdaş eğitim sisteminin oluşması, eğitimde kalite ve niteliğin yükseltilmesi için eğitimde yeniden yapılanma süreci hayata geçirilmeli, stratejiler belirlenmeli, planlar yapılmalı, mükemmeli yakalama çabalarına hız verilmelidir.

Kaynaklar

1. Prof. Dr. Aktan, C. Can. 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, İstanbul, TÜGİAD Yayını,1999.
2. Çalık, Temel “Eğitimde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi” Kastamonu Eğitim Dergisi; Ekim 2003 Cilt:11 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi 251-268
3. “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” Devlet Planlama Teşkilatı 2006
4. Ünsal, Nezir MEB Stratejik Planın Planlaması, Ankara 2006
5. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
6. 3797 Sayılı Milli Eğitim Bakanlığı Teşkilat Ve Görevleri Hakkında Kanun
7. <http://www.tkgm.gov.tr/turkce/dosyalar/diger%5Cicerikdetaydh310.doc>
8. <http://www.lar.gov.tr/downloadables/powerpoints4/Training%20Handbook%20for%202nd%20Module.pdf>
9. <http://tr.wikipedia.org/wiki/Strateji>
10. http://www.bayar.edu.tr/~saglikmyo/ogretimde_stratejik_planlama.pdf
11. http://sinop.meb.gov.tr/htm/TKY_WEB/meb_stratejik_plan_haz_1.pdf

BAŞARI İÇİN VİZYON, MİSYON VE STRATEJİ*

Kurumların başarısında ve gelişmesinde vizyon ve misyonun büyük önemi vardır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur. Çok çalışma, sabır, kararlılık, fedakârlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin organizasyonda mevcut olması gerekir. Misyon olmadan bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez.

Kurumların iyi ürün ortaya koyma niyet ve isteklerinin gerçekleşmesi, doğru stratejiler belirleme, buna uygun yapılanma ve hedefler doğrultusunda kararlı çalışabilme yeteneklerine bağlıdır.

Strateji, kelime anlamı itibariyle latince yol, çizgi kavramından ve yönetimin başı anlamına gelen “strategos” kökeninden gelmektedir. Sonuç alıcı harekâtların planlaması ve yönetimi olarak tanımlanmaktadır. Kurumlar açısından strateji, kimin, hangi ihtiyacının nasıl karşılanacağı konusunda tutarlı seçimler yaparak odaklanmaktır.

Strateji, bir değişim yaratmak ve bu değişime hükmedebilmek ve geleceğe uzanan bir başarı basamağıdır. Basamağın nereye ulaştığını bildikten sonra basamakları aşmak çok da zor olmayacaktır. Çünkü, erişmek istedikleri bir hedefi olmayanlar çalışmaktan zevk almazlar.

Stratejik seçimler, kurumlarda farklılık yaratmanın, rekabet üstünlüğü kazandırmanın ve katma değer yaratmanın temelini oluşturur.

Yönetim dünyasının tanınmış isimlerinden biri olan Tom Peters bir organizasyonun başarıya ulaşması için etkin bir vizyona sahip olmasının şart olduğunu belirtmektedir.

Bir filozofun tabiri ile de bu durum “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” şeklinde ifade edilebilir. Özellikle son yıllarda kendini her alanda iyice hissettiren teknolojik gelişime bağlı olarak, eğitim kurumları da yeniden yapılanmalı ve çağın gerek ve ihtiyaçları doğrultusunda donanımlı olmalı ve eğitimciler ile desteklenmelidir.

“Kurum kültürü”, bazı organizasyonlarda yazılı bir bildirgeden çok daha etkili olabilir. Bir çerçeveye içinde itina ile yazılmış olan sözlerden çok daha

* Afyon Aydın Doğan Bilim ve Sanat Merkezi Stratejik Planlama Ekibi

önemli olan, sözlere ne ölçüde uyulduğu, bildirmede yer alan ilke ve değerlere ne ölçüde önem verildiğidir.

Vizyonu hayata geçirmek için strateji oluşturmak, analitik yönü güçlü bir sanattır. Bu sanat aslında bir düşünme yöntemi, kararları yönlendirici bir yaklaşımdır. İyi bir strateji kurumda her seviyede alınacak kararlar için bir pusula görevi görür.

Yönetim kalitesinin sürekli olarak geliştirilmesi ise, seçilen stratejinin etkin uygulanması ve ortaya çıkabilecek tehdit ve fırsatların hızlı bir şekilde değerlendirilmesine yardımcı olur.

Başarı, ancak sistemli çalışmayla gelir. Geleceğe ait plan ve hedefleri olmayanların başarıdan söz edebilmesi mümkün değildir. Çünkü hedefi olmayan gemiye hiçbir rüzgâr yardım edemez. Bunun için günü kurtaracak çalışmalar değil geleceğimizi oluşturacak stratejiler üzerinde çalışmak gerekir.

Kurumların vizyon, misyon ve stratejilerini global düzeyde belirlemeleri artık kaçınılmaz hale gelmiştir. Çünkü bütün faaliyetlerde mükemmelliğin ölçüsü, uluslararası düzeydir.

Kaynakça

1. Prof. Dr. C. Can. AKTAN, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, Stratejik Yönetim, İstanbul, TÜGİAD Yayını,1999.
2. Dr. Yılmaz ARGÜDEN "Başarı İçin Strateji" adlı makale.
3. <http://www.arge.com/Hizmetlerimiz/Strateji.aspx> (20.11.2007)



İNSAN, ÜLKE VE GELECEK*

Ülkeler, insanlar gibidir. Amacı, hedefi, vizyonu olmayan, ‘niçin var olduğunu’ ve gelecekte nasıl bir konumda olacağını bilmeden yaşayan insanlar, başkaları tarafından kolaylıkla idare edilir ve yönlendirilirler. Bu nedenle, geleceği ile ilgili hedef koymayan, oraya nasıl ulaşılacağını planlamayan ülkeler de, başka ülkelerin kontrolüne geçer ve zamanla zayıflayarak, birer kukla devlet olurlar. Bunun örneklerini günümüzde ülkemizin etrafında görebiliriz. Ancak Türkiye ufkunu, vizyonunu 1923 yılından itibaren belirlemiştir. Büyük Atatürk’ün dediği ‘Muasır Medeniyetler Seviyesi’ne çıkmak bir hedef haline gelmiştir. Bu ülkenin milyonlarca yurttaşı bu ülküye inanmış, bu konuda samimi gayret içine girmiştir.

Cumhuriyetimizin kuruluşundan sonraki on yıllarda müthiş bir dinamizmle toplumsal kalkınma gerçekleştirilmeye çalışılmıştı. Atatürk Türk insanına şunu söylemişti. ‘Türk Milleti zekidir, çalışkandır.’, ‘Az zamanda çok büyük işler başardık’ cümleleriyle istendiğinde Türk Milleti’nin neler başarabileceğini ortaya koymuştur.

Gelecekte nasıl bir ülke olacağını vatandaşlarına anlatamayan ve onları inandıramayan ülkelerin geleceği karanlık olur ve o ülkede yaşayanlar mutsuz olurlar. Geleceği çizmek umut aşılacak demek değildir. Zaten ülkesinin kısa ve uzun vadede geleceğini, hedeflerini koyan ülkelerin insanları da yarına umutla bakarlar. Dolayısıyla çocuklarının, torunlarının geleceğinden endişe etmezler. Şu da unutulmamalıdır ki; ülkede yaşayan insanların ortak amaca inanmaları, bu ortak amaç doğrultusunda birlik ve beraberlik içinde olmaları ülkenin geleceğine daha kolay varmasını sağlar, diğer türlü ,ülkenin gelişmesi yavaşlar,geriler

Bu görev; ülkenin ortak kaderlerinde elini taşın altına koymak ve çalıştığı, yaşadığı ve bulunduğu ortamı sürekli daha iyi hale getirerek çalışmaktır. Herkese düşenin en azı;evinin önünü süpürmektir.

Japonya’da ‘Kaizen’ denilen bir sözcük vardır. *kai* değişim, *zen* ise daha iyi anlamına gelmektedir. Türkçe karşılığı ‘Sürekli İyileştirme’ anlamına gelen bu sözcük; Japonların yaşadıkları, çalıştıkları ve buldukları ortamı daima

* Fuat SÖYLER, Mustafa AKSOY, Ağrı İl Millî Eğitim Müdürlüğü Strateji Planlama Ekip Üyeleri

daha da iyileştirerek hem kendi, hem de çevresinin, dolayısıyla ülkesinin gelişmesine katkı bulunma felsefesine dayanmaktadır.

Düşünün milyonlarca insan hem kendilerini, hem çevrelerini hem de buldukları ve yaşadıkları yeri sürekli iyileştirmektedirler.Yerlere çöp atmamaları;temizliğe, trafikte kurallara uymaları; kazaların önüne, kendini koruyarak;hastalanmamaya, doktora hastalarını iyi muayene ederek; gereksiz tedaviye,yöneticiyse; birlikte yönetme prensiplerini uygulayarak ortak bir duygu ortaya çıkarmaya;öğretmene; işini severek, öğrencilerini severek ve kendini yenileyerek öğrencilerine ve topluma daha faydalı olmaya çalışırlar.

Yaşadıkları toplumda sürekli iletişim kuran, insanlara ve olaylara empatik yaklaşan, eleştiri yaparken yerme yerine problemleri sorgulayan çözüm üreten, kendini ve çocuklarını çağın gereklerine göre yenileyen ve geliştiren ve sürekli bir şeyler üretmeye çalışan bireyler, aynı özellikte bir ülkenin oluşmasına da sebep olurlar.

Japonya'nın 2.dünya savaşında yenilmesinden sadece 40-45 yıl sonra bir dev haline gelmesinin kanımızca asıl sebebi, toplumsal inancı ve birliğidir. O nedenle Ülkemizin de son dönemlerde kazandığı gelişim ivmesini daha da yukarı taşımak için, toplumsal inancımızı ve birliğimizi bir kez daha yenilemeliyiz. Bunu yapmazsak, küçük şeylerle uğraşıp durur ve toplumsal enerjimiz boşa akıp gidecektir. Bu enerjiyi doğru yöne kanalize etmek için bu ülkede yaşayan her bireye görevler düşmektedir.

Bireylerini tutumlarının değişmesi yanında, Merkezi Yönetim Anlayışı da yerini Yerinden Yönetim Felsefesine bırakmış,geleceği planlamak için her kurumun görüş ve işbirliğine ihtiyaç duyulmuştur. Bu nedenle Milli Eğitim Bakanlığı'nın yakın ve uzak hedefleri belirlenirken, her ilin, dolayısıyla her okul/kurumların tüm paydaşlarının görüşleri ve önerileri önemli hale gelmiş,sorunlar ve çözüm önerileri tespit edilirken bizzat sorunları yaşayanların tespit,görüş ve önerilerine önem verilmiştir. Bu da sorunların yerinden, sağlıklı doğru bir şekilde tespiti anlamına gelmektedir. Bu anlayış, Piramidin altından üstüne doğru çıkmaya benziyor.

Sonuç olarak; ülkemiz ekonomide, teknolojide, bilimde, sanatta sıçramalar yaşıyor.Önemli olan ülkede yaşayan bireyler olarak bu sıçramalara ayak uydurmak ve katkıda bulunmak, sorunların çözümünde elini taşın altına koymaktır. O zaman ülkemiz, herkesin daha da hayranlık duyacağı 'muasır medeniyetler seviyesini yakalayacaktır.

KURUM GELİŞİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE ÖNEMİ*

Stratejik planlama, ilk kez 1960'larda üretim sektöründe, 1980'li yıllardan itibaren de hizmet sektöründeki kurum ve kuruluşlarda uygulanmaya başlamıştır. İlk yıllarda uzun vadeli planlar, sistemli bir yaklaşımdan ziyade, karşılaşılan güncel olayların gelecek ihtimallerinin tahmin edilmesi yaklaşımına göre düşünülmekteydi. Buradaki asıl amaç gelecek başarı veya başarısızlığın tahmini ile uzun vadeli planlar yapılması şeklinde ortaya çıkıyordu. Böylece örgütün uzak ve yakın çevresinde neler olabileceği, nasıl bir gelecekle karşılaşılabilirliği konuları açıklığa kavuşturulmak isteniyordu. Burada önemli olan, yakın ve uzak amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejilerin geliştirilmesiydi. Stratejik planlamaya yeni yaklaşımda ise rakiplerin faaliyetleri, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha etkin bir analiz sistemi benimsenmektedir.

Günümüz dünyası oldukça hızlı bir değişim içindedir. Doğal olarak parçası olduğumuz kurumlarımızda da bu değişime ayak uyduracak dinamik bir yapının benimsenmesi gerekmektedir. Bu değişime ayak uyduramayan kurumların (üretim sektörü de olsa hizmet sektörü de olsa) kesinlikle beklenen yararı elde edemeyeceğini bilmek ve kabul etmek gerekir.

Stratejik planlama; değişen çevreye uyum sağlama özelliğinin dışında, kurumlara bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme şansı vermesiyle de önemlidir. Bilimsel ve teknolojik gelişmeler değişen çevrenin bir parçasıdır. Mevcut değişimler içinde özellikle takip edilmesi gerekenlerin başında, bilimsel ve teknolojik değişimler gelmektedir. Hiçbir stratejik planlama çevresindeki gelişimin gerisinde kalamaz.

Stratejik planlamanın dikkat çeken bir önemi de bizi sistematik ve planlı düşünmeye sevk etmesidir. Günlük kararlarla yönetilen kurumlar, her an yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadırlar. Oysa stratejik planlama yapmış olan örgütler yeniliklere ve değişime kendilerini hazırlamış olduklarından bu etkilerden zarar görmezler.

Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır.

* Osman AKBAŞ, Amasya İl Millî Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü

Stratejik plan kurumun içinde genel bir şemsiye oluşturur ve tüm paydaşları göz önüne alınarak hazırlanmış bir özellik taşır. İş-eylem planları ise stratejik plandan kaynaklanır.

Günümüz dünyasında kurumların yaşadıkları en önemli sorunlar arasında insan, hedef ve amaç birlikteliğinin sağlanamamasıdır. Bu olumsuz durum kurumların zaman, maddi ve insan kaynakları yönünden zarara uğramasına neden olmaktadır. Stratejik plan sayesinde ki kurumlar aynı hedefe tüm birimleri, paydaşları ve kaynakları ile yönelirler. Bu nedenle stratejik planlama kurumlar için vazgeçilmezdir.



STRATEJİK YÖNETİM*

Gelecekte olmak istediğiniz yerden bugüne bakabilmektir vizyoner olmak.

Ulaşılmak istenilen en yüksek hayalin gerçekleştirilmesi yolculuğunun planlanması, heyecan vericidir. Hayal edilen stratejik amaçlara varmanın hevesleri vardır. İlmek ilmek dokunarak planlama yaparken, özgün yöntemler yani stratejiler geliştirmek özel yeteneklerin ve güçlerin katılması ile olmaktadır. Süreçte hedeflere bir bir vardıkça, kurumsal ve kişisel yeteneklerin katkıları özgüveni arttırarak önemli heyecanlar oluşturmaktadır.

Kuruma özgün ihtiyaç ve isteklere yönelik planlamalarda, stratejik amaçlar oluşturulmaktadır.

Amaçlara ulaşmak için ulaşılan hedefler, süreçte ve sonuçta stratejik göstergeleri meydana çıkarmaktadır. Memnuniyetler arttıkça hedeflere varmanın ivmesi de artmakta, mutluluklar yoğunlaşmaktadır.

Vizyon sahibi kurumların çalışmalarında en önemli kaynak, formal yapıların uygunluğudur.

58. ve 59. hükümet programlarında yer alan yerel ve yerinden yönetim açılımları, 5018 ve 5436 sayılı yasalar “Stratejik Planlama”yı ve sürdürülebilirliğini sağlamak açısından önemli bir kaynak olmuştur.

Hangi kurumun en iyi eğitim hizmetini verdiğinin ölçülmesinde göreceli kavramlardan kurtulmak için, kalite yönetiminin sistemleştirilmesi ihtiyacı doğmuştur.

Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ve kavramlarına göre yürütülmesini kabul ederek bunu tüm kurumlarına bildirmiştir. Uluslararası Akredite olan kriterleri ile mükemmellik modeli kurumsal kalite çizgisini yükseltmiştir. Kaliteli hizmet anlayışındaki rekabetin yoğunluğu ve hizmetten yararlananların her geçen gün artan beklenti düzeyleri de eklenince, kurumları yeni stratejiler geliştirmeye yöneltmiştir.

Katılımcı ve memnuniyetleri karşılama tabanlı planlamalar için kurumsal kültür oluşturmaya ihtiyaç vardır.

* Çetin ERTURAN, Ankara Aydınlikevler Ticaret Meslek, Anadolu Ticaret Meslek ve Ankara Anadolu İletişim Meslek Lisesi Müdürü

Okulumuz, kalite yolculuğunda “öğrenen organizasyonlarla” ekipler oluşturarak; bu ekiplerin bir arada hizmet ve strateji üretiminden oluşan sinerji ile öğrenen örgüt kültürü oluşturmaktadır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim sistemi süreçlerinde:

- Öncelikle ‘neredeyiz’ durum analizi yapılmaktadır. Bunun için KEFE (SWOT) analizi ile kuvvetli ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler belirlenmektedir.
- Yine EFQM Mükemmellik Modeli kapsamında “Özdeğerlendirme Analizleri” tüm paydaşların katılımı ile kurumun özellikleri ve beklentileri belirlenmektedir.
- Analizlerle belirlenen ihtiyaçlar ve isteklerin önceliği, yine paydaşlarla Beyin Fırtınası ve benzeri yöntemlerle sıralanmaktadır.
- Kuruluş nedeni kapsamında, kurumdan beklenen ve istenenleri de göz önüne alarak, kurum yetenekleri ve fırsatlarından da yararlanarak “Misyon” belirlenmektedir.
- Paydaş beklentileri ve Stratejik amaçları kapsayan misyondan güç alan ve ulaşılmak istenen zirveyi ifade eden, ümit ve heyecan taşıyan vizyon tüm paydaşlarca benimsenir.
- Vizyona ulaşmak için belirlenen, Stratejik amaçları gerçekleştirmek için stratejiler belirlenmektedir.
- Stratejilere ulaşımın süreçleri, zamanlı ve ölçülebilir nitelikleriyle, hedefleri oluşturmaktadır.
- Hedeflerin gerçekleşmesi için yapılan uygulamaların, süreçte ve sonuçta Performans Ölçümleri yapılmaktadır.
- Uygulama süreçler aracılığı ile takip edilse de kilit ve kritik süreçlere özel önem verilmekte gerekiyorsa alternatif planlamalar da yapılmaktadır.
- Uygulama sonuçları; hedeflere ulaşma düzeyi, performans göstergelerindeki değişimler ile izlenmekte, ayrıca uluslar arası bir standart olan EFQM Mükemmellik Modeli kriterleri ve RADAR mantığı ile okulumuz kurumsal performans açısından da izlenmektedir.

“Önemli olan yalnızca yolun sonunda elde edilebilecek mutluluk değildir. Yol süresince de mutlu olmak gerekir.” Okulumuzda “ Süreçte Mutluluk, Sonuçta İstihdam” sloganı sürekli yaşamaktadır.

İş piyasasının mesleki eğitimden beklentisi, kalifiye elemandır. Sektörlerin bu ihtiyacını anlamak için iletişim içerisinde olmak, ne istediklerini belirlemek gerekir. Okulumuzun sektörle işbirliğini güçlendirme stratejisi sonucunda son 3 yıldır mezunlarımızın % 100 istihdamı sağlanmaktadır.

Tüm paydaş memnuniyetleri süreçte ve sonuçta “pek çok yeterli” sonucuyla ölçüm vermektedir.

Genel denetimlerde de bu durum belirlenmektedir. Doğru işi doğru olarak ve ilk seferde hatasız yapmak, “ Sıfır Hata” ile çalışmak modelin güzelliği ve planlı olmanın sonucudur. Eğitim sektörü “Sıfır Hata” ilkesine en fazla değer veren sektör olmalıdır. Zira, topluma kazandırdığımız insanların kalitesi eğitimle oluşur.

Eğitimde “Ulusal Kalite Beratı” almış olmamız yolumuzun sonu olmadığı gibi, kalitenin sürdürülebilirliği ve yeni vizyonlar geliştirmemizi sağlamıştır.

Vizyonumuz; “Eğitimde lider ve marka bir kurum olmaktır.”

Tüm eğitim camiasının ve ülkemiz sektörlerinin, geleceklerini planlamada stratejik düşünceleri ve stratejik amaçlara yönelmelerindeki çabalarında başarılar dileriz.



STRATEJİK PLANLAMA ve EĞİTİMDEKİ YERİ*

Dünyada yaşanan sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler ve gelişmeler ülkemizde tüm toplumsal kurumları olduğu gibi, eğitim politikalarını ve kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir.

Çağı yakalamada stratejik öneme sahip okullar, yeni yaklaşımlar ve uygulamaların hayata geçirilmesinin bir zorunluluk olduğu kurumların başında gelmektedir. Çünkü okullar sadece gelişimi ve değişimi destekleyen ve uyum sağlayan değil, çevreyi ve toplumu da buna hazırlayan ve değişime katkıda bulunan kurumlardır. Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Okulların gelişmeleri, değişime uyum sağlamaları, değişimin gerektirdiği donanımlara sahip bireyleri yetiştirmeleri için, hedeflerini belirlemeleri ve bu hedefe ulaştıracak yol haritalarını çizmeleri stratejik planlama yapmaları ile mümkündür.

Stratejik planlama, seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planı, bir yol haritasıdır. Kurumun misyonunu ileriye götürme, kaynakların ve güçlü yanların ışığında kurumsal amaçlar belirleme, bu amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve kurumun amaçlarını başarabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir.

Planlama, amaçların tanımlanması ve açıklanması, politikaların saptanması, programların düzenlenmesi, kullanılacak araçların ve yöntemlerin belirlenmesi gibi konularda verilecek çeşitli kararları kapsar. Genellikle örgütlerde kaynakların kıt, gereksinimlerin ise sınırsız olduğu söylenir. Her seviyedeki örgüt yöneticileri bu kıt kaynaklarla örgüt amaçlarına ulaşabilmek için planlama yapmak zorundadır. Eğitimde toplam kalite yönetimi ile veli ve öğrenci beklentilerine cevap vermeyi amaç edinen, çalışanlarına değer veren, ekip çalışması ile tüm işlemlerde sürekli iyileştirmeyi hedefleyen, kendi kendini geliştiren yenileyen, değerlendiren ve sorgulayan okullar ortaya konulmak istenmektedir. Stratejik planlama bizi bu hedefe ulaştıracak yoldur.

Stratejik plan, bir okulun etkinliğini, verimliliğini ve dinamizmini artıran ana araçtır. Stratejik planlama ile geleceğe dönük hedefler ve planlarla risk almayı, gerçekçi kararlar almayı, bu kararları uygulamayı ve düzenli geri

* Antalya İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Ekibi

dönütlerle sonuçları değerlendirmeyi başarabiliriz. Kurumlarda, en alt birimden, en üst yönetime kadar, kurum ve paydaşlar için, kurumu ilerletecek en kapsamlı süreç stratejik planlama aracılığı ile belirlenebilmektedir.

Cehaleti ortadan kaldırarak her adımda daha ileriye gidebilmek için “daha ileri”yi öngörebilmek ve buna uygun hareket edebilmek gerekir. Stratejik planlama bize ileriye görme, geleceği doğru tahmin etme, yol haritamızı çizme, bu yolda önümüze çıkabilecek engelleri fark etme ve bu engelleri daha kolay aşmaya yönelik önlemler alma, en nihayetinde de arzu edilen sonuçlara ulaşma fırsatı sunmaktadır.

Sonuç olarak, eğitim kurumları, ilerlemenin ve kalkınmanın temel direkleridir ve var olabilmek için, gelişimlere, değişimlere uyum sağlayacak ve çevresel koşulları göz önüne alacak bir yol haritasına sahip olmak zorundadır. Eğitim şansa bırakılmaz. Stratejik planlama sayesinde, geleceğe ilişkin hedefler, vizyon ve misyon belirlenebilir, okulların güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşabilecekleri fırsatlar ve tehditler değerlendirilebilir. Nihayetinde, hem kurum olarak kendi geleceğini hem de ülkenin geleceğini en iyi şekilde yönlendirmeyi başarabilir.



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA ÖNÜNDE ENGELLER*

Ülkemizde Genel bütçeden eğitime ayrılan payın son yıllarda belirgin bir şekilde artış göstermiş olmakla birlikte henüz arzulanan seviyede olmadığını söyleyebiliriz. Bu durum kıt olan eğitim kaynaklarının verimli bir şekilde kullanılması ve ülke geneline dengeli dağıtımı için sağlıklı bir planlama yapılmasını zorunlu bir hale getirmiştir. Ülke kalkınmasının da iyi eğitilmiş insanlar aracılığıyla olacağı göz önüne alındığında eğitimde planlamanın önemi kendiliğinden ortaya çıkacaktır.

Stratejik Planlama

Strateji; Çinli General Sun Tzu'nun MÖ 500 yılında hazırladığı Savaş Sanatı adlı eserinde rastlanan 'strateji' kavramının; askerler, iş dünyası, sporcular ve uluslararası ilişkiler uzmanlarının yaptığı çok değişik tanımları vardır. Stratejinin 'Bir bütün içinde daha büyük öneme sahip olan' gibi nispeten kolay anlaşılan tanımı olduğu gibi, 'Hızlı, farklı, yaratıcı çözümler üretmek sureti ile başarılı olmak', gibi daha çok yaratıcılık odaklı tanımı da yapılabilir. Stratejinin, 'Uzlaşıları kırmak sureti ile başarılı olmak' gibi daha zor anlaşılan tanımları da mevcuttur. Ancak, stratejinin bütün tanımlarını incelediğimizde, 'fikir ve düşünce kalitesi' ile ilgili bir kavram ile karşı karşıya olduğumuzu hemen anlarız. Strateji, farklı bir bakış açısı, yenilikçi bir yaklaşımdır.

Planlama ise; belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenecek yolların önceden saptanması, belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Kısaca, strateji bir kavram, planlama ise bir tekniktir. Bu durumda, bir kavram ile bir teknik kelimeden oluşan 'Stratejik planlama' ne anlama gelir?

Kamuda Stratejik Plan; Kamu idarelerince; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanan plandır şeklinde tanımlandığı gibi, Stratejik Planlama veya geniş anlamıyla stratejik yönetim, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri, ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek

* Hakan SOYDAN, Artvin Arhavi İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü

performanslarını izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı esnek bir yönetim anlayışıdır (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı).

Eğitimde Stratejik Plan Yapma Gereği

Baş döndürücü gelişmelerin yaşandığı günümüz dünyasında eğitim kurumlarının çevrelerindeki sosyal, ekonomik, teknolojik gelişmelere kayıtsız kalması elbette düşünülemez. Toplumsal ve kültürel zenginlikleri yaşatan okullarımız beklentileri yerine getirebilmeleri için yeni yaklaşımlar ve uygulamaları eğitim ortamına taşımak zorundadırlar. Eğitim kurumları bu işlevi yerine getirebilmeleri için iyi bir planlama yapmalı ve bu planı sağlıklı bir şekilde hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Eğitimde Stratejik Planlama Çalışmalarında Karşılaşılan Güçlükler

Eğitim örgütlerinde stratejik planlama çalışmalarında karşılaşılan birçok güçlük vardır. Bunlardan önemli olarak tespit edilenler aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Katılımcılığın Sağlanamaması: Eğitimde stratejik planlama ile özel sektörde yapılan stratejik planlama çalışmaları arasındaki en önemli fark özel sektörde stratejik planlamanın üst düzey yöneticiler ve şirkette en fazla hisseye sahip kişilerce yapılmasıdır. Oysa okul gibi kamu hizmeti sunan örgütlerde üst düzey yöneticiler tarafından yapılan bir planlamanın başarılı olabileceği düşünülmemelidir. Birçok eğitim kurumunda stratejik planlama çalışmaları okul yöneticileri tarafından yürütülmekte olduğundan diğer eğitim paydaşlarının katkılarından uzak bir şekilde yapılmakta ve planlamanın başarılı olma olasılığı azalmaktadır. Tüm kesimleri temsil etmeyen bir planlama için diğer eğitim paydaşlarının çaba göstermesini ve süreci sahiplenmesini beklememiz gerçeklerden uzak bir yaklaşım olacaktır.

Kavramsal Boyutun Yeterince Anlaşılabilmesi: Stratejik Planlama çalışmalarının kavramsal boyutu eğitim kurumlarında yeterince anlaşılabilmiştir. Bu eksik bilgilendirme Stratejik Planlamanın temelde özel sektörü ilgilendiren yabancı kökenli bir yaklaşım olarak algılanması sonucunu doğurmuştur. Ayrıca Stratejik Planlama okullarımızın sorunlarını çözecek bir yaklaşımdan çok kanuni bir zorunluluk, üst yönetimin bir isteği şeklinde algılandığından çalışanlar tarafından yeterince benimsenmemektedir.

Kurumsal ve Kişisel Performansın Ödüllendirilmesi Önünde Engeller: Eğitim örgütlerinde kurumsal ve kişisel performansı ödüllendirilmesi konusunda açık ölçütler olamaması bu tür çalışmalara eğitim işgörenlerinin katılımında önemli bir engeldir.

Merkezi Yönetim Anlayışı: Bir eğitim örgütünün stratejik plan yapabilmesi için kurumun özerk olması, sahip oldukları kaynakları istedikleri

yönde kullanabilme sorumluluk ve yetkisine sahip olacak bir yapıda olması gerekirken Türk Eğitim Sisteminde hâkim olan Merkezi Yönetim anlayışı sağlıklı bir stratejik planlama önünde hukuksal bir engel oluşturmaktadır. Mevcut mali, idari ve hukuki yapının stratejik planlama yapısına uygun olması gerekmektedir.

İnsan Kaynakları: Eğitim örgütlerinde çalışanların hepsinin belirli bir eğitim seviyesinin üstünde insanlar olması stratejik planlama çalışmaları için toplumumuzda Milli Eğitim Bakanlığının öncü rol oynaması beklentisi oluşturmuştur. Çalışanlarımızın büyük bir bölümü eğitilmiş olmasına rağmen stratejik planlama çalışmalarına katılacak ekip üyelerinin seçimleri gönüllük esasından uzak bir şekilde yapılmıştır. Demokratik olmayan bir ortamda seçilen bu ekiplerin eğitimlerinde bu nedenle bazı sorunlar yaşanmaktadır. Stratejik Planlama kavramının ne olduğunu bilmeyen ekip üyelerine bile rastlanması düşündürücüdür. Stratejik planlama çalışmalarında okul yöneticilerinin çalışmaları kontrol eden bir anlayış yerine yönlendirici ve yardımcı bir anlayışla hareket etmeleri gerekmektedir.

Sonuç Olarak

Karşılaşılan sorunların içinde Stratejik Planlamanın kavramsal boyutunun eğitim çalışanlarınca yeterince anlaşılabilmesi boyutu daha baskın olarak çıkmaktadır. Stratejik Planlamanın nasıl bir çalışma olduğu, eğitim kurumları için ne gibi yararlarının olduğu, çalışmaların başarılı olması için katılımın önemli olduğu konularında eğitim çalışmalarının artırılması gerekmektedir.

Eğitim kurumlarımızda stratejik planlama çalışmalarında bazı güçlüklerle de karşılaşılıyor olsak ta, Türk Toplumunun Milli Eğitim Bakanlığından beklediği örnek ve öncü olmak misyonuna uygun bir çalışma, sorumluluk bilinci ve kararlılıkla hazırlanacaktır.

Kaynakça

1. E. Türk ve N. Ünsal, Eğitimde Stratejik Planlama (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2007)
2. GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3 (2004) 349-363 (Halil Işık, Ahmet Alpay)

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Dünyada meydana gelen sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik ve teknolojik değişimler , beraberinde bu gelişmelere örgütsel düzeyde ayak uydurma zorunluluğu getirmiş ve bu uyumun sağlanması için bizleri “strateji”, “örgüt kültürü”, “yerelleşme”, “şeffaflık” gibi kavramlarla tanıştırmıştır. Bu kavramlara “stratejik planlama”, “stratejik amaç”, “stratejik yönetim”, “misyon”, “vizyon” gibi kavramlar da eklenerek eğitimde yeni bir anlayışın varlığı kendini hissettirmiştir. Hatta eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk haline gelmiştir.

Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve temel unsuru olan okullar, toplumların kültürel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişmelerine yön vermekte etkin olabilmeleri için, stratejik öneme sahip kurumların en başta gelenidir. Bu açıdan okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Okulların çevreyle uyumlu olması, çevreyi değişime hazırlayabilecek, yenilikleri gerçekleştirebilecek, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirebilecek bir uygulamaya gitmesi hedeflerin gerçekleşmesi için bir zorunluluktur. Değişim sürecinde etkili bir yöntem olarak ifade edilen stratejik planlama, çevresel etkenleri odak unsur olarak, geleceği doğru tahmin etmeyi ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmeyi öngören bir yaklaşımdır.

Nedir strateji? Literatürlerde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı bahsedilmektedir. Bunlardan biri; Latince’ de yol, çizgi veya yatak anlamına gelirken, ikincisi ise, Yunanlı bir general olan Strategos’un adına atfen savaşta hedefe varmak için atılan adımlar olarak tanımlanmaktadır. Türkçe’de ise strateji; sürme, gönderme, götürme, yürütme ve gütmeye anlamlarında kullanılmaktadır.

Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 1990: 3). Uzun süreli amaçlara ulaşmak üzere geliştirilen, geniş kapsamlı ve genel bir planlama türüdür. Stratejik planlama, bir bütün olarak örgüt üzerinde odaklanan uzun dönemli planlar bütünüdür.

Strateji, bir anlamda kaynakları organize etme sanatı ve yöntemidir. Stratejiyi gerekli kılan sebepler; kıt kaynaklar, zamana ve konuma bağlı olan koordinasyon gerekliliği gibi nedenlerdir (Akyüz, 2005: 110).

* Emel SÖNMEZ, Aydın İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Yani; strateji kavramını planlamayla kullanmak yerinde olacaktır. Ayrıca stratejik planlamanın örgütsel faaliyetleri yönlendiren, bütünlük ve tutarlığı sağlayan, çevreyi daha iyi tanıma imkanı sağlayan, strateji üzerinde yöneticilerin fikirlerini arttıran yararları da vardır (Kabadayı, 1999: 146). Planlar yerine getirdikleri fonksiyonlar bakımından, taktik, harekât ve stratejik planlar şeklinde ele aldıklarını görüyoruz. Taktik planlar, daha çok orta kademe yöneticiler tarafından, stratejik planların amaçlarına ulaşabilmesi için daha kısa bir süreyi kapsayan planlar olarak tanımlanırken; harekât planları orta ve alt kademe yöneticileri tarafından çok daha kısa süreyi kapsayan bir faaliyetin ve kısa süreli bir görevin yerine getirilmesi amacıyla yönelik planlar olarak ifade edilir. Stratejik planları diğer planlardan ayıran özellikse; bu planların ayrıntıdan ziyade hedeflere ve geleceğe yönelik olduğu, özellikle “Neyin Yapılacağı” konusunda odaklandığı ve bunun nerede, ne zaman, kim tarafından yapılacağı üzerinde ayrıntılı biçimde yer almadığı planlardır (Aykaç, 1999: 74-75).

Stratejik yönetimin gelişimi ile stratejik planlamanın gelişimini özdeş gelişmeler olarak değerlendirmek mümkündür. Başka bir ifadeyle stratejik planlama, stratejik yönetim kavramının içinde, onun yerine getirdiği yönetsel bir faaliyet olarak ele alınabilir (Akyüz, 2001: 124-125).

Kısacası klasik planlama anlayışına göre “geçmiş “ ile “bugün” geleceğimizi yaratırken, stratejik planlamaya göre “gelecek” “geçmiş” ile birlikte “bugün” yaratılacaktır. Bu iki planlama yaklaşımını karşılaştırdığımızda stratejik planlamanın daha başarılı olacağı kesindir. Stratejik plan hazırlanırken uygulama aşamasında karşılaşılabilecek sorunlar ve bunların çözümü ortaya konmakta, olası engeller ile bunların üstesinden gelmek için izlenecek stratejiler belirlenmektedir. Ayrıca, uygulamada stratejik planlamanın önemi, Peter Drucker tarafından "Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu, devreye girecek insanların bakış açısı ve onların verebileceği tepkiler ile planlamada hedef alınan kitlenin ihtiyaçları ve onların değerleri dikkate alınacağından başarı garanti altına alınmıştır." şeklinde belirtilmiştir. Kısaca diyebiliriz ki; bugünkü başarı geleceğin başarısını getirir.

Stratejik planlama, uzak ufukları içine alan bir planlama süreci olduğu halde uzun vadeli bir plan değildir. Organizasyonun gelişim hedeflerine ulaşması için izlenecek hareket yönüne bir açıklık kazandırır. Ayrıca, organizasyonunun zayıf yönlerinin tespit edilerek bunların giderilmesine, güçlü olduğu yönlerinin tespit edilerek bunların değerlendirilmesine imkân tanır. Stratejik planlamada üst yönetimden destek alınması planın başarılı olmasında en önemli unsurdur. Üst yönetim destek vermediği sürece planın başarılı olması imkansızlaşır. Bu nedenle, stratejik planlamanın ilk aşamasında, planlamaya ilişkin bir planın yapılması gerekmektedir. İlk basamağın amacı iç ve dış paydaşlar arasındaki anlaşmayı sağlamaktır. Başlangıç aşaması dediğimiz bu

basamakta özellikle stratejik düşünebilen ve bu düşüncelerini eyleme dönüştürebilen planlama ekiplerinin oluşturulması son derece önemlidir.

Değerlerin incelenmesi sürecinde; personelin ve organizasyonun değerleri, operasyonun felsefesi, çevresel değerler belirlenerek tüm paydaşlarca bu değerlerin analizinin yapılması gerekmektedir. Planlama sürecinin bu değerlerle ortak paydalarda buluşması ve bu değerlerin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi eylemlerin hedefler doğrultusunda daha iyi koordine edilmesini sağlayacaktır.

Misyon formülasyonu aşamasında kurumun vizyon ve misyonunu belirlemesi gerekmektedir. Vizyon, örgütün gelecekte ulaşmak istediği yerin, o noktaya ulaşma konusunda ikna edici ve eyleme sevk edici, hayal edilen ama hayal ürünü olmayan bir resim olmalıdır. Değerlere dayalı olması gereken kurum vizyonunun nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin ayrıntıları misyon ifade eder. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için diğer süreçlerde olduğu gibi bu vizyon ve misyonun işgörenler tarafından paylaşılması ve benimsenmesi; aynı zamanda bu aşamada kurumun stratejik profili ve stratejik hedeflerinin oluşturulması gerekir.

Stratejik yönetim modelinde, misyon çerçevesinde örgütün stratejik amaçları ve uygulamaya dönük stratejik hedefleri belirlenir. Stratejik planlamada amaçların gerçekleştirilmesine yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesinde tüm ilgi gruplarının katılımını sağlamak gerekir.

Performans değerlendirme ve fark analizi aşamasında yapılması gereken, kaynakların analiz edilmesi, güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konmasıdır (Erdem, 1998:45). Bu aşamada, “Şu an ne yapmaktayız?”, “Bunu niçin yapıyoruz?” ve “Yaptığımız işi, başka yol ve yöntemlerle de yapabilir miyiz?” gibi soruların cevapları aranır. Daha sonra, iç ve dış çevrenin incelenmesi, fırsatlar ve tehditlerin değerlendirilmesi gerekir. Bu noktada, güçlü ve zayıf yanların neler olduğu, karşılaşılabilecek fırsatlar ve tehditlerin neler olabileceği düşünülmelidir.

Entegre işlevsel planlar aşamasında örgütün stratejik amaçlarının nasıl eylem planlarına dönüştürüleceği üzerinde yoğunlaşılır. Planlar, beklenen stratejik hedefleri gerçekleştirebilecek yapı ve işleyişte olmalıdır. Durumsal planlar aşaması değişen koşulların planlamayı olumsuz etkilememesi için alternatif planların hazırlanması ve geliştirilmesidir..Değişen koşullarda vizyon ve misyonun bile yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir.

Uygulama aşamasında değişimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan etkinliklerin programı, belli tarih ve süreler belirtilerek hazırlanır. Uygulama planında misyon, amaçlar, temel stratejiler, program akışı ve sorumlulukların yanında maliyet de yer almalıdır.

Okullar, eğitimin ve ulusal kalkınmanın temel taşlarıdır ve stratejik öneme sahiptirler. Bu nedenle, okulların çevre gereksinimlerini ve değişen koşulları göz önüne alarak bir takım stratejik amaçlar edinmeleri var olabilmeleri için şarttır.

Okullarda stratejik planlama, stratejik yönetim modelinin bir parçasıdır ve okulun değişim sürecinde gelecekteki hedeflerini oluşturmaya yöneliktir. Okulların stratejik üstünlüğünü sağlayabilmesi ancak gerçekçi bir stratejik planlama ile mümkündür. Stratejik planlama ile liderlerin vizyonu hem kurum içi hem de kurum dışı kabul görebilir. Okulların nereye ulaşmak istedikleri asla tesadüflere bırakılamaz. Okulların çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve toplumu değişime hazır hale getirebilmeleri için öncelikle kendi içlerinde değişimi özümsemeleri gerekmektedir.

Eğitimde örgütsel değişimin başarılmasında, stratejik planlamanın önemi açıktır. Etkili bir stratejik planlama sayesinde, geleceğe ilişkin hedefler, vizyon ve misyon belirlenebilir, okulların güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşılabilecekleri fırsatlar ve tehditler değerlendirilebilir. Okulların stratejik planlama doğrultusunda dikkat etmeleri gereken nokta, buldukları mevcut konum ile varmak istedikleri nokta arasındaki farktır. Ayrıca, varılmak istenen noktaya ne şekilde, hangi yol ve araçlarla varılacağı da stratejik planlamada önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, okulların başarısında etkili bir stratejik planlama süreci gerekmektedir. Ayrıca, stratejik planlama için gerekli alt yapının oluşturulması, okul çevresinin bilinçlendirilmesi, başarılı çalışmaların desteklenmesi ve tarafların gönüllü katılımlarının cesaretlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca yönetimdeki yerleşme, şeffaflık, programa ve insana güven; bu alandaki sorunları azaltabileceği gibi amaç ve hedeflere giden yolu da hızlandırabilecek ve daha kararlı hale getirebilecektir.

Kaynaklar

1. Adem, Mahmut. (1997). Eğitim Planlaması. Ankara: Şafak Matbaası.
2. Aksu, Mualla. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Anı Yayıncılık.
3. Aytaç, Tufan. (2000). Okul Merkezli Yönetim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. No:172.
4. Becerikli, Sema. (2000). Stratejik yönetim Planlaması:2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım. Amme İdaresi Dergisi. (3). s. 97-109
5. Cafoğlu, Zuhâl. (1996). Değişen Eğitim Sistemindeki Değişmezlik. Yeni Türkiye Dergisi. Ankara. No:3. Sayı:7.
6. Çelik, Vehbi. (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim. Eğitim ve Bilim. Sayı:13. s.28-34

7. Çoban, Hasan. (1997). Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. Ankara: İnkılap Kitapevi.
8. Dinçer, Ömer. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
9. Drucker, F. Peter. (1999). 21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
10. Ensari, Hoşcan. (1999). 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem yayıncılık. 1. Basım. October 2003 Vol:11 No:2 Kastamonu Education Journal
11. Erdem, A.Rıza. (1998). İlköğretimle İlgili Sürdürülen ve Planlanan Çalışmaların Stratejik Planlama Açısından Değerlendirilmesi. Eğitimde Yansımalar:IV. Cumhuriyetin 75. Yılında İlköğretim. 1. Ulusal Sempozyumu. Ankara: Öğretmen Hüseyin Hüsnü TEKİŞİK Eğitim Araştırma Geliştirme Merkezi Yayınları:1.
12. Eren, Erol. (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
13. Erdoğan, İrfan. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık. 1. Baskı.
14. Fındıkçı, İlhami. (2002). İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul. Alfa Yayınları.4. Baskı.
15. Goodstem, Leonard; Nolan Timothy and J.William Pfeiffer. (1993). Applied Strategic Planning. USA: McGraw-Hill, Inc.
16. Hesapçioğlu, Muhsin. (2001). İnsan Kaynakları Planlaması. Ankara: Anı Yayıncılık.
17. Kabadayı, Reşide. (1999). Stratejik Planlama ve Eğitim. Verimlilik Dergisi. (2).s.143-154.
18. Maşrap, Akın. (2000). Yönetimsel Sistem. Ankara: Gazi Büro ve Kitapevi.1. Baskı.
19. Nartgün, Şenay. (2000). Stratejik Planlama ve Eğitim. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar. Ankara: Anı yayıncılık.
20. Özden, Yüksel. (19989). Eğitimde Dönüşüm. Ankara. Pegem Yayıncılık.
21. Şişman Mehmet ve Selahattin Turan. (2002). Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık. 2. Baskı.
22. Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek. (2000). Nitel Araştırma Yöntemleri. Ankara: Seçkin Yayıncılık. 2. Baskı.

YARIN NEREDEYİZ?*

Eğitim, insanların bireysel hedeflerine, yaşamsal sorumluluğuna, yaratıcılık potansiyellerinin oluşmasına olanak sağlamaktadır. Bu nedenle, eğitimde bireysel, kurumsal ve kşresel boyutlarda sşrekli bir gelişim ve değişimi yakalamak gerekmektedir.

Bilginin gşç olarak gřrřldřđü çağımızda, kurumsal ve toplumsal gelişimin temel boyutunu, eğitim etkinlikleri oluşturmaktadır. Bu amaçla bilgi toplumu olma çabasındaki toplumların hedefi, eğitimi; tşm yşnleriyle ele alıp, değerlendirip, gelişim esaslarını bireysel, kurumsal ve ulusal boyutlarıyla geliştirmeleri gerekmektedir.

Dşnyadaki hızlı değişim ve bilişim teknolojisindeki gelişmeler, eğitim anlayışında da bazı değişimleri zorunlu kılmaktadır. Bilgi toplumuna ulaşım sşrecinde, bilgi tabanlı değişim hareketleri, insanların eğitimden beklentilerini de farklılaştırarak değişirmiştir.

Geleneksel eğitim anlayışımızın yetersiz kaldığı gşnşmşzde, eğitim politikalarının oluşturulmasında, kurumların yapı ve işlemlerinin belirlenmesinde, kşklş yenilikleri ve dşnşşmeleri planlamak, zorunluluk haline gelmiştir. Bilgi toplumunun yşkselen değerleri arasında teknoloji dşnşşmş, gelişim ve değişim, insan kaynağına ilgi, bilgiye dayalı organizasyonlar, řđrenen şrgştler ve sşrekli řđrenmeyi alışkanlık haline getiren insan modeli yer almaktadır. Bu noktadaki kritik bakış, mevcut eğitim sisteminin bahsedilen yeni açılımları ve değerleri kazandıracak alt yapıya sahip olup olmadığının kavranması yşnşnde olacaktır.

21. yşzyılda her alanda çok bşyşk değişiklikler beklenmektedir. Yarınlar, bugşnşn doğrusal bir uzantısı olmayacağına gşre, yarını gşrebilmek ve iyi planlayabilmek, değişim sşrecini iyi kavramak ve ortaya dşkşlen değerleri iyi anlayıp bu yşnde önlemler almak gereği, kaçınılmaz olmuştur. Cumhuriyetin kuruluşundan bu yana, cumhuriyet kazanımlarının korunması ve hayata geçirilmesinde her zaman şnder olan eğitim kurumları, bu misyonunu sşrekli geliştirerek yola devam etmelidir.

21. yşzyılda başarının yolu eğitimli insan kaynaklarından geçmektedir. Bu nedenle eğitimi çağın ihtiyaçları doğrultusunda geliştirmek gerekecektir. Eğitim anlayışlarını tanımanın gelişim için yeterli olmadığı gşnşmşzde,

* Balıkesir İl Millî Eğitim Mřdřrlřđř Stratejik Planlama Ekibi

yaratılan değişimlere katılarak gelişmek, kurumları farklı kılmamaktadır. Değişimi yaratan ve yöneten bir duruş sergilemenin ayrıcalık sağladığı günümüz dünyasının getirisi, katılımcı ve planlı bir yönetim anlayışını doğurmuş ve uygulamayı da mecbur kılmıştır.

İyi bir yol haritası olmayan bireyler, kurumlar ve toplumlar gelecek dünyada yolunu bulamayacaklar, kendine haslığı ve belirleyiciliği olmayan duruma düşeceklerdir. Bunun eğitim sektöründe yaşanması, iş gücünün niteliğinden, yaşam kalitesinin her alanına yansiyacaktır. Bu yüzden stratejik yönetim kavramını; toplam kalite yönetimi, süreç yönetimi ve öğrenen örgüt kavramlarıyla birlikte vizyona götüren eylemler bütünü olarak algılamak gerekir. Ayrıca stratejik yönetim, okullarımızın hayatla ve gelecekle olan setlerinden kurtulması, tüketen değil, üreten, yön veren pozisyona geçmesi için, bir yol haritası olarak görülmektedir.

Katılımcı ve planlı yönetim anlayışıyla, eğitimin iç ve dış dinamiklerinin stratejik yönetim sürecinde, tüm kurumlarından toplumun geneline yayılarak, yarınlar bugünden planlanacaktır.



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA VE ÖĞRETİM HARİTALARI*

Yönetim süreçlerinin temel unsuru olarak planlama, mevcut insan ve madde kaynaklarının örgütsel amaçları gerçekleştirmeye yönelik durumunu ifade etmektedir. Yöneticilerin sahip olması gereken yeterliklerden birisinin planlama becerisi olduğu düşünüldüğünde, yöneticinin aynı zamanda iyi bir planlamacı olduğu söylenebilir. Ekonomik ve teknolojik koşulların hızlı değişmesi, planlamanın önemini arttırmaktadır. Ruscoe' ya göre (1974), planların hazırlanması teknik, bu planların uygulanması ise yönetsel bir süreçtir. Örgütler, mevcut durum hakkında bilgi sahibi olabilmek, gelişebilmek ve ileriye yönelik kestirimlerde bulunabilmek için iyi bir stratejik planlamaya gereksinim duymaktadır. İyi bir planın anlaşılabilir olma, en az giderle istenileni verme, değişen koşullara uyarlama, süre bakımından uygunluk, uygulayacak kişilerin katılımını sağlama ve yeni kaynaklar gerektirmeme gibi özelliklerinden söz edilmektedir (Özalp, Koparal ve Berberoğlu, 2000).

Yerel Bir Etkinlik Olarak Öğretim Haritaları

Öğretim haritaları, yerel düzeyde eğitim planlaması anlamına gelmektedir. Eğitim etkinlikleri planlanırken, her bölgenin nüfus, ekonomi, coğrafya, toplumsal durum gibi özellikler açısından birbirinden farklılaşabileceği göz önünde bulundurularak, bu tür değişkenlere göre planlama etkinliğinin düzenlenmesi, öğretim haritaları veya mikro planlama olarak adlandırılmaktadır. Öğretim haritaları veya diğer bir ifadeyle mikro planlama, her bölgenin kendi özelliklerine göre değişmekte ve ülkede kaynakların gereksinime göre dağıtılması temeline dayanmaktadır. Mikro planlama veya öğretim haritaları, yerel düzeyde gerçekleştirilen planlama etkinliklerini ifade etmek için kullanılmakta; makro planlama ise ulusal düzeyde gerçekleştirilen daha genel ve kapsamlı planlama etkinliğini ifade etmektedir.

Eğitimde stratejik planlama söz konusu olduğunda, ulusal ölçekte bakanlık politikalarının ve ülke genelinde planlama yapan devlet kuruluşlarının çalışmalarının bir devamı olarak, yerel ve okul düzeyinde bazı düzenlemelerin

* Bilecik İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Komisyonu
Ali Said ÇALIŞKAN, İl Millî Eğitim Müdürü
Hasan Hüseyin CAN, Millî Eğitim Müdür Yardımcısı
Muhammet AKGÜL, Şube Müdürü
Engin ASLANARGUN, Pazaryeri İlçe Millî Eğitim Müdürü

yapılması ve kararların alınması akla gelmektedir. Bursalıoğlu (2000), eğitimde karar sürecini etkileyen çeşitli iç ve dış nedenler arasında en güçlü olanını merkeziyetçilik olarak belirtmektedir. Yerel düzeyde bölgeler arasındaki farklılıklar ve eşitsizlikler düşünüldüğünde, sadece ulusal ölçekte yapılan ve merkeziyetçiliğe dayanan makro planlama ile yetinilmesinin, mevcut sıkıntıları çözmeye katkıda bulunamayacağı ve gelişmeyi sağlayamayacağı görülmektedir. Ülke genelinde yapılan makro planlamanın zorunlu ve tamamlayıcı bir parçası olarak il, ilçe, belde ve okul düzeyinde stratejik planlama yapılabilmesi; her bir il, ilçe, belde ve okul düzeyindeki farklı ve ortama özgü şartlar dikkate alınarak gelişme ve ilerleme programları oluşturulabilmelidir. Bölgeler ve okullar arasındaki eşitsizlikler ancak bu şekilde giderilebilir. Böylece, bazı bölgelerde yaşanan aşırı yığılma ile toplumsal yapıdan kaynaklanan eşitsizlikler, kaynakların gereksinime göre dağıtılması yoluyla dengelenebilir.

Yerel düzeyde yapılacak stratejik planlama ile okul büyüklüğü ve öğrenci sayıları hakkında da sağlıklı kararlar alınması sağlanabilir. Bölgenin nüfus yapısı, göç durumları, eğitim hareketliliği, çalışma, ekonomi gibi etmenler, okul ve sınıf yapılarına etki etmekte, sınıflardaki öğrenci sayıları hakkında önemli ipuçları vermektedir. Stratejik planlamanın temel öğelerinden biri olarak öğretim haritası, bölgesel, yerel ve kurumsal düzeyde planlama etkinliklerinin tümünü kapsamaktadır (Karakütük, 1994). Öğretim haritası, eğitim-öğretim etkinliklerinin bölgesel, yerel ve kurumsal düzeydeki koşullar dikkate alınarak planlanması ve yürütülmesi sürecidir. Bu noktada her bir bölgenin ve okulun kendine özgü nitelikleri, nüfusu, olanakları, iklimi, coğrafyası, kültürü olacağı için bu özellikler gözetilerek toplumsal istemin karşılanması gerekmektedir. Kış aylarında hava koşullarından ve coğrafi özelliklerden dolayı ulaşımın sağlanamayacağı bölgelerde taşınmalı eğitim uygulamasının yapılmaması, yerel koşulların mikro planlamada gözetilmesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Aynı şekilde yaz aylarına doğru tarım ve hayvancılığın yoğun olarak yapıldığı ve genç nüfusun da bu etkinliklere katıldığı bölgelerde, okulların açılış ve kapanış zamanlarının ve öğretim programlarının şehir merkezlerinden farklı olması gerekmektedir. Kültürel ve geleneksel nedenlerden dolayı okullaşmaya yeterince önem vermeyen ve kız çocuklarının okula göndermeyen bir bölgede zorunlu eğitimin bir gereği olarak yasal sürecin başlatılması yerine, bu bölgedeki eğitimcilerin toplumsal koşulları yorumlayacak düzeyde sosyoloji eğitimi alması ve bölge insanının kültürel özellikleri dikkate alınarak yerele özgü eğitim-öğretim planlamasının yapılması ve buna uygun programın uygulanması daha yerinde gözükmektedir.

Bu çalışmada, İç Anadolu Bölgesi ile Marmara Bölgesinin kesiştiği coğrafyada yer alan Bilecik ilinin öğretim haritasının çıkarılması ve stratejik planlamasının yapılması hedeflenmektedir. 2000–2007 yılları arasında ildeki ilk ve orta dereceli okullardaki öğrenci, öğretmen ve okul durumları incelenmekte;

yıllara göre yaşanan artış ve azalmalar şekillerle ve çizelgelerle gösterilmekte ve sonuç olarak da Bilecik ilinin 2000 yılından itibaren öğretim haritası çıkarılması ve stratejik planlamasının yapılması hedeflenmektedir. Bu çalışmanın amacı; 2000-2007 arası yaşanan değişimlere ve var olan durumun gereksinimleri karşılama oranına bakılarak, geleceğe yönelik sağlıklı ve rasyonel stratejik planlama yapılmasına katkıda bulunmak ve bu doğrultuda eğitim öğretim etkinliklerinin yönetilmesini sağlamaktır.

Sonuç

Öğretim haritalarının veya mikro planlamanın amacı; yerel düzeyde, yerel şartlar gözetilerek eğitim planlaması yapmak ve var olan durumdan yola çıkarak geleceğe yönelik stratejik planlama yapabilmeyi sağlamaktır. Öğretim haritaları, hedeflere ulaşılmasında ve gelecekte ortaya çıkabilecek gereksinimlerin önceden belirlenmesinde yöneticilere yol göstererek eğitim politikalarının istatistiki verilere dayandırılarak saptanıp uygulanmasına olanak sağlar.

Yönetim süreçlerinden olan stratejik planlama etkinliğinin doğru ve yerinde yapılması, yöneticilerin yönetim anlayışına ve liderlik özelliklerine bağlıdır. Planlamanın yöneticiler eliyle yapıldığı düşünüldüğünde, güçlü ve yetkili yerel organların etkili bir mikro planlama sürecini işletebileceğinden söz edilebilir. Yerel düzeyde eğitime ilişkin istatistiklerin tutulması, öğrenci akış şemasının çizilmesi, mevcut okul-bina-derslik-donanım durumunun öğrenci sayısı ile orantılı olarak geliştirilmesi, farklı düzeydeki eğitim istemlerinin belirlenmesi ve gelecekteki eğitim durumunun mevcut nüfus grafiklerine bakılarak kestirilmesi gibi mikro düzeydeki planlamalar ancak güçlü ve yetkili yöneticiler eliyle mümkün olabilir.

Kaynaklar

1. Bursalıoğlu, Z. (2000). Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış. Onbirinci basım, Ankara: Pegem A Yayınları.
2. DİE, (1991). 1990 Genel Nüfus Sayımı İdari Bölünüş Ankara: T.C. Başbakanlık DİE.
3. DİE, (2001). 2000 Genel Nüfus Sayımı, Nüfusun Sosyal ve Ekonomik Nitelikleri. Ankara: T.C. Başbakanlık Devlet İstatistik Enstitüsü Matbaası.
4. DPT, (2000). Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001-2005. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yay.
5. Dejong, W. ve Glover, T. (2004). Urban Facility Planning: Broad Based Involvement School Planning and Management, June.
6. Harbison, F. (1973). Eğitim Planlaması ve İnsan Kaynağı Geliştirme.(Çeviren, Hıfzı Doğan), Eğitim Planlamasının İlkeleri Serisi 2, Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları, 20, Ankara: MEB Basımevi.

7. Hesapçioğlu, M. (1984). Türkiye’de İnsangücü ve Eğitim Planlaması. Ankara: Ankara Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, 127.
8. Hesapçioğlu, M.(1989). Eğitim Planlaması ve Yönetimi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayın No: 472, Atatürk Eğitim Fakültesi Yay. No: 7
9. Karakütük, K. (1994). Eğitim Planlamasında Öğretim Haritasının Yeri, Önemi ve Türkiye’de Uygulanması, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
10. Karakütük, K. (1998). Eğitimde Mikro Planlamanın Gerekliliği. Türkiye’de Eğitim Yönetimi (Editörler: M. Hesapçioğlu, H. Taymaz). Ankara: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları, 115-126.
11. MEB, (2001). 2002 Yılı Başında Milli Eğitim. Ankara: APK. Başkanlığı
12. MEB; (2005). Milli Eğitim İstatistikleri 2004-2005. Ankara: Araştırma, Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı.
13. Özalp, İ. , Koparal, C. ve Berberoğlu, G. (2000). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları: 15.
14. Ruscoe, G. C. (1974). Eğitim Planlamasında Başarı Koşulları. Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları, 27; Eğitim Planlamasının İlkeleri Serisi 3, Ankara: MEB Basımevi.
15. Sturm, L. (1995). The Interaction Between Micro-, Meso-, and Macro-Levels:
<http://tiss.zdv.unituebingen.de/webroot/sp/barrios/theme.Ziyarettar.13.05.2005>.
16. Turan, S. (2001). An Exploration Of Transformational Leadership And Its Role In Strategic Planning:A Conceptual Framework. Educational Planning,13(1),3-19.
17. Vaizey, J. (1974). Eğitim Planlarının Maliyetinin Hesaplanması. (Çeviren Necdet Serin), Talim ve Terbiye Dairesi Yayınları, 22; Eğitim Planlamasının İlkeleri Serisi 4, Ankara: MEB Basımevi.

STRATEJİK PLANLAMA*

Planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir.

Stratejik planlama, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmadır.

Kurumun Misyonunun Tanımlanması

Her kurumun yaptığı işi ve amaçlarını belirleyen bir misyonu vardır. Kurum misyonu yönetimi, kurumun hizmet alanını açıkça belirlemeye zorlar. Tüm kurumlar bir kimliğe sahiptir. Kimlik, bir kurumun mevcudiyetinin sebebidir. “Biz Neyiz?” sorusuna kimlik cevap verir.

Herhangi bir kurumun bütünlüğünün korunabilmesi ve faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi; ancak açık seçik, iyi odaklanmış, ortak bir amaçla sağlanabilir. Bir görev tanımı ne ad altında verilirse verilsin, kurumun ilkelerini belirten veya kurumu tanımlayan, o kurumun ne olmayı istediğini, kime hizmet götürdüğünü uzun vadeli bir görüş halinde açıklayan ifadedir. Görev tanımı ile belirlenen kimlik, stratejilerin uygulanması ve amaçların başarılı olarak gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı için, önemlidir. Kurumun misyonu belirlendikten sonra, sıra bunları gerçekleştirecek amaçların belirlenmesine gelir.

Stratejik amaçların belirlenmesi

Kuruma ait amaç, o kurumun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği, geleceğe ilişkin bir husustur. Amaçlar kurumun planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de ifade ederler. Amaçlar, devamlı ve değişmez bir unsur olarak, kurumu diğer kurumlardan ayıran onun yapı özelliğini oluşturan temel unsurlardır.

Kurumun Kaynaklarının Analiz Edilmesi

Kurumun strateji ve planlarının gerçekçi olabilmesi için kurumun değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gereklidir. Mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesi için yapılan bu özeleştirme, verimlilik ve etkililiğin artırılması hususunda gerekli yöntemlerin bulunmasına imkan

* Faki Hasan IŞIK, Bingöl İl Millî Eğitim Müdürlüğü

verebilecektir. Kurumdaki zayıf yönlerin tümünün iyileştirilebileceği söylenemez. Bazı zayıflıkların ortadan kaldırılması uzun bir zaman gerektirir. Bunun için uzun vadeli planlarda kurumun zayıf yönlerine uygulanacak tedavi yöntemleri, planla birlikte düşünülmelidir. Kurumu etkileyen iç ve dış faktörleri de dikkate almak gerekir.

Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlama, her türlü aktiviteye uygulanabilmesine rağmen, her şey demek değildir. Planlamanın başlıca yararları şu başlıklar altında toplanır:

1. Değişen Çevreye Uyum Sağlamak

Çevrenin sürekli değişmesi, özellikle son yıllarda kolay ulaşılamayan bir hıza erişmesi, stratejik planlamayı benimsemek için yeterli bir nedendir. Stratejik planlama, değişikliklerin kuruma getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlamasında güçlü bir araçtır.

2. Bilimsel Ve Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmek

Bilimsel ve teknolojik gelişmeler, değişen çevrenin bir parçasıdır. Kurumlara getirdiği ekonomik ve sosyal problemlerle başlı başına dikkatle ele alınması gereken bir konudur. Özellikle bilgi teknolojisindeki ve haberleşmedeki gelişmeler o kadar hızlıdır ki bunlara adapte olma mümkün olmamaktadır. Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamakta ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır.

3. Sistemli Düşünmek

Politikasını günü birlik kararlara göre oluşturan yöneticiler, kurumun amaç ve faaliyetlerini geliştirmek istedikleri zaman, farkına varmadan kurumun çöküşünü hazırlayabilirler. Oysa Stratejik planlama, bu çöküşü engelleyen sistemli düşünmeyi gerektirir.

4. Yönetimde Etkin Olmak

Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin saptanması, üst yönetim için vazgeçilmemesi gereken yönetim faaliyetleridir. Yöneticiler, etkili ve başarılı bir çalışma temposu içerisinde yönetim faaliyetlerini sürdürebilmek için, sistemli düşünmek ve karar almak zorundadırlar.

Bu sebeple, sistemli düşünmeyi gerektiren stratejik planlama, bir yönetim şekli olarak uygulanabilir.

KALİTENİN GÜCÜ VE STRATEJİK PLAN*

Latince yol çizgi, yatak anlamına gelen ‘stratum’, Yunanlı General Strategos’un sanat ve bilgeliğini belirtmek için kullanılmıştır. Strateji, bir organizasyon üyelerinin o organizasyonun geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. Strateji uzun süreli seçimlerle ilgilidir. Stratejik planlama en üst düzeyde yönetsel bir işlemdir. Stratejik planlamanın işe yaraması isteniyorsa, baştan itibaren bir vizyona sahip olmak çok önemlidir. Stratejik planlama sürecine; kuruluş çalışanlarının, kuruluş hizmetinden yararlananların, sivil toplum kuruluşlarının, diğer kamu idarelerinin ve ilgili diğer tarafların katkı ve katılımları sağlanmalıdır. Stratejik planlar, kamu idarelerinin tek bir birim tarafından değil, tüm birimlerin katılım ve katkılarıyla hazırlanır.

Stratejik yönetim, kuruluşlarıyla birlikte buldukları ortamla ilişkileri açısından bir bütün olarak ele alınan bir yaklaşımdır. Stratejik Planlamanın temel felsefesini dayanışma duygusu oluşturmaktadır. Dayanışma bir topluluğun birbirine bağlı olarak devamı demektir. Dayanışma topluluğun bütünleşme derecesine göre değişir. Dayanışma, aynı zamanda sosyalleşmesinin ve mensubiyetin yüksek dereceli bir göstergesidir. Strateji çalışmalarımızı kollektif bir anlayışla yaklaşmamız ve değerlendirmemiz gerekir. Dayanışma yaşamın bütünlüğünden kaynaklanır. Yaşamın her ögesi anlamını diğer öğelerle kurmuş olduğu ilişkilerden alır. Bu ilişkileri umursamamak, görmezlikten gelmek, olumsuz yaşantılara sebep olur. Birey kendisini kurumundan ayrı ve bağımsız olarak değerlendirip böyle bir anlayış içinde yaşamını sürdürdüğünde, yaşamında bir çok yüzeysellikler, anlamsızlıklar ve aksaklıklar olacaktır. Böyle bir kişi sürekli suyun akıntısına ters yüzmeye çalışan birinin yaşadığı zorlukları yaşayacaktır. Bireysel ilke ve değerler olmadan, ekibin ortak ilke ve değerlerini oluşturmak olanaksızdır.

Latince bir kavram olan Vizyon, 20. yy’ın sonlarına doğru yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır. Vizyon kavramı geleceğe yöneliktir; geleceği ifade etmektedir ve gelecek ile ilgili hedefleri göstermektedir. Vizyon, kurumla uyuşmayan etkinlikleri sınırlarken, uyuşanları ise asla sınırlamaz. Örgütün vizyonu; liderin vizyonu ve iş görenlerin vizyonunun birleşimi olarak açıklanabilir. Vizyon lider ve izleyicilerine eylem yetkisi verir. Oluşturulan vizyon ile okullardaki takım çalışmalarında süreklilik sağlanabilir.

* Mesut TOPALOĞLU, Bitlis Mutki Lisesi Müdürü

Vizyon, misyonun temel belirleyicisidir. Eğer bir kurumun vizyonu yok ise misyonu da yok demektir.

Misyon, gelecekteki hedeflere ulaşmak için yerine getirilmesi gereken özel görevdir. Misyon örgütün varoluş nedenini açıklayan, amacını net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir ve niçin sorusuna yanıt verir.

Başarının temel felsefesi takım çalışması ve stratejik plandır. Belli bir hedefi olan ve buna ulaşmak için bir araya gelen insanlar, hedeflerine daha kolay ve çabuk erişirler. Planlı hareket edenler her zaman plan yapmadan hareket edenlere göre daha başarılıdır.

Kaynakça

1. Hoşcan Ensari, 21. Yüzyıl Okulları için TKY
2. Doğan Cüceloğlu, İçimizdeki Biz
3. Elife Doğan, Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi



GELECEĞİ PLANLAMA*

Fırtına bekleniyor.
Bulutlar kendini gösterdi
Güneş buluta girdi.
Kar yağabilir.
Bölgede sel baskınları olabilir.
Yarın ayaz olacak.
Sis olabilir, ben seyir güzergâhımı değiştireyim.

Yukarıda yazılan ifadeler, hava muhalefeti ile sorunu olan insanlarla, meteoroloji tahminleriyle uğraşan hizmet grubunun, sık kullandığı kavramlardır. Deniz, kara ve havada yolcululuk yapacak olanlar, ya da hasat zamanı ürünü kaldıracak olan insanlar, meteorolojinin gözlem sonuçlarına önem verirler. Beklenenin dışında belki fırtına çıkmayacak, dolu yağmayacak ya da bir bölgenin bir kısmına yağmur isabet etmeyecektir ama bu sonuçlar tahminde bulunmanın önemini azaltmaz. Hayat devam ettikçe, gelecek ile ilgili yordama da devam edecektir.

Bu durum, kurumlar ve kuruluşlar için de aynıdır. Gelecek ile ilgili tahminler yapmamak akıla gem vurmaktır. Akıllı insanlar, kurumların gelecekteki pozisyonları ile oluşacak yeni durumlar için yeni tahminlerde bulunmaktan vazgeçmezler.

Devlet Planlama Teşkilatı tarafından yapılan ve gelecekteki durumların makro düzeyde belirlenen esaslara oturtulması, ana belirleyici olarak kendini göstermektedir. Ancak, mikro düzeydeki kuruluşlarca hazırlanacak olan stratejik planlar, il ve ilçelerin gelişim planları ile birlikte, genel olarak planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak ve esasen sınırlı olan kaynakların verimli kullanımına katkı sağlayacaktır.

Günümüzde öyle bir durum mevcuttur ki, medeniyetin gelişmesi, ihtiyaçların sınırsızlığını da beraberinde getirmektedir. Buna karşın, mevcut kaynakların insanlığa sundukları sınırlıdır. Buna birde insanın sınırlı bir potansiyel ile sonsuza vurgun olması gerçeğini eklersek, daha rasyonel bir

* Fehimdar ÇİFTÇİ, Bolu İl Millî Eğitim Müdürlüğü İlköğretim Müfettişi

yapılanma içinde olmamız gerektiğini anlarız. Bu sebepten olacak üretim eğitim ilişkisi stratejik yaklaşımlarla artırılmalıdır. Her bilimsel çalışma veya bilimsel kuram, kendi literatürünü de beraberinde geliştirmektedir. Kullanılan kavram ve terimler anlaşıldıkça, anlam kazanan bir derinlik meydana getirmektedir. Stratejik planlama kavramı, bilinçli olmadan yapılan birçok faaliyette kullanılmaktayken, sistematik olarak belli bir düzeneğe oturtulmamıştı. Kavramların çokluğundan yakınların “zaten yapılıyordu” demeleri yeterli değildir. Metodolojisi yoksa sistematik değilse, ortak akıl ürünü olarak ortaya çıkmıyorsa, hedefleri belli edilmemişse, “zaten yapılıyordu” demek ne derece doğru olabilir. Bizim toplumumuzda “Araba devrilince yol gösteren çok olur.” diye bir deyim vardır. Ancak musibetler bizi bulunca alternatif düşünceler devreye girmeye başlar. Stratejik planlama güçlüğe düşmeden de yeni yolların hazırlanmasını öğretmektedir. Böylece hedefler belli edilmiş, dağınık ve düzensizliğin önü kesilmiş olmaktadır.

Eğitim kurumları için stratejik planlama, paydaşların bir araya gelerek, katılımcı bir anlayışla, okulun geleceğiyle ilgili kararları almaktadır. Bu kararlar, ortak aklın hakim kılınması için görev, yetki, yeterlik ve sorumlulukların denkliliğini ifade edebilmelidir. Bu planlama sonuç temelli değil, süreç temelli bir yaklaşımdır. Okul canlı bir organizmadır. Bu canlılık kendi değer ve ilkelerini belirlemeli, vizyonunu ve misyonunu ortak çalışma ile tespit etmelidir. Güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerini de objektif olarak ortaya koymalıdır. Güçlü ve zayıf yönler okulun içinden, fırsat ve tehditler ise dışından gelmektedir. Okul amaç, nüfus ve kaynak bakımından kendisini vizyona taşıyacak eylem planlarını sürekli gözden geçirmeli, küçük iyileştirmeleri göz ardı etmemelidir.

Sonuç olarak;

“Eylem olmadı mı vizyon bir rüyadır. Vizyon olmadan eylem vakit geçirmektir. Eyleme sahip bir vizyon ise dünyayı değiştirmektir.

“Eğer bir hedefiniz varsa hayatta iki şey olur: Ya kazanırsınız ya da öğrenirsiniz.

Eğer sizin bir hedefiniz yoksa ne kazanırsınız ne de öğrenirsiniz”.

EĞİTİMDE STRATEJİK YAKLAŞIM*

Başarıya ulaşmanın en önemli yolu iyi bir planlama yapmaktır. Doğru hedefler koyup, bu hedeflere ulaşmak için isabetli yöntem ve teknikle iyi bir strateji uygulamak başarıya götürür. Başarılı olmuş birey, kurum ve devletlerin başarılarında stratejik hedefler belirleme ve stratejik bir planlama yapma başta gelir. Planlamanın olmadığı işlerde istenen ölçüde sonuç almak mümkün değildir.

Hayatın her alanında olduğu gibi eğitimde de stratejik planlamaya çok ihtiyaç duyulmaktadır. Devletlerin, toplumların eğitim politikaları çok önemlidir. Eğitimde hedefler belirleyip bu hedeflere ulaşmanın yollarını, yöntemlerini iyi tespit etmek gerekir. Eğitimin en önemli işlevi kaliteli insan yetiştirme olmalıdır. İnsan yetiştirme bir sanattır, bu sanatı da en iyi eğitim yapabilir. Milli eğitim politikalarında da yerinde stratejik yaklaşımlar sergilenmesi gerekmektedir. Burada okullar bu politikanın uygulanmasında lokomotif vazifesi görecektir.

Stratejik planlamada, eğitim bölgelerinde ve okullarda sürekli yeni açılımlar getirecek toplantılar yapılmalıdır. Bu toplantılara zaman zaman veliler, öğrenciler, sivil toplum kuruluşları da dahil edilebilir. Bu toplantılar resmi havadan uzak, samimi bir ortamda yapıldığı takdirde ortaya güzel fikirler çıkacaktır. En aykırı fikirlerin bile konuşulabileceği bu toplantıların sonucunda bir yerlerde buluşmalı, ortak akıl ortaya çıkarılmaya çalışılmalıdır. Bu ortak akıl, eğitimin her kademesinde kullanılmaya çalışılmalıdır. Gönüllülük esası olan bu toplantılardan doğacak sinerji toplumun diğer katmanlarına da yansıtılırsa daha güzel sonuçlar elde edilecektir.

Toplumun her ferdinin, eğitimin problemlerinin çözümünde çok önemli olduğunu, eğitimin sadece okulun işi olmadığını bilmesi gerekir. Okullar eğitimin merkezi olmalıdır. Okullarda doğacak sinerji okul çevresine, bütün mahallelere yayılmalıdır. Okul, bireyleri sorumluluk sahibi, çevresindeki sorunlara duyarlı insanlar yapma konusunda aktif rol üstlenmelidir.

Eğitim ailede başlayıp hayat boyu devam eden bir süreçtir. Aile sağlıklı ve gelişmiş bir toplumda anahtar rolündedir. Bu sebeple, kısa ve uzun vadeli yapılan bütün planlamalarda aileler göz önünde bulundurulmalıdır. Bizim toplumumuzun temel unsuru olan ailenin güçlü tutulmasında okul önemli görevler üstlenebilir. Problemlili ailelerde yetişen problemlili çocuklar sağlıksız bir

* Mehmet MEKAN, Burdur İl MEM Türk Dili Edebiyatı Öğretmeni

toplumun habercisidir. Çocuk ailede sevgi, ilgi, şefkat görmelidir. Ailenin boşluğunu okulun doldurması, anne babanın yerini öğretmen alması zordur. Okullarda zaman zaman psikologların da görevlendirilerek rehber öğretmenlere yardımcı olması faydalı olacaktır. Hazırlanan planlamada aileye üzerine düşen görevler verilmelidir.

Sonuç olarak diyebiliriz ki, iyi bir stratejik planlamaya ihtiyaç duyulan bir çağda yaşıyoruz. Doğru hedefler koyma, doğru yöntem ve teknikler kullanma, doğru planlamalar yapma, başarıya ulaşmanın temel şartı haline gelmiştir. Eğitimde öğretmenden başlayarak okulların ve diğer eğitim kurumlarının, günümüz dünyasında günü birlik düşünmek ve kısa vadeli planlar yapmak yerine, geleceğin ideal neslini yetiştirecek vizyonla hareket etmeleri gereklidir. Eğitim kurumlarına dinamizm kazandırılırsa, kısa zamanda diğer kurumları sürüklemeye vazifesini yerine getirecektir. Daha sağlıklı, daha modern, daha gelişmiş bir ülkeye başka türlü ulaşılması mümkün değildir.



21. YÜZYILDA KURUMSAL STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM*

21. yüzyıl dünyasında mesafelerin artık ortadan kalktığı, geleneksel yöntemlerin kurumları geride bıraktığı yadsınamaz bir gerçektir. Zamanı yakalamak, çağa yön vermek için stratejik planlamalar günümüzde bir ihtiyaç haline gelmiştir. En basitten en karmaşık işe kadar bir plan dahilinde hareket etmek, bir yol haritası çıkarıp, yapılacak olan işi basamaklandırmak ve stratejik yöntemleri belirlemek verimi artıracaktır.

Stratejik planlama, konuyla ilgili bilgilerin derli toplu olmasını sağlar, bizi dağınıklıktan kurtarır, gereksiz ayrıntılara düşmemizi önler. Stratejik planlama, “Neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz, başarıımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?”sorularının cevaplarıdır.

Stratejik Plan yapmanın önemini anlamak için İstiklâl Savaşımıza, Türkiye Cumhuriyetinin kuruluşuna ve yapılan inkılaplara bakmak yeterli olacaktır. Atatürk’ün 15-20 Ekim 1927 tarihleri arasında Ankara’da okuduğu Nutuk, Stratejik Planlamanın sonuçlarını görebilmemiz için en güzel örnektir. Bu anlamda Ulu Önder Atatürk tarihin gördüğü en büyük stratejistir.

Küreselleşmenin bütün hızıyla sürdüğü, bilgi toplumu yolunda hızla ilerleyen dünyanın saygın bir üyesi olabilmek için ülkemizdeki eğitimin kalitesinin artırılması yolunda her eğitim kurumu da stratejik planlamasını yapmalıdır. Stratejik planın temeli özdeğerlendirmeye dayanır. Bu sürecin birinci basamağı öncelikle güçlü ve zayıf yönlerin ortaya konulmasıyla gerçekleşir. Kurumun kendine özgü fırsatları ve kurumu tehdit eden unsurların analizi yapılır. Bu analizin ardından kurum nerede olmak istediğini ortaya koyar ve ikinci basamağa atlayarak vizyon ve misyon belirler. Vizyon kurumun gelecekte nerede olacağını, misyon ise kurumun üstlendiği görevi ifade eder. Vizyon ve misyon değişebilir ve gelişebilir nitelikte olmalıdır. Vizyona götürecek olan ilke ve değerler oluşturulur. Üçüncü basamak kurumun ortaya koyacağı hedefleridir. Hedefler genel ve özel olmak üzere saptanır. Bütün bu çalışmalar kurum paydaşlarının katılımı ile gerçekleştirilir.

Örneğin, Ulubatlı Hasan Anadolu Lisesi olarak hedefimiz üç yıl içinde ÖSS’de 42. sıradan ilk yirmi beş okulun arasına girebilmektir. Yine diğer bir

* Bursa Yıldırım Ulubatlı Hasan Anadolu Lisesi Okul Gelişim Yönetim Ekibi

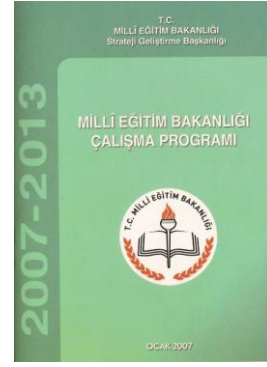
hedefimiz, OKS’de il çapında nc sradan ğrenci alırken, önce tavan ve taban puanlarımızı bir st sraya çıkarmak, daha sonra birinci sradan ğrenci alır hale gelmektir. Dördüncü basamakta saptanan hedefleri gerçekleştirmeye yönelik projeler üretilir. Bu konuyla ilgili olarak iyileştirmeye açık alanlar da dikkate alınarak kurum oluşturduğu komisyonlarla ortaya çıkan ihtiyaa yönelik projeler koyabilir. Diyelim ki Ulubatlı Hasan Anadolu Lisesi’nin çok amaçlı bir salona ihtiyaı var. Bu iyileştirmeye açık bir alandır. Başka bir örnek vermek gerekirse; Sosyal Etkinlikler Yönetmeliğine göre yapılacak toplum hizmetlerinin neler olacağı ve nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili projeler üretilir. Bu projelerin gerçekleşmesi için şu aşamalar belirlenir: Projeler sahiplenilir; projelerde çalışacak kişiler ve zaman belirlenir. Projenin mali hesabı yapılır ardından ilgili kişiler ve iyileştirme ekipleri proje faaliyetlerini başlatırlar. Ekiplerin srdrdğu projeler takip ve kontrol edilir. Değerlendirme aşamasında bir sonuç raporu ile yapılan stratejik planlamanın gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ortaya konur. Projelerin uygulanabilirliği ile ilgili şu somut örnek verilebilir. 2006-2007 Eğitim-ğretim yılında Ulubatlı Hasan Anadolu Lisesi’nde proje teknikleri dersi kapsamında ‘‘Sesli Kitap projesi’’ gerçekleştirilmiştir. Bu projenin çıkış noktası ders öğretmeninin okuduğu bir gazete haberi olmuştur. Buradan hareketle İl Halk Ktphanesiyle görüşmüş, daha sonra proje fikrini öğrencileriyle paylaşmış, okul idaresinin ve daha sonra İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü aracılığı ile Yıldırım Kaymakamlık Makamının izniyle projede görev alacak kişiler, projenin zamanı, maliyeti, seslendirilecek kitaplar belirlenmiş; proje için bir takip sistemi geliştirilmiş, bu süreçte velilerin de desteği alınarak proje başarıyla sonuçlandırılmıştır. Öyle ki yapılan bu proje büyük takdir toplamış, vali yardımcısının katılımıyla yerel basında yer almıştır.

Beşinci basamak, izleme ve değerlendirme basamağıdır. Bu basamakta amaç ve hedeflerin gerçekleşmesine ilişkin gelişmeler belirli bir sıklıkla raporlanır ve ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesine sunulur. İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Stratejik planın izlenmeye ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Zira bu basamak sorumluluk ilkesinin gelişmesi için önemli rol oynar. İzleme ve değerlendirme süreci Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Btleme Rehberinde ayrıntılı olarak anlatılmıştır.

Sonuç olarak; tüm bu bahsedilen stratejik planlama basamakları kurumu bulunduğu yerden çok ileriye götüren bir çabalar silsilesidir. Kalite çalışmalarında başarı tesadüfi değildir. Varılan hedefe nasıl gidildiği, hangi aşamalardan geçildiği çok önemlidir.

Kaynakça

1. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Devlet Planlama Teşkilatı, Haziran 2006,s.7
2. Ulubathı Hasan Anadolu Lisesi Milli Eğitim Bakanlığı Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları Kurum Raporu, 2007, s. 19
3. Milli Eğitim Bakanlığı Kalite El Kitabı,2007



OKUL, VELİ, ÇEVRE İŞBİRLİĞİ STRATEJİ GELİŞTİRME*

Eğitim-öğretim etkinlikleri, yarınlarımızın umudu olan çocuklarımızı iyi birer vatandaş olarak yetiştirmek içindir. Çocukların eğitiminde; okul, aile, çevre, öğretmen ve eğitim sistemi gibi faktörler etkili olmaktadır. Eğitim-öğretim sürecine ilişkin olarak okul başarısını artıran etkenler üzerinde yapılan çalışmalarda okul başarısında okul, veli ve çevre işbirliğinin önemli bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Okulun etkililiği ve öğrencilerin sosyal, duygusal ve akademik açıdan gelişmesi ve başarılı olması açısından okul –aile iş birliği son derecede önemli görülmektedir (Rosenblatt ve diğerleri, 2002).

Her sistem, bir çevre içinde yaşar. Sistem, çevresi elverişli ise yaşayabilir. Çevre, sistemine ne denli gerekli girdileri sağlayabiliyorsa, o denli elverişlidir. Her sistemin bir genel, bir de özel çevresi vardır. Okulun genel çevresi, içinde yaşadığı toplumdur. Okulun özel çevresi ise girdilerini aldığı, mezunlarını saldıdığı, etkilendiği ve etkilediği öbür örgütlerdir. Bunlar üst eğitim örgütleri, öbür okullar, toplum, aileler, örgütler ve benzerleridir. Okul bunlara girdisi ve çıktısı ile bağlı olduğundan, bunlar olmadan ne var olabilirler ne de yaşayabilir (Başaran 2000).

Jencks ve arkadaşları (Malkoç 1991) tarafından yapılan kapsamlı bir araştırmaya göre aile özellikleri, öğrencilerin okul başarısındaki en önemli çevre faktörünü oluşturmaktadır. Bu araştırmadan elde edilen bulgulara göre okul başarısının yarıdan çoğunun ailenin katkısıyla gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Çocuğuna yakın ilgi gösteren, çocuğunun çalışma ortamını düzenleyen ve planlayan, çocuğunun başarısını övücü sözlerle destekleyen, çocuğunun başarısızlığında onu ”çalışırsan başarılı olursun” sözleriyle yüreklendiren anne–babaların çocuklarının akademik başarılarının yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. (Çelenk 2003)

Bu çalışmaların sonuçlarından da görüldüğü gibi; okul, veli, çevre eğitiminde etkin rol üstlenilmesi zorunludur. Bu nedenle okullar, okul aile işbirliğini zenginleştirecek sistemler geliştirmeye başlamışlardır. Ülkemizde 1946 yılında hazırlanan Okul Aile Birliği Yönetmeliği içerik açısından gelişmiş ülkelerinkinden çok farklı olmamakla beraber uygulamada yetersiz kaldığı görülmektedir (Demirbulak 2000).

* Meral TÜFEKÇİ, Çanakkale Özlem Kayalı İlköğretim Okulu Müdürü

Bu amaçla okulumuzda yapılan çalışmaların etkisi belirtilmiştir.

- Okul aile birliği ve veli temsilcileriyle ortak toplantılar düzenlendi.
- Okul, veli ve çevre dayanışmasını arttırmak amacıyla öğrenci annelerine yönelik tanışma ve kaynaşma çayı düzenlendi.
- Veli, okul ve çevre dayanışmasını artırmak amaçlı akşam yemeği düzenlendi.
- Türk Anneler Derneği aracılığıyla velilere “Kanser ve Erken Tanı” semineri verildi.
- Okulumuzun rehber öğretmenini tarafından ailelere “ Ergen Eğitimi “ konulu seminer verildi.
- İl Emniyet Müdürlüğü Çocuk Suçları Şube Müdürlüğünce “Çocuk ve Şiddet“ konulu seminer düzenlendi.
- Okulumuza ait bir çocuk korusu oluşturuldu.
- Sporcu öğrenciler, genel sağlık muayenesinden geçirildi.

Sonuç ve Öneriler

Öğrencilerin okul başarısı üzerinde okul, veli ve çevre faktörünün oynadığı rolü konu alan bu çalışmada ulaşılan sonuçları şu şekilde sıralamak mümkündür.

- Eğitim öğretimde, okul-veli ve çevre işbirliğini geliştirmenin, dayanışmanın önemi gösterildi.
- Okulun, çevrenin kültür merkezi olduğu anlayışı oluşturuldu.
- Velilerde ve çevrede, okulu benimseme, sahiplenme duygu ve düşüncesi geliştirildi.
- Toplumu tehdit eden şiddet, kanser gibi konularda çevrenin duyarlı olması sağlandı.
- Ergen kişilik hakkında veliler bilgilendirilerek, öğrencilere karşı doğru tutum ve davranış geliştirilmesi sağlandı.

Bu sonuçlar üzerine şu öneriler yapılabilir.

- Okul veli ve çevre işbirliğinin ve dayanışmasının daha çok sağlanabilmesi için okul veli görüşmeleri, düzenli ve planlı bir şekilde, belirli programlar çerçevesinde ele alınmalıdır.

- Velilerin okula olan ilgilerini geliştirmek amacıyla öğrencilerin etkinliklerini sergilemelerine olanak tanınmalı ve velilerin bu etkinlikleri izlemeleri sağlanmalıdır.
- Okul veli ve çevre işbirliğinin artırılması amacıyla okulda eğitici amaçlı seminerlerin verilmesi ve yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Kaynakça

1. Başaran İ.E (2000) Eğitim Yönetimi (Nitelikli Okul), Feryal Matbaası, Ankara
2. Çelenk, S. İlköğretim –Online 2(2), 2003 sf. 28-34
3. Demirbulak, D. (2000) Veli-Öğretmen Görüşmeleri İle İlgili Bir Çalışma, Milli Eğitim Dergisi, Sayı: 146.
4. Malkoç, G.(1993) Aile Eğitimi ve Eğitimde Nitelik Geliştirme. Eğitimde Arayışlar 1.Sempozyumu. İstanbul Kültür Koleji Yayınları
5. Rosenblatt, Z. and Peled, D. (2002) "School Ethical Climate and Parental Involvement " Journal of Educational Administration , 40, 4, pp. 349 – 367



KARTOPU VE ÇIĞ*

“Bizim yaptıklarımızı onlar hayal bile edemez.” Fatih Sultan Mehmet’e ait, müthiş bir söz. Böyle bir söz ne zaman, niçin söylenir? Fatih Sultan Mehmet gemilerini karadan yürütürken, Bizans İmparatoru büyük olasılıkla Fatih için “Ne yapıyor bu şaşkın” demiş olmalı. Gemi karadan yürür mü, yürürse ne olur? Fatih olmayacak bu işi yaptı ve çağ kapatıp çağ açtı. İnsanlık tarihinin akışını da değiştirdi.

Kurum olarak stratejilerinizi belirlerken söyledikleriniz dinleyenlerde alaycı bir gülümsemeye yol açabilir, hayalperest bulunabilirsiniz. “Ne saçmıyor bu? Hayal kuruyor, rüya görüyor.” diyebilirler. Oysa hayal sandıklarımız gerçekleşebilir şeylerdir çoğu zaman.

Çankırı Lisesi olarak 2007/2008 öğretim yılında vizyonumuzu, misyonumuzu yeniden belirledik. Bizim vizyonumuz “Dünya çapında örnek, öncü bir okul olmaktır.” Oluşturduğumuz ölçme değerlendirme bürosu ve uygulayacağımız sistemle beş yıl içinde tam öğrenme modelini okulumuza yerleştireceğiz. Bu bizim projemizdir. Projemizin ilk yılında hatalarımız olabilir. Deneyeceğiz, yanıldığımızı fark ettiğimizde yöntem değiştirerek uygulamamızı geliştireceğiz. Modelimizi bir yerden almıyoruz, kendi deneyimlerimizle kendimize özgü bir model oluşturuyoruz.

Model oluşturma ile ilgili projemizi yaşama geçirmeden önce bir tartışma süreci yaşadık. Zayıf ve güçlü yönlerimizi belirledik. Bunların çözümünü için yirmiye yakın ekip oluşturmamız gerekiyordu. Acil gereksinimlerimizden yola çıkarak ekip sayımızı bir süzgeçten geçirdik, altı ekip kurmaya karar verdik. Yaşadığımız bu deneyimi şu şekilde sıralayabilirim:

1. Önce vizyonumuzu belirledik.
2. Vizyonumuza uygun misyonumuzu oluşturduk.
3. Yetiştireceğimiz öğrencinin nasıl olacağını saptadık.
4. Değerlerimizin neler olacağına karar verdik.
5. Zayıf ve güçlü yönlerimizi belirledik.
6. Bir proje oluşturduk.
7. Ekiplerimizi kurduk, ekiplerimiz yıllık planlarını hazırladı.

* Mehmet SOYCAN, Çankırı Lisesi Müdürü

8. Projemize uygun biçimde yıllık planları birleştirdik.
9. Beş yıllık bir strateji planı hazırladık.
10. Ağustos ayında stratejik planımızı uygulamaya başladık.

Bir proje oluşturmadan, stratejik hedefler belirlemek olanaksızdır. Ama işin olmazsa olmazı “sinerji”dir. Biz, sinerjiyi şöyle tanımladık. Sinerji büyük bir enerji açığa çıkarmak, ortak akıl üretmek ve beyinlerin gücünü birleştirmektir. Stratejik planlama yapılırken beyin fırtınalarından yararlandık. Eğitim kadrosunda sinerjinin oluşması biraz zaman aldı. Bunun için önce yönetimle eğitim kadrosu arasındaki güven bunalımının yıkılması gerekti. Okulların açılması ile birlikte bu sinerji halkasına öğrenci, veli de katılmaya başladı. Biz buna “Kartopu ve Çığ” dedik. Ağustos ayında kartopunu bayırdan aşağıya bıraktık. Kartopu aşağıya doğru yuvarlandıkça sıkışacak, kenetlenmeler artacak ve büyüyecek, aşağıya kocaman bir çığ olarak inecekti.

Bizim kurumumuzda bu sinerjiyi oluşturduğumuzu göremeyenler, söylediklerimizi hayal ürünü sandılar. Örneğin “Bir yıl içinde yaklaşık 1500 test yapacağız, bir öğrenci de en az 200 testten geçmiş olacak.” dediğimizde kimse buna inanmak istemedi. Optik okuyucu ile bir yıl içinde beş altıdan fazla test yapılamazdı. Bunu yapacak, zaman ayırıp uğraşacak öğretmen neredeydi? Öğretmen dersini anlatır giderdi. Mümkün mü uğraşsın bunlarla! Kademeli bir geçiş yapmamıza rağmen, ilk iki ay içinde yaptığımız test sayısı 200’ün üstüne çıkmıştır. Yıl sonunda test sayısının bin beş yüzü geçeceği açıkça görülüyor.

Yaptığımız testler konu izleme testleridir. Testler optik formlarla yapılmaktadır. Optik okuyucumuz sayesinde öğretmen test sonuçlarını beş dakika içinde almakta ve öğrencilerine duyurmaktadır. Konuları öğrenemediğini fark ettiğimiz öğrencilere geri besleme yapacağız. Bunu gerçekleştirebilmek için, bilgisayar laboratuvarımızın dışında iki adet görsel sınıf oluşturduk. Öğrenciler isterse toplu halde veya bireysel olarak daha önceden bilgisayarlarımıza yüklediğimiz konu anlatımlarını izleyebiliyor. Ayrıca, öğrencinin öğrenciye, öğrendiğini öğrettiği bir yapı kurmaya çalışıyoruz. Gerekirse birebir derslerle her öğrenciye bütün konuları öğreteceğiz. Çünkü bize göre öğrenilemeyecek konu, öğretilmeyecek öğrenci yoktur. Her konu her öğrenciye öğretilir. Yeter ki uygun yöntem bulunsun.

Beş yıl içinde Çankırı Lisesi ÖSS’de ilk 10 lisenin içine girecek. Eğitim kadromuzun stratejik hedefi budur. Böylece öğrencilerimizin yüzde 80’i mezun oldukları yıl bir üniversiteye yerleşecek. Beş yıl içinde okulumuz Çankırı’da en çok tercih edilen okul haline dönüşecek. Oluşturduğumuz sinerji nedeniyle bunu rahatlıkla iddia ediyorum.

Türkiye’de ve dünyada örnek, öncü bir eğitim kurumu olacağız. Kartopu yuvarlanmaya devam ediyor.

STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARI*

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun Resmi Gazetede 24.12.2003 tarihinde yayınlanması ile stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme yapmak üzere mahalli yönetimler çalışmalarına başladı.

Özel idarenin stratejik planını yapmak üzere, ildeki sivil toplum kuruluşları, hizmet alanlar ve hizmet verenler ilk defa bir araya gelerek ortak hedefler belirlemeye çalıştılar. Geleceği şekillendirmek için kurumlar arasındaki birlikte çalışma aylarca sürdü. İlk defa diğer kurumları daha yakından tanıma fırsatı bulduk. Yaptıkları çalışmalarını tanıdık, onlarla ortak hedefler belirlemeye çalıştık. Mevcut durumumuzu hep birlikte ortaya koyduk. Dışarıdan nasıl görüldüğümüzün farkına vardık. Bizim dışımızdakilerin bizden beklentilerini, bizim geleceğimiz için düşündüklerini not aldık. Böylece Özel İdarenin stratejik planını yapmış olduk.

Millî Eğitim Bakanlığının 19.06.2006 tarihinde yayımladığı 2006/55 sayılı genelge ile Millî Eğitim Müdürlüğümüz 2010–2014 yıllarını kapsayacak olan ilk stratejik planını hazırlamak üzere çalışmalarına başlamıştır. Bakanlığımızın seminerleri sonucunda yol haritamızı çizdik. İlde Stratejik Planlama Üst Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi oluşturulurken, kurum içinde farklı görevler yapan her kademedeki çalışan donanımlı kişiler bir araya getirilmeye çalışıldı. Stratejik Planlama Ekibi, çalışmayı sahiplenerek bir plan ortaya çıkardı.

Çalışmalarımıza mevcut durum analizi ile başladık. Yıllarca içinde bulunduğumuz kurumun fotoğrafını çektik. Göremediğimiz ne güzellikler, görmek istemediğimiz ne eksiklerimiz varmış. Bu çalışmalar sırasında bunları fark ettik. Kurumumuzu dışarıdan etkileyen tehditleri ve bekleyen fırsatları da ortaya koyduk.

Misyonumuzu belirlerken kurumumuzun varoluş amacını yansıtan ifadeyi bulmaya ve bu çerçeveden çıkmamaya çalıştık. “Niçin varız?” “Neye inanıyoruz?” sorularına defalarca cevap verdik.

Vizyon için, gelecekte görmek istediğimiz tabloyu gözümüzün önüne getirdik. Bu günden geleceğe köprü kurmaya çalıştık. Vizyonumuz ile çalışanlarımızın ve toplumun geleceğe yönelik beklenti ve özelemlerini ifade

* Mahmut AŞIKOĞLU, Çorum İl Millî Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü

etmeye çalıştık. İfademizin gerçekçi, erişilebilir, yol gösterici olmasına özen gösterdik.

Stratejik amaçlarımızı, hedeflerimizi gerçekleştirecek faaliyetlerimizi belirledik. Hedeflerimize ulaşmak için faaliyet ve projelerimizi, bunlardan sorumlu olan birimleri açıkça belirttik.

Ortaya önümüzdeki günlere ışık tutacak bir yol haritası çıkmış oldu. Daha önce böyle bir haritamız yoktu. Rüzgar bizi hangi yöne gönderiyorsa biz de o yöne gidiyorduk.

Artık rüzgara biz yön vermeye başladık...



EĞİTİMDE AMAÇLAR/HEDEFLER VE STRATEJİK PLANLAMA*

Eğitimde Amaçlar/Hedefler

“Hedefi olmayan bir gemiye hiçbir rüzgâr yardım etmez.” Ünlü Fransız düşünür ve filozofu Montaigne’e atfedilen yukarıdaki özdeyiş, herhangi bir kişi, toplum, kurum, örgüt/organizasyon veya devletin, varolma ya da varlığını sürdürmede kendine ışık tutma ve rehber olması bakımından, her şeyden önce “amaç/hedef belirleme” gerekliliğini ifade eden en özlü anlatımlardan biridir.

Amaç belirleme, birey, toplum veya milletlerin yaşamlarını sürdürmelerinde ve varolmalarına bir değer ve anlam katmasındaki bu açık ve tartışma götürmez bir gerçektir. Öteden beri insanlar, kendilerine uzak veya yakın bazı amaçlar belirleyegelmişlerdir. Bunlardan uzak amaçlar da milletlerin geleceğe dönük ve uzun vadeli amaçlarını ifade eden bir ideal olarak kendisini göstermiştir. Kısa ve orta vadeli amaçlar ise kendileri yalnızca amaç değil, daha çok uzak amaçlara ulaşmada bir araç olma özelliği taşımışlardır.

Amaçtan yoksun veya belirledikleri amaçlar gerçekle yani doğal ve sosyal yasalarla ilişkili ve tutarlı olmayan toplumlar ise, tarihsel süreç içerisinde amaç belirlemenin millet hayatı için önemini acı tecrübeler sonucunda anlamışlardır. Bazıları da hayatta kalmak için gerçekle örtüşmeyen uçuk ve hayali amaçlarını tekrar gözden geçirme zorunluluğu hissetmişlerdir.

Cumhuriyetimizin kurucusu Ulu Önder Mustafa Kemal ATATÜRK de, çok az insana nasip olan üstün zekâ, donanım ve kabiliyeti sayesinde, bu durumun farkında olarak, kurduğu genç ve yeni Cumhuriyet’e öncelikli olarak temel ve gerçekçi bir hedef belirlemiştir. Bu hedefi “Muasır (çağdaş) medeniyetler seviyesinin üstüne çıkmak” olarak formüle ederek önümüze koymuştur.

Dikkat edilirse, Ulu Önder ATATÜRK’ün belirlediği bu hedef, durağan değil, dinamik bir hedeftir. Buna göre; Türk Ulusu da, Ata’sının çizdiği bu gerçekçi zeminde, sürekli değişen yaşam koşullarına kendisini uygun hale getirmek durumundadır.

Genel olarak çerçevesini çizmeye çalıştığımız bu “amaç belirleme” misyonunu, genelden özele indirgediğimiz zaman, aynı zorunlu durumun hayati

* Ekrem ÖZMEN, Denizli Kutlubey Şehit Er Atakan Caran İlköğretim Okulu Din Kültürü ve Ahlak Bilgisi Öğretmeni

bir önem taşıyarak kendini burada da açık bir şekilde hissettirdiğini görmekteyiz. Çünkü tüm insani etkinliklerde olduğu gibi, milli eğitim sistemimizin de elbette amaçları olmalıdır. Bunca emek, zaman ve yatırıma konu olan bu büyük eğitim-öğretim projesinin, amaçtan yoksun bir şekilde, hayatın akışına göre ve rastgele yapıldığı düşünülemez. Hatta amaç belirleme zorunluluğunun kendini en çok ihtiyaç hissettirdiği alanın “Millî Eğitim” olduğunu söylersek herhalde abartmış olmayız. Zira Millî Eğitim, bize göre, millet ve devlet hayatının lokomotifidir. Çünkü gelecek bu büyük projenin sayesinde şekillenmektedir. Bahsetmiş olduğumuz lokomotif, Ulu Önder ATATÜRK’ün kendi deyiimiyle “irfan ordusu”dur.

Ulu Önder’in, bu temel gayelere ulaşmada birinci derecede sorumlu olduğunu belirttiği Millî Eğitimimiz, kendisine tevdi edilen bu asil, onurlu ve her şeyden ziyade hayati bir öneme sahip bu misyonun bilincinde olmuş ve bir Cumhuriyet kurumu olarak, kurulduğu ilk yıllardan itibaren bu önemli görevi gerçekleştirmeye yönelik adımlar atmıştır.

Bu bağlamda zikredeceğimiz ilk vesika, eğitim sistemimizin millileştirilmesinde ve çağdaş esaslara oturtulmasında önemli bir dönemeç olan, 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı “Tevhidi Tedrisat Kanunu” dur. İkinci temel belge ise, günümüzde Millî Eğitimimizin temel amaç ve ilkelerini belirleyen, 14 Haziran 1973 tarih ve 1739 sayılı “Millî Eğitim Temel Kanunu”dur.

Bugün bizler, eğitim çalışanları olarak, bulunduğumuz eğitim-öğretim kademesi her ne olursa olsun, Millî Eğitim Politikamızın tespit ettiği bu ve benzeri temel amaçları gerçekleştirmek ve uygulamak üzere faaliyet göstermek durumundayız. Çünkü bizim yüklendiğimiz temel misyon, Millî Eğitimimizin bu temel ve en genel amaçlarını kendi ölçeğimizde gerçekleştirmektir. Amaçların hiyerarşik sınıflandırması bağlamında kısa ve orta vadeli amaçlarımız veya okul ve kuruma ait özel amaçlarımız da hep bu temel amaçlara paraleldir.

Teknik olarak, eğitimde, “Niçin öğretilim?... Niçin öğrenelim?” sorusunun cevabı olarak gündeme gelen “amaçlar” konusu tek başına ne gibi bir anlam ifade eder? Peki ama bu amaçlara nasıl ulaşabiliriz? vb. pek çok soru da bizi, ister istemez “amaçlar” konusuyla çok yakından ilişkili “araçlar” konusuyla karşı karşıya getirmektedir.

Amaçlara Ulaşmada Araçlar

Ampul gibi önemli bir buluşa imza atan ünlü bilim adamı Edison, kendisine nispet edilen bir sözünde şöyle demektedir: “Hiçbir başarıyı tesadüfe borçlu değilim. Buluşlarım da tesadüfün değil, çalışmalarımın bir eseridir.” Başarıya ulaşmada anahtar kavram ve sihirli sözcük “çalışmak”tır. Ulu Önder

ATATÜRK de, başarıya ulaşmada önemli bir etken olarak çalışmanın önemine şu özlü sözleriyle temas etmiştir: “Tek bir şeye ihtiyacımız var: ÇALIŞMAK!”.

Elbette burada kastedilen çalışma gelişigüzel bir çalışma değil, metotlu, sistemli ve planlı bir çalışmadır. Çünkü, çalışma planlı ve programlı değilse emek, zaman ve ekonomik kayıba neden olacaktır.

Amerikalıların çalışmada planlamanın önemine dair şu sözü dikkate değerdir: “Bir plandan yoksunsan, başkasının planının bir parçası olursun”. Gerçekten de belirlenen hedeflere ulaşmada en önemli faktör “planlama” ve “yöntem”dir.

Batı araştırma ve çalışma geleneği, çalışmalarının başarısını ve meyvesini büyük oranda planlı ve metotlu çalışma geleneğine borçludur. Hatta bu gayret bazı Avrupalı filozofları o denli meşgul etmiştir ki bu uğurda bazıları, sırf metot üzerine müstakil eserler ortaya koymuşlardır.

Belli bir süreden sonra, Batı toplumlarının planlı ve metotlu çalışmalarına ayak uyduramayan Osmanlı Devleti, önce duraklama sonra da gerileme devresine girmiş ve belli bir metot ve plan yoksunluğundan dolayı istediği amaçlara bir türlü ulaşamaz hale gelmiştir. Bu nedenledir ki, bu durumun farkında olan bazı aydınlar, kendi toplumlarıyla Batı toplumlarını mukayese etmişler ve içinde buldukları bu durumu ifade etmek için şu çarpıcı tespitte bulunmuşlardır: “Amaçlara bir türlü ulaşamayışımız, metotsuzluğumuzdan kaynaklanmaktadır.”

Osmanlı Devleti yıkılıp da yerine Türkiye Cumhuriyeti kurulunca, ATATÜRK, askeri dehasının yanında ilmi ve fikri dehasıyla, planlamanın önemine eğilmiş ve bu konuda Cumhuriyetin ilk yıllarında milli, ekonomik vb. konuları kapsayan kalkınma planları hazırlanmasına önderlik etmiş, bizlere örnek olmuştur.

Esasen “araçlar” konusu, eğitim-öğretimde amaçlara ulaşmada kullanılan ve başvuru tüm etkinlikleri (planlama, kaynak, araç-gereç, eğitim teknolojileri ve yöntemleri vb.) kapsayan çok genel bir kavramdır. Konumuz gereği “araçlar” konusunu tümüyle değil de, özellikle stratejik planlama ve buna bağlı bazı kavramların (misyon, vizyon) üzerinde duracağız.

Okulda Stratejik Planlama

Stratejik planlama, bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve bunu niçin yaptığını şekillendirmek ve buna rehberlik etmek için temel kararlar üretmeye yönelik disiplinli bir çaba olarak tanımlanabilir.

Stratejik planlamada örgütler yaratıcılığa teşvik edilir. Ekip çalışması ve uzmanlık, örgüt üyeleri arasındaki ilişkiyi güçlendirir.

Okul için oluşturulan bir stratejik planının ise ayırt edici dört özelliği vardır:

1. Uzun dönemli olması
2. Bütünleştirilmiş bir anlayışla okulun geleceğinin tasarlanması
3. Okulun dışındaki dünyanın gelecekteki eğilimlerinin dikkate alınması
4. Okulun var olan ve gelecekte olabilecek kaynaklarının dikkate alınması

Stratejik planlama, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur.

- Neredeyiz?
- Nereye Gitmek İstiyoruz?
- Gitmek İstedğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
- Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?

“Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren, durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; misyon, vizyon, ilke ve değerler, stratejik amaçlar ve hedefler ortaya konularak verilir.

Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan “stratejiler” ve “faaliyetler”, “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.

Son olarak, performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden “değerlendirme süreci” ise “Başarımızı nasıl izler ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır.

Yukarıda belirtilen sorulara verilen cevaplar, Stratejik planlama sürecini oluşturur.”

Misyon

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirisi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur.

Misyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular:

- Kuruluşun var olma nedeni nedir?
- Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?

- Kuruluş hangi alanda çalışıyor?
- Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?
- Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?
- Kuruluşun amacı ilk kurulduğundan bu yana değişti mi?

Vizyon

Vizyon, kuruluşun geleceğini simgeler. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon, bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren kuruluşlarda önemli bir role sahiptir.

Vizyon Bildirimi İçin Cevaplanması Gereken Sorular:

- Kuruluşun ideal geleceği nedir?
- Kuruluş; vatandaşlar, diğer kuruluşlar ve siyasi otorite tarafından nasıl algılanmak istiyor?
- Kuruluşun bir vizyon ifadesi var mı? Varsa, yenilenmesi gerekiyor mu?"

Kaynakça

1. Gazi Mustafa Kemal ATATÜRK, NUTUK.
2. 3 Mart 1924 tarih ve 430 sayılı "Tevhidi Tedrisat Kanunu".
3. 14 Haziran 1973 tarih ve 1739 sayılı "Millî Eğitim Temel Kanunu".
4. Prof. Dr. Cemal Yıldırım, Bilimin Öncüleri, Tübitak Yay., 6. Basım, Ankara, 1996.
5. Leylâ Küçükahmet, Öğretim İlke ve Yöntemleri, İstanbul, 1998, ss. 11-12.
6. Komisyon (MEB), Örnekleriyle Türkçe Sözlük, MEB Yay., cc. 3-4, Ankara, 1996.
7. Derleyen: Cihat İmer, "Gazi Mustafa Kemal Atatürk'ten Seçme Sözler", Remzi Kitabevi, 2. Basım, İstanbul, 1984.
8. Denizli İl TKY Bürosu, Sunu, 2006.
9. www.denizli.meb.gov.tr

STRATEJİK PLAN VE İLETİŞİMSEL AKIL*

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun yürürlüğe girmesiyle 1927 yılından itibaren uygulanmakta olan ve “Mali Anayasa” olarak kabul edilen 1050 sayılı Muhasebe –i Umumiye Kanunu yürürlükten kalkmıştır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanununun 9. maddesine göre ;

Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak , performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

5018 sayılı KMYKK ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması amaç edinilirken, hesap verebilirlik ve mali saydamlığın sağlanabilmesi için, kamu mali yönetiminde yapısal ve işlevsel düzenlemelere gidilmiştir.

Stratejik Planlamada misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaç, stratejik hedef gibi kavramlar ön plana çıkmakta, planlamayı yapan ekip tarafından doğru anlaşılması ile ilgili kavramlara ilişkin doğru bildirimlerin yapılması gerekmektedir.

Stratejik Planlama, kuruluş düzeyinde bütçeleme, uygulama ve değerlendirme aşamalarını içeren döngüsel bir süreç olup, makro düzeyde hükümet programı ve kalkınma planı ile uyumlu olarak hazırlanmalıdır.

Misyon, kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi olarak tanımlanır. Bu anlamda kuruluş, misyon bildiriminde, yasal mevzuattan kaynaklanan yükümlülük, görev ve sorumlulukları çerçevesinde ne yaptığını, nasıl yaptığını, kimin için yaptığını tüm hizmet ve faaliyetlerini içerecek şekilde açık ve anlaşılır bir dille ifade eder.

Vizyon, kurumsal gelecekle ilgili olup, kuruluşun uzun vadede neler yapmak istediğinin iddialı ve ulaşılabilir türden ifade edilmesidir.

Kurum, yönetim biçimi, kurumsal değerler ve kurumsal davranış kurallarını ilkeler bildiriminde ifade eder.

* Muhammet Ali Işık, Diyarbakır İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Kurumsal akıl, belirli bir zaman diliminde ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçları, stratejik amaç bildirimlerinde ortaya koyar. Ancak; bu bildirimlerin misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olması şarttır.

Misyon, vizyon ve ilkeler bildirimi stratejik planlamada önemli olup planlamanın çatı kısmını oluşturmaktadır.

Stratejik planlama, istenilen yönde değişimi amaç edinen, sonuç odaklı, gerçekçi, yönetimde kaliteyi hedefleyen, hesap verme sorumluluğuna temel, katılımcı, işevuruk (operasyonel) bir süreçtir.



STRATEJİK PLAN*

Giriş

Literatürde, strateji kelimesi; Latince yol, çizgi anlamına gelen "Stratus" kavramından; eski Mısır'da Ptolemaisos'lar devrinde ve Roma'da askeri ve sivil yönetim başkanı anlamına gelen "Strategos" kökeninden gelmektedir.

Kurum içi yüksek performans için stratejik yönetim ilkeleri önemlidir. Bu bağlamda stratejiye öncelik verilmeli, açık ve tutarlı bir strateji uygulanmalı, sürekliliğe sahip bir rekabet avantajı yaratılmalıdır.

Stratejik yönetim planının üstlendiği görevler şu şekilde sıralanabilir; organizasyonda stratejik vizyon ve misyonun oluşturulması, amaçların tespit edilmesi, amaçları gerçekleştirecek stratejik planın oluşturulması, stratejik planın uygulanması, sonuçların değerlendirilmesi, gelişmelerin gözden geçirilmesi, gerekirse tekrar baştan bazı düzeltici tedbirlerin uygulanması.

Bu çalışmada Edirne Milli Piyango Anadolu Ticaret Meslek ve Ticaret Meslek Lisesi'nde uygulanan faaliyetler özetlenmiş ve oluşturulan stratejik plan sunulmuştur.

Vizyonumuz

Öğrencilerimiz, istenilen davranışları kazanmış olarak mezun olacak.

Öğrencilerimiz Türkiye ekonomisini gelişmiş ülkeler düzeyine erişirmeye yardımcı olacak bilgi beceriye sahip bireyler olarak yetişecek..

Öğrencilerimizin tamamı iş hayatında aranılan tüm teknik bilgiye sahip, elemanlar seviyesine gelecek..

Okulumuzda çalışanlar üzerine düşen görevi yaparak, eğitim ve öğretimde en iyi kaliteye ulaşmak için her gün daha fazla çalışacaklardır.

Misyonumuz

Biz Atatürk ilke ve inkılâplarını gönülden benimsemiş, güvenilir, çağdaş, girişimci ruha ve ticari ahlaka sahip, teknik konularda donanımlı, üniversite eğitimi almaya hazır öğrenciler yetiştirmek için varız.

* Berrin GÖKÇE, Günay TAVŞANCI, Edirne Milli Piyango Anadolu Ticaret Meslek ve Ticaret Meslek Lisesi

Okulun Güçlü Yönleri

- a) Okulun çağdaş bir yapıya kavuşması için liderlik yapmaları
- b) Okulun geliştirilmesi için sürekli bir çaba sarf etmeleri
- c) Çalışma azmi ve liderlik özellikleriyle kurumun diğer çalışanlarına örnek olmaları
- d) Doğabilecek ihtiyaç ve problemleri dikkate alarak, gerekli önlemleri almaları
- e) İyileştirme çalışmalarına aktif olarak rol almaları.
- f) Öğretmenler, öğrenciler ve diğer çalışanlar arasında işbirliği geliştirici çalışmalar yapmaları
- g) Kariyer geliştirmeye (mastır, doktora, okul yöneticiliği, komisyon görevlerinde bulunmak vb.) yönelik olarak okul öğretmenleri ve diğer çalışanlara gerekli imkanların sağlanması
- h) Okulun öğretmenler kurulu etkin bir ekip olarak çalışması
- i) Çalışanların, okulun mevcut ve gelecekteki yeterlilik gereksinimlerine uygun hale getirilmesi amacıyla oluşturulan hizmet içi eğitim planları oluşturulması
- j) Bireysel düzeyde, ekip düzeyinde ve okulun bütününde öğrenme olanakları oluşturulmakta ve bunlara katılımının özendirilmesi
- k) İşbirliklerinden yararlanılarak yenilikçi ve yaratıcı düşünme tarzı oluşturması ve desteklenmesi
- l) Politika ve strateji ile uyumlu okul dışı temel işbirlikleriyle stratejik işbirliği oluşturma olanaklarının belirlenmesi
- m) İşbirliği yapılan diğer kuruluşlarla ilişkilerin okula değer yaratacak ve yaratılan değeri en üst düzeye çıkartacak şekilde biçimlendirilmesi
- n) Bilgi ve kaynak akışı sağlayacak, katma değer yaratacak tedarik işbirlikleri oluşturulması
- o) İşbirliği yapılan kuruluşlarla karşılıklı gelişmenin desteklenmesi
- p) Okul kaynaklarının belirlenmesi ve bütçesinin oluşturulması
- q) Finansal strateji ve süreçlerin oluşturulması
- r) Okulda süreç yönetiminde çevre koruması, çalışan sağlığı ve iş güvenliği konularında standart sağlanması
- s) Okuldaki süreçlerin etkinliğinin ölçülmesi

- t) Okuldaki iyileştirme fırsatları ve olanakların değerlendirilmesi

Okulun İyileştirmeye Açık Alanları

- a) Hizmet içi eğitim, yenilikçilik, öğrenme faaliyetleri ... vb. süreçlerin planlanması ve uygulanması amacına yönelik yaklaşımlarını gözden geçirip yeni bir tasarım ve uygulanmaların oluşturulması
- b) Kurum içinde her düzeyde birey ve grupların çabalarının zamanında ve uygun biçimde takdir edilmesi
- c) Okulda insan kaynaklarına ilişkin politika, strateji ve planlar oluşturulurken ilgili çalışanların katılımının sağlanması
- d) Okul içi konferans ve törenler düzenlenerek çalışanların katılımının özendirilmesi
- e) Okuldaki teneffüs süreleri, öğle tatili, ders saatlerinin haftalık ders programına dağıtılması gün içerisinde hangi ders öncelikle verilmesi gibi hususlarda okul çalışanların bilgilerinin alınması.

Okulun Stratejik Amaç ve Hedefleri

Ticaret ve turizm genel müdürlüğüne bağlı meslek liselerinin kuruluş amacı şöyle belirtilmiştir: “Ülkemizin kalkınmasında ulusal ve evrensel değerlerle sorumluluk üstlenen, hizmet sektörünün kalitesine öncülük eden, bilgiye ulaşan, kullanan; karar verme becerisi gelişmiş, girişimci elemanlar yetiştirmektir.”

Ne istediğini bilen, hedefini belirlemiş öğrencileri okulumuza kazandırmak.

- İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından düzenlenen, okul tanıtım gezilerinde ilköğretim öğrencilerine okulumuzun misyonunu tanıtmak.
- Okulumuz mezunu, çalışma hayatında başarılı kişileri öğrencilerimiz ile buluşturarak hedef belirlemelerine yardımcı olmak.
- Yeri geldikçe, tanıtımını, başarılı uygulamalarını yerel basın aracılığıyla duyurmak.
- Okulumuz öğrencisi olabilmek için gerekli olan başarı ortalamasının yükseltilmesi.
- Lise düzeyine gelmiş öğrencinin ilgi alanları ve koşullar göz önünde bulundurularak yeni bölümler açılması.

Okula güveni ve veli katılımını arttırmak

- Okul ve veli işbirliğini geliştirecek toplantılar düzenlemek.

- Yapılan toplantılarda, öğrenciler ve okulun eğitim durumu hakkında doyurucu bilgiler vererek, velileri tatmin etmek.
- Velilerle daha fazla iletişim kurmak için etkinlikler düzenlemek (Kermes, Pilav Günü v.b.).
- Okulumuzda yapılan etkinlikleri ve öğrencilerin devam, devamsızlık, sınavlardan aldıkları notların okulumuzun web sayfasından yayınlanarak velilerin bilgilenmesini sağlamak.
- Okulumuzu geliştirmek ve öğrenci başarısını arttırmak amacıyla velilerden destek almak.

Öğrencilerin, okulumuzun içinde bulunduğu toplumsal çevrenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak yetiştirilmesi.

- Okulumuzun içinde bulunduğu toplumsal çevrenin ihtiyaçlarını gözlemleyen işverenlerin görüşmelerinin alınmasını sağlamak.
- İlimiz ve çevre illerdeki Üniversitelerde mevcut bölümlere uygun bölümlerin okulumuzda açılması
- İşverenlerin öğrencilerimizden istedikleri nitelikleri belirlemeleri ve bunların duyurulmalarını, seminerler yoluyla sağlamak.
- Öğrencilerimizin staja gittiği iş yerleri ile iş gören kalitesini yükseltmek amacıyla sürekli işbirliğinde ve görüş alışverişinde bulunmak.
- İşverenlerin stajyer öğrencilerimizden beklentileri hakkında anketler düzenlemek ve bu anketler doğrultusunda öğrencilerimizi bilgilendirmek.

Tüm öğrencilerin derslerinde başarılı olmasını sağlamak.

- Velilerle sıkı bir iletişim sağlayarak öğrencilerin devamsızlıklarını %10 oranında azaltmak.
- Öğrencilerin ders araç gereçlerini teminlerinde okul idaresi olarak yardımcı olmak.
- (Bir üst sınıfa geçen öğrencilere ait kitapların toplanarak, o yıl ihtiyacı olan öğrencilere dağıtmak gibi.)
- Öğretmenlerin zamanında ve etkin biçimde derslerini işlemeleri konusunda duyarlı olmalarını sağlamak.
- Öğrenme işbirliğini esas alarak tüm personelin liderlik vasfında iş görmesini sağlamak.
- Sınıfların mevcudunu ortalama 25 öğrenci seviyesinde tutmak.

- Sınıfın fiziki durumunu eğitim öğretime en uygun şekilde getirmek.
- Etkin rehberlik hizmeti sunarak, öğrencilerin problemlerinin çözülmesine yardımcı olmak, onları derslerin içine motive etmek.
- Eğitici personelin öğrencilere uygun, etkin öğretim metodlarını denemelerine olanak sağlamak.

Teknik araç, gereç ve uygulamalar olarak yeniliklere ayak uydurmak.

- Yenilikleri takip edebilmek açısından uygun görülen ekonomi konulu dergilere abone olmak.
- Öğrenci ve öğretmenlere kurslar açarak yeni teknik gelişmelerden haberdar etmek.
- Teknik gelişmeler ve imkanlar ölçüsünde, öğrencilerin boş vakitlerini daha etkin bir şekilde değerlendirebilmeleri açısından okuma odası ve internet odası açabilmek.
- Gelişen teknoloji ve ara elemanlardan beklenen hizmetler doğrultusunda okul teknik donanımına yenilikler eklemek.

Öğrencilerin sosyal faaliyetlere katılmalarını sağlayarak girişkenliklerini arttırmak.

- Okulumuzda açılan sosyal faaliyetlerin etkin biçimde çalışmasını sağlamak.
- Okulumuzdaki öğrencilerimizden sosyal faaliyetlere yatkınlığı olan veya isteyen öğrencilerin aktif biçimde görev almalarını sağlamak. (spor dalları, tiyatro, resim, müzik vb.)

Okulda öğrenilen bilgi birikimlerinin değerlendirilmesini sağlamak.

- Bilgi yarışmaları düzenleyerek öğrencilerin birbirleriyle rakip olmalarını sağlamak.
- Uygulama derslere bağlı olarak sergi düzenleyerek yapılan çalışmaların sergilenmesi
- Belirli Gün ve Haftalar, Okulun misyonu, Derslerle ilgili konular göz önünde bulundurularak öğrencilerin ilgisini çekecek ve bilgilendirecek konularda pano hazırlamak.

Okulumuzda birlik ve beraberliği artırıcı etkinlikler düzenlemek.

- Okul gezileri düzenleyerek birlik ve beraberliği arttırmak
- Okul yıllığı, balo gibi faaliyetlerde bulunmak.

- Okul orkestrası, folklor gruplarının kurulmasını sağlamak.
- Tüm öğretmenlerin faaliyetlerde kendilerini görevli hissetmelerini sağlama

Okulumuzun öğrenciler tarafından sevilen ve ilgi duyulan okul haline dönüştürmek.

- Öğrencilerin ihtiyaç duyduğu sosyal faaliyetler göz önünde bulundurularak etkin çalışma imkanı sağlamak.
- Belirli konularda yetenekli olan öğrencilerin yeteneklerini ön plana çıkaracak çalışmalar düzenlemek.
- Öğle arası ve teneffüsleri öğrenciler için okuldan kaçış değil okula bağlayıcı faaliyetlerde bulunmalarına olanak sağlamak.

Stratejik Plan Çerçevesinde Yapılan Çalışmaların Değerlendirilmesi

Günümüz koşulları ve yaşadığımız çevre göz önüne alınarak piyasanın gerek duyduğu ara elaman yetiştirmek amacıyla eğitim öğretim faaliyeti sürdürülmektedir. Tüm çalışmalarımızı bu yönde, gelişmeye açık ve kuvvetli yönlerimizi tespit ve değerlendirerek hazırlamış olduğumuz stratejik planımız doğrultusunda devam ettirmekteyiz. Okulumuz yaşadığımız çevrenin iş olanakları ve gençlerin talebine bağlı olarak üç alanda eğitim vermektedir. Bunlar; Muhasebe ve Finansman alanı, Büro Yönetimi ve Sekreterlik ve Bilişim Teknolojileri alanlarıdır. Bu alanlarda yine kendi arasında 10.sınıf öğrencilerin talepleri ön planda tutularak, çevrede iş olanakları göz önünde bulundurulup, 11.sınıfta dallara ayrılarak eğitim faaliyetlerini sürdürmektedir. Muhasebe Finansman alanı gelişen teknoloji ve iş bulma imkânına bağlı olarak Bilgisayarlı Muhasebe dalında, Büro Yönetimi ve Sekreterlik Alanı Tıbbi Sekreterlik Dalında ve Bilişim Teknolojileri Alanı ise Veri Tabanı Programcılığı Dallarında eğitim vermektedir.

TKY faaliyetlerine başlamadan önce, okulumuza gelen öğrencilerin çoğunun eğitim öğretim alanlarını tam olarak bilmeden, ailesinin yönlendirmesiyle kayıt yaptırmakta olduğunu gözlemledik. Çok az öğrenci grubumuz, ne olmak istediğini bilerek okulumuza kayıt yaptırmaktaydı. Bu da başarı düzeyinin çok düşük olmasına neden olmaktadır. Sadece lise diploması olsun mantığı ile istemediği derslerde başarı göstermesi beklenemezdi. TKY çalışmalarının başlamasıyla ilk hedefimiz “Ne istediğini bilen, hedefini belirlemiş öğrencileri okulumuza kazandırmak” olmuştur.

Amacımız ara eleman yetiştirmektir. Pek çok öğrencimiz Meslek Yüksek Okullarında kendi dallarıyla ilgili bölümlere sınavsız girebilmekte; fakat çok az öğrencimiz 4 yıllık lisans düzeyinde üniversite eğitimi almaktadır. İki

yıllık Meslek Yüksek Okulunu bitirenler Açık Öğretimden dört yıllık eğitimini tamamlayabilmektedir. Öğrencilerin bilinçli tercihi için İlköğretim 8. sınıfta okuyanlara, okulumuz idarecilerinden bir yetkili ve üç kişilik öğretmen grubuyla bir komisyon oluşturulmuş, okul tanıtım toplantıları düzenlenmiştir. Amacımız, ne istediğini bilen, hedefini belirlemiş gençleri okulumuza kazandırmaktır. Son üç yıldır okulumuza kayıt yaptıran öğrencilerimiz, eğitim alanlarımızı bilerek gelen gruptur.

Okullar eğitim öğretim faaliyetinin yanı sıra gençleri hayata hazırlayan kurumlardır. Özellikle ortaöğretim kurumları ergenlik döneminin tam içinde bulunduğu yaş grupları ile eğitim öğretim faaliyetini sürdürmektedir. Bu da günümüz gençliğinde bazı istenmedik davranışların oluşmasına neden olabilmektedir. Gençlerin kötü örnek olabilecek davranışları erken fark edilmediği takdirde, birbirlerini etkileme yoluyla yayılmaktadır. Olumsuz olayların fazla olması eğitim öğretim yuvası olan okulların adının kötüye çıkmasına neden olabilmektedir. Veliler ise verilen eğitimin amacına ulaşmasını bekler. Bu nedendir ki ikinci olarak okulumuza güveni sağlamak amacıyla öğrencilerimizi yakından tanıyarak, sorunlarını çözücü önlemler alarak, bir disiplin çerçevesinde eğitim öğretim faaliyetimizi sürdürmekteyiz. Sürekli veli toplantıları düzenleyerek (şube bazında ve okul bazında) veli-öğretmen ve okul kaynaşmasını oluşturmaktayız. Öğrencilerimizi sadece okul içinde değil ev ve arkadaş ortamındaki davranışları ile yakından tanıyarak oluşabilecek olumsuz davranışları erken tanı yöntemiyle tatlıya bağlamaktayız. Bu sayede okulumuza güven artmakta ve daha fazla veli katılımı sağlanmaktadır.

Okulumuzun kuruluş amacı ülkemizin kalkınmasında ulusal ve evrensel değerlerle sorumluluk üstlenen, hizmet sektörünün kalitesine öncülük eden, bilgiye ulaşan, kullanan; karar verme becerisi gelişmiş, girişimci elemanlar yetiştirmektir. Bu amaca ulaşabilmemiz için, içinde yaşadığımız toplumun hizmet sektöründe ihtiyaçlarını araştırmak amacıyla çalışan ve işgücü çalıştıran meslek kuruluşları ve kişilerle yüz yüze görüşmeler yapılarak ve anket uygulayarak, gençlerin de talepleri göz önünde bulundurularak üç alan açılmıştır. Yüksek öğrenim şansı çok fazla olmamasından dolayı mezun olan öğrencilerimiz çalışma ortamına atılmak zorunda kalmaktadır. Bu yüzden çalışma koşulları ve aranılan kalifiye eleman özellikleri göz önünde bulundurularak, gerekli eğitim ve donanımı almış hizmet sektörünün aranılan elemanı olabilecek kapasitede işgücü yaratmayı da hedeflerimiz içine aldık.

Meslek Liselerinin genel yapısından kaynaklanan bir başarısızlık durumu mevcuttur. Bu durumda gerçek anlamda, ne istediğini bilen yani başarı durumu ne olursa olsun ben Ticaret Lisesinde okumak istiyorum diyen öğrencinin bu okulu seçmesinden ziyade OKS sınavına girmiş başarılı olamamış açıkta kalmış öğrencilerin kayıt yaptırmış olmalarından kaynaklanmaktadır. Bu tüm meslek liselerinin sorunudur. Bu sorunu göz önünde bulundurularak mevcut

öğrenci kitemizde başarıyı artırmak en ciddi hedeflerimiz arasındadır. İlk önce sorunlarımızı gözden geçirmek ve bu sorunlara bir çözüm bulmak gerekliydi. Sorunlarımızın başlıcaları şunlardı; devamsızlığın çok olması, ders araç gerecinin getirilmemesi, devamsızlığın sonucu dersi iyice kavrayamama başarısızlığı da beraberinde getirmekteydi. Bu sorunun ana kökeninde velinin çocuğuna karşı ilgisizliği ve takip etmemesi yatmaktaydı. Bu sorunu çözmek için devamsızlığı alışkanlık haline getiren öğrencilerin velisi ile bağlantıya geçilip sıkı takibe alınmasıyla devam sorununu büyük bir oranda çözüme ulaştırdık. Ders araç gerecinin getirilmemesi problemini, ders öğretmenlerinin kendi dersiyle ilgili araç gereci her derste kontrol etmesi sonucu etkin sonuçlar elde edilmiştir.

Teoride öğrenilen bilgiler pratiğe dökülmediği sürece işlerliği ve gerekliliği hiçbir anlam taşımayacağı açıktır. Eğitim öğretim yılı içerisinde öğrenilen bilgilerin okul içinde pratikte uygulamalarla gösterilmemesi ve yapılmaması da öğrenciyi ikna ve çaba sarf etmeye itmiyor olabilir. Meslek Liselerinin avantajı öğrendikleri bilgileri son sınıfta, belirli saatlerde, okul dışında işyerlerinde beceri eğitimine tabi tutulmaları, bilgi ve uygulamayı aynı anda görmelerini sağlar. Üç gün boyunca işyerinde gerçek işgücü olarak çalışması hem işe hem de iş kurallarına uyum sağlanmasındaki becerisi açısından büyük önem taşımaktadır. Bu konuya da hedeflerimiz içinde yer verilmiş, en verimli şekilde öğrencilerimizin stajlarını yapmaları sağlanmıştır.

Politika ve stratejilerimizi belirlerken ortaöğretim kurumlarında, öğrenciler, öğrenci aileleri, öğretmenler, diğer personel, mezunlar, bölge ve ülke halkı, özel ve kamu kuruluşları arasında sağlam bir ilişki olmasını eğitimde kalitenin artırılması için büyük önem taşıdığı açıktır.

Modern anlamda eğitimin kendisi tümüyle bir ilişki sürecidir. Eğitim örgütlerini oluşturan personel ve eğitim hizmetlerinin yönetildiği toplum kesimleri, sosyal yapı olarak toplumun tümünü temsil edecek niteliktedir. Toplumun demokratikleşmesinin bir simgesi olan eğitimin olumlu yönde işlemesi etkin bir işbirliği ile gündeme gelmektedir.

Okulumuzda politikalarımızı belirlerken amacımız, son sınıfa gelmiş öğrencilerimize çevremizde ve toplum hayatında belli başlı meslek gruplarını tanıtmak, bunu yaparken de toplumun ve bireyin ihtiyaçlarına göre önceden belirlenen programlar doğrultusunda öğretim faaliyetlerini sunarak öğrencilerin bilgilenmelerini sağlamaktır.

Amaçlarımız doğrultusunda kurumlar arasında iletişimin güçlü olmasına önem vermekteyiz. Çünkü, ortak görüş ve düşünceler ile ulaşılmak istenen sonuca, değişik kaynakların da bir araya getirilmesi ile daha kolay ulaşılabileceği sağlanacaktır.

Tüm kurum ve kuruluşların olduğu gibi, ortaöğretim kurumlarında politikalarımız nedir? Bu politikalarımıza ulaşmak için ne gibi stratejiler seçmeliyiz? Sorusunu öncelikle kendimize sorduk. Ne zaman neler yapılabileceğinin planlanması, mevcut olanakların en rasyonel ve en verimli bir şekilde kullanılması için önem taşımasının bilinciyle hareket ederek, planlamamızı yaptık ve çalışmalarımızı bu plan doğrultusunda sürdürmekteyiz.



STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİM SÜRECİ*

Giriş

“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, sevkülceş” olarak tanımlanan strateji kavramı, terimler sözlüğünde ise “Önceden belirlenmiş bir amaca ulaşmak için izlenen yol” olarak anlandırılmıştır. Daha genel manada ise bu kavramı “Önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için her aşaması planlanmış işlevsel politikalar bütünüdür” şeklinde tanımlamak da mümkündür. Stratejik planlama kavramı önce askeri bir kavram olarak ortaya çıkmış daha sonra ekonomik alanda kullanılmaya başlamış ve nihayet eğitim alanında da kullanılır, önemli bir kavram haline gelmiştir.

Stratejik Planlama Yaklaşımı ve Eğitim

Bilginin son hızla değiştiği bir dünya ile karşı karşıyayız. Bilimsel ve teknolojik alanda ileri ülkeler, bugün coğrafi konumları ve insani güçleri ne olursa olsun dünya ölçeğinde istediklerini yapabiliyor; kendi çıkarları doğrultusunda olaylara yön verebiliyor. Bu ülkelerin başarısının altında yatan etkenin hemen her işlerinde belirli bir amaca ulaşmak için belirli bir plan doğrultusunda hareket etmeleri; bu zihniyeti artık genetik bir miras gibi kendilerinden sonraki kuşaklara aktarabilmeleri olduğunu görmekteyiz.

Küreselleşmenin oluşturduğu yeni dünya düzeninde; yeni arayışlar ve yapılanma süreci başlamıştır. Bu hızlı değişim ve gelişim sürecinin iş alanlarına ve mesleklere yansımalarının gereği olarak, eğitimdeki klasik anlayış yerini, yeni teknolojilere göre program belirleme yaklaşımına bırakmıştır. Bu nedenle, en gelişmiş ülkeler bile eğitim sistemlerini sürekli geliştirme ve eğitimde niteliği artırma arayışı içine girmişlerdir.

Öyleyse Amerika’yı yeniden keşfetmeye gerek yok. Bu baş döndürücü değişime ayak uydurabilmenin tek yolu var: Mevcut kaynakları en iyi bir biçimde değerlendirecek organizasyonları oluşturabilmek ve bunları işler hale getirebilmek! Yani stratejik yönetim ve planlama sürecini mümkün olan en kısa sürede gerçekleştirmek gerekmektedir.

* Sami DEMİRBAĞ, Elazığ Korgeneral Hulusi Sayın Lisesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni

Stratejik Planlama Anlayışının Eğitim Sistemimize Yansıması, Mevcut Durum

Bu yazımızda eğitim kurumlarımızdaki mevcut durumu ortaya koymaya çalıştıktan sonra, bu anlayışın uygulanmasının önündeki engellerden ve bu engellerin aşılması için yapılması gerekenlerden bahsedeceğiz. Bunu yaparken de bilimsel verilerden çok bu yöndeki gözlemlerimizden yararlanacağız. Zaten yazımızın hem amacı hem de iddiası sadece bu gözlemleri ifade etme noktasındadır.

Toplumsal değişimin motor gücü tabiidir ki eğitim programlarıdır, tabiidir ki okullardır. Eğitim programlarını ve okullarını çağın gereklerine uygun hale getiremeyen bir toplumun ilerlemesi yalnız ve ancak hayaldir! Eğitim kurumlarımız stratejik planlama anlayışından yoksun olmasından kaynaklanan birçok olumsuzluğu yaşamaktadır. Öyleyse bu ön kabullerin ışığında eğitim kurumlarımızın bugünkü genel durumuna bir bakalım.

Stratejik planlama anlayışı öncelikli olarak bir organizasyonun ekonomik yapısı ile ilgili bir kavramdır. Kaynakları sınırlı bir ülke olduğumuza göre mevcut ekonomik kaynaklarımızı en verimli bir şekilde kullanmak zorunluluğu vardır. Stratejik planlamanın olmadığı bir kurumda ekonomik kaynakların verimli ve etkin kullanılabilmesi eşyanın tabiatı gereği mümkün değildir. Eğitim kurumlarımız ekonomik anlamda gerçekçi bir planlamadan uzak olduklarından maliyetler gereksiz yere yükselmekte, yapılması daha önemli hususlara yeterli kaynak aktarılamamaktadır.

Eğitim kurumlarımız stratejik planlama anlayışından yoksun olduğu için eğitim-öğretim alanında bir kör uçuşuyla yoluna devam etmektedir. Bu nedenle sorunlar önceden kestirilememekte; ancak o sorunla yüz yüze gelindiğinde sorunun boyutu anlaşılmakta ve bu aşamadan sonra olaya müdahale etme iradesi ortaya çıkmaktadır. Sürecin bu şekilde işlemesi zamanın boşa geçirilmesi, sorunun bir kartopunun çığa dönüşmesi gibi büyümesi anlamına, ne yazık ki, gelmektedir. Bu konudaki görüşlerimizi daha anlaşılır kılabilmek için son dönemde eğitim kurumlarımızın karşı karşıya kaldığı “okullarda şiddet” olgusunu hatırlatmak isterim. Şiddet sorunu, bu boyutuyla ortaya çıkana, toplumsal bir tepki oluşturana değin eğitim kurumları sorunu görmezden gelmiş veya geçici tedbirlerle sorunu çözebileceğini düşünmüştür. Bu olayların giderilmesi noktasında polisiye tedbirlerin dışında hiçbir vizyon ortaya konulabilmiş değildir. Var olan birkaç iyi niyetli çaba ise sadece çaba olmaktan ileriye gidememiş, bir örnek model oluşturamamıştır. Geline nokta da görülmektedir ki geçici tedbirlerle sadece baskılanan okullarda şiddet olgusu çok yakın bir gelecekte daha vahim bir şekilde toplumu rahatsız edecektir.

Eğitim programlarının ve kurumlarının stratejik planlama anlayışından yoksun olmasının ortaya çıkardığı bir diğer olumsuz gelişme ise eğitim

kurumlarının eğitim-öğretim alanında yapıp yapamadıklarının ölçülmekten uzak oluşudur. Bu uzaklık eğitim kurumlarının ve eğitimcilerin sosyal statülerine olumsuz yönde bir etki yapmakta, bir değer erozyonuna, eğitimciliğin toplumun hemen her kesimi tarafından herkesin yapabileceği bir meslek olarak algılanmasına, neden olmaktadır. Bu ölçme ve değerlendirme eksikliği nedeniyle bir okulda veya bir programda meydana gelen olumlu veya olumsuz değişim ve gelişmeler takip edilememektedir. Bu nedenle süreç üzerinde bir tasarruf da söz konusu olamamaktadır.

Ortaya çıkan bir başka garip durum ise başarıyı değerlendirme ölçütlerindeki keyfiliktir. Bu keyfilik, herkesin başarılı olduğu gibi garip bir sonuç ortaya çıkarmaktadır. Başarının bu şekilde değerlendirilmesi olumlu eylemle olumsuz eylem arasında olması gereken mahiyet farklılığının ortadan kalkmasına sapla samanın birbirine karışmasına neden olmaktadır.

Stratejik Planlama Anlayışının Uygulanmasının Önündeki Engeller

Eğitim kurumlarımızın stratejik yönetim ve planlama anlayışını uygulamaya çalışmasının önünde bazı engeller de vardır. Bu engellerden birincisi mevcut “zihinsel yapı”dır.

Çünkü stratejik planlama süreci idari kültürde değişimi öngören bir süreçtir. Ülkemizde kamu hizmetinin vatandaşa bir lütuf olarak verildiği şeklinde yanlış bir anlayış halen mevcuttur. Kamu kurumunun bürokratik yapısı o yapının hizmet etmekle yükümlü olduğu kişilerden daha değerli görülmektedir. Bu nedenle öncelikli olarak bu zihniyetle mücadele edilmeli vatandaş olmadığı takdirde o kurumun ve o hizmetin aslında hiçbir anlamının olmadığı öncelikli olarak düşünsel düzeyde kurum çalışanlarına benimsetilmelidir. Uygulamaya yönelik olarak da kurumlar mutlaka şeffaf hale getirilmelidir. O kurumla muhatap olan birey kurumla ilişkisinin bütün aşamalarını sorgulayabilme hakkına sahip olmalıdır. Sadece sorgulama hakkına değil yapılan eleştirilerin nasıl bir netice doğurduğunu da gözlemleyebilmeli, neticeler somut verilerle ortaya konulmalıdır.

Stratejik yönetim ve planlama anlayışının uygulanmasının önündeki engellerden bir diğeri ise stratejik yönetim ve planlama kavramlarının tam olarak anlaşılabilmesidir. Bu ‘anlayamama’ nedeniyle her şey ne yazık ki sadece kâğıt üzerinde kalmakta, uygulamaya yansıtılamamaktadır.

Okullarda belirlenen “vizyon” ve “misyon” bildireleri belirli bir amaca yönelik değil de yine eskisi gibi ölçülebilir olmaktan uzak, genel temennileri dile getirmektedir. Bu durumu daha iyi açıklayabilmek için birkaç okulumuzun “vizyon” ve “misyon bildirelerinden örnekler sunalım:

“ Vizyonumuz, Elazığ ilinde eğitim ve öğretim alanında çağın şartlarına ayak uydurabilmiş, eğitimde kaliteyi yakalamış ve okul çağındaki her bireyin eğitim

görmek istediği model okul olmaktır. Okulda öğrenme temel bir ihtiyaç olarak kabul edilmelidir. Okulda herkes her gün daha iyiye ulaşmak için çalışmalıdır...”

“ İstiyoruz ki.... Okulumuzda her öğrenci; okulun ve öğretmenlerin kendileri için var olduğuna, koşulsuz sevileceklerine ve sayılacaklarına inansın. İstiyoruz ki....”

“Bilgiyi günlük yaşama uyarlayabilen, soru soran, soru sormasını bilen, sorgulayan, kendisi ve çevresi ile barışık, öğrenmeyi tam anlamıyla gerçekleştirebilen bireyler yetiştirmektir.”

Bu ifadeler bile bu kavramların doğru olarak anlaşılmadığının ifadesine yeterlidir. Stratejik planlama sürecinin yukarıda ifade edilen soyut hedefleri de vardır mutlaka; ancak stratejik yönetim ve planlama süreci “soyut” olanı “somut” a indirgemeyi amaçlayan bir süreçtir.

Stratejik planlama, hemen her örgütte hatta her sosyal kurumda tepe yönetim tarafından belirlenen ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Bu amaçlar insanlar yoluyla gerçekleşeceğinden amaçların paylaşılması gereklidir. Dolayısıyla bu planlamanın yerel hiçbir unsuru dikkate almayan bir merkezi güç tarafından yapılması, onun başarılı olma şansını azaltacaktır. Bu nedenle stratejik planlamada yer alacak unsurların hemen hepsinin bu planlamaya katılımlarını sağlamak gerekir.

Yalnızca üst düzey yöneticilerin katılımıyla bir okul sistemi için yapılan stratejik planın başarılı olması beklenmemelidir. Katılımın sağlanmadığı yanlış uygulamaların geçmişte eğitim programlarına ve kurumlarımıza verdikleri zararlar ortadadır.

Stratejik Planlama Anlayışının Uygulamaya Yansımaları Sağlayacak Öneriler

Söz konusu engellerin ortadan kaldırılmasında, bu anlayışın yerleşmesinde ve uygulamaya geçirilmesinde birçok kuruma görevler düşmektedir. Bu kurumlardan birincisi de tabii ki Milli Eğitim Bakanlığıdır. Bakanlık bu konuda bir acil eylem planı oluşturmalı, hizmet içi eğitim seminerleri ve diğer enstrümanlarla stratejik yönetimin başarımın ve gelişiminin olmazsa olmazı olduğunu tüm eğitim çalışanlarına anlatmalıdır. Bakanlık üst yönetiminin inanmadığı ve sahiplenmediği bir planın, bundan önceki yıllarda değişik konularda yapılan ve uygulanmayan pek çok işlevsiz planlardan farkı olmaz.

Stratejik planlama için gerekli olan esas kaynak para değil; yöneticilerin ilgi, katılım ve destekleridir.

Eğitim kurumları çalışanlarına stratejik planlama sürecini tanıtıcı, konunun teknik yönlerini açıklayıcı yayınlar ve seminerler düzenlenmelidir. Eğitim kurumlarının kendi vizyonlarını belirlemeleri özendirilmeli, belirlenen vizyonlar doğrultusunda başarı gösteren yöneticiler ve/veya okullar ödüllendirilmelidir.

Performans göstergelerinin oluşturulması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı olmazsa olmaz bir ön koşuldur.

Bu nedenle tecrb bir bakış açısına dayanan eğitim politikaları bilimsel bir çerçeveye oturtulmalı, başarı ve başarısızlık, nesnel ölçütlerle, mutlaka belirlenmelidir. Bu belirleme aşamasında amaca uygun verilerin gerçekleri yansıtır bir şekilde olması için tüm şeffaflık sağlanmalıdır. Kğit üzerinde kalan verilerle sürecin değerlendirilmesi mümkün olmayacağından, bu tarz yaklaşımların oluşmasına neden olacak durumlar önceden tespit edilmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır.

Stratejik Planlama Anlayışı Neden Gereklidir veya Sonuç

Bir toplumun en stratejik unsurunun, “gençliğinin”, teslim edildiği eğitim kurumlarının misyonu statükoyu koruma ve kollama görevi olamaz. Eğitim programları ve kurumları her şeyden evvel toplumsal dönüşümün ilk adımlarının atıldığı yerler olmalıdır. Bu dönüşümü sağlayacak olan ise stratejik yönetim sürecidir.

Unutulmamalıdır ki stratejik planlama ve yönetim olmadan eylem hiçbir amaca hizmet etmeyen bir vakit geçirmez. Bu anlayışın bulunmadığı kurumlarda kaynaklar etkin kullanılamaz, verimli kullanılamaz. Bu kurumların yöneticileri önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan, kararlarını günlük bilgiler üzerine vermişlerdir. Bu tarz yönetilen kurumlar, günü kurtarmaktan öteye gidemezler. Vizyonu olmayan kurumlar, uzun vadede meydana gelecek değişimleri göremedikleri için bir müddet sonra çağın gerisinde kalacaklar bu da onların ciddiye alınmasını engelleyecektir.

Stratejisi olmayan kurumların yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşır tutkularını uygulama eğilimine girerler. Bu da başarının kişiye endeksli olmasına neden olduğu gibi vizyonun sadece o yöneticiyle sınırlı kalmasına neden olur. Süreç ancak o yönetici iş başındayken işler; yönetim değerince süreç de kesintiye uğrar.

Eğitim programları ve kurumları toplumsal dönüşümün edilgen bir unsuru değil toplumsal değerimin yönlendiricisi bir itici motor güç olmak zorundadır. Zamanın akışının eğitim programları ve kurumlarına yüklediği tarihi “misyon” budur. Bunun göz ardı edilmesi veya bu misyonu gerçekleştirecek

“vizyon”a sahip yöneticilerin iş başında olmamaları toplum için en birinci tehditir.

Kaynakça

1. Türk, Ercan Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim. Sayı 79 Eylül, 2006.
2. Işık, H. Aypay, A., (2004) “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme” GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, Sayı 3(2004) 349–363, Ankara.
3. Millî Eğitim Bakanlığı Stratejik Plan Hazırlık Programı
4. Konaklı, Nurettin Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim. Sayı 79 Eylül, 2006.
5. <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx>
<http://www.tdkterim.gov.tr/?kelime=strateji&kategori=terim&hng=md>



EĞİTİM STRATEJİLERİ*

Eğitim, her bireyin hakkı olmasının yanında, toplumların sağlıklı gelişiminin ön koşulu olan koşul demokrasinin geliştirilmesi için etkili bir araçtır. Bu nedenle eğitim stratejilerinin kısa ve uzun vadelere belirlenmesi gerekmektedir. İyi bir eğitimle bireylerin bakış açısı değiştirilebilir. Yaşadığımız çevre ve dünya daha güvenli, daha sağlıklı bir hale gelebilir. Yaşam kalitesini olumlu yönde etkileyebilir. Yeni yöntemler uygulayarak, kendine güvenen, fikirlere ve yeniliklere açık, kendini sürekli geliştiren, eleştirel düşünce kazanmış bireyler yetiştirilebilir.

Eğitim stratejilerinin amacı, Cumhuriyetimizin ilanı ile başlatılan eğitim hamlesini devam ettirerek eğitimi ülkemizin çağdaşlaşmasında daha da etkili hale getirmektir. Çünkü, dünyada yaşanan hızlı gelişmelere toplum olarak ayak uydurmamız ancak eğitimle mümkün olmaktadır. Cumhuriyet döneminde izlenen, Atatürk ilkelerine bağlı milli, demokratik, laik ve çağdaş eğitim-öğretim devam ettirilmelidir.

Bu strateji, halkın benimseyeceği ve uygulayacağı, halka hitap eden bir strateji olmayı amaçlar. Kurumlar arası ortak çalışmalarını destekleyen ve böylece mevcut kaynakların en verimli şekilde kullanılmasını amaçlayan bir program olması gerekir.

Bu strateji temel eğitimi geliştirirken, yaygınlaştırmayı, toplum bilincini artırmayı ve eğitimi teşvik etmeyi amaçlar. Farklı kültürleri anlamayı, onlara saygı duymayı, onlardan gelecek katkıları benimsemeyi ve geleneksel bilgiye değer vermeyi amaçlar.

Bu strateji her seviyede öğrenmeyi ve yaratıcı düşünceyi geliştirmeyi amaç edinmiştir. Eğitim, erken çocukluk döneminden başlayarak yükseköğretim ve yetişkin eğitimine uzanan örgün eğitimin önüne geçen yaşam boyu bir süreç dönüştürülmelidir. Değerler, yaşam tarzları ve tutumlar erken yaşlarda belirlendiğinden çocuklar için eğitimin rolü özel bir önem taşımaktadır. Hayatımız boyunca farklı roller üstlendikçe öğrenme gerçekleştiği için eğitim tüm yaşama yayılmış bir süreç olarak düşünülmelidir. Mesleki eğitim, eğitimcilerin eğitimi ile uzmanlar ve karar vericiler için sürekli eğitim de dahil olmak üzere her düzeyde ve tüm programların içerisinde yer almalıdır.

* Özcan KILINÇARSLAN, Erzincan Dr.Cahit Ziya Ulukök İlköğretim Okulu Sosyal Bilgiler Öğretmeni

Bu strateji, her bireyin doğduktan sonra elverişli koşullar bulunduğu geliştirebilecek bazı yönleri olduğunu, aynı zamanda sınırları olduğunu fark etmesini sağlar. Doğuştan insanın kalıtımla anne babadan gelen biyolojik niteliklerini bilmesini hedefler. Kalıtım yoluyla gelen bu nitelikler, bireyin eğitimle kazanacağı gelişimin temelini oluşturur.

Bu stratejide her birey hazır bulunduğu bir kültürel miras ve uyarıcılar sistemi içine doğduğunu fark eder. İnsanın biyolojik olmayan yanlarını oluşturan bu kültürel miras ya da uyarıcılar sistemi teknoloji yanında; adetlere, geleneklere, değerlere ve kültürlere göre de farklılık gösterir. Bu insanın biyolojik yanına eklenerek insanın topsulaşmasına katkıda bulunur. Ayrıca değişme olgusu nedeniyle insan yeni değerler üreterek kendine aktarılmış olan değerleri zenginleştirir. İnsan davranışlarının kültürleşme yoluyla kazanılmış olması kültürleşmenin de insan tarafından etkilenebilmesi, yani eğitimin oluşması insana kendi kendinin bilinçli yaratıcı olma olanağını vermektedir.

Bu strateji, bireyin etkileşimde bulunduğu çevre koşullarını daha yakından tanımasını amaçlar. Okul genel çevreye karşılık özel bir çevredir. Genel çevreden gelen iyi etki ve oluşumları güçlendirip olumsuz etki ve oluşumları engellemek ya da en aza indirmek okulun var oluşu nedenidir.

Bu strateji; eğitimdeki üç aşamayı gerçekleştirmeyi hedefler. Bunlar:

- a. Davranışlarda bir değişme olması,
- b. Davranışlardaki değişimin kalıcı olması,
- c. Davranışlardaki değişme, kişinin çevresiyle etkileşimi sonucu (bir yaşantı ürünü) olması.

Bu strateji herkes için eğitimi amaçlar. Sadece bilgi vermeyi değil aynı zamanda sorunlarla ve olası çözümlerle ilgilenen bireyler yetiştirmeyi amaçlar.

Bu strateji, eğitimin içinde yer alan bütün fertlerin aktif olarak eğitime katılımlarını amaçlar.

Bu strateji, öğrenci için uygun şekilde düzenlenmiş katılımcı, süreç ve çözüm odaklı çeşitli eğitim metotlarını kullanmayı amaçlar.

Bu strateji, yöntemsel, pedagojik, ders kitapları, broşürler, olay çalışmaları, iyi uygulamalar, elektronik, işitsel ve görsel kaynaklar gibi öğretim materyalleri ile desteklenir.

Bu strateji; Atatürk ilkelerine bağlı millî, demokratik, lâik ve çağdaş, bilinçli, farklı kültürlere saygılı, mevcut kaynakları en verimli şekilde kullanan, her seviyede öğrenmeyi amaçlayan, yaratıcı düşüncüyü geliştiren, kendi özelliklerinin farkında olan, çevre koşullarını yakından tanıyan ve çevre

koşullarından olumlu etkilenen, katılımcı, teknolojik gelişmelerden yararlanan ve son eğitim metotlarını kullanan bireyler yetiştirir.



STRATEJİK PLANLAMA YAPMA ZORUNLULUĞU*

Planlama, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağına yönteminin önceden saptanması olarak ifade edilebilir. Önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için, yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesi de diyebiliriz. Bu maksatla planlama, geleceği görme, sınırlı kaynakları akılcı ve yararlı bir biçimde kullanma ve kararlar alma sürecidir.

Stratejik planlama, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerlerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları ile başlar. Bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedefler belirlemeleri, değerlendirilebilir ölçütler geliştirilen bir planlamadır. Ayrıca kazanımları izleme ve değerlendirme sürecini anlatan, katılımcı, esnek bir yönetim yaklaşımıdır.

Stratejik planlama çalışmalarının belirli bir düzen içinde yürütülebilmesi, belirlenen sürede sonuçlandırılabilmesi ve kaynakların verimli kullanılabilmesi için, hazırlık sürecinin uygun biçimde ayarlanarak yönetilmesi gerekmektedir.

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişim ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomik, siyasal, toplumsal, kültürel vs. alanlardaki değişimler okulları da etkisine almaktadır. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları kendi kendini yönlendiren kurumlar olma yönünde zorlamaktadır. Okullar, toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki ve teknolojik alandaki değişimler, eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Okullar, bulunduğu çevrenin ve toplumun değişimine katkıda bulunurlar. Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi, stratejik planlamanın gerçekçi biçimde yapılmasıyla mümkün olmaktadır.

Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, merkezi veya ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Gerçekten geleneksel okul eğitiminde belirleyici rol oynamak isteyen planlamanın anlamı ve kapsamı değişmiştir. Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir.

* Erzurum Nevzat Karabağ Anadolu Öğretmen Lisesi Stratejik Planlama Ekibi

Genelden özele inildiğinde okullarda da “Stratejik Plan yapma” konusunda çalışmalar sağlıklı bir şekilde yürümekte, yapılan çalışmalardan da başarılı sonuçlar alınmamaktadır.

Bu başarısızlığın sebepleri olarak:

- Konu hakkında bilgi eksikliği
- Alışılmış değer ve uygulamaların dışına çıkamamak
- Yeterli zaman ayrılmaması
- Personel arasındaki iletişimin yeterli düzeyde olmaması
- Çevre desteğinin olmaması
- Yapılan çalışmanın angarya görülmesi
- Eğitim programlarının uygulamadaki yoğunluğu
- Gerekli rehberliğin yapılmaması
- Kurumlar arasında işbirliğinin olmaması
- Ekonomik problemler
- Motivasyon eksikliği
- Konuya olan inancın zayıflığı vb.

sıralayabiliriz.

Bu sebeplerden dolayı, okulların çevrede oluşan kendinden veya çevreden kaynaklanan hareketliliklere karşı davranış belirlemek, etkili ve verimli bir şekilde gelecekteki yönünü çizmek için, işlevsel stratejik planlamaya ihtiyaçları vardır. Ülkemizin bu hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi, uyum sağlayabilmesi ve yeni dünya düzeninde gereken yerini alabilmesi için, eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine başlaması, bunun için de eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerini en kısa zamanda yapması gerekmektedir.

Türkiye'nin, eğitim göstergelerinde Avrupa Birliği ülkelerini yakalayabilmesi için, verilen eğitim hizmetlerinin nitelik ve niceliğini yükseltecek kapsamlı çalışmalara ihtiyaç vardır. Okullar, ulusal kalkınmanın temel direkleridir ve stratejik öneme sahiptirler. Bu nedenle, okulların çevre gereksinmelerini ve değişen koşulları göz önüne alarak birtakım stratejik amaçlar edinmeleri var olabilmeleri için şarttır.

STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNE SÖYLEMLER*

Stratejik plan, kurumun değişim ve yeniden yapılanmasıyla gelecekteki hedeflerine nasıl ve hangi yollardan ulaşacağını ortaya koyan bir araçtır. **Stratejik yönetim** ise bir kurumun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.

Kamu kurumlarının ve tabii ki okullarımızın başarılı bir değişim ve dönüşüm gerçekleştirebilmesi ve mükemmelliği sağlayabilmesi için iyi bir stratejik planlama ve yönetim sürecinden geçmesi gerekmektedir.

Bir okulda yönetimde mükemmelliği sağlamak için, stratejik planlama yapılırken bir takım temel kavramlara önem verilmelidir. Bu kavramları şöyle sıralayabiliriz:

Sonuçlara Yönlendirme: Okulun tüm paydaşlarının ihtiyaç ve beklentilerinin karşılanması ve onları memnun edecek sonuçları elde etmektir. Eğitimde sonuçlara yönlendirme kavramı, işletmeler ve diğer hizmet sektöründen daha önemlidir. Verilen hizmetin önemli bir bölümü gelecek içindir.

Liderlik ve Amacın Tutarlılığı: Okul için açık bir yön belirleyerek, öğrencilerin geleceğini bugünden hazırlamak için harekete geçen vizyoner ve esinlendirici liderliktir.

Süreçler ve Verilerle Yönetim: Okuldaki tüm faaliyetlerin ölçülebilir duruma getirilip, birbiri ile bağımlı ve ilişkili olan faaliyetlerini süreç yönetim sistemi kurarak verilerle yönetmektir. Süreçler ve verilerle yönetim kavramını uygulamaya geçirmek ve mükemmelliğe ulaşmak isteyen bir okul:

Lider, tüm paydaşlarının gereksinim ve beklentilerini karşılamak üzere etkili yönetim sistemleri kurar. Okulun politika, strateji, hedef ve planlarının sistematik olarak uygulanabilmesi için süreçlerini tanımlar. Tanımladığı süreçlerini etkili bir biçimde yayar, yönetir ve iyileştirir. Kararlarını, performans sonuçlarına, süreçlerine, kapasitesine, paydaşlarının gereksinim ve beklentilerine, başka kuruluşların performanslarına ilişkin güvenilir veri ve bilgilere dayanarak alır. Riskleri, belirler ve etkili bir biçimde yönetir.

Çalışanların Geliştirilmesi ve Katılımı: Okulda, paylaşılan değerler, güven ve yetkelenendirme kültürü ile çalışanların katkısını ve gelişimini en üst düzeye çıkarmaktır.

* Serpil ERDEN, Eskişehir Sosyal Bilimler Lisesi Tarih öğretmeni

Sürekli Öğrenme, Yenilikçilik ve İyileştirme: Mükemmellik; Öğrenme olanaklarını kullanarak sürekli iyileşmek ve değişim yaratmaktır. Öğrenme, iyileşmeye ya da değişime yol açabilecek bilginin elde edilmesi, anlaşılması ve kullanılmasıdır.

İşbirliklerinin Geliştirilmesi: Okulun öğrencileri için katma değer yaratacak işbirliklerinin geliştirilmesi ve sürdürülmesidir. Mükemmelliğe ulaşmak isteyen bir okul, diğer okul, kurum ve kuruluşlarla işbirliği fırsatları arar ve geliştirir.

Kurumsal ve Sosyal Sorumluluk : Okulun, faaliyet gösterdiği çevreyi aşması, toplumda yer alan paydaşlarının beklentilerini anlayarak onlara karşılık verebilmesidir.

Okulun tüm paydaşlarına karşı sorumluluk duyar. Şeffaf ve hesap verebilir etik bir yaklaşımı benimser. Paydaşların açık katılımı ile yerel, ulusal ve gerektiğinde evrensel kamuoyunun beklentilerini karşılar ve aşar.

Başarılı bir stratejik yönetim nasıl olacaktır? Stratejik yönetim, bir kurumun gelecekte yer alacağı durumu, varmak istediği *hedefleri* ve bu hedefe *nasıl* ulaşılacağını tanımlayan faaliyetlerin yönetilmesidir. Stratejik yönetimin başarısında kritik iki unsur vardır: Biri “*doğru strateji oluşturma*”, diğeri ise “*stratejileri etkin uygulama*”dır.

Stratejik Yönetim; şu an neredeyiz?, nereye varmak istiyoruz?, oraya nasıl ulaşacağız?, ilerlemeyi nasıl ölçeceğiz? sorularına yanıt aramakla başlar. Okullarımızı ele aldığımızda da her okul strateji belirlerken, Milli Eğitimin Bakanlığının Genel ve Özel amaçlarına, Millî Eğitim Müdürlüğünün hedeflerine, okulun açılış amaçlarına, kendi okul türüne ve yukarıda saydığımız sekiz temel kavrama yönelik olarak, tüm paydaşlarının mevcut ve gelecekteki gereksinim ve beklentilerini temel almalıdır.

Mevcut durumumuzu ortaya koymak için de iç ve dış çevre analizi yaparak, ilgili tarafların beklentileri ölçülmelidir. Dış çevre analizi yapılırken *demografik özellikler, ekonomik değişkenler, diğer kamusal düzenlemelerin etkisi, yasal sorunlar ve teknolojik gelişmeler* göz önüne alınmalıdır. Eğitim alanında dünyadaki ve ülkemizdeki durum ve gelişme eğilimleri karşılaştırılmalıdır. Bununla ilgili anket formları düzenlenmeli, telefon taraması, bire bir görüşmeler yapılmalı, odak takımları ve paydaş danışma komiteleri oluşturulmalıdır. İç çevre analizi yapılırken de okulumuzun faaliyetleri ne kadar başarılı, neleri iyi yapıyor, hangi alanlarda iyileştirmeye ihtiyacı var, eğitim ve öğretim alanında ortaya koyduğu sistem istekleri karşılamakta yeterli mi, dünyadaki örneklerden iyi yapılan faaliyetler var mı, eğitim sektöründeki diğer okulların iyi yaptığı hizmetler nelerdir, yönetim ve eğitim kadrosu yeterli mi, ihtiyaç duyulan temel yetkinlikler mevcut mu, yönetim modeli başarılı mı,

faaliyet / performans izleme, ölçme, raporlama sistemi yeterli mi, mali kaynaklar yeterli mi, teknolojiye yararlanılmakta mı, ekipman ve mekan yeterli mi, birlikte çalışma kültürü oluşmuş mu, okul içi iletişim güçlü mü, geçmiş dönem performansı başarılı mı, hedeflere ulaşıldı mı, neden ulaşılmadı sorularına yanıt aranacaktır. İç çevre analizi sonucunda kurumun kuvvetli ve zayıf yönleri, dış çevre analizi sonucunda da kurumun fırsatları ve tehditleri ortaya çıkacaktır.

Toplanan bütün verilerle nereye varmak istiyoruz? sorusunun yanıtı aranacaktır. Okulumuzun misyon, vizyon ve değerlerini ortaya koyup, stratejik amaç ve hedeflerimizi belirlememiz gerekecektir.

Okuldaki liderler, vizyonu, kurumdaki tüm paydaşları harekete geçirmek, değişimi ve büyümeyi kolaylaştırmak, okul için bir gelecek yaratmak amacıyla kullanır. Vizyon eyleme dönüşmezse bir rüya olarak kalacaktır.

Stratejiler gerçekleştirilirken yönetim hedeflere ve değerlere odaklanmalıdır. Dış ve iç çevre analizinden, misyon, vizyon ve değerlerden yola çıkarak kurumun stratejik amaçları belirlenmelidir. Stratejik amaçlar, kurumun vizyonu ve misyonu doğrultusunda, belli stratejileri (hedefleri) uygulayarak *orta-uzun dönem sonunda* elde etmeye çalıştığı *sonuç* olarak tanımlanabilir.

Hedeflerimize nasıl ulaşacağız? Hedefler stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan alt amaçlardır. Koyduğumuz hedefler spesifik olmalı, ölçülebilir olmalı, ulaşılabilir olmalı, gerçekçi olmalı, zaman çerçevesi olmalı, açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalı ve sonuca odaklı olmalıdır. Hedeflerimize ulaşabilmek için de eylem planları gerekecektir. Eylem planlarında yapılacak işin kim tarafından, ne zaman yapılacağı, tahmini maliyetinin ne olacağı ve nasıl ölçülüp değerlendirileceği bilgileri yer almalıdır.

İlerlemeyi ölçmek; yaptığımız tüm işlerin izlenmesi ve raporlanması faaliyetlerdir.

İzleme; performansın ölçülmesi, raporlanması ve hedefe ne kadar ulaşıldığının değerlendirilmesidir.

Sonuç olarak, stratejiler oluşturulurken, hem okul içindeki süreçlerin iyileştirilmesi, hem de ortaya çıkabilecek değişimler karşısında kendisini yenileyen düşünceler ele alınmalıdır. Kamu kurumlarının bugünkü organizasyon yapıları ve yönetsel anlayışlarına bakıldığında Strateji oluşturmanın zorunlu olduğu gerçeğiyle karşılaşılıyor. Okullarımızın başarılı bir değişim ve dönüşüm gerçekleştirilebilmesi için iyi bir stratejik planlama ve yönetim sürecinden geçmesi gerekmektedir. Bunun içinde değişim ve dönüşümün gereğine inanan bir üst yönetim, iyi bir mevcut durum analizi, kurumsal bir vizyon ve misyon bildirgesi, tüm paydaşlarca benimsenen değerlerin oluşturulması gerekir. Uygulama aşaması ise okulun gelecekteki hedeflerine yönelik planların ortaya

konması, uygulanması, performans göstergeleriyle izlenmesi, sonuçlandırılması ve varsa aksaklıkların giderilmesidir.

Kaynakça

1. Aktan, Prof. Dr. Coşkun Can. Değişim Çağında Yönetim. İstanbul 2003.
2. Aktan, Prof. Dr. Coşkun Can. 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri. İstanbul 1999.
3. Drucker, Peter. Gelecek için Yönetim: 1990'lar ve Sonrası. (Çeviren: Belkıs Çorakçı), Ankara, 1993.
4. Ökmen, Özgün, Dönmez, Durmuş. Kamu Kurumlarında Mükemmellik, İstanbul.2005
5. Türkoğlu, Faruk. Kişisel ve Kurumsal Değişim Kültürü. İstanbul, 2000



STRATEJİK PLANLAMA VE PEST ANALİZİ*

Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreci ifade etmektedir. Kurumların geleceğine ilişkin çevresel ve kurumsal altyapılarını göz önüne alarak yaptıkları eylemler bütünüdür. Bu nedenle stratejik planlama kurumların iyileşme ve gelişmelerine ışık tutan temel bir etmendir ve her kurum tarafından yapılması mutlak suretle gerekli görülmektedir. Stratejik planın doğru şekilde yapılması elbet onu oluşturan unsurların en iyi şekilde anlaşılması ile mümkün olacaktır. Stratejik planlamanın unsurlarından biri olan PEST analizinin anlaşılması da bu açıdan önem taşımaktadır.

Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler, tüm toplumsal kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu anlamda, eğitim ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

PEST Analizi, Politik, Ekonomik, Sosyal ve Teknolojik yönden çevre faktörlerinin incelenerek, önemli ve hemen harekete geçirilmesi gerekenleri tespit etmek ve bu faktörlerin olumlu veya olumsuz etkilerini ortaya çıkarmak için yapılan bir analizdir. Okul politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik alanlardaki çevre değişkenlerini değerlendirmeli, bu değişkenlerin okulun gelişimine nasıl katkı sağlayacağını ya da okul gelişimini nasıl engelleyeceğini belirlemelidir.

Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre değişkenlerinden okulun gelişimine katkı sağlayacak olanlar bir fırsat olarak değerlendirilmeli, okulun gelişimini engelleyebilecek olan değişkenler ise tehdit olarak alınmalı ve planlama yapılırken bu tehditler göz önünde bulundurulmalıdır.

P (POLİTİK)

E (EKONOMİK)

S (SOSYAL)

T (TEKNOLOJİK)

Durum analizi (SWOT ve PEST) yapıldıktan sonra okul, stratejik planlama ile ilgili temel sürece hazır hale gelmiş olmaktadır. Okullar bundan

* Gaziantep İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Ekibi

sonra, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, ilkelerini belirleyecek, stratejik amaçlarını ve hedeflerini ortaya koyacaklardır.

Eğitime Örnek PEST Analizi

SOSYAL ETKENLER

- Şehirler arası göçler dolayısıyla artan okul çağındaki çocuk sayısı,
- Kentlerin hızla genişlemesi, tesisleşmesi ve bunun yol açtığı yeni okullara olan talebin artması,
- Bazı kırsal ve uzak bölgelerdeki nüfusun azalması,
- Yeni istihdam tarzları, artan hareketlilik ve yoksulluktaki yeni yoğunlaşma etkisiyle değişen aile yapısı ve sosyal yapı,
- Birçok geleneksel sosyal yapının etkisinin azalması,

EKONOMİ VE BİLGİ ETKENLERİ

- Bilginin, refaha ve mutluluğa ulaşmada ana itici güç olarak belirmesi,
- Toplum kelimesinin anlamında, internet kullanımı sonucunda meydana gelen değişiklikler,
- Çalışanlarda değişik becerilerin ve daha fazla esnekliğin aranmasına yol açan küreselleşme ve rekabetin gittikçe arttığı ekonomi,
- İstihdamda geleneksel alanlardan bilgi ve hizmet sektörüne kayış,
- Vasıfsız işlerdeki düşüş ve istihdam için gerekli nitelik ve becerilerdeki artış,
- Kariyer yönü ve istihdamda değişiklikler içeren yeni kariyer yapıları
- İşgücünde yarı-zamanlı işgücü oranının artması,

POLİTİK ETKENLER

- Çocukların değişik ihtiyaçlarına, doğal yeteneklerine ve ilgi alanlarına odaklanma
- Erken eğitimin çocukların gelişimi ve örgün eğitimdeki başarıları üzerindeki önemli etkilerinin uluslararası farkındalığındaki artış
- Mezuniyete yakın yıllarda katılım tarzlarındaki değişiklikler
- Toplumun, eğitime ve öğretime erişebilirlik hakkında zorunlu eğitimi aşan beklentileri
- Eğitimdeki başarı seviyesinin OECD ülkelerine göre düşük olması
- Yurt dışına "öğrenci "göçü"

- Kamu yönetimi reformu çalışmaları
- Eğitimin yerinden yönetim anlayışına doğru çevrilmesi

TEKNOLOJİK ETKENLER

- Teknolojinin ilerlemesinin, yakınmasının ve benimsenmesinin artması
- Bilginin hızlı üretimi, erişilebilirlik ve kullanılabilirliğinin gelişmesi
- Teknolojinin sağladığı yeni öğrenme ve etkileşim/paylaşım olanakları

Tüm bu etkenler düşünüldüğünde stratejik planlamanın zaman ufku, verilerinin yapısı, verilerinin sayısı ve miktarı, organizasyon seviyesi gibi temel özellikleri göz önüne alındığında SWOT analizi gibi PEST analizinin de planlama açısından önemi ortaya çıkmaktadır. PEST analizi kurumların kimliklerine ilişkin daha geniş bir çerçeve çizmesi açısından uzun vadede stratejik plan çalışmalarının içerisinde daha geniş bir anlamda kullanılabilir ve kurumlarımızın geleceğe bakışlarında daha etkin bir rol oynayabilecektir.



STRATEJİK PLANLAMA*

Günümüzde her alana yayılmış olan planlama süreci, bireysel olduğu kadar, kurumsal başarılarla da temel oluşturan ve hayata yön veren bir rehber konumundadır. Planlama, artık stratejik bir boyut kazanmış, yol gösterme işlevinin yanında, üretici olma, değişime öncülük etme ve geleceğe yön vermek gibi işlevleri de üstlenmiştir.

Stratejik planlama, herhangi bir kuruluşun; planlı, sistemli ve disiplinli olarak kendini nasıl tanımladığını, hedeflediği durumu, bu konuda neler yaptığını ve yapılan çalışmaların niçin yapıldığını ele alan bir planlamadır.

Stratejik planlamanın uygulama aşamasında bazı unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu konuda öncelikle durum analizi yapılmalıdır. Durum analizi ise, tarihi gelişimin, çevrenin, planlamanın yapılacağı kurumun özelliklerinin belirlenmesidir.

Durum analizi yapıldıktan sonra ise, kuruluşun varlık nedeni yani misyonu ele alınmalıdır. Bu aşamada kurumun hangi gereksinimleri karşıladığına, hangi alanlarda çalışıldığına dikkat edilmelidir.

Bu iki aşamadan sonra ise amaçların belirlenmesi, yani kurum “Neyi başarmalıdır?” sorusunun cevabı aranmalıdır. Burada üzerinde önemle durulması gereken nokta, hedeflerin ulaşılabilir, açık ve anlaşılır olmasıdır. Ayrıca belirlenen hedeflerle ilgili ölçme ve değerlendirme aşamaları da unutulmamalıdır.

Hedeflerin belirlenmesinden sonra da stratejiler ele alınmalıdır. Strateji, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için izlenen yoldur. Her uygulama, her proje önceden belirlenmiş olan zamanda yapılmalı, birbirleriyle çakışmamalıdır.

Stratejik planlamanın ekonomik boyutunun da unutulmaması gerekmektedir. Bu nedenle her projenin, her uygulamanın, her faaliyetin maliyetinin yaklaşık değeri önceden belirlenmelidir. Aksi takdirde, yapılan planlamamızın etkili ve başarılı olması beklenemez.

Stratejik planlamamızın izlenmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda yapılan işlerin takip edilmesi, birtakım aşamalardan ve belirli bir zaman diliminden sonra rapor halinde sunulması gerekmektedir. Sunulan raporlar dikkatle incelenmeli, planlamada oluşan eksiklikler belirlenmeli ve en

* Muhammet Fatih TURAN, Giresun İl Millî Eğitim Müdürlüğü, Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni

kısa sürede giderilmelidir. Bu işlem yoğun bir dikkat ve çabanın ürünü olacaktır. İşte stratejik planlama bu son aşamanın tamamlanması ile uygulanmış olur.

Hangi alanda olursak olalım stratejik planlama sürecine etkili bir biçimde kendimizi dahil etmeli ve bu sürecin önemli bir yerinde olduğumuzun farkına varıp, bu farkındalığımızı en verimli biçimde uygulamaya dökmeliyiz.



EĞİTİM YÖNETİMİ UYGULAMALARINA NASIL STRATEJİK YAKLAŞILABİLİR?*

Özet: Bu çalışmanın amacı, değişimi anlama, yorumlama ve çözüm üretme sürecinde sıkça duyduğumuz stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının eğitim yönetimi sürecindeki uygulamalarına katkı sağlayabilmek, eğitim yönetimine stratejik plan perspektifinden nasıl yaklaşılabileceğini tartışmaktır. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çerçevesinde eğitim yönetimine stratejik perspektiften yaklaşmak, önemi giderek artan bir olgu şekline dönüşmekte olduğu söylenebilir. Çünkü yakın ve uzak eğitsel hedeflere zaman içerisinde stratejik olarak bakmak ve bu açıdan şekil vermenin önemi giderek artmaktadır. Ancak, asıl anlamını özel sektörde bulan stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarını kamu yönetiminde ve dolayısıyla eğitim yönetiminde işletme mantığıyla değerlendirmenin toplumsal faydasının ne olabileceği sorgulanmalıdır. Bu çalışma, stratejik yönetim alanındaki gelişmeler ışığında, eğitim yönetimine stratejik yaklaşımın eğitim yönetimi alanına uyarlanması sorusunu tartışmaktadır. Stratejik yönetimin temel eğitim kurumlarında nasıl uygulanacağı yönetim bilimi alanında ortaya konulan saptamalara dayalı olarak yapılmaya çalışılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Kamu Yönetimi, Eğitim Yönetimi, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama

Giriş

Bu çalışmanın temel amacı, yakın ve uzak ölçekteki eğitsel hedeflerin oluşturulmasında stratejik düşünmenin nasıl gerçekleştirilebileceğini tartışmaktır. Bunun için, stratejik yönetim alanındaki gelişmeler veri alınarak stratejik yönetim boyutlarının ne olduğu belirlenmeye ve bunların nasıl anlaşılması gerektiği açıklığa kavuşturulmaya çalışılmıştır. Bunu gerçekleştirmek için de stratejik yönetim düşüncesinin evrimini ayrıntılı bir biçimde incelemek yerine ki bu çok hacimli bir çalışmayı gerektirir, bu evrimin özeti durumundaki değişen strateji tanımları esas alınarak farklı ama birbirini tamamlayan açılardan eğitim yönetimi perspektifinden nasıl stratejik düşünülebileceği irdelenecektir. Eğitim yönetiminde strateji konusu ile ilgili analizler yapılırken, veri olarak Türkiye'nin temel eğitim politikaları ve temel eğitim mevzuatına göre teşekkül ettirilmiş kurumlar temel alınmıştır.

* Namık KARAMAN, Gümüşhane Kürtün İlçe Millî Eğitim Şube Müdürü
Cemal ŞİRİN, Gümüşhane Kürtün Üçtaş YİBO Müdürü

1980'lerden sonra dünyada ve Türkiye'de geleneksel kamu yönetimi araçlarının yeterli olup olmadığı tartışmaları ortaya çıkmıştır. Bu tartışmaların temelinde "Devletin rolü nedir? Ve nasıl olmalıdır?" sorusu yatmaktadır. Tartışmaların ülkemizdeki başlıca nedenleri arasında, kamuda hizmet kalitesinin arttırılamaması, verimliliğin sağlanamaması, ulusal zenginliğin istikrarlı bir şekilde yükseltilememesi, işsizliğin ortadan kaldırılamaması, enflasyonun düşürülememesi, döviz kurlarının kontrol edilememesi gibi "büyüme" eksenli sorunlar sayılabilir. Bu sorgulamalara paralel olarak devletlerin ekonomik, yönetsel, kültürel ve sosyal yapı ve işleyişlerinde ve politikalarında önemli ölçüde etkilenme ve değişimler gözlemlenmektedir. Bunun sonucunda klasik bürokratik örgütlenme modelinde, özel sektörüne benzeyen; esnek, katılımcı, çalışanları yetkilendiren, verimlilik ve etkililiği ön plana çıkaran, kullanıcı odaklı, kaliteden ödün vermeyen ve yüksek performans ile sonuçlara ulaşmayı amaçlayan yeni bir kamu yönetimi modeline doğru bir değişim gözlenmektedir.

Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Kavramları

Yönetim, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan araçlarla ilgili bir etkinlik ya da süreçtir. Planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim faaliyetlerinden oluşur. Kamu yönetimi; devlette ya da ona bağlı kuruluşlarda etkinlikte bulunan ve bürokratik mekanizmayı oluşturan kişilerin ve kümelerin davranışlarıyla ilgili alanı belirlemektedir.

Strateji, kelime anlamı olarak "sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve yüme demektir. Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki "*stratum*" dan geldiği belirtilmektedir. Genel olarak strateji sözcüğünün savaş terimi olduğu ve askeri alandan doğmuş olduğu kabul edilmektedir.

Devletin değişimi sürecinde son yıllarda kamu yönetimine stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları girmiştir. *Stratejik yönetim*; örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir. Dolayısıyla, *stratejik yönetim*, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve uzun vadede örgütün ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandırır. *Stratejik yönetim*; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. *Stratejik yönetim*; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar. Yönetimin temel fonksiyonları ve yaklaşımı, stratejik yönetimde de değişmemektedir. Ancak; bu

fonksiyon ve yaklaşımlar *dış çevre* üzerinde odaklanmaktadır. Stratejik yönetimin amacı da, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini çözmektir. Bu açıdan ele alındığı zaman stratejik yönetim, değişen çevre koşullarında örgütleri başarılı kılmak için bir takım *analitik kavramlar, felsefe ve yaklaşımlar, örgütlenme modeli ve araçlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreci* olarak da görülebilir. Modern yönetim biliminde ise strateji, “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetim gelecekteki planlanan gelişmelerin ışığı altında, bugünkü kararların kalitesini artırmayı hedefler. Örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen addır.

Stratejik yönetimle örgütlerin;

- Mevcut durum misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları,
- Bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri,
- Ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performanslarını izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir yönetim yaklaşımı sergilemeleri beklenmektedir.

Stratejik yönetimin asıl amacı, stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir.

Stratejik Yönetim Süreci şu aşamalardan oluşur:

1.Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması:

Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durumun değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır.

Yine bu aşamada organizasyonun vizyonu ve misyon bildirimleri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur.

Stratejik planlamada en önemli konu, stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

2. Stratejilerin Uygulanması:

İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir.

Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

3.Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi:

Üçüncü aşamada, yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

Kamu Eğitim Yönetiminde Stratejik Yönetimin Gerekliliği

1980’li yıllardan günümüze değin izlenen süreçte aşamalı olarak, geleneksel kamu yönetimi anlayışından kamu işletmeciliğine doğru bir kayma yaşanmaktadır. Kural ve prosedür odaklı bir işleyiş sergileyen geleneksel kamu yönetimi anlayışından hedef belirleme ve gerçekleştirmeye yönelik yeni kamu işletmeciliği anlayışına kaydıka da, kamu yönetimine ve politikalarına stratejik yaklaşım merkezli bir konuma yükselmeye başlamıştır.

Devlet yönetimini, rutin işlerin yerine getirilmesi olarak görmeyip, toplum için gerekli liderlik ve kaynağın sağlanması ve bir anlamda koordinatör, organizatör ve değışimci rollerin üstlenilmesi olarak görmek gerektiği anlayışı giderek öne çıkmaktadır. Kamu hizmetleri yürütülürken bir taraftan kaynakların ekonomik, etkili ve verimli bir biçimde kullanılması sorgulanıp tartışma konusu yapılırken, öte yandan da, artan beklentiler ve hizmet sunum standartlarının yükselişi, mevcut kaynaklarla ek külfetlere katlanmadan hizmet kalitesinin artırılması ve hedef kitleye yönelik olarak hukuki, saydam ve hesap verilebilir bir yönetim anlayışının gereği ortaya konulmaktadır.

Kurum düzeylerinde stratejik düşünme ve donanımın yetersizliği çok ciddi boyutlarda fark edilirken, stratejik karar sürecinde merkezi bir rol oynayan devlet organında da bu yetersizliğin gözlemlenmesi dikkat çekicidir. Devlet düzeyinde yönetime stratejik açıdan bakmanın, kısa vadeli ve acil sorunlara hızlı ve yüzeysel çözümler sunarak uzun vadeli ve önemli sorunların ertelenmesi veya hasıraltı edilerek acil olanın önemli olana tercih edilerek ulusal öncelikler sıralamasını yanlış ele alınması sonucuna yol açacağı ileri sürülebilmektedir.

Eğitim sistemini düzenleyen hukuki metinlerin ortaya koymuş olduğu hedefler incelendiğinde temel eğitim konusunda stratejik olarak bakılıp düzenlemesi gerekli hedeflerin tasnifi şöyle yapılabilir: 1739 sayılı Kanunda; Türk Milli Eğitiminin genel amacı, Türk milletinin bütün fertlerini:

1. Atatürk inkılap ve ilkelerine ve Anayasada ifadesini bulan Atatürk milliyetçiliğine bağlı;Türk Milletinin milli, ahlaki, insani, manevi ve kültürel değerlerini benimseyen, koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan;insan haklarına ve Anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk Devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve

sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmek;

2. Beden, zihin, ahlak, ruh ve duygu bakımlarından dengeli ve sağlıklı şekilde gelişmiş bir kişiliğe ve karaktere, hür ve bilimsel düşünme gücüne, geniş bir dünya görüşüne sahip, insan haklarına saygılı, kişilik ve teşebbüse değer veren, topluma karşı sorumluluk duyan; yapıcı, yaratıcı ve verimli kişiler olarak yetiştirmek;

3. İlgi, istidat ve kabiliyetlerini geliştirerek gerekli bilgi, beceri, davranışlar ve birlikte iş görme alışkanlığı kazandırmak suretiyle hayata hazırlamak ve onların, kendilerini mutlu kılacak ve toplumun mutluluğuna katkıda bulunacak bir meslek sahibi olmalarını sağlamak;

biçiminde belirlenmiştir.

Çoğu soyut olarak ortaya konulan bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde stratejik yönetim yaklaşımının ilkeleri açısından bütüncül bir yaklaşımın ortaya konulmasının güçlüklerinin olması kaçınılmazdır. Bu güçlükler çoğu işletme yönetimi alanından transfer edilen metotların genelde kamu yönetimine özelde ise eğitim yönetimi disiplinine uyarlama güçlüğünden ileri geldiği söylenebilir. Türk Eğitim Sisteminde stratejik planlamanın uygulanmasına engel olan faktörleri;

- (a) kavramsal,
- (b) hukuksal,
- (c) parasal,
- (d) insan kaynakları ve
- (e) zaman olarak sıralanabilir.

Eğitimde (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) stratejik planlamanın kullanılması stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Yükseköğretim kurumlarını stratejik olarak planlamak ile stratejik planlamanın eğitime (ilköğretim–ortaöğretim kurumları) uygulanması arasında temel farklılıklar vardır. Okullar özel işletmeler gibi yönetilemez. Bu yüzden özel işletmelerde üst düzey yöneticiler ve ortaklıkta en çok hisseye sahip olan hissedarlar stratejik planlama faaliyetlerine *etkin bir şekilde katılırken* ve elde edilen stratejik planın organizasyonun tüm faaliyetlerini yönlendirme *imkânına* sahip iken, bir kamu hizmeti sunan okullar için aynı durum söz konusu değildir. Yukarıda belirtildiği gibi yalnızca üst düzey yöneticilerin katılımıyla bir okul sistemi için yapılan stratejik planın başarılı olacağı beklenmemelidir. Stratejik planlamanın bir ilçedeki tüm okulları kapsayacak düzeyde uygulanabileceği bazı yazarlar tarafından belirtilmiştir. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkân

veren kurumlar için bir yarar sağlayabilir. Eğitimde stratejik planlamanın önemi toplum kesimlerinin konsensüsünü ön plana çıkarmasıdır. Stratejik planlama eğitim sistemi açısından şöyle tanımlanabilmektedir. Stratejik planlama “gelecek olaylarla ilgili olarak önceden toplum kesimlerinin konsensüsüne dayalı olarak karar vermedir.” Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir. Plandan etkilenecek kesimleri temsil etmeyen bir planlama komitesinin yapacağı planın stratejik olamayacağı açıktır. Stratejik planlama komitesinin karakteristikleri olarak dört unsur şöyle sıralanabilir:

1. Planlama komitesi üyeleri kurumun farklı düzeylerinde çalışan bireyleri içermelidir.
2. Planlama komitesi üyeleri okulun içinde bulunduğu toplum kesimlerinin tümünü temsil etmelidir.
3. Planlama komitesinin büyüklüğü yönetilebilir olmalıdır.
4. Planlama komitesi üyeleri temsil ettikleri grubun çıkarlarını, kendilerinin kişisel çıkarlarını, okulun ve öğrencilerin çıkarlarını kollayacak iradede olmalıdır.

Her okul ya da örgüt stratejik plana sahip olamaz. Stratejik organizasyonlar ancak stratejik plan yapabilirler. Eğitimde stratejik planlamanın başarıya ulaşabilmesi için ilgili organizasyonun bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler bahsedilen organizasyonu da stratejik yapar. Öyleyse bir örgütü stratejik yapan nedir? Bu sorunun cevabı olarak stratejik organizasyonların özellikleri şöyle sıralanabilmektedir.

1. *Stratejik organizasyonlar özerk olmalıdır.*
2. *Stratejik organizasyonlar kendi kimliğini kendi ortaya koyabilmeli, gerçekleştirmekte olduğu faaliyetler kimliğine uygun olmalıdır.*
3. *Stratejik organizasyonlar sahip oldukları kaynakları istediği yönde kullanabilme hak ve sorumluluğuna sahip olmalıdır.*
4. *Stratejik organizasyonlar kendileri için vizyon geliştirme ve liderlerini belirleme yetkisine sahip olmalıdır.*
5. *Stratejik organizasyonlar uzun dönemli planlara sahip olmalıdır.*

Stratejik planlama, stratejik organizasyon gibi stratejik liderlik ve stratejik yönetim kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Stratejik planın başarısı için bu bahsedilen unsurların bir arada bulunması gerekir. Stratejik planlama, bir

organizasyonun kendisi için belirlenmiş olan yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araçtır. Ayrıca stratejik planlama, organizasyonun belli bir amaç doğrultusunda sahip olduğu tüm enerji, kaynak ve faaliyetlerinin odak noktası olarak ele alınabilir. Stratejik planlama organizasyonların yaşamının devamını sağlamak için bir gerekliliktir. Aynı zamanda organizasyonun temel amaçlarına ulaşılabilmesini sağlayan bir araçtır.

Stratejik Planlama Süreci

Herhangi bir eğitim kurumu için yapılan stratejik planın aşağıdaki unsurları kapsamalıdır. Bu unsurlardan herhangi birinin eksikliği stratejik planın stratejik olmasına engel teşkil eder.

Değerler, inançlar: Okulla ilgili tüm toplum kesimlerinin (veliler, vergi verenler, öğretmenler, yöneticiler ve diğer gruplar) katılımıyla toplumun okula ilişkin değerleri ve inançları belirlenir ve bu değer ve inançlar stratejik plan için temel oluşturur.

Vizyon ve misyon: Okul sisteminin gelecekte nerede ve ne şekilde olacağına karar vermesi işlemi vizyon oluşturmaktır. Misyon ise vizyona göre daha somut ve ölçülebilir özelliğe sahiptir.

Politikalar: Stratejik planın sınırlarının ne olacağını belirleyen ilkelerdir.

Örgütsel analiz (güçlü yönler, zayıf yönler ve organizasyon yapısı): İç analiz, organizasyonun şu an için sahip olduğu kaynakları ve riskleri belirlemek için yapılması zorunludur. İç analizin amacı, organizasyonun sahip olduğu güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerin neler olduğunu belirlemektir.

Çevre analizi (çevre ve rekabet): Çevre analizi organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi tanımaya yöneliktir. Çevre analizi, çevre ve ilişkide bulunulması muhtemel olan faktörler hakkında doğru ve tutarlı bilgi toplama işlemlerini de kapsar. Çevre analizi, rakip konumunda olan organizasyonları tanımaya ilişkin bilgi toplamayı da içerir.

Amaçlar: Organizasyonun faaliyetlerine yön verecek amaçların gözden geçirilmesi veya bazı durumlarda yeni amaçların geliştirilmesidir.

Stratejiler: Stratejik planı stratejik yapan stratejilerdir. Amaçlara nasıl ulaşılacağını stratejiler belirler.

Eylem planları: Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya nasıl geçirileceğinin belirlendiği yerdir. Eylem planında yer alan her hangi bir eylem mutlaka daha önceden belirlenmiş olan stratejilerle ilgili olmalıdır. Her bir stratejinin uygulamaya geçirilebilmesi için belirli sayıda eyleme ihtiyaç duyulacaktır. Her bir strateji için uygun eylem sayısı 10-12 eylem civarında olmalıdır. Eylem planları belirlenen stratejilerin uygulamaya geçirilmesine

yönelik olarak parasal kaynakların ayrıntılı olarak belirlenmesini ve eylemler için zaman tablosunun yapılmasını da kapsar.

Sonuç

Stratejik planlama Türk Eğitim Sistemi için yararlı bir yaklaşım olarak görülebilir. Eğitimde stratejik planlama, stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından anlamlı farklara sahiptir, bu nedenle eğitimde stratejik planlamayı kavramsal olarak da stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasıyla karıştırmamak gerekmektedir. Stratejik planlama salt uzun vadeli bir plan olarak algılanmamalıdır. Stratejik planlar belli bir vizyona dayalı uzun vadeli planlardır. Temel eğitimde geliştirilecek olan stratejik planların makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler ve kalkınma planları çerçevesinde hazırlanarak Ulusal Stratejik Planın, planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak ve kaynakların rasyonel kullanımına katkıda bulunacaktır. Bu yaklaşımla bütüncül bir sistemin her parçasının oluşturduğu sinerji ülke kalkınmasına beklenenin de üzerinde bir ivme kazandırabilecektir.

Kaynaklar

1. Adem, M. (1997),*Eğitim planlaması*,.Ankara,Anı Yayınları.
2. Aksu, (2002).M. B. Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Ankara, Anı Yayınları.
3. Aşgın, Sait, Ülkemizde “Stratejik Planlama” Kavramının Gelişmesi, Türk İdare Dergisi, Yıl 78, Sayı 451, (Haziran 2006),S.7-20.
4. Çalık, T. “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirmesi” *Gazi Üniversitesi Kastamonu Eğitim Dergisi*, 2003. 11(2),251-268.
5. Ergun, T. Kamu Yönetimi, TODAİE, Ankara, 2004.S.1,5,6.
6. Halil Işık, Ahmet Alpay, (2004), Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar, *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 24, sayı 3 349-363*
7. Mehmet Barca, Asım Balcı, “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabilir”, *Amme İdaresi Dergisi,Cilt 39, Sayı.2, Haziran 2006, S29-50.*
8. Kamil Ufuk Bilgin, (2004), Kamu Performans Yönetimi, TODAİE, Ankara,S.35.
9. 14.06.1973 tarih ve 1739 sayılı Milli Eğitim Temel Kanunu
10. Kabadayı, R. (1999). “Stratejik Planlama ve Eğitim”. *Verimlilik Dergisi*,2, ss. 143-154.

EĞİTİM VE STRATEJİK PLANLAMA*

Stratejik Planlama Kavramı

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır:

Şu anda neredeyiz?

Nerede olmayı istiyoruz?

Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?

Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluştururlar.

Yeni kamu yönetimi anlayışı gereği olarak gelecek yönelimli ve katılımcı bir anlayış içinde "stratejik yönetim" yaklaşımına geçilmektedir. Stratejik yönetim kapsamında;

Ortaya konulan yeni anlayışa uygun bir şekilde geleceğe ilişkin tasarım geliştirme, Misyon ve vizyon belirleme, Temel amaçlara yönelik politika ve öncelikleri şekillendirme, Ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme, İnsan kaynaklarını geliştirme unsurları vurgulanmaktadır.

Stratejik planlama ile kamu kuruluşlarının, stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmaları gerekmektedir.

* Ali Rıza SELÇUK, Hakkari Milli Eğitim Vakfı İlköğretim Okulu Müdür Yardımcısı

Yasal çerçeve:

Kamu Yönetimi Reformu kapsamında alınan Yüksek Planlama Kurulu kararlarında ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda, kamu kuruluşlarının Stratejik Planlarını hazırlamaları ve kuruluş bütçelerini bu plan doğrultusunda oluşturmaları öngörülmektedir. 5018 sayılı Kanunun dokuzuncu maddesi şöyledir;

"Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkilidir.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir

Neden Stratejik Planlama Yapılır?

Her şeyden önce stratejik planlama ilerlemenin en kolay yolu olarak görülmemelidir; ancak zamanla ilerlemeyi kolaylaştıran bir role sahiptir. Çünkü ortak bir anlayışı yansıtır. Vizyonu içeren hatta gerçekçi olmakla beraber arzulanır ve başarılabilir bir geleceği ortaya koyar.

— Artan ölçüde karmaşık ve dinamik hale gelen dünyamızda değişim için bir yol haritası özelliğine sahiptir.

— Sonuçların elde edilmesine yönelik bir stratejinin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik temel oluşturur.

— Gerekli bir yönetsel araçtır.

— Geleceğe yönelik olarak alınan günlük kararların etkilerine vurgu yapması itibariyle geleceği de kapsamaktadır.

— Planlama uzun vadeli bir bakış açısı taşımasına karşın stratejik hedeflere ulaşmaya yönelik periyodik yaklaşımları ve güncellemeleri içermesi nedeniyle esnek ve uyum sağlayıcı bir nitelik taşır.

— Paydaş desteği için gereklidir.

— iletişimi teşvik eder.

Tüm yönetsel iyileştirme çabaları gibi stratejik planlama uzun vadede kendisini amorti eden bir yatırımdır. Bununla birlikte sihirli bir değnek değildir. Sonuç alabilmek için tüm yönetim ve kurum personeli planda yer alan yükümlülüklerle uyumlu olmalı ve hedeflere ulaşabilmek için plana önem vermelidirler.

Başarılı bir stratejik plan:

— Kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır.

— Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamalı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.

— Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalıdır.

— Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.

— Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli ve harekete geçirmelidir.

— Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.

— Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.

— Paydaşlar arası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yöntemle sahip olmalıdır.

— Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı, durağan ve modası geçmiş olmamalıdır.

Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmelidir

Sürecin Unsurları

Değişim için bir plan hazırlamadan önce kurum cari koşullarda nerede olduğunu ve değişim için ne tür fırsatların olduğunu saptamalıdır.

Şu anda neredeyiz?

Kurum içi değerlendirme: Kurumun pozisyonu, performansı, potansiyeli ve sorunları Kurum dışı değerlendirme: Kurumun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçlerin tanımlanması

Paydaş tanımı: Kurum hizmetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenenlerin saptanması

Nerede olmayı istiyoruz ?:

— Misyon: Kurumun geniş kapsamlı amacının kısa bir biçimde ifadesi

— Vizyon: Gelecekte arzulanan pozisyonun kavramsal bir biçimde ifadesi

— İlkeler: Kurumun misyonunu taşıyacak temel değerlerin belirlenmesi

— Amaçlar: Üç ya da daha fazla yıl sonunda ulaşılması arzulanan düzeyi ifade eder.

— Hedefler: Amaçlara ulaşabilmek için somut olarak belirlenmiş ve ölçülebilir hedefler

Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz ?:

— Başarı ölçütleri: Sürekli iyileştirmeye ve hesap verebilirliğe yönelik olarak performans ölçütlerinin saptanması

Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

- Aksiyon planları: Stratejik planın yürütülmesi ve kaynak dağılımına rehberlik edebilmesi için strateji ve adımların belirlendiği aksiyon planları yapılmalıdır. Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl belirleyebiliriz ?:

Kurumun ilerlemesinin gözlenmesi, amaç ve hedeflere ulaşmanın denetlenmesi ve periyodik olarak "şimdi neredeyiz" sorusuna verilen yanıtın değerlendirilerek stratejik planlama çevriminin baştan ele alınması

Belirtilmesi gereken önemli bir nokta, yukarıda anılan süreçlerin stratejik planın adım adım izlenecek aşamaları olmasına karşın stratejik planın doğrusal bir işleyiş süreci içermediğidir. Bazen herhangi bir adımdan elde edilebilecek sonuçlar plancıları bir önceki aşamaya geri döndürebilir; çünkü varsayımlar ya da koşullar değişmiştir.

Kurum İçi - Kurum Dışı Değerlendirme

Kurum içi ve kurum dışı değerlendirme sadece stratejik planlama açısından değil, ayrıca politika geliştirme ve problem çözme açısından da önemlidir. Değerlendirmenin yapılması SWOT analizi ile gerçekleştirilir. Zira kurumsal değerlendirme S (Strengths = Güçlü yönler), W (Weaknesses = Zayıf yönler), O (Opportunities = Fırsatlar), T (Threats = Sorunlar, olası sıkıntılar) aşamalarını içermektedir. Değerlendirme süresince elde edilen veriler stratejik meselelerin tanımlanmasına olanak verir. SWOT analizinin son aşamasını iç ve dış paydaşların tanımlanması ve taranması oluşturur.

1. Kurum İçi

Kurum içi değerlendirme mevcut durumun saptanması ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi sorun ve fırsatlara karşı yanıt verebilme gücünün ortaya konmasını ifade eder. Ayrıca kurumun mevcut paradigması ve değerlerinin bir ifadesidir. SWOT un kurum içi değerlendirme kısmı çeşitli aşamalardan oluşur:

Kurum neredeydi? :

- Geçmişte iç ve dış paydaşların ihtiyaçları karşılandı mı?
- Ürün ve hizmetler yüksek kalitede mi idi?
- İçsel olarak kurumda değişen nedir? Yeniden yapılanma oldu mu ? Durağan bir süreç mi yaşandı? Neden?
- Neler başarıldı? Başarılmayan neler var? Kurum şimdi nerede?
- Mevcut program ve faaliyetlerin tanımlanması
- Mevcut program ve faaliyetler arasında kurum içinde çatışmalar var mı?
- Mevcut program ve faaliyetlerden başarı mı elde edildi? Yoksa başarısızlık mı?
- Mevcut performans ölçütlerine ulaşıldı mı? Öyle ise umulan performans elde edildi mi? Neden elde edildi ya da edilemedi?
- Mevcut programlar hakkında kamuoyu ve paydaşlar neler düşünüyor?
- Kurum diğer kurumlarla karşılaştırıldığında hizmetlerin maliyeti ve kalitesi açısından ne gibi bir sonuçlar çıkar?
- Planlama, bütçeleme, kalite ve diğer yönetim çabaları bütünsel kılındı mı? Güçlü ve Zayıf Yönler
- Kurumun kapasitesi nedir?

- Ne tür avantajları mevcuttur?
- Ne tür dezavantajları mevcuttur?
- Paydaşların ihtiyaç ve beklentilerinin tatmininde sınırlamalar var mı?
- Paydaş ihtiyaç ve beklentileri nasıl değişiyor? Pozitif yönde bir değişme için ne gibi fırsatlar var?

2. Kurum dışı değerlendirme

SWOT un fırsatlar ve sorunlar aşamasını oluşturan bugün ve gelecek açısından değerlendirmeyi ele alan aşamasıdır.

Mevcut dışsal ortamın koşulları nelerdir?

- Devletin mali durumu nasıl?
- Kurumu ilgilendiren ne gibi dışsal parametreler mevcuttur? Nasıl?
- Kritik olan parametreler nelerdir?
- Mevcut sorunlar (yerel, ulusal, bölgesel, küresel) nelerdir ve önem dereceleri nedir?
- Kamuoyunun dikkatini çeken sorun ve politika önerileri nelerdir? Kurum nasıl etkilenmektedir?
- Dışsal ortam nasıl değişebilir?
- Hükümetin yıllık ve beş yıllık harcama ve gelir tutarı nedir?
- Dışsal ortamın temel parametrelerini belirleyen güçler nelerdir?
- Ne gibi önemli sorunlar bekleniyor ve kurum üzerindeki etkileri neler olabilir?
- Bu tarz dışsal etkilerin kurumsal davranışlar üzerindeki rolü neler olabilir ve hangileri en önemlidir?
- Geleceğe yönelik en uygun senaryolar neler olabilir?

Stratejik plan dahilinde, içsel ve dışsal değerlendirme sürecine bağlı olarak SWOT analizi yapılırken planın kamuya açık bir belge olduğu ve bazen kurum dışı kişiler tarafından incelenebileceği unutulmamalıdır.

Eğitimde Stratejik Planlama İhtiyacı

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi anında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen

değil, kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır.

Eğitime olan talep ve arzın içeriği değişikçe, ister merkezi olsun, ister olmasın ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Gerçekten geleneksel okul eğitiminde belirleyici rol oynamak isteyen planlamanın hem anlamı hem de kapsamı değişmiştir. Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir. Bunlar, artık önceden olduğu gibi sistematik, teoriye tutunan, tahmin edilebilir özelliklere sahip olmayıp, değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini taşımaktadır. O nedenle, eğitim planlaması artık geçmişte olduğu gibi tümünden gelen, teorik, analitik ve sonuç çıkaran modellere dayanmamaktadır. Artık ülkemizin bu hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yeni dünya düzeninde gereken yerini alabilmesi için, eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine başlaması gerekmektedir. Bunun için de eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerinin, kısaca stratejik planlamasının vakit geçirilmeden yapılması gerekmektedir.

Okullar toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki değişmeler teknolojik değişmeler eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan okullar bulunduğu çevrenin, toplumun değişimine katkıda da bulunurlar. Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi stratejik planlama ile olanaklıdır.

Okullarda stratejik planlama, Planlı Okul Gelişimi Modelinde yer alan Okul Gelişim Süreci basamaklarının II. aşamasında yer almaktadır. Bu aşamada, okul gelişiminden beklenenlerin stratejik plan ile açığa çıkarılması hedeflenmektedir. Stratejik plan içerisinde okulun ilkeleri, değerleri, misyonu, vizyonu, değer ölçütleri ve işlevsel planlar bulunur ve planlama ve uygulama sürecinde tüm paydaşların katılımı hedeflenir.

Sonuç:

Okullar, ulusal kalkınmanın temel direkleridir ve stratejik öneme sahiptirler. Bu nedenle, okulların çevre gereksinimlerini ve değişen koşulları göz önüne alarak bir takım stratejik amaçlar edinmeleri var olabilmeleri için şarttır.

Okullarda stratejik planlama, stratejik yönetim modelinin bir parçasıdır ve okulun değişim sürecinde gelecekteki hedeflerini oluşturmaya yöneliktir. Okulların stratejik Üstünlüğünü sağlayabilmesi ancak gerçekçi bir stratejik planlama ile mümkündür.

Stratejik planlama ile liderlerin vizyonu hem kurum içi hem de kurum dışı kabul görebilir. Okulların nereye ulaşmak istedikleri tesadüflere bırakılamaz.

Okulların çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve toplumu değişime hazır hale getirebilmeleri için kendi içlerinde değişimi özümsemeleri gerekmektedir.

Eğitimde örgütsel değişimin başarılmasında, stratejik planlamanın önemi açıktır. Etkili bir stratejik planlama sayesinde, geleceğe ilişkin hedefler, vizyon ve misyon belirlenebilir, okulların güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşılabilecekleri fırsatlar ve tehditler değerlendirilebilir.

Okulların stratejik planlama doğrultusunda dikkat etmeleri gereken nokta, buldukları mevcut konum ile varmak istedikleri nokta arasındaki farktır. Ayrıca, varılmak istenen noktaya ne şekilde, hangi yol ve araçlarla varılacağı da stratejik planlamada önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, okulların başarısında etkili bir stratejik planlama süreci gerekmektedir.

Stratejik planlama sürecinin uygulanması ise, örgütte değerlerin incelenmesini, işlevsel ve durumsal planların yapılmasını ve etkili bir iletişim ağıının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Çalışmanın nitel araştırma bulguları da stratejik planlama konusunda etkili iletişimin, üst yönetimin desteğinin ve eğitimle ilgili tüm tarafların bu planlama süreci hakkında yeterince bilgilendirilmiş olmalarının önemini ortaya koymaktadır. Ayrıca, stratejik planlama için gerekli! alt yapının oluşturulması, okul çevresinin bilinçlendirilmesi, başarılı çalışmaların desteklenmesi ve tarafların gönüllü katılımlarının cesaretlendirilmesi gerekmektedir.

Kaynakça:

1. Çalık, Temel, Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi, Kastamonu Eğitim Dergisi, Ekim 2003 Cilt: 11 No:2
2. Milli Eğitim Bakanlığı Stratejik Planı'nın Planlanması, Ankara 2006
3. Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi, Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü-Gelişim Planlama Kurulu Kasım 2002-Bursa

EĞİTİMDE AMAÇ*

Nereye ne ile gidilmesinin bilinmesi, hem yolu kolaylaştırır hem de hedefi yakınlaştırır.

Bugün dünya coğrafyasına hangi perspektiften bakarsanız bakın, lider konumundaki ülkelerde, başarının altında eğitim ve öğretim sürecinin pozitif yönde değerlendirilmesi gerçeği yatar. Kendi sosyolojisine uygun toplumsal dinamizmin bir sentez kontrolünde eğitim ve öğretim sürecine katılması ve bu süreçle uyumlu hale getirilmesi toplumun hedefine daha kolay ulaşmasını sağlar. Bunun için de bu dinamizmi yaşamdan soyutlamak yerine, bilakis toplumun sosyal, siyasal, kültürel ve ekonomik yapısıyla aynı potada yoğurarak hayata geçirmek gerekmektedir.

Bir sentez veya sorgulama yöntemiyle geçmişe bakıldığı zaman, yapılan yanlışların ne kadar kapsamlı ve uzun boylu, geleceği ne denli ipotek altına aldığı görülmektedir. Geçmiş ne kadar hata dolu ise, bugün ve yarın o kadar çile dolu demektir. Çünkü en ağır değişim toplumda yaşanan değişimdir. Einstein'ın dediği gibi "*Önyargıları parçalamak, atomu parçalamaktan zordur.*"

Daha güzel bir dünya, daha mutlu bir toplum için, bilim ve evrenselliğin aydınlık yolu, eğitim ve öğretime yol olmalıdır. Çünkü, toplumsal yaşamda hiçbir hata hiçbir karanlık sadece kendisiyle sınırlı kalmıyor, birçok gerçeği ve olması gereken ilkeleri de ya kendi hegemonyası içine alarak çıkışını engelliyor ya da tamamen lağvediyor.

Anadolu Öğretmen Lisesi olarak misyonumuz:

“Anadolu Öğretmen Liselerini tercih eden öğrencilerin; özgüven ve sorumluluk duygularını geliştirip, tüm potansiyellerini kullanmalarına fırsat tanıyarak, öğretmen yetiştiren yüksek öğretim kurumlarına yönlendirip başarılı olmalarını sağlamaktır.”

Türk Milli Eğitiminin Amaçları ışığında; dünü, bugünü ve geleceği bütünleştirerek, öğretmen olmanın idealini ve değişimini yaşayacak özgün, etkili ve nitelikli bir nesil yetiştirmek ve bu nesli Türkiye Cumhuriyeti'nin lokomotifini yapmaktır.

* Aziz ÖFGELİ, Hatay Nihal Turgut Anlar Anadolu Öğretmen Lisesi

Vizyonumuz:

Atatürk İlkelerine, İnsan hakları ve laik, demokratik Cumhuriyetin milli, kültürel, sosyal, etik değerlerine bağlı, anayasal düzene inanan, bilimsel düşüncüyü kendi yaşamının ve toplumsal yaşamın vazgeçilmez unsuru olarak algılayan; çağdaş eğitimin gereği olan akılcı, milli, ekonomik kültürel bilince sahip, sorgulayan, eleştiren, yapıcı, üretici, sorumluluk alan, ülkesinin eğitim ilke ve hedeflerini mikro ve makro düzeyde bilen ve bu hedeflere yönelirken değişen ve yenileşen her türlü ilişkiye kolay uyum sağlayan, en az iki dille iletişim kurarken ana dili Türkçe'yi en üst düzeyde kullanabilen, çağdaş eğitimin gereği olan teknoloji ürünlerini etkin olarak kullanabilen, ülke içi sorunlar yanında dünyanın genel sorunlarına ilgi duyan, donanımı bir uzmanlık alanı ile sınırlı olmayan, müzik, spor, sanat ve estetik duygulan zengin, orta öğretimde yüksek verimle başarılı olmuş ve yüksek öğretimi hedeflemiş, eğitimin her aşamasında görev alabilecek öğretmen adayları yetiştirmektir.

Bu süreçte yer alan en alt birimden en üst birime, en küçük unsurdan en büyük olguya her şeyin mutlaka sorgulanması, mutlaka dizayn edilmesi gerekmektedir. Bu yapılırken de uzlaşmanın kapsamı çok geniş tutulmalıdır. Yani bu sürecin bütün elemanlarına sorgulama, yeniden yaratma ve alternatif sunma kapıları sonuna kadar açık tutulmalıdır. Aksi halde inandırıcı sonuçların elde edilmesi olanaksızdır. Her şeyin değişim halinde olduğu evrenimizde bu sürecin de değişen koşullara bağlı olarak kendini yeniden organize etmesi gerekmektedir.

Grupların, toplumların ve sonuç olarak da evrensel değerlerin dayatması ile belirlenen, çoğunlukla yasa bulunmayan veya bir yazılı yasaya dayalı normlarla çatışma yaratmadan uyum sağlama uğraşısıdır bir anlamda eğitim. Toplum yazılı veya yazılı olmayan onay oranı yüksek veya onaylanmış açık ya da gizli ilkeler ve değerler etrafında varlığını sürdürür. Topluma dahil olan her birey, bu söz konusu açık veya gizli anlaşmaların tarafıdır. Bu üyelik aynı zamanda bir zorunluluktur da. Eğitimin toplumsal yanı bu zorunlu üyelik noktasında bireyi, üzerinde toplumsal uzlaşının bulunduğu değerlerle bütünleştirme doğrultusunda yetiştirme işidir.

Eğitim, diğer öğretilerin yanında zor ve işleyiş açısından da ağır bir öğretilerdir. Eğitimdeki girdilerin, hedeflenen davranışları özümsemesi, kavrayıp kabullenmesi, yine içinde yer aldığı sosyal yapının süregiden sisteme gösterdiği uyumla ölçülür. Diğer öğretilerde ölçme değerlendirme ve sonuç elde etme, kısa süreli ve nettir. Ancak eğitimde kısa bir sürede sonuca ulaşmanın gelişim temposu daha düşüktür. Çünkü eğitimdeki girdileri ve çıktılarını karşılaştırma ve bundan sonuca gitme uzun bir süre gerektirmektedir. Eğer girdiler ve çıktılar arasında bir fark yoksa hedef yakalanamamış demektir.

Eğitimde başarı, girdiler ve çıktılarının zıtlığı temeline dayanır. Yani, girdiler ve çıktılar arasında ne kadar çatışma oluşmuşsa başarı da o kadardır.

Tüm öğretilerin yaşam alanında kullanımı ve en ekonomik yöntemlerle işlerlik kazanması, eğitimin sağlıklı hedeflere ulaşmasıyla olanaklıdır. Öğretilerin zeminini eğitim hazırlar ve öğretilerin şekil bulması da eğitimin pozitif sonuçlarına endekslidir. Ancak şu da bir gerçektir ki eğitim çok emek ve sabır gerektiren bir süreçtir.

Eğitimi zora sokan faktörler nelerdir? Ne yapmalı? Nasıl yapmalı?

Eğitim çok yönlü ve farklı alanları olan bir süreçtir. Evrensel ilkeler doğrultusunda olduğu gibi, otantik olan alanda da işlevselliğini gösterir. Durum böyle olunca, evrensel eğitimin ilkeleri zaman zaman otantik kapsamla çatışmalar yaratabiliyor hatta bu çatışmalardan kaynaklı, yasaklama cezalandırma, gibi sonuçlar da doğurabiliyor. Aynı amaç için yola çıkmalarına rağmen, birinin diğerine üstün gelen onayı, bireyin dengesizlik tabir edilen davranışa düşmesi, var olduğu alanla çatışmalar yaşaması en olası sonuçlardandır. Bu alanda plansızlık, bu çatışmaları yoğunlaştırır. Bu çatışmaların enerjisini sağlayan tarafların galibiyeti veya birinin diğerine üstünlüğü, söz konusu olamaz. Eğitimi etkileyen bu dış faktörlerin diğer bir yanı, bireyin psikolojisinde olumsuz etkiler yaratarak telafisi çok kolay olmayan, etkileri kendinden sonraki kuşaklara bile nükseden bir kişiliğin ortaya çıkmasına sebep olmasıdır. Çünkü, kendi yaşam alanında, ait olduğu grubun ve toplumun etik değerleriyle, çatışma halindeki bir olgu, bireyi olumsuz yönde etkiler ve yine bireye kazandırılmak istenen davranışla zıtlık oluşturacak bir sonucun ortaya çıkmasına neden olur. Ortaya çıkabilecek kişiliğin, bireyin yaşam alanıyla uyumsuzluğu, eğitimin önünde hem engel teşkil eder hem de ağır işleyen eğitim çarkına, ayak bağı olur.

Günlük yaşamda yapılan yanlışların eğitim yoluyla silinmesinde karşılaşılan zorlukları yenmek, çok emek gerektirir.

MODEL ÜLKE OLMAK*

Dünyada insanlık tarihi boyunca birçok medeniyetler oluşmuş, devletler kurulmuş ya da tarihe karışmışlardır. Türkiye Cumhuriyeti, bütün dış müdahalelere rağmen Mustafa Kemal Atatürk'ün çabaları sonucu kurulmuştur.

Yeni kurulan devlet, her alanda yenilikler gerçekleştirdi. Bilimde, sanatta, kültürde, eğitimde, sağlıkta, ekonomik ve askeri alanda gözle görülür iyileşmeler sonucunda Türkiye Cumhuriyeti dünyada sesini duyurmuş ve bundan sonra da duyurmaya devam edecektir.

Devletlerin asıl görevi ülkede bütün kişi ve kurumlarca her alanda uygulanabilecek bir ülke politikası ortaya koymak, kısa ve uzun vadelere bunu daha da geliştirdiği stratejilerle ülkeler üstü hale getirmektir. Bu görevi yerine getirmek için her şeyden önce doğru olan tüm gelişmeleri destekleyen tavır ve davranışlar sergilemeli; faaliyet alanlarında yoğunlaşmış herkesi, ortak bir yöne sevk etmelidir.

Bu kuruluşta vizyon şu şekilde olmalıdır:

Ülkemizin gerçekleri ışığında misyonun verdiği kutsal eğitim görevi sahiplenilmelidir. Eğitim ortamı günün gereklerine göre donatılmalıdır. Mevcut imkanlar korunarak sorumluluklar herkes tarafından yerine getirilmelidir.

Zaman içinde gelişmeler gözden geçirilmeli, ortaya çıkan faaliyet sonuçları mükemmelle ulaştırılmalıdır. Birbirini takip eden iki öğretim yılı ister başarıda ister başarısızlıkta benzerlik arz ediyorsa yeni taktikler geliştirilmelidir.

Başarısız bir öğretim yılı telafi edilebilir. Ancak başarılı bir yıldan sonra gelen başarısızlık kurum çalışanları ve öğrenciler üzerinde büyük bir hayal kırıklığı ve daha olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına sebep olur.

Bütün bu çalışmalar vizyon sahiplerinin stratejileri mevcut durumu daha da ileriye iyileştirmeye yönelik çabalardır. Sonuçta vizyon sahiplerine, ortamında saygın bir konum bu da birleştiğinde, misyonu da ülkeler arasında örnek alınabilecek bir konuma yükseltecektir.

* Mehmet Ali Külçü, Nurgül Arkılıç, Isparta Yalvaç Şehit Latif Keçeci Anadolu Öğretmen Lisesi

STRATEJİK PLANLAMA*

Planlama günlük yaşantımızın her anına girmiştir. Gündelik ev işlerinin yürütülmesinden yaz tatilinin planlamasına kadar çok değişik alanlarda planlama faaliyeti ile karşılaşırız. Bir birey için bile, önemli olan planlama, elbette ki çok daha karmaşık bir ortamda, rekabet ederek varlığını sürdürmek isteyen, bir kuruluş için yaşamsal bir faaliyettir. Bir organizasyon bir amacı gerçekleştirmek için kurulur. Bu amaç kamu ve yerel yönetimler için kamu hizmeti sağlamaktır. Amaçlar, kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilir. Kaynaklara sahip olma ve bunları kullanma yöntemleri bir organizasyonu ya başarıya ya da başarısızlığa götürecektir.

Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede kamu kuruluşlarının aktif katılımı zorunlu görülmektedir.

Söz konusu faaliyetlerin kuruluşlar tarafından yürütülmesinde "stratejik planlama" temel bir araç olarak gündeme gelmektedir. Kuruluş tarafından hazırlanacak olan stratejik plan; bir yandan kurum kültürü ve kurum kimliği oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek olurken, diğer yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandıracaktır.

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir.

Stratejik planlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanmalı, bu kapsamda kuruluşun değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar planlama sürecine dahil edilmelidir. Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez bir koşuludur. Stratejik planlama ekibi, üst yönetimle iletişim içinde gerekli çalışmaları yürütecek ve raporlayacaktır.

Stratejik planlamada kurumun güçlü yönleri ile fırsatları iyi tespit edilip buna göre planlama yapılmalıdır. Bu yönlerin iyi tespiti ve planlanması amaca daha çabuk ve daha etkin bir biçimde ulaşılmasını sağlayacaktır. Kurum idarecilerinin tecrübeli , yeniliğe açık ve teknolojiyi iyi kullanması güçlü bir yöndür. Amaçlara ulaşmada idareye büyük görevler düşmektedir. Kurumun fiziki alanlarının iyi olması, disiplin olaylarının az olması, kurum çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek, nitelik yönüyle çeşitliliği hizmet içi eğitim

* Sadettin DÖLEK, Mesut SARIKAYA, Mersin İl Millî Eğitim Müdürlüğü

faaliyetlerine önem verilmesi de stratejik planlamada güçlü yönler olarak görülmektedir.

Fırsatların iyi değerlendirilmesi de stratejik planlamanın önemli yönlerinden birisidir. Okulun özel bir şirket tarafından yaptırılmış olması; velilerin değişik kültürlerden oluşması; veliler arasında iş adamı, akademisyen, belediye yöneticisi, doktor, emniyet komiserinin bulunması; sivil toplum örgütlerinin ve hayırseverlerin eğitime karşı ilgisi; halkın önemli bir bölümünün eğitime karşı ilgisi, bütün okul ve kurumlarımızda gelişen teknolojinin tanınmaya ve kullanılmaya başlaması da kurumlar için birer fırsattır. Planlamada bu unsurlar yeri ve zamanı geldiğinde uygun bir şekilde kullanılırsa kurumun amaçlarına ulaşmasında yardımcı olacaktır.

Stratejik planlamada sadece fırsatlar ile güçlü yönlerin iyi bilinmesi, yeterli olmamaktadır. Kurumun zayıf yönlerinin ve tehdit unsurlarının da bilinmesi, bunlara karşı önlemler alınması gereklidir. Zayıf yönler okulun ikili eğitim yapıyor olması; kurum kültürünün henüz oluşmamış olması; müdür yardımcılarının tecrübesiz olması; okul öğrencilerin büyük bir kesiminin sınavla öğrenci alan okullara girememesi; okulda sosyal-kültürel faaliyet sayısının az olması; okulun sportif başarılarının az olması; okulda sosyal, kültürel, bilimsel (projeler) ve sportif faaliyetler için donanımın yetersiz olması; çalışma ortamının fiziki yetersizliği; personel yetersizliği sayılabilir. Zayıf yönler de iyi tespit edilirse bunlara karşı Önlemler alınabilir ve amaçlara ulaşmada etkileri en aza indirilebilir.

Tehdit unsurları ise veli katılımının az olması; okulun yanında kahveler, biraahaneler bulunması sayılabilir. Bunlar için de alınacak önlemler stratejik planda bulunmalı, etkileri azaltılmalıdır.

Stratejik amacın bu özelliklere göre tespit edilmesi gereklidir. Okul veli işbirliği geliştirilerek, veli katılımına yönelik engeller belirlenerek gerekli önlemlerin alınması, okul yönetimine veli katılımını arttıracaktır.

Stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta hedefin tartışılabilir olsa da başarılabılır olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi ve güveni için de geçerlidir.

İzleme stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleşmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla lilmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir. Planda süreç iyi takip edilmelidir. Her kurum başarılı olmak için öncelikle iyi bir planlama yapmak zorundadır.



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Giriş

Eğitim bireyin davranışlarında kendi yaşantısı yoluyla ve istendik davranış değişikliği meydana getirme sürecidir.(Ertürk, 1972:12) Her biri kendi başına bir birey olan öğrencilerin davranışlarında meydana getirilmek istenen amaçlı ve planlı davranış değişikliği, eğitimin tanımında ve hedefleri arasında yer almaktadır. Peki bu davranış değişikliğini nasıl, ne kadar zamanda ve ne şekilde gerçekleştirebiliriz? İşte bütün bu soruların cevaplarını bir plana dönüştürsek stratejik bir planlama yapmış oluruz.

Stratejik planlama ile yapılmak istenen gelecekle ilgili çalışmaların planlanmasıdır diyebiliriz. Bu noktada stratejik planlama nedir? Eğitimle nasıl bir ilgisi vardır? Bütün bu soruların cevaplarına bakmak gerekmektedir.

Stratejik Planlama

Planlama; önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için izlenmesi gereken bir yol haritasıdır(Başaran, 2000). Planlama stratejiyi de içine alan daha geniş bir kavramdır.

Strateji kelimesi Türkçe’de sürme, gönderme, götürme, götürme anlamlarında kullanılmaktadır(Ana Britannica, 1990:71). Strateji uzun süreli gerçekleştirilmek istenen amaçlarla ilgili bir kavramdır.

Stratejik planlama ise; Bir örgütün üyelerinin, örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. (Ensari, 1999:145)

Örgütsel etkililiğin sağlanmasında hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde, stratejik planlamanın önemli bir yeri vardır. Stratejik planlama sürecini dört önemli soru ile özetleyebiliriz.

- 1-Şu an hangi noktadayız?
- 2-Hangi noktaya ulaşmak istiyoruz?
- 3-Ulaşmak istediğimiz noktaya ulaşabilmemiz için neler yapmalıyız?
- 4-Bütün bu süreci ve gelinen noktayı nasıl değerlendirebiliriz?

* İSTANBUL Vali Recep Yazıcıoğlu İlköğretim Okulu Stratejik Planlama Ekibi

Şimdi yukarıdaki dört önemli soruyu cevaplandırarak, stratejik planlama sürecini biraz açalım:

“Hangi noktadayız?” Bu sorunun cevabını kuruluşun içinde bulunduğu durumu, iç ve dış koşullarını saptayarak bulabiliriz. Bir ilköğretim kurumundan örnek verirse, okulun bulunduğu çevre, okulun fiziki koşulları, imkanları, başarıları, başarısızlıkları vs. tespit edilerek, o eğitim kurumunun hangi noktada olduğu tespit edilebilmektedir.

“Hangi noktaya ulaşmak istiyoruz?” Bu sorunun cevabı eğitim kurumunun amaçları ile ilgilidir. Bir başka ifade ile kurumun misyonu, vizyonu, bu soruya vereceğimiz cevabı oluşturmaktadır.

Vizyon, sahip olunan değerlerin anlam ve yansımasıyla zihinde çizilen tablodur.(Özden, 1998:4) Bir başka ifade ile ulaşılması hedeflenen geleceğin kavramsal ifadesidir.

Misyon ise, kurumun vizyonunun nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin ayrıntıları ortaya koyan uzun bir ifadedir.(Aytaç, 2000:49) Kısacası misyon, kuruluşun var oluş nedenidir.

Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetler “Ulaşmak istediğimiz noktaya ulaşmak için neler yapmalıyız?” sorusunu cevaplandırır.(DPT 2003)

Son olarak da planın uygulanmasının raporlaştırılması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların önceden belirlediğimiz misyon, vizyon, amaçlar, hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun karşılaştırılması ve bunun sonucunda da planın gözden geçirilmesi “Süreci ve gelinen noktayı nasıl değerlendirebiliriz?” sorusunun yanıtını verecektir.

Türk Eğitim Sisteminde Stratejik Planlama

Türk Eğitim Sistemi içerisindeki her derece ve türdeki kurumun varlığını devam ettirebilmesi, misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için kendisine ait bir stratejik planlama yapması, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, imkanlarını ortaya koyarak kendisi için tehdit içeren unsurları ortadan kaldırma yollarını araması gerekmektedir.

Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi anında okullarda hissedilebilmektedir.(Erdoğan, 2002:41) Ülkemizin hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi için eğitimde köklü bir yapılanma olması, stratejik planlamanın acilen yapılandırılması gerekmektedir.

1998-1999 eğitim öğretim yılından itibaren Milli Eğitim Bakanlığı bazı okullarda (MLO = Müfredat Laboratuvar Okulları) stratejik planlamanın uygulanmasını başlatmıştır(Arabacı 2005).

Milli Eğitim Bakanlığı, Türk Milli Eğitim Sisteminde değişikliği sağlamak üzere “Milli Eğitimi Geliştirme Projesini (MEGP)” uygulamaya koymuştur. MEGP ile ikraz anlaşması, TC Hükümeti ile Dünya Bankası arasında 18 Mayıs 1990 tarihinde imzalanmış olup, bu anlaşma 10 Temmuz 1990 tarih ve 20570 sayılı gazetede yayımlanmıştır. Bu projenin 3 temel amacı vardır:

1-İlköğretim ve ortaöğretimde kaliteyi arttırarak öğrenci başarısını OECD ülkeleri ortalamasına yaklaştırmak

2-Öğretmen eğitiminde kaliteyi OECD ülkelerindeki benzer standartlara ulaştırmak.

3-MEB’deki yönetim ve işletmecilik beceri ve uygulamalarını geliştirerek kaynak kullanımında daha ekonomik ve etkili olabilmeyi sağlamaktır(MEB 1999).

Sonuç

Türkiye’de bulunan eğitim örgütlerine bakıldığında stratejik planlama sürecine yeterince hazır olduğumuzu söylemek ne yazık ki mümkün gözükmemektedir. Türkiye’deki üniversitelerde ve Milli Eğitim Bakanlığı’nda stratejik planlama ve uygulama yapabilecek kadrolar bulunmaktadır. Fakat yetişkin beyin gücünden sistemin ne yazık ki çok az yararlandığı gözlemlenmektedir(Aksu, 2002:33).

Dünyada gelişmiş ülkelerde çok öncesinden, stratejik planlamanın eğitimde ve diğer alanlarda kullanıldığı görülmektedir. Peki bu durumda ne yapılabilir? Öncelikle bu alanda uzman kişiler yetiştirilmeli, uygulamaya uzman kişilerle başlanmalıdır. Öğretmenler stratejik planlama konusunda hizmetiçi eğitime alınmalıdır. Dünyada yapılan benzeri çalışmalar ve sonuçları değerlendirilerek uygun olanlardan yararlanılmalı, ülke olarak stratejik planlama ile ilgili bir planlama yapıp acilen devreye sokulmalıdır.

Kaynaklar

1. Aksu, M.B., Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi, Anı Yayıncılık, Ankara, 2002.
2. Ana Britannica Ansiklopedisi, 1990.
3. Arabacı, İ., B., “Müfredat Labaratuvar Okullarında Strateji Belirleme ve Seçimi Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, İnönü Üniversitesi,Eğitim Fakültesi, Dergisi Cilt:6, Sayı:10, Malatya, 2005.
4. Aytaç, T., Okul Merkezli Yönetim, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2000.

5. DPT, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” [http://euspk.ege.edu.tr/docz/paword.doc\(07.07.2006\)](http://euspk.ege.edu.tr/docz/paword.doc(07.07.2006))
6. Erdoğan, İ., Eğitimde Değişim Yönetimi, Pegem Yayıncılık, 1.Baskı, Ankara, 2002.
7. Ertürk, S., Eğitimde Program Geliştirme, Ankara, 1972.
8. Başaran, İ., E., Eğitim Yönetimi, Yargıcı Matbaacılık, Ankara, 2000.
9. Ensari, H., 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi, Sistem Yayıncılık,1.Basım, İstanbul, 1999.
10. Özden, Y., Eğitimde Dönüşüm, Pegem Yayıncılık, Ankara, 1998.
11. MEB, Okul Gelişim Modeli, Planlı Okul Gelişimi,Earged, Ankara, 1999.



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA***Giriş**

Toplumsal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler tüm kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu anlamda, eğitim ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim kurumlarının kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır (Türk ve Ünsal, 2007)

Eğitim planlamasının amacı, eğitim sektöründeki darboğazları ortadan kaldırmak için düşünülen çözüm yollarının sonuçlarını kestirmek, uzun dönemli bir planın genel çerçevesini hazırlamak, söz konusu genel çerçeveye dayalı amaçları saptamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için ayrıntılı bir plan hazırlamaktır (Aydın,1988).

Planlama

Plan, örgütü amaçlarına ulaştıracak bir kılavuzdur; yol haritasıdır. Plansız bir örgüt düzensiz, pusulasız bir gemi gibi rasgele çalışır. Plan örgütün önemli bir aracıdır; planlama ise yönetimin ilk ve temel sürecidir (Başaran, 2000).

Planlama; geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Geleceği düşünmedir (Aydın, 1998).

Stratejik planlama

Çevresi duruk olan ve hızlı çevresel değişimlerle karşılaşmayan örgütler, genellikle işleyiş (operation) planı yaparlar. Çevresi burgaçlı, dirik ve hızlı değişen örgütler, bu çevreye uyarlanabilmek ve bu çevrede tutunabilmek için stratejik (strategic) plan yaparlar.

Strateji (strategy), örgütün elinde bulunan canlı cansız tüm güç kaynaklarını planlı olarak gerçekleştirmek için kullanma yoludur.

* Erdal BAYHAN, İzmir MEM Strateji Geliştirme Şubesi Eğitim Bilimi Uzmanı

Stratejik plan; örgütün tüm güç kaynaklarını, amaçlarını gerçekleştirmek ve uzun erimli gereksinimlerini karşılamak için etkin biçimde yönlendirmeyi ve kılavuzlamayı içeren çok amaçlı bir eylem planıdır (Başaran, 2000: 217).

Başarılı bir stratejik plan

Başarılı bir stratejik planda olması gereken bazı temel ilkeleri şu şekilde sıralamak mümkündür (U.Ü., 2002).

- Kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır.
- Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamlı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.
- Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalıdır.
- Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli ve harekete geçirmelidir.
- Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.
- Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.
- Paydaşlararası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yönetime sahip olmalıdır.
- Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı durağan ve modası geçmiş olmamalıdır.
- Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmelidir.

Eğitimde Stratejik Planlama

Ulusal planlamanın bir eksikliği de örgütün çevresinde gelişen olayları ve eğilimleri tam olarak değerlendirememesidir. Bu eksiklikleri giderebilecek olan stratejik planlama, tüm kurum ve kuruluşlarda tam olarak anlaşılammakta ya da uygulanmamaktadır.

Bunun nedeni planlama yapılırken, stratejik planlamanın bir gereği olan en alt birimlere kadar inilmemesi ve geleneksel planlama anlayışı ile hareket edilerek kağıt üzerinde planlama yapılıp çalışılması olarak gösterilmektedir.

Bu amaçla kullanılması istenen stratejik planlama, eğitim öğretim sisteminin ürünleriyle, onun kullanıcıları ve üreticiler arasındaki uçurumu küçültecek gibi görünmektedir.

Eğitimde stratejik planlamanın gerekleŖebilmesi için “ÜÇ” koŖulun yerine getirilmesi gerekmektedir:

- a. Kolektif bakıŖ açısının oluŖturulabilmesi.
- b. Yüksek düzeyde geliŖmiŖ bilgi ve iletiŖim ağının kurulabilmesi.
- c. Harekete geçirilen kaynakların, stratejilerin ve içeriğin devamlı analiz edilebilmesi ve değerlendirilebilmesidir.

Sonuç

Günümüzde eğitim planlaması anlayıŖı deđiŖmektedir. Bu deđiŖim, gereksinimlerin deđiŖmesi ile paralellik göstermektedir. Eğitime duyulan talep ve arzın nitel ve nicel boyutu deđiŖtike planlamanın rolü de deđiŖmektedir. Çünkü geleneksel eğitim sisteminde belirleyici rolü olan planlamanın hem anlamı hem de kapsamı deđiŖmiŖtir. Bununla birlikte stratejiler de deđiŖmiŖtir. DeđiŖen stratejilerle birlikte eğitim planlaması artık salt tümdengelim yöntemine dayalı teorik ve analitik temelli modellere dayanmamaktadır.

Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliŖtirme, belirlenen politikaları somut iŖ programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir Ŗekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak “stratejik planlama” temel bir araç olarak benimsenmiŖtir. Bu nedendir ki stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin geliŖimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır.

Kaynakça

1. Aydın, M.(1988), Eğitim Yönetimi, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara.
2. BaŖaran, İ.E. (2000), Yönetim, Feryal Matbaacılık, Ankara.
3. DPT, Haziran (2006), Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara
4. Resmi Gazete (24/12/2003), 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Sayı: 25326.
5. Türk, E. ve nsal, N.(2007), Eğitimde Stratejik Planlama, MEB, SGB, Ankara.
6. Steiner,G.(1979), Strategic Planning What Every Manager Must Know, The Free Press, New York.
7. Uludağ niversitesi (2002), niversitede Stratejik Planlama Rehberi, Bursa.

BAŞARININ YOLU*

Planlama harekete geçmeden önce düşünmeyi içeren bir süreçtir. Ayrıca planlama, özünde var olan duruma ilişkin bir eleştiriyi de barındırır. Bu bağlamda Kars Fen Lisesi olarak amacımız, eğitim süreçlerinde yaşananlara ilişkin eleştiriyi okulumuz düzeyinde yapmak ve planlama yoluyla eğitim sürecini etkilemek üzere eylem planı geliştirmek ve eğitim sürecini bu eylem planı doğrultusunda geliştirmektir.

Okulumuzda eylem planını geliştirilirken eğitimsel ve diğer sorunların tanımlanması yapılarak bu sorunların ortadan kaldırılması amacıyla öneriler sunuldu. Plan konusu olacak okul içi sorunların saptanması ve önerilerin geliştirilmesi için küçük çapta bir ölçme değerlendirme çalışması yapıldı. Yine planın bir boyutu olması için (Kim, Neyi, Neden, Nasıl) gerekli adımlar tasarlandı. Başka okulların eylem planları konusundaki deneyimleri incelenerek bunlardan kendi okulumuz için nasıl yararlanılabileceğimiz tartışıldı. Bu veriler ışığında okulun stratejik planı ve iş eylem planları oluşturuldu.

Okul müdüründen aşçıya kadar bizler öğrencilerimizin; günün teknolojisini kullanarak, bilimsel çalışmalara yönlendirmek, değişim ve gelişimin farkında olmalarını sağlamak, bilgilerini becerileriyle birleştirerek yeni bilgi ve projeler üretebilmek, donanımlı olarak bir yüksek öğretim kurumlarına gitmelerini sağlamak ve iyi bir insan olarak yetişmeleri için varız.

Okulumuzdaki her öğrencinin; bireysel yeteneklerini dikkate alarak öğrenmeleri, bilgili, becerikli, özgüvenli, problemlerin çözümünde akılcı yöntemleri kullanan, bilgi toplumunun gereği olan araştırmacılar olarak yetişen, çevresi ile iyi ve olumlu iletişim kuran, olaylara çok yönlü ve tarafsız bakabilen, çağın gelişen ihtiyaçlarına cevap verebilecek bilgi ve becerilere sahip olan, liderlik özelliklerinin yanı sıra işbirliği ve ekip çalışmalarına yatkın bireyler olmalarını sağlamak öncelikli gayemiz.

Stratejik yönetim doğrultusunda bütün öğrencilerimiz, ortak bir okul kültürünü paylaşırlar, sorumluluklarının farkında olurlar ve çalışmalarını bu doğrultuda yaparlar. Bizler öğrencilerimizin, velilerimizin ve toplumun değişen ihtiyaç ve beklentilerine cevap verebilecek şekilde kendimizi geliştirir ve birbirimizi destekleriz. Bilimin önemini kavramış, bilimi kullanan, toplumsal ve teknolojik gelişmeleri izleyen, bu gelişmelere katkı sağlayan, sorumluluk bilinci

* Buket GÜNAYDIN, Kars Fen Lisesi Psikolojik Danışman

taşıyan, özgüveni olan nitelikli bireyler olarak öğrencilerimize hep ileriye göstermekteyiz.

Okulumuzda güvenli bir ortamın sağlanması için okul içi (oryantasyon çalışmaları, sosyal becerilerin geliştirilmesi, serbest zamanların olumlu bir şekilde değerlendirilmesi vb.) ve okul dışı (aile eğitimi, kötü alışkanlıklardan korumaları için bilgilendirici çalışmalar vb.) koruyucu ve önleyici tedbirler planımız içinde yer almaktadır.

Kars Fen Lisesi olarak yapılan çalışmaların kağıt üzerinde kalmasından yana değiliz. Eylem planımız doğrultusunda uygulamaya dönük örneğin; öğrencilerimizin serbest zamanlarını en iyi şekilde değerlendirmesi gelecekle için önemli bir konudur. Derslerden arta kalan zamanlarda duyuşsal ve düşünsel gelişimlerini ve hatta bedensel beceri gelişimini artıracak uygun faaliyetlerin seçimi, onların olumlu özellikler edinmelerini sağlayacaktır. Bu konuda gerek rehberlik saatlerinde gerekse kulüp saatlerinde bilgilendirici çalışmalar yapılmaktadır. Ayrıca teneffüslerde ve öğle aralarında yararlanabilecekleri satranç köşeleri, masa tenisi ve badminton gibi spor aktivitelerine ilişkin olanaklar sunulmaktadır. Pansiyonda öğrenciler için dinlenme köşeleri oluşturulmuştur. Bu anlamda etkinliklerle zamanın en doğru şekilde değerlendirilmesi onlar açısından daha verimli olacaktır.

Kars Fen Lisesi olarak şunun çok iyi bilincindeyiz ki; “Başarının yolu huzurlu bir ortamdan geçer”.



NEDEN STRATEJİK PLANLAMA?*

Stratejik Planlama ya da daha geniş anlamıyla stratejik yönetim, kurum ve kuruluşların mevcut durum, misyon, temel ilkeler ve değerlerinden hareketle geleceğe ilişkin bir vizyon oluşturarak, bu vizyona ulaşabilmek için uygun hedef ve stratejiler belirlemek, tüm bunları süreçler bazında inceleyebilmek üzere ölçülebilir kriterler belirleyerek, performansları izleme ve sonuçlarını değerlendirme sürecini ifade eder.

Toplumsal önemi herkesçe benimsenmiş olan eğitimde stratejik planlama önemle üzerinde durulması gereken bir uygulamadır. Eğitim bir süreçtir ve bu süreçte aslolan, bireyin davranışlarının, toplumsal değerler çerçevesinde yine toplumun beklentileriyle eşleştirilerek istenilen değişimi gerçekleştirmek çabalarıdır. Bu nedenle, eğitim kurumlarının özellikle de okulların çevre koşullarını inceleyerek değerlendirmeleri ve çevreye uyum süreci ile birlikte istedik değişimlere hazır bir alt yapı oluşturarak, toplumun talepleri ile ülkenin gerçekleri çerçevesinde bir sentez yaparak, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmek gerekliliği kaçınılmazdır.

Bütün bu amaçların kaynaklar kullanılmak suretiyle gerçekleştirilebileceği ve tüm kaynaklarında kıt olduğu gerçeğinden yola çıkacak olursak, kıt kaynakları en etkin, reel ve ekonomik biçimde kullanabilme yöntem ve organizasyonları başarı ve başarısızlığımızın ölçülebilme kriterleri olarak performansımızı belirleyecektir.

Stratejik Planın, misyondan yola çıkarak bir vizyon öyküsüne dayandırıldığı düşüncesiyle, gelecekte arzulanan pozisyonun kavramsal bir biçimde iyi ifade edilmesi, dolayısıyla üst düzey yöneticilerinin tam desteği ile her kademedeki çalışanların benimseyeceği bir içselliği tam anlamıyla sağlayarak, iç ve dış paydaşların ihtiyaç ve beklentilerine uygun performans kriterleri geliştirmek suretiyle, gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşıyan küresel ve devamlılığı olan bir tarz olarak görülmesi ve özümsemesi gerektiği düşüncesindeyiz.

Stratejik Yönetimin en önemli özelliği organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizini gerekli kılmasıdır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarılı olabilme şansı yoktur. Aynı şekilde organizasyonun dışındaki çevrenin de iyi

* Kastamonu İl Millî Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şubesi

analiz edilerek, belirlenen misyon ve vizyon kavramlarının içeriğinde strateji ve aksiyon planları yapılabilmesi kavramlarını içermesidir.

Artan ölçüde karmaşık ve dinamik hale gelen dünyamızda, değişim için bir yol haritası özelliği olan stratejik planlama; geleceğe yönelik, günlük kararların etkilerine vurgu yapması ve uzun vadeli bakış açısı taşıması özelliğiyle, hedeflere ulaşmaya yönelik periyodik yaklaşımları ve güncellemeleri içermesi, esnek ve uyum sağlayıcı bir niteliği beraberinde getirmesi anlamında ilerlemenin en kolay yolu olarak algılanmalıdır.

Kurumun kontrolü dışında gerçekleşerek, kuruma avantaj sağlayan fırsatların iyi değerlendirilmesi, yine kurumun kontrolü dışında gerçekleşebilecek olumsuz etkileyeceği varsayılan engellerin bertaraf edilebilmesi, yönetimi önceden sistemli düşünmeye sevk etmesi ve kurum içi çabaların daha iyi ve sistematik koordine edilmesi gerekliliğini beraberinde getireceğinden, denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi gerekliliği sonuçlarını da zorunlu kılarak, kurumun temel hedef ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yöneltmesi ve beklenmedik gelişmelere karşı hazırlıklı olma fırsatını doğurması anlamında önem taşır.

Bir ülkenin en önemli stratejik gücü insan unsurudur. Çünkü insanı yaşlı, hastalıklı ve tembel olan ülkelerin stratejik ufukları da yetersiz olur. Biz ülkemizin genç, çalışkan ve dinamik nüfusunu değerlendirebilme becerisini kazandığımız anda, bugünün çok tartışılan sıkıntılı konularının çözümü daha basit hale gelecektir.

Eğitim bireyin bilgi edinme isteği nedeniyle bir tüketim malı olarak algılanmalıdır. Aynı zamanda bireye uzmanlık, beceri, kişilik kazandırma, çağdaş, teknik ve toplu yaşama zorunluluğu nedeniyle de bir üretim etmedir. Bireyin kendi kendini geliştirmesinde, ufkunun genişlemesinde ve niteliğinin artırılmasın yönünde olumluluklar sağlamakta olup bir maliyeti vardır. Eğitimin kendi başına kültürün kopmaz bir parçası olduğu gerçeğinden yola çıkıldığında; bireylerin yetenek ve bilgilerinden tam olarak yararlanamayan, yeterince örgütlenememiş bir toplumda eğitimin verimliliğinin düşük olacağı kaçınılmaz bir gerçektir ve bu nedenle eğitimde verimin rakamlarla ölçülmesi çok zor olup tam bu noktada Stratejik Plan kavramının önemli bir rehber olmak adına eğitimde birincil konumu alması devreye girecektir. Bu bağlamda Eğitimde Stratejik Planlama, toplumsal etkinliklere yol gösteren ve toplumsal değişimi denetlemeye yönelik bir çaba olduğuna göre, bu çabada topluma ilişkin istenmeyen sonuçların engellenmesi amaçlanırken, arzu edilen sonuçlara ulaşmanın desteklenmesi gözetilmektedir.

Stratejik yönetim, kurumun misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel güçler ışığında kurum için amaçlar belirleme, kurumun amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve kurumun temel hedef ve amaçlarının başarılabilmesi

için bunları en uygun biçimde uygulamaya geçirilebilme süreci olup, muhakeme yapabilmeyi, geleceği öngörmeyi ve yönetimin iyileştirilmesini amaçlayan, kurumun etkinliğini ve dinamizmini sağlayan önemli bir amaç olarak görülerek, belirsizlik ortamında kurumun istenilen sonuca ulaşabilmesini sağlar.

Bu anlamda Stratejik Planlamayı, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle, risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütleme ve sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik bir süreç olarak algılıyor, çalışmalarımızı bu doğrultuda planlıyor ve yapıyoruz.



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Bu özelliği ile planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Planlama, sahip olunan sınırlı kaynakların en rasyonel kullanımını sağlamaya yönelik bir süreçtir (Nartgün, 2000). Bu sürecin temelinde amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem yatmaktadır.

Eğitimde Stratejik Planlama İhtiyacı

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasi uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi altında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır (Erdoğan, 2002).

Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, ister merkezi olsun, ister olmasın ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Geleneksel okul eğitiminde belirleyici olması gereken planlamanın, hem anlamı hem de kapsamı değişmiştir. Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir. Bunlar, artık önceden olduğu gibi sistematik, teoriye tutunan, tahmin edilebilir özelliklere sahip olmayıp, değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini taşımaktadır. Eğitim planlaması artık geçmişte olduğu gibi tümünden gelen, teorik, analitik ve sonuç çıkaran modellere dayanmaktadır (Kabadayı, 1999). Ülkemizin bu hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yeni dünya düzeninde gereken yerini alabilmesi için, eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine başlaması gerekmektedir. Eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerinin, kısaca stratejik planlamasının vakit geçirilmeden yapılması gerekmektedir (Cafoğlu, 1996).

Okullar toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki değişmeler ve teknolojik gelişmeler eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan okullar bulunduğu çevrenin ve toplumun değişimine katkıda bulunurlar (Çelik, 1994). Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi stratejik planlama ile olanaklıdır. Milli eğitim ve üniversitelerde stratejik planlama ve uygulama yapabilecek kadrolar bulunmaktadır. Yetişmiş bu beyin

* Mehtap ŞAHİN, Kayseri Gümüşören İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

gücünden sistemin çok az yararlandığı görülmektedir (Aksu, 2002). Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, okulların çevrede oluşan olumlu ve olumsuz hareketlere karşı davranış belirlemeye, etkili ve verimli bir şekilde planlama yapmaya ihtiyaçları vardır (*Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi 259. October 2003 Vol:11 No:2 Kastamonu Education Journal*).

Stratejik planlamayı yapacak komitenin, planlamadan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir (Kaufman, Herman ve Watters, 1996). Plandan etkilenecek kesimleri temsil etmeyen bir planlama komitesinin yapacağı planın stratejik olamayacağı açıktır. Cook, stratejik planlama komitesinin karakteristikleri olarak dört unsur üzerinde durmuştur (Cook,1990).

Bu unsurlar;

1. Planlama komitesinin üyeleri kurumun farklı düzeylerinde çalışan bireyleri içermelidir.
2. Planlama komitesi üyeleri okulun içinde bulunduğu toplum kesimlerinin tümünü temsil etmelidir.
3. Planlama komitesinin büyüklüğü yönetilebilir olmalıdır.
4. Planlama komitesi üyeleri temsil ettikleri gurubun çıkarlarını, kendilerinin kişisel çıkarlarını, okulun ve öğrencilerin çıkarlarını kollayacak nitelikte olmalıdır.

Eğitimde stratejik planlamanın başarıya ulaşabilmesi için organizasyonun bazı özelliklere sahip olması gerekir. Bu özellikler, aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Cook, 1990).

1. Stratejik organizasyonlar özerk olmalıdır.
2. Stratejik organizasyonlar kendi kimliğini kendi ortaya koyabilmeli ve gerçekleşmekte olduğu faaliyetler kimliğine uygun olmalıdır.
3. Stratejik organizasyonlar sahip oldukları kaynakları isteği yönde kullanabilme hak ve sorumluluğuna sahip olmalıdır.
4. Stratejik organizasyonlar kendileri için vizyon geliştirme ve liderlerini belirleme yetkisine sahip olmalıdır.
5. Stratejik organizasyonlar uzun dönemli planlara sahip olmalıdır.

Sonuç

Okullar, ulusal kalkınmanın stratejik öneme sahip temel direkleridir. Okulların varolabilmeleri için çevre gereksinimlerini ve değişen koşulları göz önüne alarak stratejik amaçlar edinmeleri gerekir. Okullarda stratejik planlama, stratejik yönetim modelinin bir parçasıdır ve okulun değişim sürecinde

gelecekteki hedeflerini oluşturmaya y6neliktir. Okulların stratejik 6st6nl6đ6n6 sağlayabilmesi ancak ger6ek6i bir stratejik planlama ile m6mk6nd6r. Stratejik planlama ile liderlerin vizyonu hem kurum i6i hem de kurum dışı kabul g6rebilir. Okulların nereye ulaşmak istedikleri tesad6flere bırakılamaz.



BİR YÖNETİM ARACI OLARAK STRATEJİK PLANLAMA*

Giriş

9. Kalkınma Planı, kaliteli eğitim imkanlarının yaygınlaştırılması amacıyla eğitim kurumlarında kalite güvence sistemi kurulmasını, kalite standartları belirlenerek yaygınlaştırılmasını, eğitim kurumlarının yetkileri ve kurumsal kapasitelerinin artırılmasını, performans ölçümüne dayalı bir model geliştirilmesini öngörmektedir¹. Bu amaçla tüm eğitim kurumlarında performansa dayalı yönetim anlayışı yaygınlaşacak ve daha kaliteli eğitim için kalite sistemlerinin yer alacağı bir yapılanma hayata geçirilecektir.

Günümüzde kalite anlayışı müşteri beklentileri ile şekillenmektedir. Halbuki kamu kurumları mevzuatla konulmuş olan hedeflerini yine mevzuat çerçevesinde gerçekleştirmektedir. Eğitim kurumlarının müşteri ya da paydaş beklentilerine göre yerel şartlarda faaliyetlerini şekillendirmek ancak mevzuat çerçevesinde olacaktır. Anılan kalite felsefesinin yerleşmesi ancak kamu kurumlarının sınırlarını çizen mevzuatın bu konuya izin vermesi ve içinde kalite felsefesini özümsemesiyle olabilir.

Devlet kurumları, özel sektör gibi rekabet edebilme gücünü kendi içlerinde hissetmelidirler. Gelişen teknoloji ve bilgi dünyası ancak rekabet gücü olan kurumları ayakta tutacaktır. Gelişen teknolojiye ve günümüz bilgi dünyasına ayak uydurmak kurum içinde yaşanacak bir değişim süreci ile mümkün olabilir. Tüm kurumların değişime direnç gösteren bir yapısı vardır. Bu nedenle değişimin gerçekleşeceği kurumlarda değişim konusu ile ilgili yoğun eğitim faaliyetleri gerçekleştirilmeli ve değişimin neden gerekli olduğu çalışanlara anlatılmalıdır. Kamu kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi çalışmalarının uygulanmasında karşılaşılan sorunlar, değişime karşı oluşan direncin ürünleridir. Bu direnç, kurum yapılanmasında, çalışanların ilgi, istek, yetki, yetenek ve becerileri göz önüne alınarak kırılabilir.

Stratejik Planlamanın Uygulama Biçimi

Halihazırda yasal çerçevesi çizilmiş ve okul-kurumların özdeğerlendirme çalışmalarının sonuçlarına da dayanan stratejik plan, kamu kurumları tarafından ne kadar özümsebilmiştir? Mevcut uygulamalar gözden geçirildiğinde özellikle Bakanlık merkez ve taşra teşkilatında Stratejik Planlama

* Ozan DEMİRALP, Kırklareli Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama İl Koordinatörü

ile ilgili birimlerin kurulduğu gerekli eğitim faaliyetlerinin yapılmakta olduğu görülmektedir.

Stratejik Planda her kurum; kendi içsel ve çevresel özellikleri doğrultusunda temel amaçlar ve hedefler oluşturur. Oluşturulan hedeflerle ilgili olarak gerçekleştirilecek faaliyetler, maliyetleri ve performans kriterleri de ortaya konularak belirlenir. Sürecin sonunda nereye vardıklarını, şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkelerine göre ortaya koyarlar. Klasik yönetim anlayışı içerisinde işler doğru yapılmaya çalışılır. Oysa stratejik yönetim anlayışında çevresel ve içsel faktörler göz önünde bulundurularak doğru işler yapılması amaçlanmaktadır. Günümüz dünyası değişen şartlara göre kurumların bir an evvel şekil almasını ve değişik stratejiler belirlemesini zorunlu kılar. Değişen dünyayı takip edemeyen kurumlar sistem yaklaşımı içerisinde entropiye (yıkım) uğrayacaklardır. Kamu kurumları da değişen dünya şartlarını takip edebilmek adına ya sınırlarını çizen mevzuatta bazı değişiklikler yapacaklar ya da değişim araçlarını mevzuatları ile içselleştireceklerdir. Bu anlamda Stratejik Planlar tüm eğitim kurumlarının yönetim merkezine yerleştirilmelidir. Stratejik Plan konusunda tüm okul-kurum yöneticileri eğitimlerden geçirilmeli ve planın uygulanma yaygınlığı Milli Eğitim Bakanlığı içerisinde çıkarılacak yönetmeliklerle artırılmalıdır.

Stratejik Planlar kamu sektörüne ve yerel şartlara uygun olarak oluşturulabilecek formatlara sokulmalı aynı zamanda planın içinde okul-kurumların, temel süreçleri, bütçeleri gibi olmazsa olmazları olmalıdır. Yine Toplam Kalite Yönetimi içerisinde kullanılan memnuniyet anketleri, uygulanma-değerlendirme biçimleri ve sonrasında yapılacak iyileştirme çalışmaları ayrıntılı olarak her tip okulun kendi yönetmeliği içerisinde özümsemelidir.

Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim, kalite standardizasyonu uygulamalarındaki bilgi eksiklikleri, olumsuz algılamalar, kurumlarda kalite kültürünün oluşmaması gibi bireysel-kurumsal-çevresel etmenlerden kaynaklanan bir takım engellerle karşılaşmaktadır. Bu tip engellerin ortadan kalkabilmesi zamanla gerçekleşebilecek ve Toplam Kalite Yönetimi, Stratejik Yönetim, kalite standardizasyonu konularındaki değişime karşı direnç, üst yönetimin istikrarlı yapısı ile kırılacaktır. Yine kurumlarda istatistiki yönetim zorunlu hale gelmelidir. Özdeğerlendirme Modeli kriterlerinden biri olan Temel Performans Sonuçları, İLSİS kayıtlarına geçmeli, kurumların İnternet Siteleri veya değişik yollarla her öğretim dönemi sonunda açıklanmalıdır. Böylece yine Stratejik Planın getirdiği “hesap verilebilirlik” gerçekleştirilmelidir. Okulun sınıf ve her bir ders için başarı düzeyleri, bir üst öğrenim kurumuna sınavla yerleştirilen öğrenci oranları, sınıfını doğrudan geçen öğrenci oranları, okulun başarısından dolayı yerel ve genel basında yer alma durumu, ulusal ve uluslar arası düzenlenen yarışmalarda alınan sonuçlar, okulda

üretilen projeler, yayınlar vb. alanlara ilişkin sonuçlar, süreçlere ilişkin sonuçlar, yeni süreç tasarımına ilişkin sonuçlar, stratejik plan hedeflerinin gerçekleşme durumuna ilişkin sonuçlar, merkezi sistem sınavları ile il düzeyinde yapılan sınavlara ilişkin sonuçlar, bina, donanım, araç gereç ve sarf malzemelerinin ekonomik, verimli ve etkili kullanımına ilişkin sonuçlar, kütüphane, bilgi işlem ve bilgi teknolojilerinden yararlanma oranı, üniversiteler, eğitim ile ilgili kuruluşlarla yapılan işbirliklerine ilişkin sonuçlar, özdeğerlendirme sonuçları doğrultusunda yapılan iyileştirme sayıları, teftiş puanları, okulu başarılı gösterebilecek diğer uygulamalara ilişkin sonuçları, öğrenci disiplin olaylarıyla ilgili sonuçlar gibi temel performans sonuçlarının kayıt altına alınma, paylaşma ve hesap verme sorumluluğu, yönetimin olmalıdır.

Sonuç ve Değerlendirme

Günümüz dünyasının adı, rekabetle eş anlamlı tutulmaktadır. Ayakta kalmak isteyen tüm kurumlar, dış çevrenin şartlarına uyum sağlayabilmek ve diğer kurumlarla rekabet gücünü kendilerinde bulmak için içsel özelliklerini geliştirme yönünde çaba sarf etmektedirler. Öte yandan kurumlardan hizmet ve ürün bekleyen insanların ise beklentileri ve kalite standartları her gün artmaktadır. Rekabetin adı da adeta “müşteri memnuniyeti” olmuştur. Müşteri memnuniyeti, ürün veya hizmet bekleyenlerin beklentilerini karşılamakla gerçekleşir. Bir kurum, bir yandan müşterisinin, bir yandan çalışanının memnuniyetini sağlayacak, bir yandan da hedeflerini gerçekleştirecek. Bu sayılanları gerçekleştirebilmek, tüm paydaşların katılımının sağlandığı ölçülebilir planlar yapabilmek ve bu planları uygulayıp, yapılan uygulamaları ölçebilmekten geçmektedir. Stratejik yönetim, rekabete karşı yönetimi her zaman dinamik tutan bir süreçtir. Bu sürecin araçlarından biri olan stratejik planının yapılması da kurumlara dinamizm kazandıracaktır. Yine koyulan hedeflere göre ölçülebilir performans ölçütlerinin belirlenmiş olması, yönetimin hesap verme ve şeffaflık ilkelerini yerine getirmesini zorunlu kılmaktadır.

Devlet yapısı içerisinde yönetim anlayışı, ortaya konulan mevzuat çerçevesinde şekillenmekte ve yönetim biçimi bürokrasi olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik planlama, bürokratik örgütlerin dünyaya açılmaları ve durum analizleri ile nereye varmak istediklerine yönelik anahtar role sahiptir.

Kaynakça

1. Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013)

GELECEĞİN YAPILANDIRILMASI*

Dünyayı yöneten ve yönlendirenler, tarih boyunca liderler olmuştur.

Tarihe baktığımızda en güçlü liderlerin de komutanlar olduğunu görebiliriz. Cengiz Han atına bindiğinde elinde stratejik plan değil, bir kılıç vardı. Dünyanın neredeyse tamamına sahip olduğunda elindeki kılıcın işe yaramadığını gördü. Anlaşılmıştı ki kılıç her şeyi vaat etmiyordu.

Tarih yetkin ve uzman kişilerden okunduğunda çok zevklidir. İlber Ortaylı'nın son dönemde yazdığı kitaplar incelendiğinde çok önemli bir tespitle karşılaşırız. Tarihte iki imparatorluk vardır; birisi Roma İmparatorluğu diğeri ise Osmanlı İmparatorluğudur. İlkinin günümüzdeki yansıması Avrupa Birliğidir, diğerrinin mirasçısı ve bakiyesi de Türkiye Cumhuriyetidir. Bir devleti imparatorluk yapan ise, ülkeyi yönetenlerin ve yönetmeye talip olanların vizyonudur. Güzel Anadolu'nun medeniyetler beşiği olduğunu biliriz; ancak aynı zamanda bir medeniyetler mezarlığı olduğunu da unuturuz. Anadolu'nun her karış toprağı, vizyon sahibi olmayan liderler tarafından yönetilmeye çalışılan devletlerle doludur. Bizim tarih boyunca belki muasır medeniyetler seviyesinin gerisine düştüğümüz günler olmuştur; ancak bu coğrafyada dünyanın en güçlü devletlerinden ve en köklü milletlerinden birisi olarak yaşamaya devam edeceğiz. Çünkü, bizim pek farkına varamasak da tarihten gelen bir vizyonumuz hep vardı.

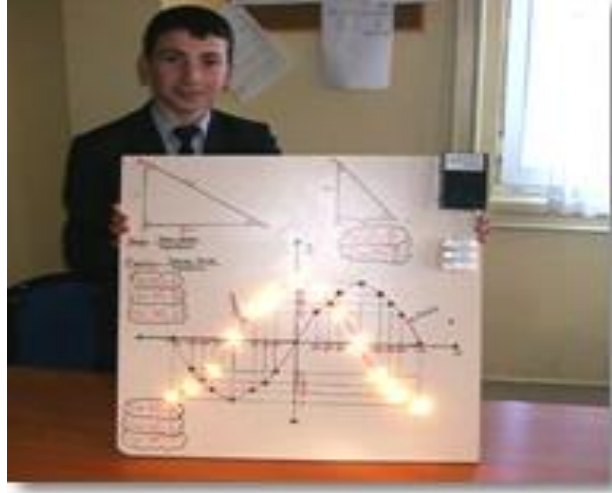
Onbeş yıllık öğretmenlik hayatımda kürsünün bu tarafında öğrendiğim bir şey var ki, dersin öğrenildiği yer sınıftır. Dersi anlatan, öğrenciyi yönlendiren, öğrenme işine yardımcı olan da öğretmendir. Öğrenciyi en iyi tanıyan, öğrenci ile doğrudan temas kuran ve bildiğini aktaran öğretmendir. Bu sebeple öğretmenin kalitesi eğitimin de kalitesidir. Öğretmen kendi kalitesini, geleceğini ve huzurunu planlamaya başlarsa, eğitimde de planlama başlar. Eğer eğitim hakkında bir şey söylenecekse, ilk söz hakkı öğretmenindir.

Stratejik planlama liderliğin kurumsallaştırılmasıdır. Artık geleceğin öngörülmesi, nostaljik bir kavram olarak anılarımızdaki yerini aldı. Şimdi geleceği yapılandırmak var. Gelecek şöyle olacak demek yerine, gelecek şöyle olursa bizim için daha iyi olacaktır, demek daha doğru hale gelmiştir. Tüm dünyanın bir monitöre sığıdığı günümüzde, eskisi gibi dünyayı yönetecek ve yönlendirecek bir liderin çıkması pek de mümkün görülmemektedir.

* Mehmet Gürhan LADİKLİ, Kırşehir Anadolu Öğretmen Lisesi Biyoloji Öğretmeni

Herkesin ortak olduğu, kendi bildiğince fikrini sđylediđi, tđm ayrıntılarının planlandığı ve sorumlu birisinin bu ayrıntı ile ilgilendiği, misyonuna inanmış, vizyonunu benimsemiş bir gurubun hazırladığı stratejik plan mutlaka başarılı olacaktır.

İnanıyorum ki, eğer gđzel ũlkem muasır medeniyetlerin Őtesi hedefine ulaşacaksa, bunun yolu planlamadır ve bu yolun başlangıç noktası da okuldur. Çok basit de olsa, planlama başlarsa planlamanın doğası gereği plan kendini yeniler ve yeniledike en mđkemmele ulaşır. Mđkemmek plan da mđkemmek geleceği ulaşılabilir kılar.



TARİHİ STRATEJİK AÇIDAN OKUMAK*

Tarih kelimesi geçmiş, strateji kelimesi de geleceği çağrıştıran kelimeler olduğu halde, bu iki kelimeyi bir arada nasıl anlamalıyız?

Yeni olan yönetim yaklaşımlarının birçoğunun, geçmişte uygulandığını hep söyleye gelmişizdir. Önümüze gelen her yeni olayın, geçmiş yaşantılarımızda gördüklerimiz, yaşadıklarımız ya da okuduklarımız olması bir rastlantı sonucu mudur? Değilse; o zaman dünü iyi okumak, bu günün farkına varmak ve yarını iyi görmek gerekmiyor mu?

Yarını iyi görmek, planlayıp kurgulamak nasıl olacaktır?

“İşi doğru yapmak”, başarılı olmak için doğru eylemler belirlemek. Amacı gerçekleştireci hareket tarzları oluşturmak, ileride olabilecek belirsizliklere karşı şimdiden önlemler almak, stratejinin bir başka açıdan tanımlarıdır. Strateji ilk önceleri, “savaş sanatı” olarak tanımlanmış, daha sonraları dünyada savaşların şeklinin değişmesi sonucu, iş hayatında uygulanmaya başlanmıştır. Şirketler ya da kurumlar varlıklarını yarına taşıyabilmek için çok ciddi planlar yapmışlar. Bundan dolayı bu sözcük, günümüzde en çok iş hayatında kullanılmaktadır.

Misyona bağlı olarak belirlenen vizyon, stratejik planlamanın en önemli çıkış noktasıdır. Değer ve ilkelerimiz de çalışmalara ve davranışlara yön veren, karar vermeyi kolaylaştıran kurallar bütünüdür. Vizyona ulaşmak “nerdeyim?” sorusuna cevap verebilmek için durum tespiti yapılması gerekir. Durum tespiti yapmanın birçok şekli vardır. Özdeğerlendirme çalışması bunlardan biridir. Durum tespiti yapmanın diğer yolları; SWOT ve PEST analizleridir. SWOT analizi ile kurumun güçlü ve zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri belirlenir. Fırsatlar ve güçlü yönlerin ortaya çıkması, vizyonun gerçekleşmesinde kullanılacak en önemli güç kaynağıdır. Zayıf yönlerin ve tehditlerin belirlenmesi de ileride kurumların alacağı önlemler için çıkış noktası olacaktır. PEST analizi ise daha çok kurumun içinde bulunduğu iklim şartlarını haber verir; çevrenin politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik durumlarını ortaya çıkartır.

Analizler sonucunda ortaya çıkan verileri iyi kullanarak stratejik amaçlar belirlemek çok önemlidir. Vizyona ulaşabilmek için hangi hareket tarzları oluşturulmalıdır? Bu soruya verilecek cevaplar, stratejik amaçların oluşmasını sağlayacaktır. Bunların sayısı birden fazla olabilir. Önemli olan belirlenecek amaçların kurumu bir bütün olarak kapsaması, vizyon ve misyonla

* Mehmet Naci KILIÇ, Kocaeli Nuh Çimento İlköğretim Okulu Müdürü

uyumlu olması ve doğru stratejiler oluşturulmasıdır. Doğru stratejiler oluşturmak ancak stratejik düşünme yeteneğinin gelişmiş olmasına bağlıdır. Şunu rahatlıkla ifade etmeliyiz ki; stratejik düşünemeyenler isabetli stratejik planlar yapamayacaklardır. Onun için planlama mutlaka ekiple yapılmalıdır. Ekibin üyelerinin de yetkin ve planlama yeterliliğine sahip kişilerden oluşması çok önemlidir.

Stratejik amaç belirledikten sonra, bu amaçlara ulaştıracak stratejiler belirlenebilir. Ancak planlamayı okullar açısından ele aldığımızda okulları ayrıntıda boğmamak için, stratejik amaç basamağı ile yetinip ondan sonra bu amaçları gerçekleştirici hedefler belirlemek daha isabetli olacaktır. Hedeflerin mutlaka ölçülebilir, ulaşılabilir olmasına ve plan kaç yıllık yapılmışsa (3 veya 5 yıl olabilir) o yılları kapsamasına dikkat edilmelidir.

Hedeflerin gerçekleşmesi için eylemler ya da faaliyetler belirlenmeli, bu faaliyetlerin hangi ekipler tarafından ne zaman, nerede, kim tarafından yapılacağı netleştirilmelidir. Bundan sonra bu faaliyetlerin bütçelendirilmesi yapılır. Planlamada son basamak izleme ve değerlendirme basamağıdır. Bu basamakta stratejik amaçların performansları oluşturulmalıdır. Zira ölçülmeyen amaçlar geliştirilemez.



STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ*

Dünya, küresel rekabetin her geçen gün ivme kazandığı bir süreci yaşamaktadır. Bu rekabet, toplumların sosyal, ekonomik ve kültürel ilişkilerine önemli derecede etki etmektedir. Bir ülke için eğitim, bu etkilerin olumsuz yönlerinin giderilmesinde en önemli işlevsel mekanizmadır. Buna karşın Türkiye’de eğitim sistemi, ulusal ve evrensel boyutlarda öngörülen hedefleri gerçekleştirmede bazı sorunlar yaşamaktadır. Eğitimden beklentiler günlük ya da dönemsel sorunlarla uğraşmak olunca, uzun dönemli bir vizyon belirlenmemektedir.

OECD’nin her yıl yayınladığı “*Education at a Glance*”adlı raporda ülkeler arasındaki farklar açıkça ortaya konulmaktadır. 1990’lı yıllarda kamu yönetimlerini yeniden yapılandıran ülkelerin aldığı başarılı sonuçlar, adı geçen raporda açıkça ortaya konulmaktadır. OECD’ye üye 27 ülke içinde Türkiye’nin belirlenmiş standartlara hala ulaşamadığı görülmektedir. Gelişmiş ülkeler ile aramızdaki farklar oldukça dikkat çekicidir.

Bu derin uçurumu giderebilmek için;

- Türkiye’nin de üyesi olduğu OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) ülkeleri için öncelikli yapısal reform alanları arasında; ürün piyasalarının serbestleşmesi, sosyal güvenlik sistemleri, aktif iş politikaları, eğitim sistemi ve yaşlı nüfusa ilişkin sorunların azaltılması başta gelmektedir.
- Nüfusun eğitime erişiminde engellerin ortadan kaldırılması ve bu yönde planlamanın yapılması gerekmektedir.
- İlköğretimde eğitim yılı 8 yıla çıkarılarak, OECD ülkelerine yaklaşmış fakat aynı başarı, ortaöğretimde istenen seviyeye ulaşmamıştır.
- Okullaşma oranında ilköğretimin payı % 100’e çıkarılmalı, ortaöğretimde mesleki eğitimin payı artırılmalıdır.
- Eğitime ayrılan kaynaklar, her kademedede niceliğe ve niteliğe katkı sağlayacak şekilde artırılmalıdır.
- Eğitimde kalitenin artırılabilmesi için yenilenen müfredat programlarına uygun fiziki altyapı, donanım ve öğretmen nitelikleri geliştirilmelidir.

* Mehmet ERKOL, Konya İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Bütün bu sayılan reformların gerçekleştirilmesi için eğitim sektörünün uzun dönemli strateji ve hedefler belirlemesi gerekmektedir. Bundan dolayı ülkemizde stratejik yönetim ve performans yönetimi gibi modern yönetim anlayışlarının bir an önce hayata geçirilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler, tüm toplumsal kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu anlamda, eğitimde ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Eğitim bilimlerinde stratejik planlama ise; bir eğitim kurumunun vizyonuna ulaşması, misyonunu gerçekleştirmesi ve ilerleyerek yeni hedeflere ulaşması için izleyeceği yol ve yöntemlerin esnek ve modern bir yapıda, idareci – öğretmen – öğrenci – veli ve çevresi tarafından benimsenerek ve desteklenerek oluşturulan bir yol haritasıdır. Bu yol haritası eğitimin tüm canlılığı ile doğasını temsil etmelidir.

Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsuru olan okullar, toplumların kültürel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişmelerine yön vermekte etkin olabilmeleri için, stratejik öneme sahip kurumlar olarak en başta gelenidir. Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Bir olgu olarak değişme, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hale gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin, özellikle okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Değişim sürecinde etkili bir yöntem olarak ifade edilen stratejik planlama, çevresel etkenleri odak unsur olarak, geleceği doğru tahmin etmeyi ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmeyi öngören bir yaklaşımdır. Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi altında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır. Okullar toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki değişimler ve teknolojik gelişmeler eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan okullar bulunduğu çevrenin, toplumun değişimine katkıda da bulunurlar.

Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi stratejik planlama ile olanaklıdır.

Kaynakça

1. Aktan,C.C.,İkibinli Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri,Tügiad Yayınları,İstanbul,1999
2. Akgemci, Tahir, Stratejik Yönetim, Gazi Kitabevi. Ankara.2007.
3. Altuşıık, Remzi vd., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kit. Sakarya 2005.
4. Can,H.,Organizasyon ve Yönetim,Siyasal Kitabevi,Ankara,1999.
5. Eren,E.,Stratejik Yönetim Sürecinde SWOT Analizi,T.C Anadolu Üniversitesi Afyon İİBF Yıllığı,Yayın No:9, Eskişehir,1991.
6. Eğitim ve İnsan Kaynakları Sonuç Raporu ve Strateji Belgesi, TÜBİTAK Yay. Ankara 2005.
7. <http://www.oecd.org>
8. http://www.tuik.gov.tr/stratejik_plan/str2007.pdf
9. <http://ekutup.dpt.gov.tr/plan/ix/9kalkinmaplani20070302.pdf>



EĞİTİMDE VERİMLİLİK ODAKLI STRATEJİK PLANLAMA*

Giriş

Eğitim, birçok yönüyle, tüm sektörlerden ayrılan, ama en önemlisi, girdi ve çıktı yönüyle insan üzerinde çalışmasından dolayı, farklı tekniklerle üzerinde durulması gereken bir uğraştır. Özellikle, kalite, verimlilik, planlama gibi konular üzerinde durulurken, aynen mal üreten firmalar üzerinde çalışırcasına, söz konusu kavramların eğitime uyarlandığını görmekteyiz.

Farklı yönlerini göz ardı etmeden, fakat eğer varsa ortak yönlerini de görerek bu kavramlar üzerinde durulması gerektiğini düşünebiliriz.

Eğitim, sonuçları itibarıyla uzun vadede ortaya çıkabilecek sonuçlar doğuran bir süreçtir. Bu sürecin, altı aylık, bir yıllık, beş yıllık öngörülerle yönetilmesi, bu vadelerle eğitime bakılmasının doğru sonuçlar doğurmayacağını düşünebiliriz.

Eğitimde tüm girdilerin yanı sıra, fazladan bir unsurun olması gerektiğini, bunun maddi ölçülerle ölçülemeyecek insani bir unsur olduğunu belirtmeliyiz. Bu vazgeçilemeyecek olan eğitim bileşeni, “sevgi” unsurudur.

Üretimin ve tüketimin önceki dönemlere göre kat kat arttığı günümüzde, kaynakların kullanımındaki bilinçsizlik, üretimin kaliteden yoksun olması, kaynakların, çok azının insan yararına sunulabilmesiyle sonuçlanmaktadır. Üretim ve pazarlama tekniklerinin gelişmesi dünya çapında ekonominin büyümesini sağlamıştır. Fakat insanın gelişmesi, bilgilenmesi, hızla gelişen ekonomiye uyum sağlaması, aynı oranda hızlı ve güçlü olmamıştır. Dolayısıyla bu da bir kısım insanların, diğerlerini sömürmesine, diğer bir kısım insanların kendi kaynaklarını boşuna tüketmelerine yol açmıştır.

Üretimdeki ve tüketimdeki bu hızlı yükselmenin insanların yararına olabilmesi ancak, insanların bu kavramları doğru algılamalarına, bir verimlilik ve kalite kültürü edinmelerine bağlıdır. Verimlilik ve kalite kültürü edinip, kaynakları verimli bir biçimde kullanma gereği, bütün toplumlar için önemli olmakla birlikte özellikle bizim toplumumuz ve ülkemiz için daha çok acil bir gerekliliktir. Bütün bu amaçları gerçekleştirebilecek ve tüm toplumsal engelleri aşabilecek tek aracın eğitim olduğunu belirtebiliriz. Bu kadar önem arz eden eğitimin gündelik olarak değil, stratejik olarak planlanması kaçınılmazdır.

* Dr. Mesut ATASEVER, Kütahya İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Strateji ve Planlama

Strateji: Strateji kelime anlamıyla “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir. Kelime ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır. Bir savaşta kazanmak için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve yürütülmesi bilimidir. 20. Yüzyılın başında askeri bir kavram olarak Türkçemize giren strateji kelimesi, düşmanın ne yapabileceği ve ya ne yapamayacağını belirleyerek buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir.

Stratejik yönetim ise, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak çok taraflı kararların incelenmesi, hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bilim ve sanattır. Stratejik yönetim, örgütün yönetim, tanıtım, finans, muhasebe, üretim, kontrol, araştırma ve geliştirme ve bilgi işleme sistemlerini uyum içinde çalıştırarak örgütün başarılı olmasını amaçlar.

Strateji, başarılı olanı taklit etmek değil, farklı olanı oluşturmaktır. Strateji, geleceğe dönük öngörüler yapmaktan öte sağlıklı öngörüler doğrultusunda geleceği yönlendirebilmektir. Strateji, değişime kolaylıkla adapte olabilecek beceriyi geliştirmek değil, değişime liderlik etmektir. Strateji, bir yarışta en başarılı olmak üzere performansı arttıracak teknikleri geliştirmek değil, kolaylıkla birinci olunabilecek yarış seçmektir.

Stratejik Planlama: Kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını, yaptığı şeyleri niçin yaptığını, ulaşmayı arzu ettiği durumu değerlendirmesi, şekillendirmesi, bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir. Kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerden hareketle; geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejileri belirlemeleri, ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performanslarını izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır.

Stratejik planlama, işleri uzun vadeli olarak planlama, tehdit ve fırsatları öngörme, ona göre plan yapma anlamına gelmektedir. Tehdit ve fırsatları öngörme faaliyeti de dayanaksız sırf tahminden ibaret değildir, olmalıdır.

Verimlilik

Verimlilik kavramı hayatımıza yeni giren kavramlardan biridir. Bu kavram 20. yüzyılda, hatta 20. yüzyılın 2. yarısında gerçek anlamını bulmuş bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

Verimlilik, 2. Dünya savaşına kadar genellikle rağbet gören bir kavram olmamış, ondan sonra da ilk olarak sadece ABD de kullanılmıştır. İngilizce sözlüklerinden en yetkilisi olan Consice Oxford’ un 1950 baskısında, verimlilik kelimesi şimdiki anlamda tanımlanmamıştır.

Verimlilik artışının temeli daha çok çalışmak değil, daha akılcı çalışmaktır. Verimlilik kavramı, her gün artan biçimde kaliteye (çıkıtının, girdinin ve sürecin kalitesi) bağlanmaktadır.

Son yüzyılda gelişmiş ülkelerde ortalama yılda % 3-4 oranında verimlilik artışı görülmüş, bu artış hem yaşam standardına hem de yaşam kalitesini arttırmıştır. Verimliliğin farklı tanımları olmakla birlikte, bu tanımların birbirine yakın olduklarını görmekteyiz. Verimlilik, bir üretim sürecinde üretime girenlerle (input), üretimden çıkarılan (output) arasındaki orandır.

Verimlilik, üretimden elde edilen çıktılarının fiziksel niceliklerinin üretimde harcanan girdilerin fiziksel niceliklerine oranı olarak tanımlanır.

İfade şekli farklı olmakla birlikte özünde verimlilikten kastedilenin aynı olduğu görülmektedir. Bütün tanımların ortak noktaları ve özeti olarak biz verimliliği; “Bir üretim ya da hizmet sisteminin ürettiği çıktı ile bu çıktıyı üretmek için kullanılan girdi arasındaki ilişki ve orandır” şeklinde tanımlayabiliriz. Bizim kullandığımız anlamda ise aynı çıktıyı daha az girdi ile üretmek demek olan yüksek verimlilik terimi sadece verimlilik olarak ele alınacaktır. Verimlilik kelimesi, yüksek verimlilik anlamında kullanılmalıdır.

En genel anlatımıyla, üretim sürecine sokulan çeşitli faktörlerle bu sürecin sonunda elde edilen ürünler arasındaki ilişkiyi ifade eden verimlilik, savurganlıktan uzak, kaynakları en iyi biçimde değerlendirerek üretmek demektir. Verimlilik, bugüne kadar alışılmış pek çok göstergeden daha anlamlı bir kalkınma ölçüsüdür.

Eğitim ve Stratejik Planlama

Geniş anlamda eğitim; bireylerin içinde doğup büyüdükleri yaşadıkları toplumun değerlerini, bilgilerini, becerilerini öğrenmelerini ve öğrendiklerini kendinden sonra gelecek kuşaklara aktarmaları sürecidir. Bu anlamıyla eğitim toplumsallaşma süreciyle eş anlamlıdır.

Dar anlamda eğitim; Öğretim yerine kullanılmakta ve insanın teknik ve bilimle olan ilişkisini anlatmaktadır. Yaygın olan tanıma göre eğitim, bireyde istendik davranışlar oluşturmak sürecidir.

Eğitim gibi insanı konu alan ve toplumların yaşamını yakından ilgilendiren bir kavram gürbirlık kararlarla yürütülemez, yürütüldüğünde yarar yerine zarar getirecektir.

Eğitimini stratejik olarak planlayan ülkeler hem ekonomide hem de sosyal konularda verimliliği sağlayıp toplumlarını diğer toplumlar karşısında üstün duruma getirmişlerdir. Bütün alanlarda gelişmenin anahtarının eğitim olduğu bir toplumda kabul görmelidir ki, her yönde gelişme sağlanabilsin. Diğer yönüyle bireysel alanlarda alanda verimliliği artırmak için çalışabilir ve bunu sağlayabiliriz, bu sağlanan artı değer başka alanlarda verimlilik kültürü olmadığı için, yok olacaktır. Tam gelişme sağlanabilmesi için tüm alanlarda verimliliği sağlayacak şekilde planlama yapılmalıdır, bu da eğitimle mümkün olacaktır.

Singapur ve Güney Kore'nin çok hızlı gelişmesinin nedeni, verimlilikte büyük ilerleme kaydetmesi, bu yapılırken verimlilik duygusunu, kültürünü toplumun beynine yerleştirmiş olmasıdır. Oyuncaklarında bile verimlilik duygusunu veren uygulamalar bulunmasıdır. Çocuklara okul programlarında verimlilik ilkesi benimsetiliyor. Bu şartlar altında yetişen toplum yaşamı boyunca verimlilik ilkesine uygun yaşamaktadır.

Eğitim ve ğretim çok yakın iki kavramdır. Bu konular çoğunlukla birbirine karıştırılır. Eğitim bireyin tüm yaşamı boyunca sürer, zaman ve mekan yönünden kapsamlı olan çok boyutlu bir kavramdır. Öğretim ise okulda planlı ve programlı olarak yrtlen bir süreçtir. ğrenim ise öğretimin birey açısından ifadesidir.

Gerek eğitim, gerekse de ğretim o ülkenin toplumsal ekonomik ve kültürel koşullarından etkilenir. Eğitimin konusu, eğitimin toplumun ihtiyaçlarına uyum konusu ile ilgili sorunlardır.

Eğitim ve Verimlilik

Dünyadaki değişim, hiçbir devirde olmadığı kadar hızla insanları etkilemekte, değişimin gerisinde kalanlar ve değişimden sadece etkilenmek durumunda kalanlar için bu kavram yarardan çok zarar getirici olabilmektedir. İnsan olmanın özelliği olan çevreyle etkileşim içinde olma durumu, insanların erdem problemini, etik dediğimiz davranışların doğruluğu problemi gibi, aşmak zorunda olduğumuz pek çok problemi de birlikte getirmektedir.

Çağımızın aşılmazları gibi görünen, gelişen teknoloji kadar erdem, ilerleyen bilim kadar sevgi, artan ticaret kadar saygı, inanılmaz hızdaki iletişim kadar anlayış, tıp teknolojisinde meydana gelen gelişmeler düzeyinde mutluluk ve sağlık olup olmadığı sorusuna verilecek cevaplar, gelişmenin dengeli olup olmadığını belirleyecek niteliktedir.

Gözlenen hlihazırdaki duruma göre, teknolojik ve maddi gelişmelerin, insanların mutluluğu için birer araç olduğu konusu ih- mal edilerek bütün bu gelişmeler amaç haline gelmekte, teknoloji toplumun geneline yayıldığı halde

mutluluk aynı hızla yayımlamaktadır. İnsan ihtiyaçları elbette sonsuzdur ve bu ihtiyaçlar uygarlığın gelişmesini aktif hale getirme rolü üstlenirler.

Çağımızda öne çıkan gelişmeler, beslenme, sağlık, giyim ve dışa dönük diğer hususlara yöneliktir. Problemin özü olarak tanımlayabileceğimiz dengesiz ilerleyiş burada ortaya çıkmakta, insanı insan yapan içsel özellikler göz ardı edilmektedir.

Küreselleşme insan özelliklerinin aksine bireyselleş-meyle eş anlamlı hale gelmekte, hoşgörü, vefa, başkalarını düşünme, insan ve doğa sevgisi-saygısı gibi önemli davranış şekilleri, önemini gün geçtikçe yitirmektedir. Bu zor problemi aşabilecek tek aracın genel anlamıyla eğitim olduğunu söyleyebiliriz.

Bilimsel araştırmalara göre etkinliği ve verimliliği artırmak için en önemli faktörlerden birisi eğitimidir. Verilen eğitimle, fert, grup ve işletme düzeyinde performansın iyileşmesi amaçlanır. Eğitimi bir değişim olarak düşünürsek, işletme personelinin davranışlarında olumlu yönde değişim meydana gelmesini sağlamak, eğitimde esas amaçtır.

Eğitim çalışmaları bu gün endüstriyel hayatta eğitim, yetiştirme ve geliştirme kavramları arasındaki belli değerlere dikkat etmeden, çalışanların bilgilendirilmesi, eğitim kavramıyla karşılanmaktadır.

Eğitimde Verimlilik Odaklı Stratejik Planlama

Eğitim mutlaka uzun vadeli ve çok yönlü olarak planlamalıdır ki verimlilik ve kalite kültürü yaygınlaşsın, verimlilikten istenen sonuç elde edilebilsin. Kısa vadeli, bireysel problem çözmeye yönelik kararlar bu sonuca hiçbir şekilde götürmeyecektir.

Eğitim insan ile ilgili bir kavram olduğu için durağanlığı kabul etmeyen bir çabayı ifade eder. İnsan değişimle özdeşleşmiş bir varlıktır. Eğitim sistemimiz yakın ve uzak çevremizdeki değişikliklere uyum sağlamamızı ve değişime katılmamızı kolaylaştırmalıdır. Bu da ancak eğitimin stratejik olarak planlanması ile mümkündür.

Eğitimde stratejik planlamanın en önemli yönü, eğitimi bütün yönleriyle görüp, kararları bir bütün halinde alabilecek, bu kararları uygulayabilecek, üst yönetim tarafından yapılmasıdır. Alt birimler, kurum yöneticileri ancak eğitimin, kendilerini ilgilendiren ve kendilerine izin verilen kadarını planlayabilirler. Stratejik planlamayı alt birimlere havale etmek önemli bir hata olarak algılanmalıdır.

Verimlilik odaklı stratejik planlamadan özet olarak anlamamız gereken, insan kaynaklarını, teknolojiyi, zamanı, maddi imkânları, fırsatları değerlendirmeyi, tehditlerden kaçınmayı en yüksek verimle eğitimin hizmetine verebilmeyi, uzun yıllar bazında planlamak olmalıdır.

Günümüzde, bütün unsurların yanında, dikkate alınması gereken bir diğer unsur ortaya çıkmış, bu unsur planları derinden etkileyen değişimdir. Günümüzde değişim, sadece teknolojik olarak değil, ama teknolojiye bağlı olarak, kültürleri, değerleri, davranışları ve tüm diğer toplumsal kavramları hızla etkilemektedir.

Stratejik planlama, hem esneklik bakımından değişimi göz önünde bulundurmalı, hem de değişimi öngörme bakımından dikkate almalıdır. Ancak bu şekilde planlanan bir eğitim, değişime ayak uyduran değil, değişimi yönlendiren ve değişimi oluşturan bireyler yetiştirebilir.

Yapılacak olan stratejik plan, günümüz hızlı değişim ortamında sürekli kendini yenileyebilecek esnek ve uyumlu bir yapıya sahip olmalıdır.

Stratejik planlarına gereken önemi veren toplumların eğitimi, geleceği yönlendirecek insanları yetiştirme yetenek ve becerisine sahip olabilir.

Eğitimi planlamak, sadece öğrenci sayısını, derslik ve öğretmen ihtiyacını öngörerek tedbir almak değildir. Tüm şablonların sürekli değiştiği, teknolojinin geliştiği bir dünyada, değişmesi ve değişmemesi gereken değerlerin neler olabileceğini de iyi hesaplamak ve planlamak gerekmektedir.

Sonuç

Eğitim gibi insanı ele alan bir süreçler bütünü sistem işletilirken, mutlaka stratejik olarak planlanması gerekmektedir. Her konuda değişimin yaşandığı günümüzde eğitimin bu değişimin dışında kalması düşünülemez.

Değişimden etkilenmek ve uyum sağlamakla birlikte, değişime yön veren bir eğitim sistemi için, en üst yönetim kademesinde stratejik planlama yapacak birimler kurularak ciddiyle çalıştırılmalıdır. Bu bir bakıma eğitimin AR-GE birimi gibi çalışarak, eğitim hizmetine yararlı ve zararlı unsurları önceden tespit edecektir.

Eğitimde verimlilik odaklı stratejik planlama, tüm bu vazgeçilmez unsurların yanında, bütün unsurları sevgiyle yoğrulmuş olması kaydıyla başarıya ulaşabilir.

Kaynaklar

1. Atasever, Mesut, "Eğitim Verimliliği ve İş Sevgisi", Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim, MEB Yay, S.13, Mart-2001, Ankara, s.23
2. Haluk Ünalı, Kobi Efor Dergisi, "Strateji Nedir, Ne Değildir ?", Kasım-2002
3. Ahmet Emre Çoban, Ayşegül Pamukçu, Stratejik Planlama-Sunum, <http://www.tobb.org.tr> (09.11.2007)

4. Drucker Peter. F., “Bilgi Toplumu ve Verimlilik”, Anahtar, M.P.M. yay., S.100, Ankara, 1997
5. Prokopenko Joseph, Verimlilik Yönetimi, M.P.M. Yay., No:476, Ankara,1992, ss. 4-5
6. Düğer İ. Hakkı, Stratejik Düşünce Analizi, Ders Notları, Kütahya, 1997, s. 188
7. Karalar Rıdvan, İşletme Politikası, Eskişehir, 1995, s.2
8. [http://www.mpm.org.tr/verimlilik/\(09.11.2007\)](http://www.mpm.org.tr/verimlilik/(09.11.2007))
9. Düzenli Nazım, 1. Verimlilik Şurası:Görüşmeler, M.P.M. Yay.No:436, Ankara, 1991, s.124
10. Kocacık Faruk ve diğ., Davranış Bilimlerine Giriş, Anadolu Ü. Yay. No: 173, Eskişehir, 1989, ss. 91-93



STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİŞİM ANLAYIŞIMIZ*

Stratejik planlama kavramı, ülkemizde kamu yönetimi alanında henüz yeni bir kavramdır. Bu durum, beraberinde bir takım önyargıları getirmektedir. Klasik anlayışa sahip olan yöneticilerin bu kavramı yeterince özümseyemedikleri ve tanımadıkları bir gerçektir.

21. yüzyılda Stratejik planlama, artık kurumların olmazsa olmaz unsurları arasında yerini almış ve özel sektör bu alanda önemli mesafeler kat etmiş bulunmaktadır. Buna karşın kamu kurumları bu konuya duyarsız kalmışsa da, 2000’li yılların başında, kamu kurumlarında da bu alanda yaygınlaştırma faaliyetlerinin sürdürüldüğü görülmüştür. Bu durumun ortadan kaldırılması ve bu kavramın kamu yöneticilerine benimsetilmesi için, kurumlar tarafından kurulan “*Strateji Geliştirme ve AR-GE*” birimleri, bilgilendirme toplantılarına ağırlık vermeli ve pilot uygulama çalışmaları yaygınlaştırılmalıdır. Pilot uygulamalardan elde edilecek sonuçlar değerlendirilip, kurumlara bildirilmeli ve uygulama esasları bu dönütler ışığında belirlenerek, uygulamada karşılaşılabilecek güçlükler minimum düzeye indirgenmelidir.

Stratejik planlamanın verimli bir şekilde yürütülmesi ve sürdürülebilirliğinin sağlanması için mali, idari, hukuki birtakım engellemelerin ortadan kaldırılarak, kamu görevlilerinin yetki ve sorumluluklarını artıracak yeni hukuki düzenlemeler gerekmektedir. Bu anlamda kamu kurumlarının özel sektörle işbirliğini artıracak düzenlemelere ihtiyaçları vardır.

Stratejik plan dahilinde yürütülen yönetim mekanizmasının performans yönetimi ve denetimi uygulamaları için bir zemin oluşturacağı da bilinen bir gerçektir. Ancak yapılacak olan “*Kurum Performans Denetimleri*”nde bu plan dahilinde yönetilen kurum paydaşlarının ödüllendirme yoluyla motive edilerek, bu yaklaşımın yaygınlaşmasına vesile olacaktır. Bu durum, beraberinde kurumlar arası rekabetçi bir anlayışın gelişmesini sağlayacak ve verimliliği artıracaktır.

Yönetim sisteminde yapılacak değişiklikleri, merkeziyetçi anlayışla değil de taşra teşkilatlarında, uygulayıcı konumundaki çalışanlara benimsetmek ve sahiplenme duygusunu artırmak için, değişim taleplerinin tabandan gelişimini sağlayacak bir mekanizma oluşturulması, süreci daha aktif ve verimli kılacaktır.

* Mustafa ADIGÜZEL, Malatya Fethi Gemuhluoğlu Anadolu Öğretmen Lisesi Müdürü

Bu anlamda, “*İl Çalıştayları*” olumlu bir gelişmedir. Ancak benzeri çalıştayların, yönetici ve öğretmenlerle de yapılmasıyla bu talepler değerlendirilebilir. Eğitim-öğretim ve yönetimin temel unsurları ve uygulayıcıları olan öğretmen, öğrenci, veli ve yöneticilerden oluşan “*İl Çalışma Komisyonları*” oluşturulmalıdır. Bu komisyonlar sayesinde, karar verme sürecine katılım sağlanabilir ve kararların uygulama sürecinde sahiplenilmesi sağlanabilir.

Stratejik planlama sürecinin başarılı olabilmesi, kurum paydaşlarının bu sistem yaklaşımını benimsemesine, sahiplenmesine ve katılımına bağlıdır. “*Katılımcılık kültürü*”nün geliştirilmesiyle birlikte, iyi bir yönetim anlayışı ile doğru kararlar alınabilmesi süreç yönetiminin sürdürülebilmesiyle mümkündür. Bu da ancak ve ancak yönetsel anlamda, kurum paydaşlarının ciddi bir “*zihinsel dönüşümü*” yakalaması ile gerçekleşebilir. Klasik anlayış devam ettiği sürece değişen herhangi bir şey olmayacak, kurumlardaki verimlilik ve memnuniyet oranının gittikçe azalması, kaçınılmaz bir gerçek olarak karşımıza çıkmaya devam edecektir.

Kaynakça

1. Can, Tacettin, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama”, GÜİİBF Tez Çalışması, 1996.
2. Çoban, Hasan; Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, 1997, s. 78.
3. Çukurçayır, M. Akif – Sipahi, Esra B.; “*Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite*”, Sayıştay Dergisi, S: 50-51, s. 35.
4. Özalp, Şan; İşletme Politikası – Metin ve Örnek Olaylar, Ankara 1975, s. 21.
5. Devlet Planlama Teşkilatı, Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları.
6. Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara 2003.

STRATEJİK PLANLAMA*

Stratejik planlama, kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir.

Bir kurum, bir amacı gerçekleştirmek için oluşturulur. Bu amaç kamu ve yerel yönetimler için kamu hizmeti sağlamak, Millî Eğitim Müdürlüğümüz için de personelimizin ve öğrencilerimizin ihtiyaçlarına cevap vermektir. Amaçlar, kaynaklar kullanılarak gerçekleştirilir. Kaynaklara sahip olma ve bunları kullanma yöntemleri bir kurumu başarıya ya da başarısızlığa götürecektir. Bu nedenle yöneticilerin öncelikle şu soruları kendilerine sormaları gerekir:

- Biz neredeyiz?
- Nereye varmak istiyoruz?
- Buraya nasıl varacağız?
- Nelere ihtiyacımız olacak?

Bu soruları cevaplayan stratejik plan:

-Bir kurumun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder.

-Kurumun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirler.

-Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

Organizasyon bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri gerçekleştirecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin belirlenmiş önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eden bir dokümandır.

Stratejik yönetim kapsamında :

-Ortaya konulan yeni anlayışa uygun bir şekilde geleceğe ilişkin tasarım geliştirme

* Manisa Alaşehir İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü

- Misyon ve vizyon belirleme
 - Temel amaçlara yönelik politika ve öncelikleri şekillendirme
 - Ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme
 - İnsan kaynaklarını geliştirme
- unsurları vurgulanmaktadır.

Stratejik Planlama ile kamu kuruluşlarının, stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmaları gerekmektedir.

Alaşehir İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü olarak, Stratejik planımızı yapmaya başlarken, ekip üyelerinin belirlenmesinde esas olarak kişilerin etki, etkilenme, bilgi ve ilgileri dikkate alınarak bütün birimlerin temsil edilmesi sağlanmıştır.

Hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilmiştir.

- a) Stratejik planlama sürecinin aşamaları
- b) Bu aşamalarda gerçekleştirilecek faaliyetler
- c) Aşama ve faaliyetlerin tamamlanacağı tarihleri gösteren zaman çizelgesi
- d) Stratejik planlama sürecindeki her aşamaya dahil olacak kişiler ve sorumlular
- e) Eğitim ihtiyacı
- f) Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ve durum tespiti için çalışanlar ve paydaşların görüşleri alınmıştır. Elde edilen sonuçlar Stratejik Planlama Ekibi tarafından “güçlü ve zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler” gözden geçirilmiş, **SWOT (GZFT) Analizi** dikkate alınarak Alaşehir İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü'nün Stratejik Taslak Planı hazırlanmıştır.

Misyonumuz :

Yasal düzenlemelerle kuruma verilmiş görev ve yetkiler çerçevesinde, kurumumuzun eğitim hizmetleri statüsünde görev yaptığı, örgün ve yaygın eğitim alan öğrencilerimize eğitim hizmetleri verildiği, bu alanda görevli öğretmen, idareci ve memur düzeyindeki personelini her türlü sosyal ve eğitsel ihtiyaçlara cevap vermesi konularında yasal görevlilik taşıdığı misyonumuz olarak belirlenmiştir.

Temel değerlerimiz:

- Kalite
- Güncellik
- Güvenilirlik
- Mesleki uzmanlık
- Tarafsızlık
- Şeffaflık, Saydamlık
- Kişisel verilerde gizlilik
- Katılımcılık
- Hesap verebilirlik
- Ulaşılabilirlik

olarak belirlenmiştir.

En iyi yapılan uygulamanın bile geliştirilecek yönleri olacağı unutulmamalıdır. Gelişme dinamik bir süreçtir ve sonu olmaz. Önemli olan, yetiştirdiğimiz öğrencinin kazanımlarıdır.

Eğitimde durum değerlendirmesi yapılırken kasıtlı, yöresel, branşa bağlı ülke içi kriterler değil, dünyadaki başarılı eğitim kurumları, yeni yaklaşımlar ve mezunların dünya üzerindeki yeri, karşılaştırma parametresi olarak dikkate alınmalıdır.

Bu misyon çerçevesinde ilkelerimiz:

- Atatürk ilkelerini ve cumhuriyet kazanımlarını korumak ve yüceltmek,
- Katılımcılık,
- Çevre ve insana saygı,
- Etik değerlere mutlak uyum.

Vizyonumuz:

- Mevcut yapının ulusal ve uluslar arası hedefler dikkate alınarak gözden geçirilmesi, yeni yaklaşımları içerecek şekilde değiştirilmesi,
- Düşünme, algılama ve problem çözme yeteneği gelişmiş, yeni fikirlere açık, özgüven ve sorumluluk duygusuna sahip, Atatürk

ilkelerine bağlı, demokratik değerleri benimsemiş, milli kültürü özümsemiş, farklı kültürleri yorumlayabilen bilgi toplumu insanını yetiştirmek vizyonumuzun temel amacıdır..

Alaşehir İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü eğitim stratejisi olarak hedeflenen amaca ulaşmak için izlenecek genel stratejileri şu şekilde belirlemiştir:

- Ders programlarının ve içeriklerinin güncelleştirilmesi.
- lme- değerlendirme sistemlerinin gözden geçirilip iyileştirilmesi.
- Eğitim- ğretimde fiziki imkanların iyileştirilmesi, altyapı sorunlarının giderilmesi, kalitenin arttırılması.
- Öğrenci merkezli eğitime geçilmesi.
- Öğrencilerin mesleklerinde başarılı olmasını sağlayacak eğitim modellerinin benimsenmesi.
- Öğrenciye Türk toplumunun geleceği olarak davranılması ve her türlü nezaket içerisinde sunulmasının sağlanması.
- Öğretim yelerinin öğrencilere yeterli zaman ayırmaları ve danışmanlık sisteminin düzgün bir şekilde alıştırılması.
- Mevcut ve kurulacak kütüphanelerin çalışma sürelerini, araştırma yapma yeterliliğinin, fotokopi ve personel hizmetlerinin, ğrenci çalışma ve araştırmaları göz önüne alınarak yeniden düzenlenmesinin Alaşehir İlçemize bağlı okullarımızda uygulanmasının çok verimli olacağı düşünülmüştür.

Sonuç olarak, Alaşehir İlçe Millî Eğitim Müdürlüğü olarak hedefimiz; beş yıl içerisinde diğer Milli Eğitim Müdürlükleri tarafından takip edilen, örnek alınan, milli eğitim sistemini geliştirici politikaların retildeği kaynak kabul edilen ilçe olmaktır.

STRATEJİK PLANLAMA*

Strateji önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yoldur, bir ulusun veya uluslar topluluğunun barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla, politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı demektir. Strateji “belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür (Jain:1993).” Bu tanımlardan da anlaşılacağı gibi strateji, gelecekle ilgilidir. Pek çok kuruluş geleceğe yönelik hedefler belirlemektedir. Milli Eğitim kurumlarında da geleceğe yönelik stratejik planlar hazırlanmaktadır.

Stratejik planlamanın başarıya ulaşması için önemli iki faktör vardır. Bunlar misyon ve vizyondur. Vizyon ve misyonun tanımını Prof. Dr. C.C. Aktan şöyle yapmaktadır: “Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefleri ifade eder. Misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusudur”

Ülkemizin can damarı olan eğitim kurumlarında Okul Gelişim ve Yönetim Ekipleri kurulmaktadır. Bu ekipler o kurumun ihtiyaçlarına göre yapılmaktadır. Stratejik planlar ekiplerin oluşturduğu iş-eylem planlarına dayanır. Ekipler iş-eylem planlarını, faaliyetlerin sorumlu kişilerini, sonuçların değerlendirme ve izlenmesini, maliyetini, tamamlanma zamanını içerecek biçimde oluştururlar.

Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı Strateji Geliştirme Başkanlığı raporunda şu ifadeler yer verilmektedir: “Yeni kamu yönetimi anlayışı gereği olarak gelecek yönelimli ve katılımcı bir anlayış içinde “stratejik yönetim” yaklaşımına geçilmektedir. Stratejik yönetim kapsamında;

- Ortaya konulan yeni anlayışa uygun bir şekilde geleceğe ilişkin tasarım geliştirme,
- Misyon ve vizyon belirleme,
- Temel amaçlara yönelik politika ve öncelikleri şekillendirme,
- Ölçülebilir başarı göstergeleri oluşturma ve önceden ilan etme,
- İnsan kaynaklarını geliştirme unsurları vurgulanmaktadır.

* Mustafa ÖZER, Kahramanmaraş Fatih Lisesi Edebiyat Öğretmeni

Stratejik planlama ile kamu kuruluşlarının, stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmaları gerekmektedir.

Eğitimde başarılı olabilmek için sadece stratejik planlama yeterli değildir. Planlama kadar önemli bir husus da stratejik kontroldür. İyi bir yönetici yapılan planlamaları kontrol eden kişidir diyen Doç. Dr. Kutlu Merih stratejik kontrolün amacı olarak şunları söylemektedir: “Stratejik kontrolün belki de en önemli amacı, stratejik aktiviteleri izleyerek ve değerlendirerek tepe yönetimin örgütsel amaçlara ulaşmasına yardımcı olmaktır. Stratejik yönetim süreci örgütlerin dış ve iç çevresini değerlendirmeyi, örgütün vizyon, misyon ve hedeflerinin belirlenmesini, rakiplerle başa çıkarak örgütün bu hedeflere ulaşmasını sağlayacak araçların belirlenmesini ve örgütsel stratejiyi eyleme çevirecek bir plan oluşturulmasını içerir.”

Sonuç olarak, eğitim alanında başarılı olabilmek için, kurumun önceliklerine göre stratejik plan hazırlanmalı, uygulanmalı ve kontrol edilmelidir.



STRATEJİK PLANLAMANIN EĞİTİM SİSTEMİMİZDEKİ YERİ***Strateji Kavramı**

Strateji kelimesinin sözlük anlamı “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir. Strateji, özellikle askeri terminolojide çok sık kullanılan bir kavramdır. Savunma alanında strateji kelimesi, Eski Yunanlı General Strategos’un adına atıfla kullanılmakta ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade etmektedir. Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra da Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde Stratejik Yönetim, yönetim biliminde çok önemli araştırma alanlarından birini oluşturmaktadır (Aktan; 2008: 3).

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; Aktaran, Arabacı; 2005: 5). 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 (Arabacı; 2005: 5).

Eğitimde Stratejik Planlama İhtiyacı

Türkiye’nin AB ile yakınlaşma sürecine girmesi ve bu bağlamda siyasi, ekonomik ve toplumsal anlamda taahhüt altına girerek, iyileştirme çalışmalarına hız vermesi eğitim sisteminin de daha çağdaş ve rasyonel örgütlenmesi ihtiyacını doğurmuştur. Bu gelişmeler ışığında DPT Yönetmeliği, temel yönetim süreçlerinden olan planlamayı eğitimdeki en genel anlamında, rasyonel ve düzenli çözümlene tekniğini eğitim sürecine, eğitimi öğrencilerin ve toplumun gereksinimlerini karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla Türkiye’deki eğitim örgütleri için zorunlu hale getirmiştir.

* Abdulvasi ETE, Mardin Millî Eğitim Müdürlüğü Şube Müdürü

Günümüzde okullar çok yönlü küresel ve çevresel değişme ve dalgalanmalarla karşı karşıyadır ve eğitim süreci de bundan etkilenmektedir. Bu yüzden okulların da etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için çevresel değişmeler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olan stratejik planlama modelini vakit kaybetmeden hayata geçirmeye ihtiyacı vardır. Stratejik planlama anlayışı, okul yöneticilerinin sahip oldukları özerk alanı daha etkili kullanabilmelerine ve çevrede oluşan hareketliliklere göre kurumlarının yaşamlarını başarıyla devam ettirebilmelerine olanak sağlar (Erdoğan, 2002: 41).

Okulun etkililiğinin sağlanması ancak amaçların gerçekçi olarak belirlenip, etkili olarak geliştirilmesi ve yorumlanması ile olanaklıdır. Ancak bu kapsamlı görevin yalnızca yöneticiler tarafından yerine getirilmesi beklenemez. Amaç geliştirme geniş katılım gerektiren çok boyutlu bir görevdir (Gümüseli, 1996: 125). Stratejik planlamanın süreç itibarıyla doğasında katılım vardır. Kurumsal yapı içindeki, yönetici-çalışan çatışmaları, öğretmen öğrenci çatışmaları, personel değişimi ve kısmen buna bağlı olarak kurum kültürünün tam oluşmaması, kimi zaman olumlu olmayan havanın solunması ve öğretimde arzu edilen niteliklerin altında kalma gibi sorunların ortak geliştirilmiş amaçlar doğrultusunda daha kolay aşılabileceği görüşü gibi etmenler stratejik planlama sürecinde ilerlemeyi yavaşlatır niteliktedir. Ortak amaç geliştirmek sözü edilen çatışma ve anlaşmazlıkları minimum düzeye indirgeyebilir. Ortak amaç geliştirmek için ise stratejik plan sürecini başlatmak olumlu bir adım olacaktır. Otoriter örgütlerde personelin, amaçların tanımlanmasında ve planların yapılmasında yöneticiye bağlı kaldıkları bilinmektedir. Böyle bir ortamda, grubun yaratıcı gücünün kullanılması olası değildir (Aydın, 2000: 135). Örneğin, müdürlerin amaç geliştirme yerine Bakanlıkça gönderilen eğitim programındaki amaçları esas alması ve bunları açıklamakla yetinmesi, öğretmenlerin amaç geliştirmeye ilişkin girişimlerini ve dolayısıyla bu alana yönelik yaratıcılıklarını engellemektedir. Böylelikle öğretmenler eğitim programındaki soyut amaçların ne olduğunu tam olarak kavrayamadan yıllık planlarına aktaracaklardır (Gümüseli, 1996: 125).

Oysa stratejik planın her aşamasında toplantı yapma, görüş alma, beyin fırtınası gibi katılımı gerektiren yöntemler ve araçlar vardır. Amaçlar kağıt üzerinde somutlaştırılmış ve eylem planı anlaşılır, açık ve net bir dille yazılmıştır. Hangi işi kimin yapacağı ve hangi tarihler arasında etkinliklerin gerçekleşeceği gibi hususlar stratejik planda açıkça yer almaktadır.

İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarında stratejik planlamanın kullanılması stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasından önemli farklılıklar göstermektedir. Yükseköğretim kurumlarını stratejik olarak planlamak ile stratejik planlamanın ilköğretim ve ortaöğretim kademelerine uygulanması arasında da temel farklılıklar mevcuttur. Zira okulların yönetimi

özel işletmelerin yönetiminden ayrılmaktadır. Bu yüzden özel işletmelerde üst düzey yöneticiler ve ortaklıkta en çok hisseye sahip olan hissedarlar stratejik planlama faaliyetlerine etkin bir şekilde katılırken ve elde edilen stratejik planın organizasyonun tüm faaliyetlerini yönlendirme imkânına sahip iken, bir kamu hizmeti sunan okullar için aynı durum söz konusu değildir. Zira belirtildiği gibi yalnızca üst düzey yöneticilerin katılımıyla bir okul sistemi için yapılan stratejik planın başarılı olması beklenemez. Stratejik planlamanın bir ilçedeki tüm okulları kapsayacak düzeyde uygulanabileceği, bu açıdan bakıldığında stratejik planlamanın yerinden yönetim uygulamalarına imkân veren kurumlar için yarar sağlayacağı söylenebilir (Kabadayı, 1999; Psencik, 1991, Aktaran, Işık ve Aypay; 2004: 351).

Eğitimde stratejik planlamanın önemi toplum kesimlerinin konsensüsünü ön plana çıkarmasıdır. Stratejik planlama eğitim sistemi açısından, “gelecek olaylarla ilgili olarak önceden toplum kesimlerinin konsensüsüne dayalı olarak karar verme” biçiminde tanımlanabilir (Işık; 2004: 3). Eğitimde stratejik planlama sürecinde önemli bir yere sahip olan stratejik planlama komitesinin plandan etkilenecek tüm kesimleri temsil eder nitelikte olması gerekir. Plandan etkilenecek kesimleri temsil etmeyen bir planlama komitesinin yapacağı planın stratejik olamayacağı açıktır.

Stratejik planlama, stratejik organizasyon, stratejik liderlik ve stratejik yönetim kavramlarıyla da yakından ilişkilidir. Stratejik planın başarısı için bu bahsedilen unsurların bir arada bulunması gerekir. Stratejik planlama, bir organizasyonun kendisi için belirlenmiş olan yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araçtır. Ayrıca stratejik planlama, organizasyonun belli bir amaç doğrultusunda sahip olduğu tüm enerji, kaynak ve faaliyetlerinin odak noktası olarak ele alınabilir. Stratejik planlama organizasyonların yaşamının devamını sağlamak için bir gerekliliktir. Aynı zamanda organizasyonun temel amaçlarına ulaşılabilmesini sağlayan etkili bir araçtır (Işık ve Aypay; 2004: 354).

Sonuç

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir kavramı ifade etmektedir. Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu belirtmektedir (Drucker, 1999; Aktaran, Güçlü; 2003: 70).

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin, hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür.

Aksu (2002:34; Akt: Çalık; 2003: 254), stratejik planlamanın dört temel yararından bahsetmektedir. Bunlardan ilki, stratejik düşünce ve eylemi geliştirmesidir. Böylece, örgütün dışsal-içsel çevresi ve çeşitli üyelerin çıkarları, örgütün gelecekteki yönünün açığa çıkarılması, örgütsel öğrenmeye yüksek düzeyde ilgi ve eylem için örgütsel önceliklerin oluşturulması konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür. İkincisi, gelişmiş karar verme sağlar. Stratejik planlama, örgütün karşılaştığı önemli sorunlar ve meydana okumalara ilgi üzerinde yoğunlaşır ve kilit karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Üçüncü yarar ise ilk ikisiyle ilişkilidir. Stratejik planlama çabası içindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya yöreklendirilir; içsel ve dışsal istem ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar. Son olarak, örgütteki insanlar stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler kendi rollerini daha iyi oynayabilir; sorumluluklarını yerine getirebilir; örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha da güçlenebilir. Stratejik planlamanın yararlarını aşağıdaki şekilde de serimlemek mümkündür (Nartgün, 2000:288-289; Akt: Çalık; 2003: 255):

- Yönetimi önceden sistemli bir şekilde düşünmeye zorlar.
- Kurum için gösterilen çabaların daha iyi koordine edilmesini sağlar.
- Denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi sonucunu yaratır.
- Kurumun temel hedeflerini ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yöneltir.
- Beklenmedik gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunmasını sağlar.
- Kaynakların en etkin biçimde kullanılmasına yardımcı olur.

Stratejik planlama, örgütte farklı birimlerde çalışan bireylerin çabaları, ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirir. Örgütün geleceğine ilişkin paylaşılmış bir vizyon sağlar. Bu sayede, eşgüdümlenen ve açık bir iletişim kanalıyla desteklenen bireysel çabalar, örgütün ortak amaçlarının başarılmasına katkıda bulunabilir. Böylece, örgütün gelecekte varmak istediği, ulaşmayı hedeflediği yere ilişkin açık ve belirli bir hedef çizilebilir. Türk eğitim sisteminde stratejik planlamanın etkili yürütülebilmesi, eğitim örgütlerinin

güncel gelişmeleri yakalayıarak, hayata geçirmelerine ve böylelikle eğitim kalitesinin artmasına hizmet edecektir.



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Eğitim kurumlarımız toplumsal kalkınmanın temel direkleri olup stratejik öneme sahiptirler. Bu nedenle bu kurumların çevre ihtiyaçlarını ve değişen şartlarını göz önüne alarak, bir takım stratejik amaçlar edinmeleri faaliyetleri için şarttır. Eğitim kurumlarında stratejik planlama, stratejik yönetim modelinin bir parçasıdır ve kurumun değişim sürecinde gelecekteki hedeflerini oluşturur. Bu da ancak gerçekçi bir stratejik planlama ile mümkündür.

Stratejik planlama ile liderlerin vizyonu, hem kurum içinde ve dışında kabul görebilir. Eğitim kurumlarının nereye ulaştıkları tesadüflere bırakılmaz. Okulların çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve toplumu değişime hazır hale getirebilmeleri için kendi içlerinde değişimi benimsemeleri gerekmektedir. Eğitimde örgütsel değişimin başarılmasında stratejik plan çok önemlidir. Etkili bir stratejik planlama sayesinde geleceğe ilişkin hedefler, vizyon ve misyon belirlenebilir. Eğitim kurumlarının güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşılabilecekleri fırsatlar ve tehditler de değerlendirilebilir.

Kurumların stratejik planlama doğrultusunda dikkat etmeleri gereken nokta, buldukları mevcut konum ile varmak istedikleri nokta arasındaki farktır. Ayrıca varılmak istenen noktaya ne şekilde, hangi yol ve araçlarla varılacağı da stratejik planda önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle stratejik planlama süreci, okulların başarısında önemli bir yer tutar.

Stratejik planlama sadece uzun vadeli bir plan olarak algılanmamalıdır. Stratejik planlama sürecinin uygulanması ise, mevcut imkanların incelenmesini, işlevsel ve durumsal planların yapılmasını ve etkili bir iletişim ağının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Stratejik planlama sürecinde, etkili iletişimin, üst yönetimin desteğinin ve eğitimle ilgili tüm tarafların bu süreç hakkında yeterince bilgilendirilmiş olmaları büyük önem arz eder. Stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu, hangi tür yapılanmalar için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımının önemli olup olmadığı gibi konular hakkında kavramsal düzeyde çalışmalar yapılmalıdır. Bu anlamda bir bilgi birikiminin olması ve uzmanlar arasında tartışma zemini oluşturması gereklidir.

Bu süreçte elde edilmesi düşünülen hedeflere varabilmek için, yapılan çalışmaların bütüncül olarak pratik sonuç ve başarılar ortaya koyabilmesi

* Mehmet KAYA, Muğla Milas Lisesi Coğrafya Öğretmeni

gerekir. Eğitim yönetimi ve karar alma kurum ve süreçlerinde ciddi yapısal değişiklikler öncelikle yapılmalıdır. Bunlardan bir tanesi eğitim öğretimle ilgili olarak ülke çapında yapılan tasarruflardan tutarlılığın yakalanabilmesi ve sürekliliğin sağlanabilmesidir. Eğitim alanında tepeden tabana kadar demokratik nitelikli özerk yapı ve örgütlenmenin sağlanması temel şarttır. Bu anlamda idari kararların, yargısal süreçlerde zaman, enerji ve inandırıcılık kaybı yaşamadan, hedeflenen amaçların gerçekleşmesine dönük olarak işlevini hızla yerine getirmesi sağlanabilir. Bu, aynı zamanda eğitimin en önemli paydaşlarından biri olan öğretmenlerin motivasyonu üzerinde olumlu etki yapacak ve sinerji yaratabilecektir. Aksi takdirde yaptığımız çalışmalar pratik sonuçlar üretemeyecektir. Ayrıca eğitim camiasının katkısı da sağlanamayacak başka pek çok çalışma ve projede olduğu gibi çok düşük düzeydeki kazanımlarla yetinilmek zorunda kalınacaktır. Bu arada bir süreç tamamlanmadan başka süreçlere geçiş yapılmış olacaktır.

Temel stratejimiz, özerk, kendi kararlarını bilimsel bilgiler temelinde alabilen bir üst örgütlenme olmalıdır. Ayrıca, stratejik planlama için gerekli alt yapının oluşturulması, okul çevresinin bilinçlendirilmesi, başarılı çalışmaların desteklenmesi ve tarafların gönüllü katılımlarının cesaretlendirilmesi gerekmektedir.



STRATEJİK PLANLAMA*

Stratejik Planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır.

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde ister gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi, isterse nüfus artışı, çevre kirliliği yada savunma konusunda olsun düşüncesizce, plansızca kararlar alınması geleceğimizi tehlikeye atmak demektir. Bazı kişi ve gruplarca plansızlık yüceltilmektedir. Planlamanın gelecek üzerinde bir takım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı kişiler, plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmaktadırlar. Gelecekte olabilecekler üzerinde yaklaşık bir düşünceye sahip olmak hiç bir şey bilmemekten daha iyidir.

Herhangi bir organizasyonda stratejik planlama yapılması, her seviyedeki bütün yöneticilerin görevi ve sorumluluğudur. Ancak, yöneticilerin planlama sorumlulukları kurumun yapısına ve kurumdaki yönetim seviyelerine göre belirgin bir şekilde değişeceği bilinmelidir.

Geleneksel plancının bir iki yıldan ötesine uzanamayan görüş açılarının, onbeş, yirmi, zaman zaman elli yıllık gelecekteki değişiklikleri tahmin edebilecek şekilde genişletilmesi kaçınılmazdır. Bu da ancak stratejik planlama yapılmasıyla sağlanabilir.

Ayrıca stratejik planlamanın faydaları şu şekilde sıralanabilir;

- Değişen Çevreye Uyum Sağlamak
- Bilimsel ve Teknolojik Gelişmeleri Takip Etmek
- Sistematik Düşünmek
- Yönetimde Etkin Olmak

Okullarda stratejik planlama şu şekilde olmalıdır.

Okul Gelişim Yönetim Ekibi yapacağı planlamalar ışığında Yıllık Okul Gelişim Planı'nı hazırlamalıdır. Yapacağı stratejik planlama ile okulun sürekli gelişimini garanti altına alarak misyon ve vizyonunu belirlemelidir. Çeşitli

* Enver KIVANÇ, Muş 100.Yıl Zafer İlköğretim Okulu Müdürü

anketler düzenleyerek (yönetici, öğretmen, veli, öğrenci v.b.) ihtiyaçlarını belirlemelidir. Bunlar doğrultusunda çalışma gruplarını kurup, vizyonunu gerçekleştirmek için çalışmaya başlamalıdır.

Bu projenin asıl esprisi kolektifliği benimseyen bir takım hâlinde çalışmayı arzulamaktır. Bir kurumun tüm çalışanları bunu yakaladığında amacına ulaşmaması çok zordur. Böylesi kolektif bir çalışma ile katılımcı, girişimci, üretken ve nitelikli öğretmenlerle Millî, ahlakî ve manevî değerleri benimseyen; kendisine, ailesine ve topluma yararlı; bilgi teknolojilerini kullanabilen, problem çözme yeteneği gelişmiş insan modeli yetiştirmek pek de zor olmayacaktır. Bu insan modeliyle, gelişen, değişen dünyayı yakalar; belki de ötesine geçeriz.

Stratejik planlamayla işlerimiz daha sistemli ve kolay olacaktır!



STRATEJİK PLANLAMA*

Çağın gereklerinden biri olan değişime ayak uydurma sürecine katılmak ve değişimi doğru anlayıp bu süreci yönetebilmek için, tüm kurumlar gibi eğitim kurumları da bir plan dahilinde yol haritalarını çizmelidir.

Ülkemizdeki eğitim kurumlarının, ulusal eğitim hedeflerine ulaşabilmeleri için; kurumsal, uzun vadeli, gerçekçi hedefler saptamaları ve bunları takip edebilmeleri çok önemlidir. Okulların gelişim maratonunda geride kalmamaları ve değişen şartlar karşısında pasifleşmemeleri için, içinde buldukları çevreye uyumlu olmaları ve bu uyumun sürekli olması gerekmektedir. Bu uyumun sağlanabilmesi için de yenilikçi bir yaklaşımın kazanılması şarttır. Yenilikçi yaklaşımlar, çevreyle iletişimi güçlü, etkin bir stratejiyle mümkün olacaktır. Eğitim kurumlarının bölgesel farklılıkları, eğitim koşullarının çeşitliliği ve hizmet verilen kesimlerin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak stratejik planlarını hazırlamaları beklenmektedir. Kurumlar kendi geçmişlerini, başarılarını, imkanlarını, fırsatları, tehditleri, faaliyet gösterdikleri bölgedeki paydaşlarıyla iletişimlerini, her konudaki eksiklerini ve hedeflerini tüm çalışanlarının destekleriyle tekrar gözden geçirmelidir. Ekip çalışması ile öz değerlendirme sürecine girmeli, bu da stratejik planlamanın başlangıç noktalarından birini oluşturmaktadır.

Eğitim kurumları misyonlarını belirlerken kısa, anlaşılır ve eksiksiz bir dille kurumlarının en geniş kapsamlı amaçlarını ifade edebilmelidirler. Ayrıca kurumlar, stratejik planlarını yaparken geçmişlerine ait olabildiğince veri toplamalı ve mevcut imkanları da bir araya getirerek iyi bir analiz yapmalıdırlar. Planda eksikliği görülen noktalarda değişiklik yapabilme, değişen şartlara ayak uydurabilme imkanı verecek esneklik sağlanmalıdır.

Stratejik planlarda önemli olan dört ana unsur çok iyi tespit edilmelidir. Bu ana unsurlar;

- Durum analizi
- Kaynaklar
- Hedefler
- Taktik/Strateji'dir.

* Nevşehir Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Ekibi

Kurumlar durum analizini yaparken iç ve dış unsurlarında güçlü ve zayıf olan yönlerinin tespitini yapmalıdır. Bu analizler muvacehesinde kaynakların tespiti ve ihtiyaçlar ortaya konmalı, sonra hedefler belirlenmelidir. Bu hedefleri; kısa, orta, uzun vadeli olmak üzere, üç kategoride değerlendirmek esastır. Eğitim süreçler bütünüdür, her vadede zorunluluk gerektiren durumları içerir.

Bütün bunları sağlayacak ve amaca götürecekt taktikler, stratejiler belirlenmeli, iyi bir planlama yapılmalıdır.

Stratejik planlama yapılmadan önce kurumlar, çevredeki sivil toplum kuruluşları ve diğer yerel kamu kurum ve kuruluşlarıyla ilişkilerini güçlendirmelidir. Böylece, analizler yapılırken çevre imkanlarının ne ölçüde kurum hedeflerine destek olabileceği saptanmış olacaktır.

Ekip çalışması stratejik planlamanın en önemli özelliklerinden biridir. Şöyle ki; uzun vadeli bir süreç olan stratejik planlama; ancak bu planlamanın önemini anlamış olan bir ekiple yürütülebilir. Eğitim kurumlarındaki ekiplerde; idareciler, öğretmenler, veliler, öğrenci temsilcileri, sivil toplum kuruluşları temsilcileri, kamu kurum ve kuruluşları temsilcileri mutlaka yer almalıdır. Özellikle okul dışından katılan paydaşlarla iletişim sürekli olmalı ve planlamanın her aşamasında bu paydaşlar etkin olmalıdır.

Geleceğe yönelik yapılan tahminler, belirlenen stratejiler, stratejik amaç ve hedefler doğru tasarlanabildiği sürece bizi başarıya götürecekt olan plan ortaya çıkacaktır.

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Devamlı değişen ve gelişen dünyada eğitim kurumları da değişmek ve gelişmek zorundadır. Bu da eğitim kurumlarında yeni yaklaşımların ve uygulamaların hayata geçirilmesinin bir zorunluluk olarak ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları, yenilik yapmaları ve toplumu değişime hazırlayabilmeleri yeni stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmiştir. Okulların kendilerinden beklenen bu işlevi yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkili bir şekilde uygulanmasına bağlıdır.

Peki, planlama nedir? Planlama, belirlenen amaçlara ulaşabilmek için gerekli araçların ve yolların karşılaştırılması, neyin nasıl yapılacağından önceden kararlaştırılması olarak ifade edilebilir. Burada amaçtan kasıt, istenmeyen durumların gerçekleşmesini engellemek ve arzu edilen sonuçlara ulaşmanın desteklenmesidir. Bu da bilinçli ve sistemli bir planlama ile mümkündür.

Eğitimde stratejik planlama devamlılık gerektiren bir süreçtir. Stratejik planlamanın eğitime ne gibi faydaları vardır.? Stratejik planlama, gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşmanın yollarını tasarlar. Stratejik planlamanın uygulanması, beklenmedik gelişmelere karşı programın hazırlıklı olmasını sağlar. Aynı zamanda stratejik planlama, kaynakların en etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olur ve kurumun temel hedeflerine ulaşmasını kolaylaştırır.

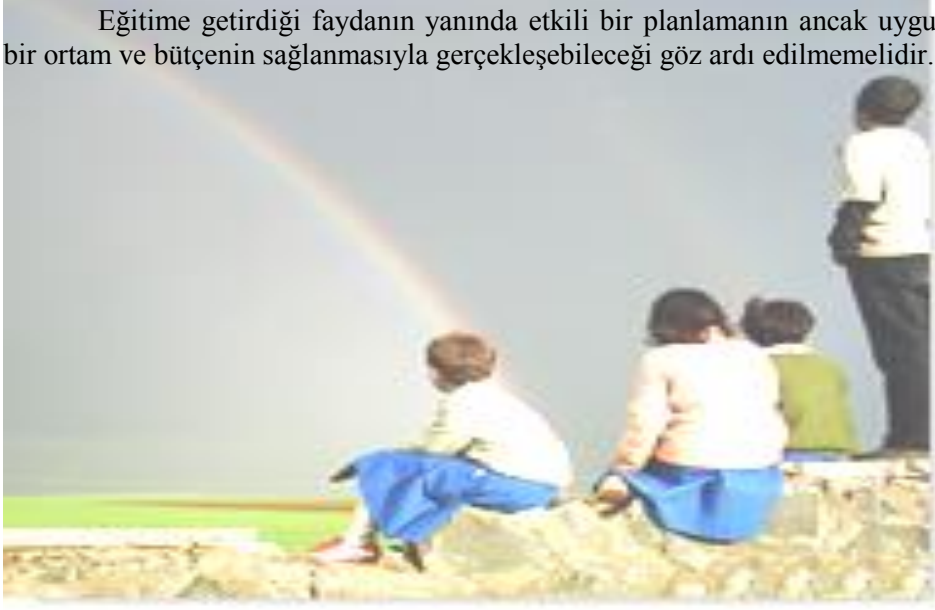
Toplumun ihtiyaçları değiştikçe, eğitim stratejileri de değişmektedir. Artık geleneksel eğitim yöntemleri de bir tarafa bırakılmıştır. Günümüzde eğitim stratejileri, toplumun değişimine ve ihtiyaçlarına göre düzenlenen ve devamlılığı olan bir özellik göstermektedir. Bu yüzden ülkemizin bu değişen yeni dünyaya ayak uydurabilmesi için, eğitimde yeni bir yapılanma ve değişime hızla başlaması gerekmektedir.

Okullar değişen ve gelişen toplumdan etkilenirler. Aynı zamanda gelişim ve değişime ayak uydurarak toplumu da etkilerler. Bu gelişim ve değişimin topluma düzenli bir şekilde etki etmesi için stratejik planlamanın eğitimde büyük bir önemi vardır. Türkiye de eğitimde stratejik planlamaya son yıllarda gitgide daha çok önem verildiği bilinmektedir; fakat bu yeteri kadar olmamaktadır. Ülkemizde bu planlamayı ve uygulamayı yapabilecek yeterli

* Yılmaz KİRAZCI, İsmail SERİN, İdris YÜCEL, Niğde İl MEM Stratejik Planlama Ekibi

kadro bulunmasına rağmen eğitimde stratejik planlama için bu uzmanlarımızdan yeterince yararlanılmamaktadır. Bunun yanında önemli bir konuda bütün bu yöntem ve stratejileri hazırlayacak ve uygulamaya koyabilecek bütçenin oluşturulmasıdır.

Eğitime getirdiği faydanın yanında etkili bir planlamanın ancak uygun bir ortam ve bütçenin sağlanmasıyla gerçekleşebileceği göz ardı edilmemelidir.



STRATEJİK PLANLAMA*

I. Stratejik Planlamada Genel Çerçeve

Çaba, enerji, ekonomi, insan kaynakları ve zamanı en ekonomik şekilde kullanmak istiyorsak bir programa bağlanmalıyız. Bilgi çağı içinde bulunduğumuz günümüzde bilgiye ulaşmak, kullanmak ve onu üreterek üstün bir konuma erişmek için sistematik ve programlı bir şekilde hareket etmek bireylerin, özellikle de kurumların vazgeçilmez bir niteliği haline gelmesi ile mümkün olabilecektir.

Kurumlar stratejik bir yönetim anlayışı içerisinde, “*kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar*”(MEB 2006).

Stratejik Planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Bir stratejik plan aşağıda yer alan beş temel soruya verilen yanıtların yer aldığı bir rehber niteliği taşır (MEB, 2006):

— Şu anda neredeyiz?

• **Kurum içi değerlendirme:** Kurumun pozisyonu, performansı, potansiyeli ve sorunları .

• **Kurum dışı değerlendirme:** Kurumun içinde bulunduğu çevrenin anahtar parametreleri ve güçlerin tanımlanması

• **Paydaş tanımı:** Kurum hizmetlerinden doğrudan ya da dolaylı olarak etkilenenlerin saptanması .

— Nerede olmayı istiyoruz?

• **Misyon:** Kurumun geniş kapsamlı amacının kısa bir biçimde ifadesi.

* Musa ERDEM, Ordu Yeşilkent İlköğretim Okulu Müdürü

- **Vizyon:** Gelecekte arzulan pozisyonun kavramsal bir biçimde ifadesi.

- **İlkeler:** Kurumun misyonunu taşıyacak temel değerlerin belirlenmesi.

- **Amaçlar:** Üç ya da daha fazla yıl sonunda ulaşılması arzulan düzeyi ifade eder.

- **Hedefler:** Amaçlara ulaşabilmek için somut olarak belirlenmiş ve ölçülebilir hedefler.

— Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?

- **Başarı ölçütleri:** Sürekli iyileştirmeye ve hesap verebilirliğe yönelik olarak performans ölçütlerinin saptanması.

— Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

- **Eylem planları:** Stratejik planın yürütülmesi ve kaynak dağılımına rehberlik edebilmesi için strateji ve adımların belirlendiği eylem planları yapılmalıdır.

— Gelişmemize yönelik yol haritamızı nasıl saptayabiliriz ve denetleyebiliriz?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlama belgesinin içeriğini oluştururlar.

Stratejik planlamanın başarılı bir şekilde yürütülmesi vizyon, planlama ve üst yönetimin aktif katılımına ihtiyaç duyar. Ayrıca sürekli eğitim ve pratik yapma, zaman, para ve personel desteği ve ihtiyaç olan, iyi bir yönetim sistemi geliştirmeyi gerektirir. Sistem, ürünlerin, eylemlerin, fikirlerin ve bilgilerin birbirleriyle ve böylece diğer sistemlerle etkileşim içine girdiği bir bütündür. Sistem, içerisinde çalışanların beklenmeyen davranışları karşısında çıkacak problemlere çözüm sunmalı, bu problemleri ortadan kaldıracak yönetim kararlarının, mümkün olan yer ve zamanda alınma gerekliliğini sağlayan süreci uyumlaştırıp birer bir fırsata çevirmelidir.

II. Stratejik Planlamada Yöntem Süreci

Stratejik yönetim sürecinde başlıca üç aşama söz konusudur:

2.1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT/ZÜFT (Zayıf/Üstün yönler- Fırsat/Tehditler), analizi yapılır. Çoğunlukla kuruluş çalışanlarının toplu bir biçimde üretim içinde oldukları analiz çalışmasıdır.

Bu analiz çalışmasında kuruluşun Güçlü (*Strengths*) ve Zayıf (*Weaknesses*) Yönleri ortaya konur; ayrıca dış koşulların kuruluş için ne gibi Fırsatlar (*Opportunities*) ve Tehditler de (*Threats*) sunduğu da belirlenir. Yine

bu aşamada kurumun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

İç Değerlendirme : Güçlü Ve Zayıf Yönler

2.1.1. Kurumun işlevi ve çalışma alanına genel bakış

- Kurumun hukuksal statüsü ve kuruluş yılı
- Tarihsel perspektif ve geçirdiği önemli aşamalar
- Paydaş beklentileri ve kurumsal imaj
- Programların yapısı
- Kurumsal başarılar
- Mevcut performans ölçütlerinin incelenmesi

2.1.2. Kurumsal özellikler

- İşgücünün kompozisyonu
- Kurumsal yapı ve pozisyonlar
- Kurumun ana merkezi ve yardımcı ofisler
- İnsan kaynakları
- Varlık büyüklüğü
- Enformasyon teknolojisi, otomasyon düzeyi, denetleme ve gözetim sistemleri, telekomünikasyon.

2.1.3. Finansal özellikler

- Bütçe büyüklüğü
- Fonlar
- İşletme maliyetleri
- Bütçe program ilişkisi
- Bütçenin cari ve gelecekteki ihtiyaçları karşılayabilme gücü

Dış Değerlendirme: Fırsatlar ve Olası Sorunlar

2.1.4. Paydaş kompozisyonu

- Kişisel özellikler (yaş, eğitim vs.)
- Nüfus değişimleri ve etkileri

2.1.5. Ekonomik değişkenler

- İşsizlik oranı, faiz oranı vs.
- Ekonomik koşullardan paydaşların etkilenme derecesi
- Geleceğe yönelik iktisadi bekleyişler ve kurum paydaşlar ve hizmet alanlar üzerindeki etkisi
- Devletin mali projeksiyonları
- Değişen iktisadi koşullara kurumun uyum gösterebilmesi

2.1.6. Diğer kamusal düzenlemelerin etkisi

- Temel yasalar
- Mevcut kamusal faaliyetler
- Kamusal müdahalelerin kurum ve paydaşlar üzerindeki etkisi

2.1.7. Teknolojik gelişmeler

- Teknolojinin mevcut kurumsal faaliyetlere etkisi
- Beklenen teknolojik yeniliklerin etkisi

2.2. Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve eylem planlarının uygulaması yapılır.

2.3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek geri dönütler alınır. Stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır. Burada her amaç için bir performans ölçütü ve hedef saptanır. Her hedef için bir performans ölçütü belirlenir.

2.3.1. Gelişmemizi Nasıl Ölçeceğiz?

- *Neden performans (iş başarımı) ölçülür?*

Misyon, vizyon, ilke, amaç ve hedeflere ulaşmada başarıya ulaşmanın ölçülebilmesi önemlidir. Sonuca dayalı bir performans ölçütü anlayışı stratejik planın en önemli unsurlarından biridir.

- Performans ölçmek iyi bir yönetim faaliyeti için gereklidir.
- Ayrıca hizmetlerin kalitesini artırır.
- Mevcut kapasitenin artmasını sağlar.

Çalışanların ve yöneticilerin amaç ve hedeflere ulaşmada neyin önemli olduğuna odaklanmalarını ve karşılaştırma olanaklarını artırır.

— Bütçe incelemesi ve bütçenin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi açısından önemlidir.

— Kurumlara “kamu kaynaklarının niçin harcandığı “ sorusuna yanıt vermede yardımcı olur.

- *Performans ölçütleri*

— Girdi Ölçütleri: İşgücü, materyaller, ekipman, hedef kitle gibi faktörlerdir. Hizmetin toplam maliyetini ölçmek ve kaynakların kompozisyonu hizmetlere olan talep açısından önemlidirler.

— Çıktı Ölçütleri: Herhangi bir program ya da faaliyetin, hizmetin düzeyini belirler. İş zamanları, hizmetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan zamanın saptanmasına yardımcı olur. Programların neler ürettiğinin belirlenmesini sağlar.

— Getiri Ölçütleri: Elde edilen fiili sonuçları ya da programın yararını ya da etkisini ölçer. Politika yapıcılarını ilgilendirirler; ancak yeterli bilgi vermeyebilirler. getiri ölçütleri programın etkin olup olmadığını belirler.

— Etkinlik (verimlilik) Ölçütleri: Çıktı/ girdi, zaman/ çıktı, maliyet/ girdi, maliyet / getiri gibi.

— Kalite Ölçütleri: Kalite ölçütü ise paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını bize anlatır. Paydaş şikayetleri, düzeltme hataları gibi.

- *Ölçme süreci.*

Performans ölçütleri, ölçülerin ne olduğu, verilen kaynağı ve değerini hesaplanacağını içerecek şekilde açıkça tanımlamalıdır. Tanımlar anlaşılır kesin olmalı ve yoruma açık olmamalıdır. Bu yetkililerin belirli bir zaman geçtikten sonra bile doğru ve tutarlı bilgi edinmelerine olanak sağlayacaktır.

Sonuç

Stratejik yönetimde başarıya ulaşılabilmesi için öncelikle üst yönetimin bu konuda kararlı olması alınan kararların, kişilere bağlı olmayıp, kurumsal bir süreklilik arz etmesi büyük önem taşımaktadır. Üst yönetimin inancı, kararlılığı ve desteği olmaksızın stratejik yönetimde başarı elde etmek mümkün değildir. Sistemimizin en büyük çıkmazlarında biri de tasarlanan önemli projelerin yine tasarlayanlarla birlikte yok olmasıdır. Bu nedenle kurumsal istikrar önem taşımaktadır. Stratejik yönetimde “strateji planlama ekipleri” belirlenmesi gerekmektedir. Ekiplerin bir kısmı stratejik planlamanın

hazırlanmasından, bir kısmı uygulanmasından, bir kısmı ise yapılan uygulama sonuçlarının izlenmesinden sorumlu olmalıdır. Organizasyonda stratejik planlamanın uygulanmasından önce vizyon ve misyonun çok açık olarak tespit edilmesi gerekmektedir. Vizyon ve misyon bulunmadan bir organizasyonda strateji ve eylem planlarının oluşturulması anlamsız olacaktır. Strateji ve eylem planları organizasyon amaçlarına uygun olarak oluşturulmalıdır.

Ülkemizde “devletin yeniden inşası projesi”nin hazırlanmasında ve uygulanmasında değişim mühendisliği ile birlikte stratejik yönetim tekniğinden yararlanılması büyük önem taşımaktadır.

Eğitimde yaşanan değişim döngüsünün merkezinde okullar bulunmaktadır. Çünkü merkez teşkilatında tasarlanan eğitim politikalarının hedefine varması, okullarda ne denli uygulanabildiği veya okulların bu politikaları ne derece hayata geçirebildiği ile ölçülebilecektir.

Stratejik planların hayat bulmasında da okullar en önemli rolü üstlenirler. Okullar, ulusal kalkınmanın temel direkleridir ve stratejik öneme sahiptirler. Bu nedenle, okulların çevre gereksinimlerini ve değişen koşulları göz önüne alarak bir takım stratejik amaçlar edinmeleri, var olabilmeleri için şarttır. Okullarda stratejik planlama, stratejik yönetim modelinin bir parçasıdır ve okulun değişim sürecinde gelecekteki hedeflerini oluşturmaya yöneliktir. Okulların stratejik üstünlüğünü sağlayabilmesi ancak gerçekçi bir stratejik planlama ile mümkündür. Stratejik planlama ile liderlerin vizyonu hem kurum içi hem de kurum dışı kabul görebilir. Okulların nereye ulaşmak istedikleri tesadüflere bırakılmaz.

Okulların çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve toplumu değişime hazır hale getirebilmeleri için kendi içlerinde değişimi özümsemeleri gerekmektedir. Eğitimde örgütsel değişimin başarılmasında, stratejik planlamanın önemi açıktır. Etkili bir stratejik planlama sayesinde, geleceğe ilişkin hedefler, vizyon ve misyon belirlenebilir, okulların güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşabilecekleri fırsatlar ve tehditler değerlendirilebilir. Okulların stratejik planlama doğrultusunda dikkat etmeleri gereken nokta, buldukları mevcut konum ile varmak istedikleri nokta arasındaki farktır. Ayrıca, varılmak istenen noktaya ne şekilde, hangi yol ve araçlarla varılacağı da stratejik planlamada önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, okulların başarısında etkili bir stratejik planlama süreci gerekmektedir.

Stratejik planlama sürecinin uygulanması ise, örgütte değerlerin incelenmesini, işlevsel ve durumsal planların yapılmasını ve etkili bir iletişim ağının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Ayrıca, stratejik planlama için gerekli alt yapının oluşturulması, okul çevresinin bilinçlendirilmesi, başarılı çalışmaların desteklenmesi ve tarafların gönüllü katılımlarının cesaretlendirilmesi gerekmektedir.

Stratejik düşünmek ve stratejik yönetimi başarıyla uygulayabilmek için klasik anlamdaki yönetici yaklaşımından çok, liderlik yaklaşımı birinci derecede önem taşımaktadır. Vizyonu ve misyonu olmayan bir liderin stratejik düşünme yeteneği sınırlıdır. Her geçen gün giderek yoğunlaşan rekabet ortamında stratejik yönetimin önemini kavrayan ve bunu uygulamakta kararlı olan kurumların performans düzeylerini artıracığına şüphe yoktur.

Kaynakça

1. Ünsal, Nezir Stratejik Plana Doğru, M.E.B. Strateji Geliştirme Başkanlığı, (Ankara 2007)
2. Çoban, Ahmet, Emre, Çoban, Ayşegül, Stratejik Planlama Nedir? Milli Produktivite Merkezi (06.11.2007)
3. Gerber, Michael, Girişimcilik Tutkusu (Çev:Tayfur KESKİN)'nden aktaran Oktay Atmar,(2004), TODAİE Planlama ve Preje Yönetimi Ders Notları .
4. Kamu Yönetiminde Kalite 3.Ulusal Kongresi, TODAİE yayımları, Ankara, 2003.
5. Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
6. Ekim 2003 Cilt:11 No:2 Kastamonu Eğitim Dergisi'nden aktaran Temel çalık, Eğitimde Stratejik Planlama Ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi, Ankara, s.267
7. http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm

STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA*

Değişmeyen tek şeyin değişim olduğunun daha iyi anlaşıldığı günümüzde, eğitim sistemimiz de bu değişimden payını almalıdır. Sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlardaki değişimler ve yenileşmeler eğitim sistemimiz de çok yönlü olarak etkilemektedir. Eğitim sistemimizin de yeniliğe ve değişime ayak uydurması gerekmektedir.

Değişim ve gelişim rüzgarında bazı gemiler yelkenlerini şişirirken bazıları yelkenleri açıp açmamayı tartışmaktadır. Eğitim sistemimizin en önemli kurumu olan okullarımız değişim ve gelişim merkezi olması gerekirken, bunlara ayak uyduramamıştır. Eğitim sistemimizdeki geleneksel okul anlayışını değiştirmemiz gerekmektedir. Bu anlayışta bilgi ve öğretmen merkez kabul edilmektedir. Yeni okul anlayışında ise öğretmen öğrenci rolleri değişmekte, bilginin sürekli olarak yeniden üretildiği ve bu süreçte de bilgi üretimine öğretmen ve öğrencinin aktif katılımının sağlandığı kurumlar akla gelmelidir.

Geleneksel okul anlayışını değiştirmek için süreci, sistemi bu hale getiren bilinçle sürdüremeyiz.

“Dünle beraber gitti, düne ait ne varsa cancağızım,

Bugün yeni şeyler söylemek lazım”

diyen Mevlana gibi farklı düşünce sistemleri geliştirmeliyiz.

Kamu yönetimimizde gelişen ve değişen ülkemizde 5018 ve 5436 sayılı kanunlar ile her kuruma strateji kavramı ve buna bağlı olarak planlama, vizyon, misyon oluşturma süreçlerinin benimsenmesi istenmiştir. Ayrıca, kurumların bu kanunla stratejik davranma, stratejik düşünme ve sonuç odaklı olması hedeflenmiştir.

Planlama kavramı günlük hayatımızın her alanına girmiştir. Tek bir birey için planlama o kadar önemli iken, değişim ve gelişim rüzgarının fırtınaya döndüğü günümüzde, kurumlar için çok daha önemli hale gelmiştir. Planlama, belirlenen amaçlara ulaşmak için gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağından önceden saptanmasıdır. Planlama yaparken ilk önce düşünmemiz gereken “Neyiz?”, “Neredeyiz?”, “ Nereye gitmek istiyoruz?”, “Nasıl gideceğiz?” ve bunları yaparken “Hangi araçları kullanacağız?” gibi soruların cevabıdır. Planlamada amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem yatmaktadır. Stratejik planlama ise bir kurumun üyelerinin, kurumun geleceğini

* Süleyman YILMAZ, Rize Anbarlık İlköğretim Okulu

tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. Planlama organizasyonun bulunduğu nokta ile varmak istediği yolu tarif eder. Bu yol organizasyonun en tepesinden en alt birimine kadar tüm çalışanları ilgilendirir. Bu süreçte gelişme, ilerleme, kalite ve memnuniyet esastır.

Planlama, yönetimi sistemli bir şekilde düşünmeye zorlamaktadır. Yapılan çalışmaların koordineli olmasını sağlar. Yine bu çalışmaların denetimi sonucunda başarı kriterlerinin oluşmasına yardımcı olur. Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına neden olur. Stratejik planlama, kurumun bir amaç için bütünleşmesini doğurur. Zaten çağdaş örgütler Peter Drucker'in dediği gibi senfoni orkestrası gibi olmalıdır. Orkestrada herkes işini en iyi şekilde yapmak zorundaysa çağdaş örgütlerde de herkes işini en iyi şekilde yapmalıdır.

Stratejik planlama yapılırken örgütün vizyon, misyon ve hedefleri belirlenmelidir. Ayrıca hedefe ulaşmak için yapılacak çalışmalar ve projeler belirlenmelidir. Vizyonu olmayan bir örgüt yok olmaya mahkumdur. Vizyon örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı ve örgütün gelecekteki resmini ifade eder. Vizyon bir gelecek anlayışıdır. Geleceği tahmin etmenin en iyi yolu, onu yaratmaktır. Vizyon geçmişi, statükoyu değil geleceği tasavvur eder. Örgütün vizyonunu lider veya liderler belirler. Liderin vizyonu yoksa örgütün de vizyonu yoktur. Vizyon örgütteki herkesin anlayabileceği şekilde kısa ve açık olmalıdır. Örgütün bütün imkan ve fırsatları vizyonu gerçekleştirmeyi sağlamalıdır. Herkesin vizyona inanması gerekmektedir. Vizyon belirsiz ve kolay ulaşılabilir olmamalıdır. Vizyon örgüte sadece ilham vermekle kalmamalı, örgütü zorlaması gerekmektedir.

Misyon, örgütün vizyonunu nasıl gerçekleştireceğine ilişkin ayrıntıları ortaya koyan ifadelerdir. Stratejik planlamanın en temel unsurlarından olan misyonun gerçekleştirilmesi için:

- Örgütün varlık nedeni nedir?
- Kurumun başarmak istediği amaçlar ve hedefler nedir?
- Ve bunu yaparken iş bölümü ve tanımları nelerdir? Sorularına cevap verilmelidir.

Vizyon ve misyonun örgüt tarafından kabullenilmesi hedefe ulaşmakta kolaylık sağlar. Belirlenen ve açıklanan misyon, örgütün yaptığı planlarda ve karar verme süreçlerinde temel unsurdur. Misyon oluşturulurken mevzuata ve çevre faktörlerine dikkat etmemiz gerekir.

Vizyon ve misyon belirlerken kurumun göz önünde bulundurması gereken ilkeleri olmalıdır. Bunlar şeffaflık, etkin katılım, açıklık, eşitlik gibi ilkeler olabilir. Bunlar vizyon ve misyonu ortaya koyan ilkelerdir.

Örgütün bir zaman aralığında ulaşmayı hedeflediği kavramsal sonuçları olan stratejik amaçları olmalıdır. Nereye ulaşmak istiyoruz? sorusunun cevabı bizi stratejik amaca götürür. Bu amaç, gerçekçi, ulaşılabilir ve uygulanabilir olmalıdır.

Kurum belirlediği hedefe ulaşabilmesi için, yaptığı faaliyet ve projeleri her zaman değerlendirmeye tabi tutmalıdır. Bu değerlendirmede uygulama sonuçlarının, stratejik amaç ve hedefe ulaşip ulaşılmadığının kontrol edilmesi gerekir. Değerlendirmeyi yaparken zaman-masraf-hedef arasındaki ilişkilere de dikkat edilmelidir. Değerlendirme sonucu kurum zayıf ve kuvvetli yanlarını, fırsatları ve tehditleri ortaya koyarak analizler yapılmalıdır. Değerlendirme sonucunda iyi giden iş ve alanlar belirlenir, onların devamlılığı sağlanır. Bu başarılı alanlar standart kabul edilerek daha iyisi istenmelidir. İyileştirme sürecinin fazla çaba gerektirdiği alanlar belirlenerek bunlar için planlar yapıp, iyileştirmenin sağlanması gerekmektedir. Özdeğerlendirmeye örgütteki herkesin katılımı sağlanmalıdır.

Günümüzde eğitim sistemimiz çok yönlü olarak çevresel değişme ve gelişme dalgasıyla karşı karşıyadır. Bu dalgalanmaların etkisini okullarımızda görmekteyiz. Dalgalanmadan etkilenen değil, dalgalanmayı sağlayan kurum olmamız için stratejik planlarımızın olması kaçınılmazdır. Binlerce kilometrelik yol tek bir adımla başlar. Stratejik planlama yurdumuzun eğitim göstergelerinde Avrupa Birliği ortalamalarını yakalaması için önemli adımlardan biridir.

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMANIN ÖNEMİ*

Strateji, Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kavramından türemiştir. Öncelikle askeri alanda kullanılan kavram günümüzde siyasi, ekonomik, eğitsel ve sportif alanlarda da sıkça kullanılmaktadır.

Strateji, muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesinin bir aracıdır. Planlama ise, amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kısaca neyin nasıl yapılacağıın saptanmasıdır. Plan hesaplanmış, rakamsallaştırılmış ve daha açıkçası yazılmış bir öngörü türüdür. Strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir. Bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Bu durumda stratejik planlama ise; “örgütlerin, yürütmekle sorumlu oldukları çalışmalarını bir bütünün parçası olduklarının bilinciyle, bütüncül olarak ele alıp, mevcut varlıkları ve güçlükleri analiz ederek, günün ihtiyaçları ve geleceğe ilişkin öngörüler çerçevesinde, uzun dönemli hedeflere ve uygulama esaslarına bağlamalarıdır”.

Stratejik planlama, stratejik yönetimle mümkündür. Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt için her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulamadan önce, amaçlarına uygunluğu açısından bir defa daha denetlenmesini kapsayan ve kurumun üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Stratejik planlama ve yönetime gerçekten ihtiyaç var mıdır?

Okullar toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki değişimler, teknolojik değişimler eğitim sisteminin değişimini zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan okullar bulunduğu çevrenin, toplumun değişimine katkıda bulunurlar.

Günümüz dünyasında gelişim ve değişim eskiye göre daha hızlı olmaktadır. Bu gün yaşadıklarımızın yanında, geleceğe ilişkin öngörüler de bu baş döndürücü hızı ve değişimi ortaya koymaktadır. Bilim adamları, düşünürler ve yazarlar 21. yüzyılda:

- Teknolojinin 2 yılda bir katlanacağını,

* Soner ÇİLEK, Sakarya İl Millî Eğitim Müdürlüğü Felsefe Grubu Öğretmeni

- Bilginin 2 yılda bir eskiyeceğini,
- Mesleklerin buna yakın hızla değişim geçireceğini,
- Bir kişinin 45 yıllık iş hayatında 7 kere meslek, 20 kere iş ve uğraş konusu değiştireceğini,
- Geniş tabanlı nüve meslek bilgisine eklemli– modüllü meslek dallarının eklenip ayrılacağını,
- Düzenli ileri meslek öğreniminin hizmet içi eğitime dönüşeceğini; bilgi mallarının da öğretici olacağını, 3 kişiden ikisinin kendi işinde, bu iki kişiden birinin kendi evinde çalışacağını,
- İşletmelerin küçük, çok ortaklı, esnek yapılı ve bilgi yoğun hale geleceğini,
- -Tasarımdan pazarlamasına kadar bir çok işin tek kişi tarafından yapılabileceğini,
- Takım çalışması ve işbölümünün bilgiyi geliştirme boyutlu olacağını, bu nedenle etkileşimi düşük toplumların en son bilgiye daha az ulaşabileceklerini,
- Böyle bir hayat için teknolojilerin hızlı gelişimi devam edeceğinden ve rekabet artacağından hızlı uyum sağlayabilme yeteneği gelişmiş, az sarsıntıyla veya sarsıntısız iş ve meslek değiştirebilen esneklik sahibi insan yetiştirmenin önem kazanacağını öngörmektedirler.

Böylesine büyük çaplı ve hızlı değişime ayak uydurabilmek için yönetimde stratejik planlama ihtiyacı giderek bir zorunluluğa dönüşmüştür. Zira değişime ve gelişime ayak uyduramayan, hatta bu değişime ve gelişime yön veremeyen hiçbir toplum kendisi olarak varlığını devam ettiremeyecektir. Bu durumda da değişime yön veren toplumların kendilerine biçtikleri rolleri yaşamaktan daha fazla bir seçeneğe sahip olamayacaklardır.

Stratejik planlama örgüte pek çok konuda yarar sağlar. Bunlar şöyle sıralayabiliriz;

Yönetimi önceden sistemli bir şekilde düşünmeye zorlar.

Kurum için gösterilen çabaların daha iyi koordine edilmesini sağlar.

Denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi sonucunu yaratır.

Kurumun temel hedeflerini ve politikalarını daha keskin biçimde saptamaya yöneltir.

Beklenmedik gelişmelere daha hazırlıklı olunmasını sağlar.

Kaynakların en etkin biçimde kullanılmasına yardımcı olur.

Stratejik planlamanın unsurlar nelerdir? İyi bir stratejik planlama yapmak için neler gereklidir?

Stratejik plan, geleceği öngörmek, geleceği planlamak ise stratejik planın her şeyden önce bir misyonu ve vizyonu olmalıdır.

Misyon; örgütün temel felsefesi ve varlık nedenidir. Varoluş nedenini açık ve net bir şekilde tanımlayabilen örgütler, örgütsel olarak yarını planlayabilir ve gerçekçi vizyonlar oluşturabilirler.

Vizyon, tek kelime ile “ufuk” olarak düşünülebilir. Yani örgütün uzak gelecekte varmak istediği en iyi nokta ve gelecekteki resmidir. Bu resim, ham hayal ürünü olmayıp, örgüt üyelerini o noktaya ulaşma konusunda güdüleyen; örgütün, imkanlarını kullandığında ulaşabileceği kısmen hayal ama bir o kadar da gerçekçi bir resimdir. İyi bir vizyon örgütün üyelerini heyecanlandırır, örgüte hareketlilik kazandırır, işbirliğini ve takım çalışmasını güçlendirir.

Vizyonun hayalden gerçeğe dönmesi örgütün, üyelerini birleştiren ve paylaşılan bir “örgüt kültürünün” olmasına bağlıdır. Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin paylaştıkları, onları bir arada tutan, kaynaştıran ve ortak anlamlar yüklenmiş kavramsal çerçeve ve bakış açısıdır. Nasıl ki, kişi içinde yaşadığı toplumun kültürünü ve değerlerini öğrendikçe o toplumun bir bireyi olur; örgüt üyeleri de örgütün kültürünü paylaştıkça örgütün bir parçası olurlar ve örgütsel amaçlara ulaşmak için çaba gösterirler.

Örgüt kültürünün en önemli unsurları değer ve ilkelerdir. Değer ve ilkeler örgütün düşünme biçimini, davranış şeklini, olaylar karşısında ortaya koyduğu tepkileri belirler. Neyin önemli, neyin iyi, neyin kötü olduğunu söyler. Alınan kararlarda örgüte rehberlik yapar, kişilerin örgüte bağlılıklarını pekiştirirler.

Stratejik yönetimin devamlılığının olabilmesi ve verim alınabilmesi, kalite anlayışının üst yönetimden tüm paydaşlara aynı şekilde paylaşılmasına, karakterleşmesine yani içselleştirilmesine ve tutumlara yansıtılmasına bağlıdır. Benimsenmeyen, yani sahiplenilmeyen ilke ve değerler, misyon ve vizyon yazıdan, kuru ve hamasi sözlerden öteye gidemez.

Stratejik planlama süreci 6 aşamalı bir süreçtir;

- 1- Stratejik planlama uygulamasında kimler görev alacak?
- 2- Mevcut durum nedir? Mevcut durumla ilgili analizler; mevzuat analizi, paydaş analizi, GZFT (SWOT) analizi gibi... Neden stratejik planlamaya gerek duyuyoruz?

- 3- Hedefimiz olan nokta (Vizyon) neresidir? Bu hedefe ne zaman ulaşacağız?
- 4- Hedefimiz olan noktaya hangi politika ve stratejilerle ulaşacağız?
- 5- Hedeflenen noktaya ulaşabildi mi? Uygulama sonucunda ne elde ettik? Performans göstergelerimiz nelerdir?
- 6- Geribildirim; hedeflediğimiz noktaya ulaşamadık ise bunun nedenleri nelerdir?

Görüldüğü üzere stratejik planlama örgütün gerçekleştirdiği tüm süreçlerle ilgilidir. Sürekliliği olan bir faaliyettir. PUKÖ Döngüsü (Planla, Uygula, Kontrol et, Önlem el) ile süreklilik kazanır. Vizyona ulaşmayı engelleyen durumları tespit etme ve engelleri ortadan kaldırmada etkin bir rol oynamaktadır.

Atatürk'ün dediği gibi "Muasır medeniyetler seviyesine çıkmak", dünya barışına tarihte olduğu gibi yön vermek ve katkıda bulunmak, gelecek nesillere övüneceği bir miras bırakmak istiyorsak; bugünü planladığımız gibi yarını da planlamalıyız.

Kendini yenilemeyen, gelişime ve değişime yön veremeyen kurumlar ve toplumlar değiştirilmeye mahkumdur...

Kaynaklar

- 1- Çalık, Temel, (2003) *Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi*, Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 11 No: 2
- 2- Eren, Erol. (1997) *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*, İstanbul : Der Yayınları.
- 3- DPT,(2006) *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara
- 4- Gürsoy, Hayrettin, Büyükbaş, Nihat (2002) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara : ABC Matbacılık
- 5- Nartgül, Şenay. (2000) *Stratejik Planlama ve Eğitim. Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara : Anı Yayıncılık
- 6- Sakarya İli Eğitim Stratejisi Planı (2005)
- 7- Şişman, Mehmet, Turan, Selahattin (2002) *Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık. 2. Baskı
- 8- Özevren, Mina (1997) *Toplam Kalite Yönetimi, Temel Kavramlar ve Uygulamalar*, İstanbul : Alfa Basım Yayım Dağıtım
- 9- Vardar, Abdül,(2001) *Yeniden Yapılanma Stratejileri*, İstanbul : Kariyer Yayıncılık

NEDEN STRATEJİK PLAN?*

Geleceğin En Güçlü Halkası: Stratejik Planlama...

Bilgi çağını yaşadığımız yüzyılımızda kamu yönetimleri ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, etkinliği ve hakkaniyeti en önemli hedef olarak görmekteyiz. Bunu başarmak için de yeni anlayışlar geliştirip benimsemektedirler. Bu anlayışlardan belki de en önemlisi stratejik yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim anlayışı ile kamu örgütlerinde uzun dönemli *stratejik planlar* geliştirilerek vizyon oluşturulması amaçlanmaktadır.

Stratejik Planın Faydaları ve Önemi

Stratejik plan belirsiz, değişken ve risk taşıyan çevrede kuruma belirli bir yön kazandırır, önünü görebilen bir kurum yöneticisi yapıcı ve inisiyatif anlamı taşıyan kararlar alır(Pamuk 1997,25). Çevresel faktörlerle iç içe yaşayan kurum ortamı, çevresini eğitim sürecinde olumlu değerlendirebilir, çevresiyle bütünleşik güçlü bir yapı kazanabilir. Kurumun fırsat ve tehditleri(endişeler) izlemesini, gerekli önlemleri almasını ya da faydalanma yollarını keşfetmesini sağlar. Stratejik plan sayesinde kurum içerisindeki tüm alt birimlerin ayrışarak güç kaybetmesi önlenir, tüm birimler vizyon hedefine kilitlenir(N. Güçlü g.ü. C.23,sayı 2).

Ülkemizde üzülerek görüyoruz ki stratejik davranma, plan yapma alışkanlığımız yok denecek kadar az. Yaptığımız planların da çoğu kısa vadeli, anlık çözümler... Yağan yağmur sonrası oluşan su baskınları, alt yapı yetersizliği, çarpık yapılaşma, kaldırımların yetersizliği vs...

Stratejik davranmak mevcut yapımızın eksiklerini tespit edip, güçlü yanlarımızı fırsatlarla buluşturarak tehditlerin üzerine gitmek, bütün bu sorunların çözülmesi demektir. Kozasındaki bir kelebeğin metabolizmasındaki stratejik yapı, nasıl ki tüm tehdit ve risklere karşın muhteşem bir varlığın oluşumunu sağlıyorsa, biz de okullarımız veya kurumlarımızda oluşturacağımız stratejik planlarla tüm sorunları fırsatlara dönüştürebiliriz.

Her şeyde olduğu gibi inanmak, başarabileceğimize tüm kurum birimlerinin stratejik planın yararına ve önemine inanması, **bu işin okulun pusulası olduğunu görmesi çok önemli.**

* Abdullah SALMAN, Samsun İtme Engelliler Meslek Lisesi Türk Dili ve Edebiyatı Öğretmeni

Kaynakça

1. Dinçer Ö. Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası 1998
2. Meydan Laurausso,1981-566
3. Bayülken N. 1999, Kalitenin stratejik yönetimi ve konu ile ilgili bir uygulama
4. Prof Erol E. işletmelerde stratejik plan S:3-7
5. Pamuk 1997,25
6. N. Güçlü g.ü. C.23,sayı2



ÖNCE VE SONRA*

Değişen ve gelişen dünyada gün geçmiyor ki yeni bir icad, yeni bir teknolojik gelişmeyle karşılaşmıyoruz. Teknoloji öyle bir hale geldi ki artık onsuz bir hayatın olamayacağı gün gibi aşikar.

Evet teknolojinin gelişmesiyle hayatımızda birçok değişiklik oldu. Hayatımız kolaylaştı, bilgiye erişme tek bir parmak dokunuşumuz kadar yakınlaştı. Hayat daha hızlı kamaya başladı. Zaman kavramı daha bir anlam kazanır oldu. Ama bütün bunlar olurken hayatta değişmeyen ve önemini kaybetmeyen bir şey kaldı. Plan yapmanın zorunluluğu.

Düşünerek, tasarlayarak, getiri ve götürülerini hesaba katarak yola çıkmaktır plan yapmak. Hele ki bir hedefiniz bir amacınız var ise plan yapmak sizin için hayatın vazgeçilmezi olur.

Bir gün okulda otururken memurumuz bir yazı getirdi. Yazıda Stratejik Planlama ile ilgili seminer verileceği yazıyordu. Okul müdürü seminer için beni görevlendirdi. Bu da diğerleri gibi olur diye geçirdim içimden. Çünkü daha öncede bu konuya benzer konularla ilgili seminerlere katılmış ama uygulama noktasında pek ileri gidilememişti. Bu düşüncelerle seminere katıldım. Semineri veren görevlilerin ciddiyeti, konuya olan hakimiyetleri beni biraz umutlandırmıştı. Ama daha önceki düşüncelerimden de tamamıyla kurtulamamıştım. Seminerin ilerleyen günlerinde görevlilerin ciddiyetinde hiçbir azalma olmadığı gibi aksine artma oldu. Tabi bu arada benim düşünceler de değişme yolunda epey mesafe kat etmişti. Ama yine de uygulama noktasında acaba soruları eksilmiyordu beynimde. Çünkü kime sorsan zaten plan yaptığını söylüyordu. Evet herkes plan yapıyordu ama sadece o an için. Oysa plan yapmak o anlar gelmeden o anlara hazırlıklı olmak değimliydi? Olabilecekleri önceden düşünerek ona göre çözüm üretmek ...

Okula döndüğümüzde seminer boyunca öğrendiklerimizi ve gördüklerimizi çeşitli toplantılarda arkadaşlarımızla paylaştık. Başlarda çok zorlandık ama biliyorduk ki başarıya giden hiçbir yol dikensiz değildi.

Gün geçtikçe arkadaşlarımızın konuya olan inancı arttı. Beraber kararlar almaya, hedefler koymaya başladık. Güçlü yanlarımızı sorgularken göğsümüz kabarmaya, zayıf yönlerimizi tartışırken çözümler bulmaya çalıştık. Fırsatlarımızı nasıl lehimize kullanabilir, tehditlerden en az zararlı nasıl

* Murat ELDEMİR, Siirt Kazım Karabekir İÖO Müdür Yardımcısı

kurtulabiliriz diye kafa yorarken ortaya çıkıverdi vizyonumuz , misyonumuz ve hedeflerimiz. Birlikte, beraber çalışmanın verdiği hazzı yeniden keşfetmeye başlamıştık. Aramızdaki takım ruhu yeniden canlanmaya ve yeniden bir olmaya başlamıştık. Öyle hedefler koyuyorduk ki önümüze ve gerçekleştirmeye o kadar kararlıydık ki başka zaman olsa sadece gülerdik.

Artık bizim de stratejik planımız vardı. Ve artık hedeflerimiz daha somut ve daha açıktı. Ve artık ertesi gün okula gelirken yapacaklarımızı biliyor ve daha hazırlıklıydık. Ve artık bizde başarıya ulaşmanın kolay yolunu bulmuştuk. Ve artık bizde bir takım olabiliştik.

Evet dün de bizim bir planımız vardı ama sadece düne dair. Ama bugün yaptığımız plan geleceğimizin, yarınımızın planı.

Stratejik Planla birlikte mesleki hayatımızda birçok şey değişti. Artık geleceğe daha güvenli ve inanarak bakabiliyoruz. Çünkü geleceğe dair planlarımız var. Ve başarı için neler yapabileceğimizi biliyoruz. Çünkü geleceğin temellerini bugünden atıyoruz. Yarınlar için sadece temennilerde bulunmuyoruz. Onların geleceği için somut kararlar alıyoruz. Bugün neredeyiz, yarın nerede olacağız ve gelecekte nerede olmalıyız? İşte Stratejik Planlama ile bu sorulara verilecek cevabımız şimdiden hazır. Elimizde zor durumda kaldığımızda başvurabileceğimiz bir rehberimiz var. Stratejik Plan...

Artık günübirlik kararlar değil uzun vadede kararlar alacağız. Bu sayede de her günümüz aynı olmayacak. Her günümüz bir önceki günümüzden daha başarılı geçecek. Çünkü ne yapacağımızı biliyoruz. Artık dalgaların savurduğu gemi değil dümeninin kontrolümüzde olduğu bir gemi olacağız. Artık esen her rüzgar bizi bir yana savuramayacak.

Sonlandırırken her şeyi biliyoruz ki artık daha güçlüyüz. Nerede olduğumuzun farkındayız ve nereye gideceğimizi de biliyoruz. Başarılı olacağımızdan yana tek bir kuşumuz yok. Çünkü elimizde rehberimiz yani Stratejik Planımız var. Bu planla geleceğin çok daha parlak olacağı kesin.

EĞİTİM VE TOPLUMSAL KALKINMA*

Tarih boyunca insanlar, daha iyi bir düzen kurmak, daha rahat, daha huzurlu, daha güzel yaşamak için birçok yenilikler bulmuşlar ve birçok kurallar koymuşlardır. Bütün bu çabalar insan hayatını belli oranda iyileştirmiştir. Ancak düzenli ve sistemli eğitimin insan hayatına getirdiği güzelliği hiç bir şey sağlayamamıştır.

İnsanlar, eğitim sayesinde paylaşmayı, karşılıklı saygı ve sevgiyi, sosyal hayatın gereklerine uymayı öğrenmişlerdir. Eğitimin hayatımıza olumlu katkıları saymakla bitmez. Hayatımızı inanılmaz şekilde kolaylaştıran televizyon, bilgisayar, radyo, telefon, elektrik, elektrikli araçlar, otomobiller ve saymakla bitmeyen buluşlar, hep eğitimin katkıları ve sonucu olarak icat edilmişlerdir.

Buradan hareketle eğitim kalkınma ilişkisine örnek olarak Japonya örneğine çok iyi bakmak gerekir. Japonya'da 1960'ta kişi başına düşen milli gelir dünya ortalamasında iken, 1990 yılında dünya ortalamasının yaklaşık % 120'nin üstüne çıkmıştır. Aynı şekilde Yunanistan'daki kişi başına düşen milli gelir 1960 yılında dünya ortalamasının yaklaşık % 40 altındayken, 1990 yılında dünya ortalamasını yakalamış, hatta biraz da ortalamasının üstüne çıkmayı başarmıştır. Burada asıl dikkati çeken aynı dönemde Japonya ve Yunanistan'da eğitime bu oranlara yakın yatırım yapılmış olmasıdır. Bu sonuç da; bize eğitimin kalkınmadaki önemini ve etkisini en iyi şekilde açıklamaktadır.

Günümüzde Türkiye'de eğitimin durumu kalkınmanın önündeki en büyük engel olarak durmaktadır. Son yapılan nüfus sayımından bu yana verilen çabalar sayesinde Türkiye'de kişi başına eğitim yılı ortalaması 3,7 yıla çıkarılabilmektedir. Buna rağmen, Türkiye nüfusunun tamamı temel eğitimden geçirilebilmiş değildir.

Ülke kalkınmasına etkileri hesaplanamayacak kadar çok olduğu kabul edilen kadın eğitiminin görünümü ise içler acısı durumdadır: Türkiye'de yaklaşık 8 milyon kadın henüz okur-yazar bile değildir. Annelerin Türk toplumundaki ve çocuk eğitimindeki kalıcı, yönlendirici ve hatta belirleyici etkisi dikkate alındığında, kız çocuklarının eğitiminin Türk toplumu için ne kadar önem taşıdığı apaçık ortadadır.

* Kandemir ÇORAPCI, Sinop İl Millî Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şubesi

Türkiye’de, 6–14 yaş grubunda her 100 çocuktan yaklaşık 30’u çalışmaktadır. Bu çocukların çalışma alanları ise tarım, sanayidir. Yaklaşık 6000 çocuğun da “sokaklarda” yaşadığı varsayılmaktadır.

Japonya’da, eğitimde kişi başına 950 dolar, Almanya’da 817 dolar, İtalya’da 523 dolar, Yunanistan’da 240 dolar harcanırken ülkemizde bu oran yaklaşık 100 dolardır.

Türkiye’de eğitimi bir yıl artırmanın kişi başına maliyeti 75 dolardır. Öte yandan bu yatırımın karşılığı kişi başına milli gelirden 260 dolarlık bir artış ile geriye dönecektir. Yani, eğitime bir yatırıma üç katı kadar geriye dönecektir. Yani, eğitime bir yatırıma üç katı kadar geriye dönecektir.

Sonuç olarak şunu vurgulamamızda fayda vardır; daha çok eğitim, daha çok kalkınma, daha çok milli gelir... Bunun içindir ki geleceğin hakimi olmak isteyen toplumlar en karlı yatırım olan eğitimi asla ihmal etmemelidirler.



SELÇUK ANADOLU LİSESİ STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ*

Hep istiyoruz!..

Herkes bir şeylerin değişmesini istiyor. Aktif katılımımız olmaz ise hiçbir şeyin değişmeyeceğini bilelim... İyiyi güzeli biz bulacağız başkası değil.!

Hep bekliyoruz!..

Herkes birilerinin bir şeyler yapmasını bekliyor, biz beklemeyelim. Değişime kendimizden başlayalım. Çünkü bireyiz, varız ve düşünmeliyiz.. İyiyi ve güzeli biz bulacağız, başkalarını beklemeden kendi üzerimize düşeni yapacağız.

"Değişebilirim, gelişebilirim; bunu yapmam mümkündür ve gereklidir" diyerek yola çıktık, çok yol kat ettik... Kat ettiğimiz yolda en büyük desteği yapmış olduğumuz stratejik planlamada bulduk.

Eğitim kurumlarında, insan geliştirmekteki başarı en önemli hedefdir. Bu uzun vadedeki hedefin gerçekleştirilebilmesi *ancak* kısa ve orta vadedeki hedeflerin ortaya konması ile mümkündür. Çünkü, kısa vadeli hedefler orta vadeli hedeflerin, orta vadedeki hedefler de uzun vadedeki hedeflerin gerçekleşmesini sağlamaktadır. Öğrencinin her yönü ile bir bütün olarak gelişmesi, hem kişilik hem de akademik yönden hayata hazırlanması, planlı programlı çalışmayı ve işbirliği yapmayı gerektirmektedir. Belirlenen bu amaçlara ulaşılabilmesi ancak stratejik planlama doğrultusunda oluşturulacak kısa, orta ve uzun vadedeki hedeflerin *var* olan durumun analiz edilerek tespiti ve gerçekleştirilmesi ile mümkün olabilmektedir. Kurumun bütün yönleri ile tanınması sonuçların nitelik ve nicelik olarak değerlendirilmesi bilimsel olarak yapılan çalışmalarla mümkün olabilmektedir. Bu noktada Stratejik planlama; istenen nihai amaca ulaşmada kullanılan en doğru yöntem olmaktadır.

Tüm bunlar göz önünde bulundurularak okulumuzda yapılan çalışmalar sonucu güçlü ve zayıf yönlerimiz, fırsatlarımız ve risklerimiz belirlendi.

Mevcut Durum

Şu an içinde bulunduğumuz noktada, okulumuzun Sivas'ta ilk okul olmasının beraberinde getirdiği tarihsel birikim, öğretmen kadromuzun gerekli

* Sivas Selçuk Anadolu Lisesi

ve yeterli mesleki tecrübe ve alan bilgisine sahip olması, öğretmen değişiminin çok az olması, velilerimizin eğitilmiş ve bilinçli olması, okul-aile işbirliğine önem verilmesi okulumuzun Sivas'ta öğrenciler için hedef bir okul olması güçlü yanlarımızdır.

TKY çalışmalarının öneminin yeterince anlaşılabilmesi, bazı öğrencilerimizin mezun oldukları yıl hedefleri doğrultusunda yeterli puan alamadıkları için tercihte bulunamamaları ve bunun da okulumuzun genel yerleştirme oranını düşürmesi, kültürel faaliyetler için çok amaçlı bir salon bulunmaması da zayıf yönlerimizdir.

Bu bilgiler ışığında önce misyonumuzu ve vizyonumuzu gözden geçirerek yeniden düzenledik. Misyonumuzun bize getirdiği temel amaçlara yönelik ilkeler ve değerler oluşturduk. Bunların önceliklerini şekillendirerek, ölçülebilir başarı göstergelerimizi göz önünde tutarak, kendi stratejik amaçlarımızı, bu amaçlar doğrultusunda varmak istediğimiz hedeflerimizi ve hedeflerimize ulaşabilmek adına gerçekleştirmemiz gereken faaliyetleri oluşturduk.

Bu çalışmalar, amaç ve hedeflerimiz çerçevesinde okulumuz içinde yeni bir anlayış ve hedef oluşturdu. Bu anlayış öğretmenlerimizin birbiriyle ilişkisinde, öğretmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, öğretmen-idare-kantin gibi pek çok alana yayılarak okul ruhunu da etkiledi.

Hedefleri ve faaliyetleri gerçekleştirmek adına kurulan gelişim ekipleri, gerek ekip içinde gerekse öğrencilerle daha çok işbirliğine girerek çalışmalara başladı. İlk adımlar atıldı, devamı mutlaka gelecektir. Çünkü çok iyi biliyoruz ki eyleme dönüşmeyen hiçbir proje başarılı olamaz.



EĞİTİM VE STRATEJİK PLANLAMA*

Bir ülkeyi yakından tanımak için eğitim sistemine bakmak yeterlidir. Eğitim sistemleri, ülkelerin kendilerini nasıl gördükleri, nasıl göstermeye çalıştıkları ve kendilerine nasıl bir gelecek hazırladıklarının en önemli göstergesidir.

Her geçen gün ülkelerin birbirine daha da yaklaştıkları, sınırların yavaş yavaş ortadan kalktığı bu yeni dünya düzenine küreselleşme deniyor. Yeni arayışlar, yeni yapılanmalar ve yeni iş alanları ortaya çıkmakta ve eğitimdeki klasik anlayış yerini teknolojik gelişmelere göre oluşturulan eğitim anlayışına bırakmaktadır. Dolayısıyla ülkelerdeki teknoloji yarışı sürdükçe, eğitimdeki değişim ve gelişim sürecek, nitelik arama yarışı bitmeyecektir.

Ülkemizin bu nitelik arama yarışında geri kalmaması için yeniden yapılanması, çevrenin, toplumun ve dünyanın gereksinimlerini karşılayacak bir stratejik yönetime ihtiyaç duyulmaktadır.

Stratejik yönetimin amacına ulaşabilmesi için, hizmetlerin planlı yürütülmesi ve üretilmesi, izlenecek yolların gerçekçi politikalarla desteklenmesi, uygulamaların izlenmesinde kamu kuruluşlarının etkili, istekli katılımları, sorumluluk almaları kaçınılmaz görülmektedir.

Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; planlamaları, uygulamaları ve denetimi de kapsayacak şekilde, kurumun başlangıçta bulunduğu nokta ile hedeflediği nokta arasındaki aşamaları ifade eder. Kurumun hedeflerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yolları, yöntemleri belirler.

Kamu yönetimindeki yeni anlayış gereği, katılımcı, gelecek hedefli bir anlayışla stratejik yönetim yaklaşımını tercih etmek bir zorunluluk olmaktadır. Bu yönetim anlayışında;

- Misyon ve vizonun belirlenmesi,
- Yeni yönetim anlayışına uygun olacak biçimde yeni tasarımların üretilmesi,
- Öncelikler şekillendirilirken temel amaçlara uygun politikaların belirlenmesi,

* Ahmet COŞKUNPINAR, Tekirdağ Öğretmen Mediha Mehmet Tetikol İÖÖ

- Başarı göstergelerinin ölçülebilir olması,
- İlan edilebilirlik ve şeffaflık,
- Geliştirilebilir insan kaynakları,
- Bütçe planı kriterleri öne çıkmaktadır.

Bu kriterler bir kurumda incelenirse, ortaya çıkan sonuçlar, beklentilerin hangi ölçüde karşılandığı görülebilir.

Vizyon; bir kuruluşun geleceğini sembolize eden, kuruluşun hangi vadelere neleri yapmak istediğinin güçlü bir ifadeyle anlatımıdır.

Misyon; bir kuruluşun neyi, neden, nasıl, niçin, kim için yaptığının ifadesidir.

Stratejik Planlama

Günlük hayatımızın her alanında planlamaya ihtiyaç duymaktayız, hatta bu bir zorunluluktur. Çünkü tüm kurumlar (hangi tür olursa olsun) rekabet ortamında varlığını sürdürebilmek için bu yaşamsal düzenlemeleri yapmak zorundadır. Bir organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için amaçların ve kaynakların örtüşmesi gerekir.

Stratejik planlama süresince, kurum yöneticilerinin kendilerine sormaları gereken şu sorular başarının anahtarı olacaktır.

Biz neydik?-----neyiz?-----ne olacağız?

Bu sorulara cevap verebilecek bir stratejik plan, başlangıç ile hedef arasındaki yolu ve aşamaları gösterir. Amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşmak için uygulanacak yöntemleri belirler. Uzun vadeli etkili yaklaşımlar sunar. Farklı yapılardaki kuruluşların ihtiyaçlarına cevap verebilen esnekliktir. En önemli noktalardan biride bütçenin planı değil planın bütçeyi yönlendirmesidir.

Belirlenen hedeflere ulaşmak için kaynakların verimli kullanımı, ihtiyaçların doğru tespiti ve giderilmesi kurumun başarısı ve sürekliliği için çok önemlidir.

Stratejik planlama süresince ortaya çıkan şu sorulara cevap aramak ve durum analizi yapmak kurumun işlerliği, güvenilirliği açısından önemlidir.

- Kurumun güçlü yönleri nelerdir?
- Kurumun zayıf yönleri nelerdir?
- Kurumun çevredeki imajı nedir?
- Kurumun yapısı, sistemi ve süreçleri nelerdir?

- Kurumun insan kaynakları nasıldır?
- Kurumun hizmet kalitesi nasıldır?
- Kurumun teknolojik alt yapısı nasıldır?

Özetle, kurumların stratejik planlama ve stratejik yönetiminde gösterdiği istek, ısrar, güven ve uygulama o kurumun gelecek güvencesi olmaktadır. Bu tür yönetim ve planlamaların eğitim kurumlarında uygulanması yalnız o kurumun değil, ülke geleceğinin şekillendirilmesini, güven altında olmasını sağlayacaktır. Bunun için kurum yöneticisinden, çalışanlara ve faydalananlarına kadar herkesim üzerine düşeni yapmak zorundadır.



STRATEJİK PLANLAMA*

2003 yılından itibaren gündeme gelen “STRATEJİK PLANLAMA” kavramı askeri bir tanım gibi görünse de örgütlerin yeniden yapılanmasından başka bir şey değildir. Örgütleri, yaşayan bir organizma gibi düşünmeli ve buna göre yönetme ve yönlendirme faaliyetlerine girişilmelidir. Örgütler başarılı bir geleceğe ulaşmak, pazarda aranan olmak için dününü iyi özümseyebilmeli, bugün nerede olduğunu objektif kriterlerle ortaya koyup yarın nerede olacağını düşleyebilmelidir.

Stratejik planlama 1945’li yıllarda özel işletmelerde başlamıştır. İşletmeler, gelecekte nasıl bir problemle karşılaşacağını ve bu probleme uygun çözüm yollarını planlayarak yakın ve uzak gelecekte örgütlenmenin neyle karşılaşabileceği üzerine kafa yormaktaydı.

1960’lı yılların başında Igor Ansoff özel işletmelerde, örgütlerde Stratejik Planlamaya analitik (Ayrıştırımcı) yaklaşımları getirdi. Rasyonel bakış açısı ile örgütün çevresi daha ziyade pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı. Öncelik, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi olarak belirlendi.

1980’li yıllardan sonra kar amacı gütmeyen örgütler tarafından da Stratejik Planlama kullanılmaya başlanmıştır.

Eleştiriler ve değişen koşullar karşısında stratejik planlama teorisi de değişti. Bugün stratejik planlama kavramı, stratejik yönetim ve stratejik görüş şeklinde kendini yenilemektedir.

Ülkemizde ise;

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. Maddesi; *“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”* ve *“Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında*

* Kubilay ÖZDURAN, Tokat Yıldıztepe İlköğretim Okulu Müdürü

*kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar."*şeklindedir.

Örgütlerin Stratejik Planları, 5018 sayılı kanunun 9. Maddesine istinaden Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından yayınlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğe dayanılarak hazırlanır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca 8 kamu idaresinde stratejik planlama pilot çalışmaları 2006 yılında tamamlanmıştır. DPT Müsteşarlığı, sekiz kuruluştaki yürütülen pilot çalışmalarda yönlendirme, izleme ve değerlendirme işlevini üstlenmiştir.

Stratejik Planlama, Örgütün kendini ve içinde bulunduğu şartları inceleyerek öncelikle kurumun şu an nerede olduğunun belirlenmesidir. Özdeğerlendirme rasyonel olarak yapılmalıdır. Unutulmamalıdır ki *"Bir problemi, onu yaratan anlayışla çözemeyiz."* Stratejik planlama ile örgüt, belirlediği misyon ve vizyon profilinde 3-5 yıllık süreleri kapsayan strateji ve politikaları belirler. Bu andan itibaren geleceğe ulaşmak için stratejilerin tespiti yerine, ideal olan ve düşlenen geleceği hissedip planlamayı buna göre yapmalıdır. Neler yaptığını, neden yaptığını ve kendini nerelerde görmek istediğini değerlendirebilmeli ve eylemler üretebilmelidir.

"Stratejik planlama, bir defa yapılan bir işlem değildir. Ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir."

Stratejik planlama kurumun yakın ve uzak amaçlarını, hedeflerini, önceliklerini, temel politikalarını kapsayan ve bunlara ulaşmak için önüne koyduğu bir yol haritasıdır. Bu yol haritasında var olan problemlerin tespiti, ileride karşılaşılabilecek öngörülen ya da sürpriz engeller, işin ekonomik maliyeti ve görev dağılımları planlanır.

- **Misyon:** Kurumun geniş kapsamlı amacının kısa bir biçimde ifadesi,
- **Vizyon:** Gelecekte arzulan pozisyonun kavramsal bir biçimde ifadesi,
- **İlkeler:** Kurumun misyonunu taşıyacak temel değerlerin belirlenmesi,
- **Amaçlar:** Üç ya da daha fazla yıl sonunda ulaşılması arzulan düzeyi,
- **Hedefler:** Amaçlara ulaşabilmek için somut olarak belirlenmiş ve ölçülebilir hedefleri ifade eder.

Stratejik planlamada kurum kendisini tanımladıktan sonra bir vizyon belirlemeli, bu vizyona ulaşmak için hedeflerini koyup, ölçülebilir objektif kriterlerle başarıyı değerlendirebilmelidir.

Planlama sürecinde “Neredeyiz?” sorusunu sorarak durum analizi yapılmalı, planlamalar yapılırken GZFT analizi, çevrenin incelenmesi ve hedef kitlemizin belirlenmesi gereklidir.

Varoluş gerekçemizde misyonumuz ve temel ilkelerimiz açıkça belirlenmelidir.

Nereye Ulaşmak İstiyoruz?: Vizyonumuz ilerde olmak istediğimiz yer yani düşlerimiz .Bu düşlerimize ulaşmak için orta vadeli amaçlarımız, kuruma özgü hedeflerimiz ise stratejik hedef ve amaçlar olarak betimlenebilir.

Belirlenen amaçlara, hedeflere ulaşmak için izlenecek yol ve hangi ekonomik maliyetlerle karşılaşılabileceğimizin planlanması ise nasıl ulaşacağımıza cevap verir. Objektif değerlendirme ve ölçme yöntemleri, performans kriterleri, geri dönütler ve alınan geri bildirim raporları ile stratejik planlamanın başarısı değerlendirilir.

Peki neden hazırlanmalı bu karmaşık gibi görünen planlama?

1. Üst yönetimler tarafından verilen emirler ve direktifler doğrultusunda kanuni zorunluluk olduğu için.

2. Kurumların değişimi ve yeniden yapılanma aracı olarak görüldüğü için yapılır.

Stratejik planlama, dağın arkasını görebilmek için değil; dağın arkasını hissedebilmek, yönetsel şeffaflık, işleyişte yer alanların yönetime aktif olarak katılması, yönetsel olarak hesap vermek ve sonuca odaklanmak için yapılır.

Stratejik planlama yasal zorunluluk olduğu için değil, yönetim süreci ve gereklilik olduğu için yapılmalıdır. Yapılan planlama belge niteliğinde kalmamalı, pratik hayatta kullanılmalı ve mutlaka eyleme geçilmelidir. Geri dönütler ve değerlendirmeler mutlaka alınmalıdır.

Planlama yönetimin mutlak desteğiyle olmalıdır. Kurum içinde, kurumun geleceği ile ilgili karar alma arzusu bulunmalıdır. En önemlisi de “Vizyon” sürekliliğidir.

Planlamada iyi bir organizasyon gereklidir. Lider çalışma takımlarını kurarken bireylerin kişisel özelliklerini ve hazır bulunuşluklarını sezinleyebilmelidir. Kurum dışından alınacak destekler iyi planlanmalı, bu desteğin profesyonel olmasına özen gösterilmelidir.

Stratejik Planlamada 3 soruya cevap aranmalıdır. (3 N)

1-Neden? (*Nerdeyiz? Neden varız? Neden Uğraşıyoruz?*)

2-Ne ? (*Nereye ulaşacağız? Ne yapacağız?*)

3- Nasıl ? (*Nasıl ulaşacağız? Nasıl yapacağız? Nasıl ölçeriz ?*)

Kurum içi ve kurum dışı değerlendirme sadece stratejik planlama açısından değil, ayrıca politika geliştirme ve problem çözme açısından da önemlidir. Değerlendirmenin yapılması GZFT analizi ile gerçekleştirilir. Stratejik Planlama araçlarından en önemlisi GZFT analizidir. Zira kurumsal değerlendirme; aşamalarını içermektedir.

Kurumumuzun gelecekte olmasını istediğimiz yer “Stratejik Vizyonumuz”dur.

Kurumumuzun ulaşmasını istediğimiz bu vizyonumuz ise “Stratejik hedefimiz”dir.

Bu hedefe ulaşmak için kurumumuz bir çok iç ve dış etkenle mücadele etmek zorunda kalacaktır. Önümüze çıkan bu hedefleri aşabilmek için ise öncelikle kurumumuzun zayıf ve güçlü yanlarının tespit edilmesi gereklidir.

GZFT Analizine başlarken öncelikle kurum içindeki güçlü ve zayıf yanların sıralanması yapıp daha sonra kurum dışındaki faktörlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler sıralanmalıdır. Bu listelemeden sonra iç ve dış faktörleri karşılaştıracak şekilde yukarıdaki GZFT matrisi oluşturulur. Matris oluşturulurken; “Kurumun güçlü yanlarını nasıl kullanabiliriz? Zayıf yanlarımız nasıl güçlenebilir? Fırsatlar nasıl daha verimli değerlendirilir? Tehditleri nasıl yok edebiliriz?” soruları yöneltilir.

Değerlendirme süresince elde edilen veriler stratejik meselelerin tanımlanmasına olanak verir.

GZFT analizinin son aşamasını iç ve dış paydaşların tanımlanması ve taranması oluşturur

Kalite yönetimi ve stratejik planlamanın başarılı bir şekilde yürütülmesi için vizyon, planlama ve üst yönetimin aktif katılımına ihtiyaç duyar. Ayrıca sürekli eğitim ve pratik yapma, zaman, para ve personel desteğini gerektirir.

Ayrıca mali portreyi ihmal eden bir planlama faaliyetinin gerçekleştirilmesi imkansız denilecek düzeydedir.

Stratejik Planlama, Toplam Kalite Yönetiminin uygulandığı örgütlenmelerde mükemmel sonuçlar verir. İdeal koşullarda stratejik planlama Toplam Kalite anlayışlarıyla bütünsel hale getirilir; bununla birlikte stratejik planlama Toplam Kalite anlayışları ve çabalarını ortaya koymanın bir aracı olarak da işleyebilir

Stratejik planlama ve Toplam Kalitede asıl olan ise, tek vuruşluk bir anlayıştan çok sürekli iyileştirmedir.

“Taşı delen suyun tazyiki değil sürekliliğidir.”

EĞİTİM KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA YAKLAŞIMI***Giriş**

Gelişen toplumların değişen vizyonları içinde eğitim de önemli bir yer işgal eder. Gelişen toplumlarda eğitim belki gelişme göstermesi gereken en öncü sistemdir. Çünkü topluma keşfedici ve sorgulayıcı düşünce gücünü eğitim aşılır. Dolayısıyla gelişim göstermeyen ve durağan bir eğitim sistemi toplumun da gelişmesine bir katkı sağlayamaz.

Modern anlamda gelişim göstermesi gereken eğitimin bu yönü sadece müfredat ve eğitim yaklaşımları anlamında değil aynı zamanda kurumsal gelişme anlamında da uygulamaların öncüsü olmalıdır. Bilgilerin gelişme gösterdiği bir yerde uygulama ve anlayışların gelişim göstermemesi elbette tezatlıklar doğuracak ve kurumun verimliliğini düşürecektir. Kurumsal gelişim, kurumun bulunduğu pozisyondan daha iyi ve verimli bir yöne doğru gerçekleştiği sürece kurumun ömrünü arttırıcı değilse azaltıcı etkiye sahip olacaktır. Bu anlamda kurumların stratejik planlar yapmalarının kurum kalitesini ve ömrünü ne derecede etkilediği daha iyi anlaşılmaktadır.

Kurumların en alt birimlerinden en üst yönetime kadar tüm çalışanları ilgilendiren bu kapsamlı süreç, eğitim kurumunun gelişimini sağlamak amacıyla, sorumluluğa, kurum ve öğrenci ihtiyaçlarına ve uzun dönemli düşünmeye odaklanmayı gerektirmektedir (Leonard ve McAdam, 2002).

Eğitimde Stratejik Planlama

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunda stratejik plan, DPT'nin yayımladığı Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” şeklinde tanımlanmıştır. Buradan stratejik planının sadece mali bir planlama ve yönetim olmadığı bu plan hazırlanırken kurum kimliği ve kültürünün de geliştirilmesi gereği daha açık olarak anlaşılmaktadır.

Kamuda uygulanacak stratejik planlama ile ilgili aşama ve dikkat edilecek hususlar pek çok makale ve bilimsel çalışmalarda geniş şekilde yer

* Sabri KAN, Trabzon Düzköy Taşocağı İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

almıştır. Bu çalışmalarda stratejik planlamanın aşamalarından söz edilirken genel olarak dört tane adımdan söz edilir. Bunlar;

1. *Durum Analizi*
2. *Misyon, Vizyon, ilkeler, Stratejik Amaçlar ve Hedefler*
3. *Faaliyetler, Projeler*
4. *İzleme ve Değerlendirme, olarak sıralanabilir.*

Yukarıda sıralanan adımlar stratejik planlamanın bütün kurumlar için geçerli olan aşamalarıdır. O halde eğitim kurumları da kendi planlamalarını gerçekleştirirken bu aşamalara dikkat ederek strateji geliştirmek durumundadırlar. Peki, eğitim kurumları için bu aşamalar ne tür anlamlar barındırır? Bu soru gelişen kurum kültürleri içinde önemli bir yere sahip olması gereken eğitim kurumları için, yukarıdaki aşamaları anlamlandırırken oldukça önemli bir değere sahip olmalıdır.

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır (Çalık, 2003). Ekonomide yaşanan sorunlar, teknolojik gelişmeler ve kültürel değişmelerin etkisi anında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır (akt. Çalık (2003), Erdoğan, 2002). Bu durumda okullar da kurum olarak kendi planlarını ve geleceğe dair rotalarını belirleme zorunluluğu içine girmek durumundadırlar.

“Önceden belirlenen amaca ulaşmak için tutulan yol”(TDK, 1998) olarak tanımlanan stratejinin eğitimdeki karşılığını araştırmacılar (akt. Sözer ve Aksan (2006), David ve Ellisison (1997) “öngördüğü vizyonu gerçekleştirme konusunda okulun ve çevresinin analiz edilmesi ve okulun değerler ve kaynak potansiyelinin genel durumu içinde kilit bir stratejik hedefler seti formüle edilmesi” şeklinde tanımlamaktadır.

Stratejik planlamanın, bir kurumun üyelerinin, kurumun geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreç (Ensari, 1999) olarak görülmesi eğitimle daha kuvvetli ilişkilendirilmesine neden olmaktadır. Eğitim kurumlarının en önemli özelliği işlerin belli bir amaca hizmet etmek üzere planlı olarak yürütüldüğü kurumlar olmasıdır. Eğitim kurumlarının diğer kamu kurumları ve özel sektör kuruluşlarından ayıran bir diğer farkı da çalışan ve yöneticilerinin en az yüksek öğrenimli olması ve planlama konusunda belli bir alt yapıya sahip olmasıdır. O halde eğitim kurumlarının stratejik planları daha gerçekçi ve profesyonel olmak zorundadır. Bu açıardan bakıldığında yukarıdaki stratejik planlama aşamaları eğitim kurumları için yeniden anlamlandırılacak ve kurum kültürü yeniden

tanımlanacaktır. Bu açıdan bakınca yukarıdaki aşamaların eğitim kurumları için taşıdığı anlamların neler olabileceği aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

1. Durum Analizi

Genel olarak “neredeyiz?” sorusunun cevabının arandığı bu aşamayı eğitim kurumu “Kurum içinde ne konumdayız?” ve “Kurum dışından görünümümüz nedir?” sorularıyla genişletmelidir. İç dinamikleriyle kendini iyi tanımlayan bir eğitim kurumu kendisine karşı dürüst davranarak kurum içindeki işleyişine bir tanım ve samimi bir fotoğraf oluşturmalıdır. Buradan hareketle kurumdaki her bireyin, kurumu tanımlaması ve fotoğrafını çekmesi istenerek iç durum analizi yapılmalıdır. Böyle bir çalışmayla elde edilen veriler gönüllü oluşturulan bir komisyonca analiz edilip ortak bir tanım ve fotoğraf ortaya konulmalıdır.

Eğitim kurumları sosyal hayatın en önemli parçası özelliğini taşırlar. İnsanlar her gün sağlık kuruluşu, devlet kurumları veya diğer sosyal kurumlarla herhangi bir ilişki içinde olmayabilirler. Ancak eğitim kurumlarıyla hemen her gün doğrudan veya dolaylı olarak etkileşim halindedirler. O halde konumunun ne olduğunu belirlemeye çalışan bir eğitim kurumu sosyal çevreden nasıl görüldüğünü belirlemek durumundadır. Bunu yapmak için bilimsel bir araştırma yöntemi kullanmak zorunluluğu doğar. Anket ve mülakat yöntemlerine dayalı olarak yürütülecek bir çalışma ile kurumun dışarıdan bir portresi çizilebilir. Veli, eski ve yeni idareci, öğretmen, öğrenciler ile diğer kamu kurumları ve tüzel kişiler de bu çalışmanın evrenini ve örneklemine oluşturmak durumundadır. Paydaş olarak adlandırılan bu katılımcılara aşağıdaki sorular sorulabilir:

1. Kuruluşun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
2. Kuruluşun olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
3. Kuruluşun geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
4. Kuruluşun başında siz olsaydınız birinci önceliğiniz ne olurdu?
5. Kuruluşun beklentileriniz nelerdir? (DPT, 2006)

2. Misyon, Vizyon, İlkeler, Stratejik Amaçlar ve Hedefler

“Niçin Varım?” ve “Nereye gitmek istiyorum?” genel sorularının araştırılacağı bu aşama eğitim kurumlarında idareciden öğrenciye kadar aslında her bireyin katkısının olması gereken aşamadır. Bu soruların cevabı DPT stratejik planlama kılavuzunda “Kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel

kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir (DPT, 2006).” şeklinde açıklanmıştır.

Eğitim yöneticisi sosyal ve psikolojik olarak en yüksek düzeyde donanımlı olmayabilir. Ancak kendisinde olmayan özellikleri kurum içinde geliştireceği iyi bir planlama ile karar alma ve uygulama konularında tüm kurumun katılımını sağlamak suretiyle yükünü hafifletebilir. Eğitim kurumları sadece kendisinden faydalanan öğrencilerin istedik davranışlar kazanması ile uğraşmazlar/uğraşmamalıdır. Eğitim kurumunun bulunduğu sosyal çevreye, kültürel yapıya, coğrafi konuma ve hatta tarihi önemine göre pek çok alanda önemli işlevleri olabilir. Okulun bulunduğu konumda bu işlevlerin tamamının var olduğu durumlarda bir eğitim kurumunun bütün bu değerler için çözümçü olması beklenmeyeceği gibi bulunduğu konum itibarı ile eğitim kurumunun bu tür özelliklerden en az biri ile ciddi anlamda ilgilenmesi de önemli bir sorumluluk bilinci olmalıdır. O halde bir eğitim kurumu faydalanıcılarının yanı sıra kültürel, tarihi, sosyal ve çevresel değerlerin de geliştiricisi olmalıdır.

Bir eğitim kurumunun bu kadar yüksek değerde beklentileri karşılaması ancak kendisine belirleyeceği iyi bir yol haritası ile gerçekleşir? “Niçin varım?” ve “Nereye gitmek istiyorum?” yaklaşımlarının anlamlı olması için eğitim kurumu aşağıdaki soruların cevaplarını aramak durumundadır.

- Birinci önceliğimin (eğitimin) başarı durumu derecesi nedir ve dışarıdan hangi konumdayım?
- Eğitim amaçlarıma varış durumum ile varılması gereken durum arasında en önemli fark ve benzerlik nedir?
- Gelecekteki en önemli hedeflerim
 - Eğitimsel,
 - Sosyal misyon olarak önceliklerine göre nelerdir?
- Kurumdaki genel ve özel ilkelerim nedir? Bunlara bağlı kalma ciddiyetim nasıl sağlanacaktır?
- Kısa ve uzun vadeli eğitimsel ve sosyal hedeflerim nelerdir?
- Bu hedeflere ulaşılması için yapılması gereken iş ve işlemler nelerdir?
- Bu iş ve işlemler kurumda görev alanlarca benimsenmiş ve uygulanabilir seviyede midir?

Bu sorular eğitim kurumu tarafından genişletilebilir.

3. Faaliyetler, Projeler

Bir kurumun kuruluş amacına uygun amaç ve hedefini belirlemesi kurumun gelecekteki konumunu belirlemede en önemli aşamadır. Bu aşamadan sonra belirlenen amaçlar ışığında hedeflere ulaşmak için “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusu gelir. Eğitim kurumları içinde iç dinamiklerin daha çok önem kazandığı bir aşama olan bu adım teorinin pratiğe dökülmesi aşamasıdır. Kurum faydalanıcılarından kurum çalışanlarına, çevresel kurumlardan tüzel kişilere kadar herkese görev paylaşımı yapılarak hedeflere ulaşmaya çalışılır. Burada her birey üzerine düşeni en iyi biçimde yerine getirmek zorundadır. Zafiyet gösteren herhangi bir birim diğer birimleri de etkileyerek hedeflerden uzaklaşmayı sağlar bilinciyle hareket edilmeli ve üst düzey bir sorumluluk bilinci geliştirilmelidir.

Eğitim kurumları için faaliyetler çeşitli olmakla beraber önceki aşamada belirlenen kısa ve uzun vadeli hedefler kendi içlerinde ayrı ayrı değerlendirilerek bu hedeflere nasıl ulaşılacağı detaylı olarak belirlenmelidir. Örneğin bir eğitim kurumunun yakın çevresinde yer alan bir ören yeri ile ilgili çevre düzenlemesi çalışması detaylı bir planlama yapılarak gerekli görevlendirmeler gönüllülük ilkesi ile gerçekleştirilmelidir. Ayrıca böyle bir çalışmada diğer kurumlar ve tüzel kişilerle işbirliği de yapılarak yüksek oranda bir kalite sağlanmalıdır.

4. İzleme ve Değerlendirme

Her alanda olduğu gibi denetim mekanizması, hedeflenen başarıya ulaşma düzeyini tespit etmek, sorgulamak ve gerekirse yeniden kurgulamak anlamında eğitim kurumlarında da yer alır. Denetimin stratejik planlamada dönüştüğü anlam; izleme ve değerlendirmedir. Başarının nasıl değerlendirilip takibinin nasıl sağlanacağı stratejik planlamanın bu aşamasında belirlenir. Otokontrol mekanizmasını iyi kurgulamış olan bir eğitim kurumunda izleme ve değerlendirme kurulu oluşturularak bu denetim sağlanır. İzleme ve değerlendirme kurulunun ilk görevi yapılan planlamayı kontrol etmek ve planın uygulanabilirliğini değerlendirmeye alıp eleştiri ve öneri sunmaktır.

Eğitim kurumunun yaptığı işin ciddiyeti bu işi iyi takip etme düzeyi ile paraleldir. Modern izleme ve değerlendirme yöntemlerini iyi kavramış olan bireylerin meydana getirdiği bir izleme ve değerlendirme kurulu hedeflere ulaşma düzeyini sürekli takip etmelidir. Bu kurulun hedeflere ulaşma düzeyinin denetimi aksiyon araştırması yöntemine dayalı bir bilimsel yaklaşımla gerçekleştirilebilir. Bu da kurul içinde yer alan bireylerin eğitimsel ve bilimsel anlamda kendilerini sürekli geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Kurumun bu anlamda iki tür kazancı sağlanır. Bunlardan biri kurulu oluşturan bireylerin kendilerini sürekli geliştirmelerini sağlamak diğeri de bilimsel bir zeminde kontrol mekanizmasını oluşturmaktır.

Eğitim kurumunun başlattığı önemli bir projeyi ciddiyle izlemesi ve değerlendirmesi projenin devamlılığı, başka projelerin geleceğine dair bir ipucu niteliği taşır. Ülkemizde bazı alanlarda yürütölen projelerin kurulan komisyonlara devri projenin bittiğinin ilk işareti olarak anılmaya başlanmışsa bu durum izleme ve değerlendirme mekanizmasının işlevsizliğinin bir kanıtıdır.

Sonuç

Hedeflerine önemli ve büyük projeler koyan eğitim kurumları projelerinin büyüklüğü kadar ciddiyet ortaya koymak zorundadırlar. Önemli bir projenin tam anlamıyla yürütölməsi bazen profesyonel yardımı gerektirebilir. Eğitim kurumları her ne kadar en az üniversite mezunu bireylerden oluşmuşlarsa da her projenin gerektirdiği bilgi birikimine sahip olmayabilirler. Bu durumda konu uzmanlarıyla işbirliği yapmak ve profesyonel yardım almak işe verilen önemin bir gereği görölmelidir. Bilinmelidir ki profesyonel kişilerden yardım almak yapılacak işlerin kalite niteliği ve kısa vadede hedefe ulaşmada önemli katkılar sağlar.

Stratejik planlamada kurum iči tam koordinasyon en önemli etkendir. İiç dinamiklerini tamamlamayan eğitim kurumlarının hazırladıkları planlama ne kadar mükemmel olursa olsun tam bir başarıya ulaşmaları düşünölemez.

Ülkemizde bu alanda yapılan araştırmalar stratejik planlamanın uygulanması sırasında eğitim kurumlarında; değerlerin incelenmesini, işlevsel ve durumsal planların yapılmasını ve etkili bir iletişim ağının oluşturulmasını gerekli kıldığını vurgulamaktadır. Çalışma sonuçlarından biri de stratejik planlama konusunda etkili iletişimin, üst yönetimin desteğinin ve eğitimle ilgili tüm tarafların bu planlama süreci hakkında yeterince bilgilendirilmiş olmalarının önemini ortaya koymaktadır (Çalık 2003).

Araştırmalar daha önce çeşitli uygulamaların başarıya ulaşmamasını iki önemli nedene bağlamaktadır. Bunlardan birincisi eğitim kurumlarında geleneksel yöneticilik anlayışının kırılmaması diğer de kurum içinde uygulamalara tam desteğin sağlanmaması olarak ifade edilmektedir. Profesyonel iş ortamları, takım çalışmasının ön planda olduğu ortamlardır. Aslında kubaşık öğrenme, problem temelli ve grup çalışması temelli öğrenme modellerinde eğitim anlayışına da yerleşmiş olmasına rağmen takım çalışmasının eğitim kurumlarında verimli kullanılmaması bazı uygulama denemelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olmaktadır. O halde daha somut ve daha canlı olan stratejik planlama uygulamasının eğitim kurumlarının tüm birimlerinde sahiplenilmesi başarıyı arttıran etken olacaktır.

Bulunduğu konumu ve varmak istediği noktayı tam anlamıyla tanımlayan, kabullenen ve buna dair plan ortaya koyan bir eğitim kurumu başarıya ulaşmada en önemli adımı atmış olacaktır.

Kaynakça

1. Çalık, T.,(2003), *Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi*, Kastamonu Eğitim Dergisi C. 11, Sayı 2, 251-268.
2. Davies, B. ve Ellison, L. (1997). *School Leadership For The 21st Century: A Competency and Knowledge Approach*, London: Routledge.
3. Ensari, H., (1999). 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem yayıncılık. 1. Basım.
4. Erdoğan, İ., (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık. 1. Baskı.
5. Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Klavuzu, DPT, Ankara, 2006.
6. Leonard, D. ve McAdam, R., (2002). *Developing Strategic Quality Management: A Research Agenda*. Total Quality Management. Vol: 13. 4. 507-522.
7. Sözer, M. A. ve Aksan, N., (2006), Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim Dergisi, sayı 79 Eylül 2006.
8. TDK Türkçe Sözlük, 1998.

EĞİTİMDE STRATEJİ*

Günümüzün "Bilgi Çağı" olarak addedildiği düşünüldüğünde başlangıçta askeri terminolojide kendine yer bulmuş "strateji" kavramının kamu kurumları ve özel kuruluşlarda da kullanılması uygundur. Nihayetinde bu kurumların da kendilerini var etmeye çalıştıkları, bu var oluşun da maddi temelleri olduğu bilinmektedir.

Eğitim alanında ise stratejinin, ilgili kurumu pusulasız denize açılan bir geminin akıbetinden kurtaracağı ortadadır. Elbette bu stratejik planın uygulanabilir olmasına ve devamlılığının sağlanmasına bağlıdır. Kurumsal bazdaki sorunların kendiliğinden çözülemeyeceğini biliyoruz. Sorunun değil, insanın özne olduğunu unutmamalıyız. Nasıl ki bireysel farklılıklarımız var ise, aynı şekilde eğitim kurumlarının da farklılıkları vardır. İşte, bu aşamada eğitim yöneticileri devreye girer. Bünyesinde çalışan insanlara sorunun değil, çözümün bir parçası olduklarını hatırlatır ve bunu bir stratejik plan doğrultusunda yapar.

Ülkemiz koşullarında okul kaynaklarının kıt olduğu düşünüldüğünde, nitelikli bir eğitim ortamı yaratabilmek için eğitim yöneticilerine düşen; fiziki alt yapının iyileştirilmesi, donanımlı öğretmenler yetiştirilmesi, ilk ve ortaöğretimde kaliteyi artırarak öğrenci başarısının yükseltilmesi olmalıdır ve mevcut kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaktır. Eğitim yöneticileri için vizyon, Atatürk'ün belirttiği gibi gelişmiş medeniyetler seviyesine çıkmaktır. Misyon ise, bu hedefe ulaşacak kuşağı yetiştirmektir. Kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ise eğitim sisteminde etkinliğin ve verimliliğin artırılması faaliyetlerini içermektedir.

Yapılan çalışmalarda, başarının değerlendirilmesi son aşamayı oluşturmaktadır. Stratejik plan doğrultusunda, eğitim kurumunun hedeflerine ne denli ulaştığı tespit edilir. İstenmeyen bir durum belirdiğinde, stratejik plan ortaya konular ve yeniden değerlendirilir. Değerlendirme aşaması da yapılan bu çalışmaların sürekliliğinin sağlanması açısından da önemlidir. Yerel yönetimler, gönüllü kuruluşlar ve özel sektörün desteğinin sağlanması stratejik planın uygulanabilirliğini kuvvetlendirecektir.

Eğitimde strateji planının, stratejiye dayalı bir oyun olan satranca benzediğini söyleyebilirim. İkisinde de hamlelerinizi iyi düşünürseniz kazanırsınız. Aksi durumda ise, eğitim alanındaki yenilginin bedelinin daha ağır

* M.Orkun TEKKILIÇ, Tunceli Şehit Nurgül Bayram Aladağ İlköğretim Okulu

olacağına emin olun. Eğitim alanında plansız programsız yola çıkmak size bir oyunun kaybettiğinden daha fazlasını kaybettirecektir.



AVRUPADAKİ STRATEJİK PLAN*

Stratejik planlama, her kurumun geniş kapsamlı düşünerek ”Neredeyiz, Nerede Olmak İsteriz?” sorularına cevap aramaktır.

Stratejik planlama amaç olarak, nicelik bakımından sayısal verileri yakalamaktan çok niteliği ön plana çıkarmak olmalıdır. Eğitim kurumlarında da stratejik planlamanın amacı nitelikli insan yetiştirmektir.

Bir anımı anlatmak istiyorum; AB Leonardo da Vinci Hareketlilik Projeleri kapsamında Avrupa ülkelerine gitme şansı yakaladım. Şehir içi ulaşım trenine binmek üzere bilet makinesinden biletimi aldım ve hiçbir kontrol ve engel olmadan trene bindim. Biletim kimse tarafından kontrol edilmedi. Kendi ülkemde rastlamadığım bu duruma şaşırılmışım. Yolculardan birine sordum :”Bu bileti hiç kimseye göstermedim ve perondan geçip okutmadım.Nasıl olur böyle bir şey? Aldığım cevap: “Burada insanlara fazlasıyla güvenilir ve kimse de bu güveni suistimal etmeye çalışmaz, dolayısıyla bilet almadan trene binmezler.

”Benim hep hayal ettiğim bir insan modeliydi bu. Düşündüm, biz eğitimci olarak dürüst, devletine saygılı, kendisi ile barışık bir insanı kaç yılda yetiştiririz?

Bence stratejik planlamayı binalarla uğraşmaktan ziyade, yetişen çocuklarımızı böyle bir vatandaş modeli mantığı ile yetiştirirsek, ülkemiz en kısa zamanda kalkınır ve kaliteyi en kısa zamanda yakalarız.

Vizyonumuz, kendine ve devletine güvenen, dürüst, çalışkan ve en önemlisi de mutlu insanlar ile Avrupa’nın en önde gelen insan modelini oluşturmak olmalıdır.

* Kemal BÜYÜKKIRCALI, Şanlıurfa İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Ekip Üyesi

STRATEJİK PLAN*

Strateji “belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar, planlar bütünüdür.” diye tanımlanmış (1993) veya kısaca önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yoldur.

Strateji gelecekle ilgilidir. Pek çok kuruluş geleceğe yönelik hedefleri ve bugünkü hedefleri ile uğraşmaktadır.

Stratejik plan, bütün eğitim yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu diğer planlama türlerinde olduğu gibi sistematik bir planlama süreci ile hazırlanır. Stratejik plan, uzak ufukları içine alan bir planlama süreci olduğu halde uzun vadeli bir uygulama planı değildir. Stratejik plan, gelişim hedeflerine ulaşmak için izlenecek hareket yönünü ortaya koyar, zayıf yönlerin güçlendirilmesine fırsat tanır ve okulun güçlü olduğu yönleri ortaya koyarak bunların okulun gelişimine katkısını sağlar.

Aslında planlama hayatımızın her alanında mevcuttur. En basitinden pazara çıkarken bile bir planlama yaparız hangi meyveden hangi sebzedden ne kadar alacağımızı belirleriz. Bu iş için bir kaynak ayırır ve bunun üstüne çıkmamaya çalışırız.

Peki, geleceğimizi inşa ettiğimiz ve görev yaptığımız eğitim kurumlarının bunun için sağlam temelleri olan bir stratejik planı var mı?

Okulumuzun izleyeceği bir stratejik plan var mıdır? Okulların hedefleri nelerdir? Okulların isimleri farklı olduğuna göre stratejik hedeflerinin de farklı olması gerekmez mi?

Stratejik Plan okula kimlik kazandırır. Her ne kadar okullar aynı sistemin birer parçası olsalar da, her okul içinde bulunduğu çevre şartlarındaki farklılıklar ve değişen öğrenci ihtiyaçları nedeniyle bir diğerinden farklıdır.

Stratejik planlama ve hedef belirlerken ülkemizin izlediği politikaları da mutlaka göz önünde bulundurmalıyız zaten bu durum bir zorunluluktur. Millî Eğitimin genel amaçlarında bireyleri ruhen ve bedenen sağlıklı, ailesine ve vatanına yararlı bireyler olarak yetiştirmek ve de üst eğitime hazırlamaktır. Stratejik Plan, yapılacak çalışmalara yön verecek, önceliklerin tespitine yardımcı olacak ve okulun sürekli gelişimini garanti altına alacaktır. Ayrıca, stratejik plan içerisinde okulun ilkeleri, değerleri, yargıları, misyonu, vizyonu ve

* Uşak Banaz Şehit Tuncay Durmuş Çok Programlı Lise Okul Gelişim Yönetim Ekibi

değer ölçütleri bulunacağı için okul gelişiminden beklenenler stratejik plan ile açığa kavuşacaktır.

Misyon, bir organizasyonun var oluş nedenidir. Misyon tanımına daha genelden özele inerek okullar boyutundan bakarsak misyon bir okulun var oluş nedeninin ifadelendirilmesidir. Bunun için önce kim olduğumuzu ne istediğimizi bilmeliyiz. Öğretmen, idareci, memur, hizmetli ve de öğrencilerimizin nerdeyim? ve niçin buradayım? sorularını kendilerine samimi olarak sormaları ve cevaplandırmaları en önemli aşamadır.

Öğrencilerin kendilerini motive etmek için kullandıkları sözlerden biridir "Hedefi olmayan bir yelkenli gemiye hiçbir rüzgâr yardım edemez". Okul olarak bizim çıkarımımız ise stratejik planı olmayan bir okula hiçbir müfredat başarıyı getiremez. Klasik anlamda öğretmen, derse girip bilgi aktaran; öğrenci sınıfa girip yerinde oturan ve bilgiyi ezberleyen; idareci bağırıp çağırıp kurallar uygulayan kişidir.

Bizim okuldaki temel görevimiz milli eğitimin temel amaçlarını somutlaştırmaktır. Okulumuz için önemli olan her şeyden önce *İYİ İNSAN* yetiştirmektir. Ama bunu yaparken okulumuzun farkını da ortaya koymalıyız. Bu fark çevresiyle yaşadığı toplumun değerleriyle uyumlu ama çevresini de uygarlığa doğru yönlendirebilecek bireylerin alt yapısını oluşturmaktır.

Okulun değerleri, düşünme biçimimizi, davranış şeklimizi ve olaylar karşısında ortaya koyduğumuz tepkilerimizi belirleyen okulumuzun sahip olduğu özelliklerdir. Değerlerimiz bize, nelerin önemli olduğunu, nelerin iyi, nelerin kötü olduğunu söyler. Okul içerisinde herkes tarafından kabul edilen ve paylaşılan değerler, okul hayatını düzenler, okulun dışındakiler ile ilişkilerini belirler ve okulun verdiği hizmetin niteliği ile bu hizmetin sonucu çıktılarının özelliklerini oluşturur.

Değerlerimiz, hayatımızın bir başka boyutu gibidir ve adeta günlük yaşantımızın bir parçası durumundadır. Bütün bu özellikler dikkate alındığında okulun değerleri, okulun başarısı üzerinde anahtar rolü oynar.

Bizim okulumuzun kahramanları öğrencilerimizdir. Bunu öğrencilerimize hissettirir ve onları onurlandırırız. Bulduğumuz okulda niçin buradayım sorusuna cevap arayan bireyler soruya doğru cevap verdiklerinde hedeflerine daha çabuk ulaşacaklarını bilirler. Atabeyliğini üstlendiğimiz kahramanlarımızı hayata hazırlamak bizim mutluluk kaynaklarımızın başında gelir. Okul olarak farklıyızdır. Çünkü farklı programları uygulayan birden fazla okul türünü bünyemizde barındırıyoruz. Kimilerinin dezavantaj olarak gördüğü bu durumu avantaja dönüştürürüz. Öğrencilerimiz farklı alanlarda eğitim gören arkadaşlar edinir ve onların programları hakkında fikir sahibi olarak meslek seçimini daha doğru bir şekilde yapma şansı bulurlar. Okulumuzun misyonunu

ifadelendiren tanımlamayı yazmak için bu konudaki gerçek duygu ve düşüncelerimizi samimi bir şekilde yazmamız gereklidir.'Biz bu ülkenin temel taşıyız attığımız temel in sağlamlığı binanın sağlamlığını belirleyecektir.'

Okulun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlardan yararlanma durumu ve aldığı riskle değerlendirmemiz bakış açısına göre değişir. Eğer iyimser bir anlayışla bakıyorsak yarısı dolu bir bardağı yansı dolu olarak, karamsar bir anlayışla bakıyorsak aynı bardağı yarısı boş olarak görürüz. Okul olarak küçük bir yerleşim yerinde olmayı kendimize sorun yapmaz küçük bir yerde olmayı avantaja döndürmeye çalışırız. Örneğin kalabalık kentlerde trafikte geçen zamanı biz ödevlere ve sınavlara hazırlıkta değerlendiririz. Velilerimizi şahsen tanır onların bilgi birikimlerinden ve maddi katkılarından okulumuzu yararlandırırız.Ülkemizin doğal zenginlikleriyle gurur duyarken bunun bilim zenginliğine dönüşmesi için yol arkadaşlarımızı sürekli teşvik eder cesaretlendiririz.

Bizim lise mezunu bireyler yetiştirmek gibi basit hedeflerimiz yoktur. Bizden mezun olanlar toplumda parmakla gösterilecek ÖRNEK İNSAN, mesleğini ustalıkla ve aşkla yapmaya çalışan bireyler olurlar. Yaptıkları iyi işlerle daha iyinin nasıl yapılması gerektiğini çevrelerine gösterirler.

Şu bir gerçek ki eğer nereye ulaşmak istediğimizi bilmiyorsak herhangi bir yol bizi bir yere götürebilir ancak, ulaştığımız yer hiçte ümit ettiğimiz özellikte ve bize mutluluk veren bir yer olmayabilir. O halde vizyon, stratejik planlama sürecinin vazgeçilemeyecek derecede önem taşıyan bir unsurdur. Vizyon hem bireysel olarak sahip olunabilen hem de okul toplumu tarafından paylaşılan bir özellik taşıyabilir.

Vizyon, öylesine bir etki gücüdür ki bireylerin yaratıcı yönünü ve becerilerini harekete geçirerek onların olası fırsatları önceden görmesini ve bunların bugün ile ilişkilendirilmesini sağlar. Vizyon, ilerisinin nasıl olacağı hakkında fikir verir, geleceğin nasıl değişeceğini ve ne gibi farklılıkların olacağını gösterir.

Bizim için önce eğitim sonra eğitim daha sonra öğretim gelir. Eğitimi iyi almış bireylere fen, matematik ve sosyal bilimleri aktarmak daha kolay ve zevklidir. Bizim en iyi ürünümüz çocuk veya genç olarak aldığımız bireyleri İYİ İNSAN, hedef sahibi ve hedefe ulaşma konusunda etik davranan bireyler yapmaktır.

'Vizyon olarak önce iyi sonra daha iyi ve en sonunda eğitim öğretim için mükemmel bir okul olmaktır.'

Amacı olan, katılımcı, demokratik ve laik, bilimsel düşünen, eleştiriye ve değişime açık, öğrenmeye istekli, çalışmalarını bir plan doğrultusunda yürütebilen, kendisiyle barışık, ailesi ve çevresiyle uyumlu, olumlu

davranışlarıyla çevresine örnek olabilen, girişimci hoşgörölü ve sağlıklı bireyler yetiştirmektedir.

Öğretmenlerimiz öğrenciyle iletişim kurarken karşısında yetişkin bir birey varmiş gibi davranır. Kendisini padişah yetiştiren bir lala olarak görür en iyisini en doğrusunu öğrenmesi ve yapması için çalışır.

Öğrencilerimiz kısa bir zaman sonra ellerinde basit bir diploma ile değil mensubu olmaktan gurur duyacakları kalitede bir ortamdan ayrılacaklardır.

Hedeflerimiz için sahip olduğumuz öğretmen, idareci ve personelin karşılaşacağımız zorlukların aşılmasında avantajlarımız olduğunu biliyoruz. Lojistik desteğimizi sağlayan velilerimiz bu okulun dördüncü kuvvetidir. Net hedeflerimiz var. Bunların ilki, bulunduğumuz yerleşim yerinde öğrencilerimizin parmakla gösterilmesi için, arması takılı öğrencilerimizin otobüste ayakta kalan Ayşe teyzeye yer vermesidir. Bu davranışı gösterebilen öğrenciler stratejik planın amacına ulaştığının ifadesidir.



STRATEJİK PLANLAMA*

Değişimi anlama, yorumlama ve çözüm üretme sürecinde stratejik planlama son dönemde adını sıklıkla duymaya başladığımız bir kavram haline gelmiştir. Bu çalışmada strateji kavramının genel bir çerçevesi çizilerek, stratejik planlamanın yönetim açısından önemi ve yararları ile stratejik planlamanın temel bileşenleri ele alınmaktadır.

1. Strateji Kavramı

Strateji kavramının etimolojik kökeni eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesi ile oluşturulmuştur. Kimi görüşlere göre de bu kavramın etimolojik yönden Latince yol, çizgi, nehir yatağı anlamına gelen “stratum” kelimesinden türetildiği ifade edilmektedir (Aktan, 2007, 3; Odabaş, 2004, 83-84; Güçlü, 2003, 66). Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise; önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 1998, 2032).

2. Stratejik Planlama ve Özellikleri

Planlama geleceği düşünme, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir (Aydın, 2000, 133). Stratejik planlama ise, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır (DPT, 2006, 7).

II. dünya savaşından sonra işletmelerde uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama çalışmalarına dayanan stratejik planlama ilk kez 1960’larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, 1980’li yıllardan sonra kâr amacı gütmeyen örgütlerde de kullanılmaya başlanmıştır.

Stratejik Planlama örgütte görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcılarının örgütün misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder. Başarılı bir stratejik plan;

- Kurum yöneticisinin tam desteğini almalıdır.
- Her düzeydeki yöneticileri ve çalışanları kapsamlı ve plan, sadece yapanlara terk edilmemelidir.

* İbrahim Halil UÇAR, Van Merkez Atatürk İÖO Müdür Yardımcısı

- Esnek, kurumla uyumlu ve anlaşılır olmalıdır.
- Sorumlulukları açıkça tanımlamalı ve sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermelidir.
- Kurumsal hedef ve amaçlara yönelik anlayışlar üretmeli ve harekete geçirmelidir.
- Uygulandığı çevrenin farkında olmalı ve politik olarak esnek olmalıdır.
- Hedefler, ilkeler, kaynaklar ve getiriler hakkında gerçekçi olmalıdır.
- Paydaşlar arası çatışmaları önlemek için bir strateji ya da yönetime sahip olmalıdır.
- Zamana uygun, güncel ve sürekliliği olmalı durağan ve modası geçmiş olmamalıdır.
- Plan ve planlama süreci düzenli olarak değiştirilebilmeli ve incelenebilmelidir (<http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.>).

Stratejik planlama, örgütte farklı birimlerde çalışan bireylerin çabaları, ortak amaçlar doğrultusunda bütünleştirir. Örgütün geleceğine ilişkin paylaşılmış bir vizyon sağlar. Bu sayede, eşgüdümlenen ve açık bir iletişim kanalıyla desteklenen bireysel çabalar, örgütün ortak amaçlarının başarılmasına katkıda bulunabilir. Böylece, örgütün gelecekte varmak istediği, ulaşmayı hedeflediği yere ilişkin açık ve belirli bir hedef çizilebilir (Çalık, 2003, 255). Stratejik planlama, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruyu cevaplandırmasına yardımcı olur:

1. Neredeyiz?
2. Nereye gitmek istiyoruz?
3. Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
4. Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Bu sorulara verilecek yanıtlar ve stratejik planın diğer unsurları stratejik planlamanın içeriğini oluşturur.

“Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren durum analizi yapılarak cevaplandırılır.

“Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabı ise; kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler; ulaşılması için çaba ve eylemlerin

yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek amaçlar ve amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler ortaya konularak verilir.

Amaçlar ve hedeflere ulaşmak için takip edilecek yollar ve kullanılacak yöntemler olan stratejiler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.

Son olarak, yönetsel bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, temel değerlerler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır (DPT, 2006, 8-9).

Stratejik planlama, gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçen ve ana amaçları gözden kaçırmaksızın, yönetimin bir parçası olarak işleyen sürekli ve sistemli bir karar mekanizması içinde örgüt üst yönetiminin önsözleri ve astlarının konulara katılımı ilkesi çerçevesinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkar. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama diğer planlama türlerinden bir çok yönüyle ayrılmaktadır. Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden farklı kılan temel özellik şunlardır (Eren, 2000, 46-50):

1. *Zaman süresi veya ufku:* Stratejik planlama, uzun süreli bir planlama türü olması dolayısıyla diğer plan türlerinden ayrılır.
2. *Verilerin yapısı:* Stratejik planlar, amaçlarına ve işlevlerine göre farklı verilerden oluşur.
3. *Verilerin sayısı ve miktarı:* Stratejik planlama, faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, diğer planlama türlerine oranla daha fazla sayıda veri ile ilgilenir.
4. *Organizasyon seviyesi:* Stratejik planlama, daha çok sonuçlara yönelmiş durumdadır. Bu nedenle, uzun süreli amaçları ve ileride meydana gelebilecek sonuçları kapsar.

Stratejik planlamayı geleneksel planlamadan ayıran önemli özelliklerden biri de çevresel faktörlerin incelemesine verdiği önemdir. Ayrıca stratejik planlama vizyon oluşturma özelliği ile de diğer planlara göre daha güçlü bir yapıdadır. Çevresel belirsizliğin örgüt üzerinde yapacağı olumsuzluğu, bu belirsizliği asgari düzeye indirgeyerek giderir ve çalışanlar üzerinde daha motive edici bir etkiye sahiptir.

3. Stratejik Planlamanın Önemi

Yaşanan değişim karşısında örgütlerin başarısızlıklarının temel nedeni strateji yokluğu veya strateji yanlışlığıdır. Stratejik planlama aşağıda belirtilen nedenlerden dolayı önemlidir (Özdemir, 1999, 33-34).

Stratejik planlamayı önemli kılan bir başka yönü yönetimde etkinliktir. Çevrenin, teknolojik gelişmelerin, ana politikaların, amaçların ve hedeflerin incelenmesi ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin tayini örgüt üst yönetimi için vazgeçilmemesi gereken bir yönetim faaliyetidir.

Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır.

4. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın örgütler açısından çeşitli yararları bulunmaktadır. Bryson (1995, 7; Akt: Aksu, 2002, 34-35) stratejik planlamanın dört temel yararı olduğunu ifade etmektedir. Bunlardan ilki, stratejik düşünce ve davranışı geliştirmesidir. Böylece, örgütün dışsal-içsel çevresi ve çeşitli üyelerin çıkarları, örgütün gelecekteki yönünün açığa çıkarılması, örgütsel öğrenmeye yüksek düzeyde ilgi ve eylem için örgütsel önceliklerin oluşturulması konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür. İkincisi, gelişmiş karar verme sağlar. Stratejik planlama, örgütün karşılaştığı önemli sorunlar ve meydan okumalarda ilgi üzerinde yoğunlaşır ve kilit karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Üçüncü yarar ise ilk ikisinden gelmektedir. Stratejik planlama çabası içindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya yöreklendirilir; içsel ve dışsal istem ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar. Son olarak, örgütteki insanlar stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilir. Politika belirleyiciler ve kilit karar vericiler kendi rollerini daha iyi oynayabilir; sorumluluklarını yerine getirebilir; örgüt üyeleri arasındaki takım çalışması ve uzmanlık daha da güçlenebilir.

Stratejik planlama bütün bu yararları sağlamasına rağmen, sürecin olumlu işleyeceğine dair bir garanti yoktur. Herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devresinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir. Zira, stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar, işlemler ve araçlar bütünüdür. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında çok dikkatli olmak zorundadır. Özellikle, çok zor stratejik sorunlar ele alındığında, başarı asla garanti edilemez.

5. Stratejik Planlamanın Temel Bileşenleri

Stratejik planlamanın temel bileşenleri stratejik planlama faaliyetine baz oluşturacak plan öncesi analizler, organizasyona yön verecek olan misyon ve vizyon, uzun vadeli stratejik amaçlar ile orta ve kısa vadeli hedefler, faaliyetler ve projelerdir.

5.1. Plan Öncesi Analizler

Stratejik planlama sürecinin başında, örgütün, iç yapısı ve dış çevresi bakımından şu anda nerede bulunduğu belirlenmesi gerekir. Bunun için de en çok kullanılan yöntem SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi yöntemidir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder. SWOT analizi, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler arasında ilişki kurulması ve stratejilerin geliştirilmesine temel teşkil eder.

5.2. Misyon ve Vizyon

Stratejik planlamanın en önemli parçası misyon ve vizyondur. Vizyon, sahip olunan değerlerin anlam ve yansımasıyla zihinde çizilen tablodur. Örgüt açısından vizyon;

- Geleceği düşlemek ve tasarlamaktır,
- Düşlerle gerçekleri dengeleyebilmek ve kurgulayabilmektir,
- Değerlerle farklılaşmak, değerlerde gönül gücüyle birleşmektir,
- İletmek, paylaşmaktır,
- Riske girmek ve riski yönetmektir (Erçetin, 2000, 92-98).

Vizyon geliştirmek, sorunlara uzun vadeli çok geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramak, dolayısıyla bu gelişmelerin örgütü nasıl etkileyeceğini tayin edecek uygun örgüt hedef ve stratejileri belirlemektir (Şimşek, 1998, 366). Vizyon oluşturmak için: vizyon kuranların, yaşamları ve işleri için neyin önemli olduğunu belirlemeleri, bu isteklerinin gerçekleşmesi karşısındaki engelleri saptayarak isteklerinin gerçekleşmesi için hangi kaynaklara sahip olduklarını ortaya koymaları, bu kaynaklarda başarıya götürecek etkenleri ortaya çıkarmaları ve çıkarılan kaynaklardan somut uygulamalar yaratmaları önerilmektedir (Aksu, 2002, 68-69).

Vizyonun belirlenmesinden sonra bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Misyon, kurumun vizyonunun nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin ayrıntıları ortaya koyan uzun bir ifadedir (Aytaç, 2000, 49). Misyon, bir bakıma vizyonun somutlaşmış ifadesidir. Misyon ifadesinin amacı, organizasyon içindeki çeşitli unsurları ortak bir amaç çerçevesinde birleştirmek,

organizasyona stratejik bir yön göstermek ve kaynakların bu çerçevede kullanılmasını sağlamaktır. Misyon ifadesi bir bakıma örgütün anayasası olarak değerlendirilebilir (Kılıç ve Erkan, 2006, 81).

5.3. Stratejik Amaçlar/Hedefler

Amaçlar örgütlerin faaliyetlerinin, hatta varoluşlarının nedenini oluştururlar. Örgütsel amaç, organizasyonun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin hususlardır. Amaçlar sayesinde politika, program, kaynak seçimi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınmasını kolaylaştırır. Bu nedenle açıkça yazılı, tarihi belirlenmiş ve rakamlandırılmış somut amaçlar saptamanın yararı çok büyüktür (Eren, 2000, 57-59).

- Hedefler, stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle, hedefler ulaşılması öngörülen çıktılara dönük, ölçülebilir alt amaçlardır. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir (DPT, 2006; 34).

5.4. Faaliyetler ve Projeler

Stratejik planı uygulamak için kullanılan stratejilerin ve adımların detaylı bir tanımınıdır. Faaliyetler ve projeler, stratejik plan sürecinin “hedefe nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur. Bu kısımda hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyet ve projeler bir öncelik sırasına göre ele alınarak eylem planları uygulamaya konur. Eylem planları, kurumun amacı, hedefleri ve misyonunu temel alarak program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri ve stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklar.

Bir eylem planı; yönetim organları, örgütsel takımlar ve bireylerin uygulama rol ve sorumlulukları, belirli hedefler, beklenen sonuçlar ve dönüm noktaları, belirli eylem basamakları ve ilgili ayrıntılar, programlama, kaynak koşulları ve kaynaklar, iletişim süreci, gözden geçirme, izleme ve orta yol düzeltme işlemleri ile sorumluluk işlemleri gibi ayrıntılara sahip olmalıdır (Aksu, 2002, 52).

Gelecekle ilgili koşullar belirgin bir şekilde değişecekse planın varsayımlarının ve dolayısıyla stratejik planın yeniden gözden geçirilmesi ihtiyacı doğacaktır. Sürecin bu kısmı gelecekteki performansı anlamlı bir şekilde etkileyebilecek geçmiş deneyimler, mevcut faaliyetler ve projeler ile ilişkilendirilir. Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır.

Sonuç

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi, bilginin etkin bir şekilde kullanılarak stratejik bir başarının elde edilebilmesi stratejik planlama yapılmasıyla sağlanabilir. Stratejik planlama ana hatlarıyla en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki çıkarımları üzerine vurgu gerektirir. Stratejik planlama iletişim ve katılımı kolaylaştırır, muhalif ilgi ve değerleri barındırır, akıllı ve makul olarak analitik karar vermeyi ve başarılı bir uygulamayı sağlar.

Stratejik planlama örgütsel öğrenmeyi arttırarak öğrenen organizasyonlar oluşmasına, uzun vadeli stratejiler geliştirilmesine, örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesine, örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaya, örgüt ile çevresi, amaç ve kaynakları arasında bağ kurarak kaynakların etkili ve verimli kullanılmasına yardımcı olur.

Stratejik planlama çevreyle bütünleşmiş, herkesin fikrinin alınması ile yürüyen, şartlar değiştiğinde değişiklik yapmaya imkan veren, ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir. Ancak stratejik planlama her derde deva bir reçete değildir. Stratejik planlama düşüncesizce kullanıldığında stratejik düşüncenin doğasını ve geliştirilmesi beklenen eylemi ortadan kaldırabilir. Öte yandan stratejik planlama bir tahmin olmadığı için geleceği kestirmede de kullanılmaz ve gelecekteki kararlarla uğraşmaz; o varolan kararların geleceği ile uğraşır.

Stratejik planlama ortaya çıkan fırsatlara göre tekrarlanan bir süreçtir. Stratejik planlamada önemli olan geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir. Bu nedenle iyi düşünülmüş bir stratejik planın uygulaması yalnızca örgütsel başarının değil aynı zamanda idari üstünlüğün en iyi kanıtıdır.

Kaynaklar

1. Aktan, C. C., (2007). “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, <http://www.canaktan.org>. 23.10.2007 tarihinde ulaşılmıştır.
2. Aksu, M., (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
3. Aşgın, S., (2006). “Ülkemizde “Stratejik Planlama” Kavramının Gelişmesi”, *Türk İdare Dergisi*, 451, 7-20.
4. Aydın, M., (2000), *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatipoğlu Yayınevi.
5. Aytaç, T., (2000). *Okul Merkezli Yönetim*, Ankara: Nobel Yayınları.

6. Bircan, İ., (2002). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11-19.
7. Çalık, T., (2003). “Eğitimde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Planlama Açısından Nitel Değerlendirilmesi”, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251-268.
8. DPT, (2006). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara: Başbakanlık Yayınları.
9. Erçetin, Ş.,(2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
10. Eren, E. (2000). *İşletmelerde Stratejik Planlama*, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.
11. Ereş, F., (2004). “Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15, 21-29.
12. Güçlü, N., (2003) . “Stratejik Yönetim”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85
13. Güner, S., (2005). “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, 446, 61-78.
14. Gürer, H., (2006). “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
15. Işık, H.&Aypay, A., (2004). “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme”, *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
16. Kılıç,M.&Erkan,V.,(2006).“Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, *G.Ü. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93.
17. MEB. (2002). *Okul Gelişim Modeli. Planlı Okul Gelişimi*. Ankara: MEB Yayınları.
18. Odabaş, Ç., (2004). “Stratejik Yönetim ve e-Devlet”, *Sayıştay Dergisi*, 55, 83-94.
19. Özdemir B., (1999). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği*, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
20. Pamuk, G. ve diğerleri,(1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayınevi.
21. Saraç, O., (2005). “Benchmarking ve Stratejik Yönetim”, *Sayıştay Dergisi* ,56, 53-77.
22. Şimşek, M. Ş., (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya: Damla Yayınevi.
23. TDK, (1998). *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Tarih Kurumu Basım Evi.

24. Yılmaz, K., (2003). “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, 51-52, 67-86.
25. Web: <http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan>. 31.10.2007 tarihinde ulaşılmıştır



GELECEĞİ BUGÜNDEN YAKALAMAK İÇİN STRATEJİK PLANLAMA*

1. Giriş

Günümüzde sanayi toplumu bilgi toplumuna dönmektedir. Bilginin en önemli değer olduğu günümüz dünyasında sürekli yeni bilgiler üretmek, üretilen bilginin yayılımını sağlamak, öğrencileri yaşama hazırlamak, okulları bu gelişmeler karşısında hazır bulundurmak çok önemlidir. Bu sebeptendir ki “okulun günün koşullarına göre yeniden tanımlanması, yeni rol ve sorumluluklar yüklenmesi kaçınılmazdır. Öğrenci başarısına odaklı bir okul için, okul liderliğinin, çalışanlarının rol ve sorumluluklarını profesyonel bir anlayışla yerine getirmeleri gerekir.”

Tüm bunların yanı sıra “okuldan, var olan kültürü ve geçmiş mirası genç kuşaklara aktarması aynı sırada genç kuşakları hayata hazırlaması beklenmektedir.

Bu değişim süreci aşamaları gerçekleştirilirken artık geleneksel okul modeli yeterli olmamaktadır. Yapılan çalışmaların tam bir katılım ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu katılım okulla ilgisi olan her grubu kapsamalıdır. Ancak bu şekilde değişim sürecinin planı çıkartılabilecektir.

2. Strateji

Strateji, örgütün misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel güçler ışığında örgüt için amaçlar belirleme, örgütün amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve örgütün temel hedefleri ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir. Strateji, muhakeme yapmayı, geleceği öngörmeyi amaçlayan, örgütün etkililiğini ve dinamizmini sağlayan önemli bir araçtır. Drucker’a göre, bir örgüt açısından stratejinin temel amacı, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır.

3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama veya geniş anlamıyla stratejik yönetim, kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak

* Murat ARICAN, R.Tevfik YÜCEL, Aydın BORA, Yozgat Yerköy Anadolu Teknik, Teknik ve Endüstri Meslek Lisesi

hedef ve stratejiler belirlemeleri; ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performanslarını izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı esnek bir yönetim yaklaşımıdır. Daha basit ifadeyle stratejik planlama, kuruluşların, “neredeyiz?”, “nereye ulaşmak istiyoruz?”, ulaşmak istediğimiz noktaya nasıl gideriz?” , “hedeflenen noktaya varıştaki diğer etkenleri ve başarılarımızı nasıl ölçeriz?” şeklindeki temel sorulara cevap arama süreci olarak da ifade edilebilir.

SP'nin bir süreç olduğu görülmektedir. Bu sürecin en iyi şekilde planlanması gerekmektedir. İşte bu aşama “planlamanın planlanması” olarak isimlendirilmektedir. Bu aşamada kurum içerisinde SP ekibinin kurulması ve çalışma takviminin belirlenmesi gerekmektedir.

Çalışma takvimin belirlenmesiyle beraber şu dört sorunun cevabı aranmalıdır;

- a. Neredeyiz?
- b. Nereye ulaşmak istiyoruz?
- c. Nasıl ulaşılabilir?
- d. Nasıl ölçer ve değerlendirebiliriz?

3.1 Neredeyiz?

Neredeyiz sorusu kurumumuz durum analizidir. Şu anda kurumumuzun durumunu bize anlatması için önemlidir. Kurumun iç dinamikleri dış dinamiklerini öğrenmeliyiz ki ona göre sınırlarımızı çizelim.

Unutmamamız gereken bir diğer konu ise paydaşlardır. Paydaş genel anlamda bir ortaklık veya mal üzerinde payı olan kimse, hissedarlık olarak tanımlanabilir. Buradan da anlaşılacağı üzere paydaş SP'yi hazırlayan kurumu etkileyen veya etkilenen tüm bireylerdir. Durum tespiti için çalışanlar ve paydaşların görüşleri katılımcı yöntemler ile alınacaktır.

Bu çalışmayı yaptığımızda kurumun SWOT-GZFT analizi yapılmış olacaktır. Böylece kurumumuzun nerede durduğunu görmüş olacağız.

3.2 Nereye ulaşmak istiyoruz?

Bu aşamada kurum amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Amacımız nedir, SP sonunda varmak istediğimiz nokta neresidir? Bu iki soru çalışmamızın rotasını belirleyecek taşlardır.

3.2.1 Stratejik Amaç

Stratejik amaç, kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. Stratejik amaçlar, genel ve kuruluş işlevini daha ileri bir noktaya götürecek nitelikte olmalı, ama aynı zamanda gerçekçi ve ulaşılabilir bir özellik taşımalıdır.

3.2.2 Hedef

Hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsarlar. Bir stratejik amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir.

Dikkat edilmesi gereken önemli bir nokta hedefin tartışılabilir olsa da başarılabilir olması gerekliliğidir. Bu anlamda asıl olan gerçekleştirilebilir hedefler oluşturmaktır. Bu durum sadece program ya da faaliyetler için değil, çalışanların güdülenmesi, onuru ve güveni için de geçerlidir.

3.3 Nasıl Ulaşılabilir?

Yapılan çalışmaların sonuca ulaşabilmesi için performans göstergeleri, stratejiler, eylem planları, maliyetlendirme - bütçeleme çalışmalarının yapılması gerekir.

Performans göstergeleri SP için kullanılan girdiler(işgücü, materyaller, ekipman vb.), çıktılar (üretilen ürünler ve hizmetler), verimlilik (girdiler ve çıktılar arası ilişki), sonuç göstergeleri ve kalite göstergeleridir.

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Yöneticilerin, denetçilerin ve diğer kilit konumda yer alan yetkililerin arzulan hedefe nasıl başarıyla ulaşacağını belirlemeleri gerekir. Çeşitli stratejilerin uygulanması için ihtiyaç duyulan kaynakların da göz önünde tutulması gerekir.

Eylem planları, stratejik plan sürecinin “istenilen yere nasıl ulaşacağız?” kısmını oluşturur. Eylem planları, kurumun misyonu, amaçları, hedefleri ile program ve alt programlarının başarıya ulaşması için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklar. Eylem planı, her aşamada kimin sorumlu olduğunu ve her aşamanın tamamlanacağı süreyi içerir.

Maliyetlendirme - Bütçeleme kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Hali hazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir.

Görüldüğü üzere Projenin yürütülmesi aşamasında gerçekleştirilecek her eylem bir biriyle ilintilidir. Hangi eylemlerin nasıl yapılacağı kurumun işgücüne, stratejisine ve ekonomik koşullarına tamamıyla bağıntılıdır.

3.4 Nasıl Ölçer ve Değerlendirebiliriz?

İzleme stratejik planda ortaya konulan hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla

ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir[9]. İzleme ve değerlendirme aşaması şu üç aşamada gerçekleştirilebilir.

- Performansın İzlenmesi
- Raporlama
- Planın Duyurulması
- Sürekliliğin sağlanması

4.4.1 Performansın İzlenmesi

Performans ifadesi burada çalışmalar sırasında gerçekleştirilen eylemlerdir ve performansın başlangıçta belirlenen amaç ve hedefleri ne kadar sağladığı takip edilmelidir.

Kamu idarelerinin belirledikleri stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için izledikleri yolun, performans hedeflerine ulaşmak üzere kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların sonucunda elde edilen çıktı ve sonuçların değerlendirilmesidir.

4.4.2 Raporlama

Kurum performans bilgilerinin hangi sıklıkla toplandığı ve rapor edildiğine ilişkin bir rehberini hazırlamalıdır. Her ölçüte ilişkin verilerin yılda bir kez toplanması gerekir, fakat bazı bilgilerin daha sıklıkla hesaplanması gerekir.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur

Her bir hedefin izlenip değerlendirilebilmesi için ne tür verilere ihtiyaç duyulduğu, bunların ne şekilde temin edileceği, ihtiyaç duyulan veriler hali hazırda toplanmıyorsa nasıl ve ne sıklıkla kim tarafından temin edileceği, bu kapsamdaki kısıtların neler olacağı gibi hususların mutlaka incelenmesi ve cevaplanması gerekir.

4.4.3 Planın Duyurulması

Stratejik planın başarıyla uygulanması etkili bir iletişime bağlıdır. Stratejik planlar kurumların web sayfalarında yayınlanmalıdır. Kurum içinde stratejik planın tüm kurumsal düzeylere bildirilmesi gereklidir. Yöneticiler ve yetkililer planı ve kendi rollerini anlamalıdır. Plan genel olarak anlaşılmıyorsa ve kabul edilmiyorsa daha az değerli olacaktır.

4.4.4 Sürekliliğin İzlenmesi

Tüm yapılan bu çalışmalarda yapılan işlerin ve sonuçların yaygınlaştırılmasının devamlılığı olmalıdır. Kesintilerle olacak çalışmalar

verimi düşüreceği için sürekliliğin sağlanması gerekir ve bu işlemden takip edilmelidir.

5. Misyon ve Vizyon

SP tanımında dikkat çeken diğer iki unsur ise vizyon ve misyon kavramlarıdır. Tüm bu çalışmaların başlangıcında kurumumuz için vizyonumuzu ve misyonumuzu tanımlamamız gerekir.

5.1 Misyon

Misyon “Bir kimseye veya bir kurula verilen özel amaçlı görev” olarak tanımlanmaktadır. Misyon kurumun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını ifade eder. Genel olarak misyon bildirimini kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır. Bir SP hazırlanması için öncelikle kurumun ne yapmak istediği belli olmalıdır ki bu konudaki açıklımlarını ortaya koyabilsin.

İyi bir misyon ifadesi;

- Kurumun varlık sebebini ortaya koyar.
- Kurumun paydaşlarını ve yararlananlarını tanımlar.
- Paydaşların, ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ürün hizmet ve kaynakları ifade eder.
- Paydaşların ihtiyaçlarına uygun performans ölçütleri geliştirilmesine öncülük eder.

5.2 Vizyon

Vizyon ise “görünüm, ülkü” olarak tanımlanmaktadır. Yani vizyon kurumun geleceğini gösterir. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Büyük vizyonlar hem üst düzey yöneticilerin hem de her kademedeki çalışanların benimseyebilmesi ile oluşturulabilir. Bu sebeple vizyon ifadesi kurumun gelecekte alacağı biçimin ifadesinden daha öte, güçlü ve etkileyici bir içerik taşımalıdır.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimini aşağıdaki özellikleri gösterir:

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.
- Tüm kuruluş çalışanları, hizmet sunulan kitle ve diğer kişiler için çekicidir.

6. Sonuçlar ve Öneriler

Unutulmamalıdır ki stratejik planlamanın başarısı kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama sadece bir

birimin, bir ekibin işi olarak görülmemelidir. Kuruluşun üst yöneticisi ve stratejik planlama ekibi bu süreçte etkin bir rol üstlense de diğer birimler ile koordineli hareket etmeli onları da planlamaya dâhil etmelidir. Ekip üyeleri arasında motivasyon mutlaka sağlanmalı ve yönetim arasında eşgüdüm olmalıdır.

Sonuç olarak stratejik planlama Türk Eğitim Sistemi için yararlı bir yaklaşım olarak görülebilir. Eğitimde stratejik planlama, stratejik planlamanın diğer alanlara yönelik uygulanmasından anlamlı farklara sahiptir o yüzden eğitimde stratejik planlamayı kavramsal olarak da stratejik planlamanın diğer alanlara uygulanmasıyla karıştırmamak gerekmektedir. Stratejik planlama salt uzun vadeli bir plan olarak algılanmamalıdır Stratejik planlar belli bir vizyona dayalı uzun vadeli planlardır. Stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımının önemli olup olmadığı gibi konular hakkında kavramsal düzeyde çalışmalar gereklidir. Bu anlamda bir bilgi birikiminin olması ve uzmanlar arasında tartışma zemini oluşturulması gereklidir[12].

Kısaltmalar:

SP: Stratejik planlama

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

GZFT: Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar ve Tehditler

Kaynaklar:

1. Adem, M. (1997). Eğitim Planlaması. Ankara: Şafak Matbaası
2. Dokuzuncu Kalkınma Planı
3. Çelik, H, Milli Eğitim Bakanı, Planlı Okul Gelişim Modeli, MEB, Ankara, 2007
4. Planlı Okul Gelişim Modeli, MEB, Ankara, 2007
5. Aksu, M. (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Anı Yayıncılık
6. Eğitimde Stratejik Planlama, MEB, 2007, Ankara
7. Milli Eğitim Bakanlığı Yozgat İl Millî Eğitim Müdürlüğü AB Projeleri Koordinasyon Birimi Web Sitesi
8. TDK Sözlük <http://www.tdk.gov.tr>
9. MEB Stratejik Planı'nın Planlanması(Bilgi notu) MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, Ankara 2006
10. Performansa Esaslı Bütçeleme Rehberi Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Gen.Müd.2004
11. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu Devlet Planlama Teşkilatı
12. Çelik, V. (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim. Eğitim ve Bilim.Sayı:13

STRATEJİK PLAN YAKLAŞIMI*

Geleceğin nasıl olacağı, ya da gelecekte nasıl olacağımız insanoğlunun en fazla merak ettiği konulardan biri olmuştur. Bir zamanlar dünyanın kaderini elinde bulundurduğuna inanan en güçlü hükümdarlar bile kendisinin veya ülkesinin geleceğini öğrenebilmek için kâhinlere danışırlardı. Hatta bu yüzden müneccimler hükümdarların en yakınlarında bulunur olmuşlardı. Yüzyıllar içinde insanlığın gelecekle ilgili merakında bir azalma olmadı, ama geleceği görme konusunda kullandığı yöntemler değişti. Günümüzde insanlar geleceği görebilmek için müneccimlerden değil, stratejik planlardan yararlanıyorlar.

İstenilir nitelikte bir fotoğraf için objeye bakış açısı, iyi bir fotoğraf makinesi ve stüdyo neyi ifade ediyorsa, stratejik plan yaklaşımı da gelecek görüntüsünü net olarak ortaya koyma açısından onu ifade eder. Nasıl ki efektlerle ya da uygun programlarla fotoğraf üzerinde bir değişiklik yaparak görüntüyü değiştirebiliyorsanız, alacağınız yeni kararlarla da gelecek görüntüsünü değiştirebilirsiniz; yani gelecek siz nasıl olmasını istiyorsanız öyle olacaktır. Bu bakımdan gelecek görüntülerini net olarak görmek isteyen kurumlar için stratejik plan bir tercih değil, bir zorunluluktur.

Günümüz gelişim anlayışının geçmişteki anlayışlardan en belirgin farkı, stratejik plan yaklaşımıdır. Stratejik plan yaklaşımı geleceğe hazırlanmak, geleceğe göre tedbir almak gibi bizim dışımızdaki şartlara ve etmenlere bağlı olarak düşünmek yerine; kendisini etken kılan ve koşulları büyük ölçüde kendinden kaynaklanan bir planlama biçimidir. Zira stratejik plan yaklaşımı geleceğe hazır olmayı değil, geleceği yaratmayı hedefleyen bir yaklaşımdır. Bir anlamda geleceği bugün yaşamaktır. Ancak stratejik plan tek başına bir belge olarak değerli değildir. Onu değerli kılacak olan şey, kurumun doğru karar alabilme yeteneği ve kararlılık gösterebilme gücüdür. Bu iki güç, ekip çalışması içinde ve gerekli yeterlilikte kullanıldığı takdirde, stratejik plan bizi geleceğe götürecek gerçek anlamda bir belge olma hüviyetini kazanacaktır. Unutmamak gerekir ki, her araç gibi plan da sadece doğru kullanılırsa değerlidir. Eylemle hayata geçirmedığınız sürece, en iyi planlar bile gündüz düşleri olarak kalır.

Oliver Wendel Holmes, “Bu dünyadaki en büyük şey, şu an olduğumuz yer değil, gitmekte olduğumuz yöndür” demiştir. Stratejik plan da yeni bir bakış açısıdır, yeni bir yöneliştir. Baktığınız yerden hala aynı şeyleri görüyorsanız, duruşunuzu değiştirmiş olsanız bile bakış açınızı ve yönünüzü

* Zonguldak Devrek Anadolu Lisesi

değiştirmemişsiniz demektir. Bu bakımdan stratejik plan, öncelikle bizim yönümüzü ortaya koyacak şekilde düşünülmelidir.

Şimdi bir an için yöneldiğimiz hedefe ulaştığımızı varsayarak, geriye dönüp bulunduğumuz noktaya, yani pusulanın beşinci yönüne bakmalıyız ve “Biz neredeyiz?” sorusunun cevabını bulmalıyız. Eğer pusulanın beşinci yönünü, yani bulunduğunuz yeri tam ve doğru olarak kestiremiyorsanız, harita ve pusula bir işe yaramaz. Bu bağlamda; imkânlar, ihtiyaçlar, güçlü ve zayıf yönler, fırsat ve tehditler tespit edilmeli ve değerlendirilmesi yapılmalıdır. Bundan sonra, ulaşılmak istenilen hedefe en kestirme yoldan, en kısa sürede ve en az maliyetle götüreceği bir yol bulunmalıdır. Doğru bir yol haritası o kadar önemlidir ki, onun eksikliğini en yüksek imkânlar ve sonsuz çalışmalar bile karşılayamaz. Zira, haritanız yanlışsa ne kadar hızlı koşarsanız koşun, asla varmak istediğiniz adrese ulaşamazsınız.

Stratejik plan bu anlamda geleceği düşünmek değil, gelecekte düşündürmektir. Bunun büyük bir tutum değişikliği olduğunu kabul etmeliyiz. Yine kabul etmeliyiz ki, tutum geliştirmek, ateşin, tekerleğin ve ekip çalışmasının keşfi kadar önemli bir keşiftir.

Başkan John F. KENNEDY, 25 Mayıs 1961 de kongrede yaptığı konuşmada şöyle diyordu: “Bu ulusun, on yıl bitmeden önce, bir insanı aya gönderme ve onu yeryüzüne sağ salım geri getirme hedefine ulaşmaya adanması gerektiğine inanıyorum.” Oysa o yıllarda Amerika Uzay yarışında oldukça gerilerdeydi. Hatta 1968’lere gelindiğinde bile Amerika’da hala “Dünya Düzdür Derneği” vardı. Ama 1969 da Amerika insanlı uzay aracını aya gönderdi. Bu muhteşem sonuç, çok çalışmanın değil, bir tutumun zaferiydi. Bu stratejik planlamanın ve stratejik yaşamın bir zaferiydi.

Aynı yıllarda küçük küçük elektronik araçlar satılırdı. Çabuk bozulduğu için insanlar “Japon malı, tapon malı” diyerek alay ederdi. Şimdi Japon mallarını alabilecek gücünüz var mı? Bu size neyi düşündürüyor? Bunun da bir sürecin, yani stratejik planlamanın anıtsal bir zaferi olduğunda hemfikir miyiz?

Bu örneklerin bize gösterdiği gerçek şudur: Büyük amaçlar ve büyük düşünceler, uygun davranış ve eylemler gerektirir. Bütün bunları bir arada bulduran tek şey stratejik plandır.

Çağdaş bir ülke olabilmemiz için çağdaşlaşma savaşını öncelikle okullarda kazanmalıyız. Bilmek zorundayız ki, okullarda kazanılmamış hiçbir savaş, gerçekte hiçbir zaman kazanılmamış savaştır. Bu konuda eksiklerimizin olduğunu kabul etmeli, ancak güçlü amaçlarla eksiklerimizin ve zorlukların üstesinden gelebileceğimize inanmalıyız.

Başarı için, bir düşüncenin öncelikle o kurumdaki en üst yöneticiler tarafından kabul görmesi şarttır. Bu bakımdan, öncelikle okul müdürü stratejik

plan düşüncesini benimsemelidir. Okul müdürü daha sonra bir lider olduğunun farkına vararak, başarılı olmak isteyen gönüllülerden 8–16 kişi seçmeli ve onları en iyi şekilde eğitmek suretiyle bir ekip yaratmalıdır. Edward DEMİNG Japonya’da TOYOTA mühendislerini nasıl defalarca eğitime almışsa, okul müdürleri de ekibini aynı hassasiyetle eğitime almalıdır. Bu eğitimin basit anlatımla oluverecek sıradan bir iş olmadığını bilincinde olarak, personeliyle birebir ilgilenmeli, onları büyük hedeflere ulaşmak üzere yüreklendirmeli ve bunun ancak stratejik planla olacağına koşullandırmalıdır. Unutulmamalıdır ki kalite eğitimle başlar, eğitimle biter (*Ishikawa*). Peters’in “İşleriniz iyi gidiyorsa, eğitim bütçenizi iki katına çıkarın, işleriniz kötü gidiyorsa dört katına” sözü bu bakımdan oldukça anlamlıdır. Bu konuda en büyük yatırımın lider yetiştirmeye ayrılması en isabetli karar olacaktır.

Stratejik plan yapılırken uygulanabilirliği her zaman göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bağlamda Dr. Deming’in sık sık sorduğu şu soru ve cevabı hatırlanmalıdır: “Okyanusu geçmekte olan bir gemi üzerinde en fazla kimin kontrolü vardır?” Genel olarak akla gelen ilk cevap kaptandır, sonra bunu makine dairesinin şefi ve dümençi izlemektedir. Hepsi yanlıştır. Deming’in cevabı ise; “Geminin tasarımcısıdır. Çünkü gemi, tasarımının izin verdiğinden daha iyisini asla yapamaz” şeklindedir.

Stratejik planın hazırlanmasında yeni fikirlerin, alışlagelmiş davranış biçimleri tarafından öldürülmesine izin verilmemelidir. Unutulmamalıdır ki, bugüne kadarki düşünce ve davranışlarımız doğru olsaydı, ülkemizin bunca imkanları ile dünyanın en iyisi olması gerekirdi. Böyle olmadığımızı göre; düşüncelerimizi, tutumumuzu, davranışımızı ve eylem biçimimizi değiştirmeliyiz. Bunu da planımıza yansıtmalıyız. Stratejik plan, bu değişiklikleri ve yeni anlayışı yaşatan bir belge olmalıdır.

Yeni düşüncenin özü şu olmalıdır: Fırsatlara göre düşünmek değil, düşünceye göre fırsat yaratmak. Og Mandino’nun dediği gibi, dünyanın en büyük sırrı, bütün imkanların bittiği yerde sınırsız fırsatların bulunduğuna inanmaktır.

Zayıf insanlar fırsatları beklerler, güçlü insanlar ise fırsatları kendileri yaratırlar.

Kaynakça

1. <http://sgb.meb.gov.tr>. Meb Stratejik Planının Planlanması.
2. John C. Maxwell, Başarı Yolculuğu, S. 34, Sistem Yayıncılık, Üçüncü Baskı, İstanbul-2001
3. Cim Donnan, Başarı İçin Stratejiler, S.70 , Sistem Yayıncılık, Yedinci Baskı, İstanbul-1999
4. Helio Gomes, “Kalite”li Sözler, S. 47, Sistem Yayıncılık, Üçüncü Baskı, İstanbul-2002
5. Lee Jenkins, Sınıflarda Öğrenmenin İyileştirilmesi, S. 53, Kalder Yayınları, İstanbul-1998
6. Og Mandino, Dünyanın En Büyük Sırrı, S. 54, Epsilon Yayıncılık, Birinci Baskı, İstanbul-1998



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE MİSYON, VİZYON, DEĞER VE İLKELER*

Bilgi toplumunda bilginin etkin ve verimli yönetilmesi, bütün örgütler açısından gerek örgütsel sermaye gerekse yönetsel yeterlikleri açısından bulunması gerekli ve geliştirilmesi kaçınılmaz bir temel kabiliyet olarak karşımıza çıkmaktadır. Yirmi birinci yüzyıl bilgi çağı olarak adlandırılmaktadır.

Bu anlamda kurumlar, ulaşmak istedikleri hedeflerini tercih edecekleri yönetim stilleri ile tesadüfi etkilerden arınık biçimde planlayarak gerçekleştirmek durumundadırlar. Kurumların sahip oldukları yeteneklerinin farkında olarak geleceklerini mercek altına alması planlama stratejilerindeki gösterdiği başarısı ile yakından ilgilidir. Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreçleri kapsamaktadır.

Eğitim örgütleri, sosyal bir sistem olarak, tercih ettikleri yönetsel süreçlerle buldukları toplumun değişimine katkıda bulunurlar. Diğer yandan toplumsal yaşamdaki değişimler, teknolojik değişimler eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Eğitim örgütlerinin bu değişikliklere cevap verebilmesi, stratejik planlama ile mümkündür. Okullar; toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Eğitim siyasal tartışmaların en çok yaşandığı alanlardan biridir. Sosyo-ekonomik yapıdaki dalgalanmalar eğitimi doğrudan etkiler. Stratejik yönetim anlayışı ile okullar kendilerini geleceğe yönlendirebilirler (Erdoğan,1997,42).

Stratejik plânlama ile yönetim anlayışı eğitim kurumlarının kurumsal kimliklerinin resmedilmesine, mevcut ve gelecekteki kapasitelerinin en verimli biçimde kullanılarak, verimlilik artışlarının sağlanmasına, en önemlisi de bu anlamda kurum kültürlerinin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

Stratejik planlamanın başarısı için bulunulan düzeyin reel analizinin, değişim ve gelişme için fırsatların değerlendirilmesinin, iç ve dış tehditlere yönelik algılarda diriklik, varılmak istenilen hedefin açık seçik olarak ifadesinin (vizyon, misyon), uygulama sürecinde dikkate alınacak ilke ve değerlerin, belirlenecek amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilmek için ölçülebilir ve somut olarak ifade edilebilir hedeflerin dikkatle hazırlanması önemlidir. Stratejik planın hazırlanmasında kurum paydaşlarının etkin katılımı ve katkısı sağlanmalıdır. Böylece stratejik planın uygulanması ve sonuçlarına katlanılması daha kolay olacaktır.

* İsmail KILIÇ, Aksaray Merkez Necip Münire Önemli İlköğretim Okulu Müdürü

Misyon

Misyon, sözlük anlamıyla, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelir. Geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Örgütün, çalışma alanını, var olma nedenini ortaya koyar. Ayrıca misyon ifadesi kurumun neyi kimin için yaptığını ifade eder. Bu anlamda misyon ifadesi ile kurumsal kimliğin ortaya konulmasının yanı sıra kurumun varlık sebebini belirtir (DPT,2003,s.20,MEB,2007,s.38).

Misyon ifadesinde hizmetin amacı tanımlanmalı, yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenmeli, kuruluşun hizmet verdiği kişi ve kuruluşlar belirtilmeli, kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanmalıdır.

Vizyon

Vizyon (Öngörü, Öngörüş, Ufuk); sahip olduğumuz değerlerin anlam ve yansımalarıyla zihnimize çizdiğimiz bir tablodur (Özden, 2002,s.39). Örgüt üyelerinin inanç ve bağlılığını etkileyen olayları, konuları ve gelecekle ilgili durumları yaratabilme, bunlara ilişkin yaklaşımlar geliştirme ve iletme kapasitesi olarak da düşünülebilir (Erçetin,1997,126). Vizyon örgütün gelecekte ulaşmak istediği noktayı belirlemede ışık tutan ideali, paylaşılan zihinsel imajı, resmi ve düşüncesidir. Vizyon bir gelecek duygusudur. Bugünün olanaklarını aşan, hayal edilebilen bir olasılık, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişini haklı çıkarmak için değil geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir.

Vizyon kurum değerlerinin çizdiği ufuktan başka bir şey değildir. Değerler, vizyon ve misyon ilişkisi aşağıda gösterilmektedir (Özden, 2002,s.47).



Temel Değerler

Temel değerler, kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak, stratejik planlama için önemlidir. Çünkü, kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler, kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır (MEB, 2007,s.41). İlkeler ise kurumun davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve aksiyonun geliştirilmesi ve

yürütülmesine rehberlik eden faktörleri ifade eder. Kurumsal ilkeler üstü örtülü olarak bilinse de açık bir biçimde ifade edilmesi daha yararlı olabilir. İlkeler sıklıkla kalite yönetimi kültürüyle bir arada ele alınır. Paydaşları tatmin etmek ve sürekli iyileşmeyi sağlayabilmek için ilk seferde en iyisini yapmak önemlidir.

Sonuç

Stratejik planlama sürecinde kurumsal hedeflerin en azami ölçüde gerçekleşebilmesi, kurum için geleceğe tutulan projeksiyonun gerçeği yansıtabilmesi, kurumsal performans ve kapasitenin geliştirilebilmesi adına yapılacak her türlü eylemin amacına ulaşabilmesi için, planlama sürecindeki yer alan kavramların üzerinde durulması önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının liderlik ve okul yönetimi, okula ait mali, fiziki ve insan kaynaklarının yönetimi, okulun paydaşları olan toplumun bileşenlerine ilişkin yönetsel yaklaşımlarda, eğitim ve öğretim süreçlerinde kümülatif olarak örgütsel gelişme ve ilerlemenin sağlanmasında, sosyal bir güç kapasitesi oluşturabilmek için stratejik planlama yönetim süreci unsurlarının dikkatle irdelenmesi ve yerinde kullanılması büyük önem taşımaktadır. Günümüzde, bilgi yoğun kurumsal yapıların rekabet edebilecek düzeye ulaşabilmesi gereklidir. Bu yapıların geleceklerinin tesadüfi süreçlere göre yönetilmesi yüksek maliyet ortaya koyacaktır. Stratejik yönetim, kurumların iç ve dış çevrelerinde tedricen gerçekleşen değişimlerin örgüt yaşamında oynadığı rolün artması sonucu önem kazanmaktadır. Eğitim örgütlerinde stratejik planlama ve yönetim yaklaşımı verimi ve başarıyı geleceğe de taşıyabilecek bir yaklaşım olarak görülmelidir.

Kaynaklar

1. Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara, 2003, s.7.
2. Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, DPT, Ankara, 2006 s.30.
3. Dinçer, Ömer. “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, İstanbul, 1997.
4. EARGED, Hizmetiçi Eğitim Enstitüsü, “Okul Geliştirme Programı Ders Notları”, Yalova, 2007.
5. EARGED, Planlı okul Gelişim Modeli “Okulda Stratejik Yönetim”, Ankara, 2007.
6. Elma, C. Demir,K., Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara, 2003.
7. Erçetin, Ş. Şule., “İlköğretim Okullarında Yöneticilerin Vizyon Geliştirmeye İlişkin Tutumları”, İstanbul: 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5-6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı, Cilt-1, 1997.
8. Erdoğan, İrfan. “Eğitim Stratejik Yönetim”, Eğitim ve Bilim, s.104,1997.

9. Gürsel, Musa (2005). Eğitim Yöneticisinin Yeterlikleri, Eğitim Kitabevi, Konya
10. MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığı, “Eğitimde Stratejik Planlama”, Ocak, 2007.
11. Öğüt, Adem (2003). Bilgi Çağında Yönetim, Nobel Yayınları, Ankara.
12. Özden, Y.,Eğitimde Yeni Değerler, Ankara, 2002.



STRATEJİK PLANLAMA ÜZERİNE BİR DENEME*

Stratejik planlama bir kurumda görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür. Bu anlamda paydaşların ihtiyaç ve beklentileri, paydaşlar ve politika yapıcıların kurumun misyonu, hedefleri ve performans ölçümünün belirlenmesinde aktif rol oynamasını ifade eder.

Edebiyatımızdaki yazı türlerinden makalede önemli rolü olan meşhur “N”ler (ne, nerede, ne zaman, ne kadar, nasıl) gibi stratejik planda da yer alan beş temel soruyu ifade eder.

- Şu an nerdeyiz?
- Nerede olmayı istiyoruz?
- Gelişmemizi nasıl ölçebiliriz?
- Olmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Gelişmemize yönelik rol haritamızı nasıl tespit eder ve denetleriz?

Bu bağlamda, küresel ahlakın öne çıktığı, kaos ve savaşın yerine barışın konulduğu globalleşen dünyada göze çarpan en önemli problemin insan kaynaklı olduğu artık kesindir. Bu problem bireyin iç ve dış dünyasındaki uyumsuzluk, doyumsuzluk ve yalnızlık duygusundan kaynaklandığı söylenen “stresle” başlayıp dışa “şiddet ve terör” olarak vuran fikir ve eylemlerdir. İnsan iç ve dış barışı unutup, her zaman ve her yerde “ben” duygusunu öne çıkardığında egoyu düşünce ve fikir bazında tutmak mümkün değildir.

Bu olumsuz davranışın yansıması ve uzantısı bizim ülkemizde, bizim toplumumuzda da tırmanış aşamasındadır. Acı olan ise bu tırmanışın “eğitim-öğretim” kurumlarında “stres-şiddet-terör” üçlemesi olarak kendini göstermesidir. Eğitim-öğretimin her aşamasında bunu engellemek için ne yapmalıyız?, nasıl bir strateji geliştirmeliyiz? sorularına aşağıdaki çalışma örnek olabilir kanaatindeyim:

SÜREÇ : Eğitim ve Öğretimde Şiddetin Tırmanışı

* Muti AKKOYUNLU, Bayburt Fen Lisesi Müdürü

Şu an neredeyiz?

Kurum İçi Değerlendirme

Kurum Pozisyonu:Eğitim-öğretimin resmi temsilcisi (okullardır)

Kurum Performansı:Bilgi toplumuna giderken şiddetin kurumda pozitif geçmesi.

Kurum Potansiyeli ve Sorunlar:Şiddetin ilköğretime kadar inmesi ivmesinin gelişmesi.

Kurum Dışı Değerlendirme

Kurumun anahtar parametresinin kavranamaması.

Paydaş Tanımı;

Öğrenci:(örnek:06-14,14-18,18-23....yaş grupları)

Öğretmen:(Rehber,sınıf,branş...öğretmeni)

İdareci:(her kademe ve bazda)

Aile:(Çekirdek ve büyük aile)

Toplum:(büyük küçük her kesim)

Nerede Olmak İstiyoruz?

Misyon: İnsanın eğitimi ve öğretimi

Vizyon: ağırlıklı,paylaşımçı, diyergam, bireylerin oluşturduğu bilgi toplumuna şiddet ve terör olmadan ulaşmak.

İlkeler: Çağdaş uygarlık ,muasır medeniyet seviyesine Atatürk ilke ve inkılapları doğrultusunda,aklın ve bilimin ışığında bir eğitim ve öğretimle ulaşmak.

Amaç: (Şu anda) 8+4+5=17 yıllık bir eğitim ve öğretim sürecinde ulaşılması gereken düzeyi yakalamak.

Hedefler: 1.Aşama sevgi

2.Aşama saygı

3.Aşama hoşgörü

Gelişmemizi Nasıl Ölçebiliriz?

Başarı ölçütleri:

-Sürekli iyileştirme,hesap verebilirliğe yönelik performans ölçümü.

-Her aşamanın bir önceki aşamayı taşır halde olması:

1. aşama sevgi
2. aşama (sevgi)+saygı
3. aşama (sevgi+saygı)+hoşgörü

Olmak İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?

Aksiyon planlar:

- Öğrenen:.(öğrenci bazında)
- Öğreten:(öğretmen bazında)
- Denetleyen:(idareci bazında)
- Gözlemleyen:(fert ve toplum bazında)

Gelişmemize Yönelik Yol Haritasını Nasıl Tespit Eder ve Denetleriz?

- Giriş: Planlama
- Gelişme: Uygulama(yap+uygula)
- Sonuç: Ölçme ve değerlendirme(kontrol et+düzeltiliyileştir)

EĞİTİM-ÖĞRETİMDE ŞİDDETİ ÖNLEME STRATEJİK PLANI

Misyon: İnsan eğitmek :İyi insan,olgun insan, eğitim ve öğretimini doğru almış birey ve bireylerden oluşan toplumu oluşturmak misyonu. (Getirisi, meyvesi en geç alınan iş ve mesleğin insan eğitmek olduğu, insanın “düşünen bir canlı” olarak tanımlandığı andan itibaren bilinmektedir. O halde misyon; sağduyu sahibi bireye ulaşmaktır.)

Amaçlar: Şiddetsiz toplum: Şiddetin olmadığı bireyi, toplum birimlerini ve toplumu oluşturmak. (Eflatun’un devlet felsefesindeki akışı unutmamalıyız.”iyi, doğru, bilgili, güçlü, erdemli, sağduyulu bireyler güçlü toplumları, iyi, doğru, bilgili, güçlü, erdemli, sağduyulu toplumlar da kaosun,şiddetin terörün olmadığı güçlü kuvvetli, yaşanır kurum ve devletleri oluşturur)

Uygulama Amaçları

- 1) Toplumu oluşturan bireyi şiddetten korumak.
- 2) Aile,okul gibi en küçük toplum olan kurumlardan buna başlamak (Çözümüne en kısa yoldan,ilk baştan başlamak).
- 3) Toplumu etkileme,yönlendirmede önemli rolü olan eğitim-öğretim yuvalarını örnek hale getirmek.
- 4) Öğretim kadar eğitime önem vermek,bu ikiliyi at başı götürmek.

Uygulama (Sunma) Stratejisi

Somut: veriler, kavramlar kadar soyut verileri, kavramları da devreye koymak. Bunun için öğrencilere sözlü, yazılı, görsel bilgi veri tabanlarını kullandığımız gibi soyut olan, zihne, fikre.gönle, kalbe etki eden kavramları da kullanmak. Bunlar üç ana grupta toplanır: Sevgi, saygı, hoşgörü.

Yaygın ve örgün eğitim genelde ilk, orta, yüksek tahsil diye kategorize edilmektedir. O halde yukarda ki üç temel kavramı eğitimin üç temel kategorisinde işlemek gerekir.

Şu Anki Durumun Analizi

Cumhuriyetle birlikte başlattığımız okuma-yazma seferberliği genelde amacına ve hedefine ulaşmıştır. Okur yazar oranının %90'ı aştığı ülkemizde ne yazık ki okuma alışkanlığı bunun tersi bir orantıdadır. Hatta okuma, okuduğunu seçme anlama,tahlil-analiz etme, tartışma, paylaşma,aktarma oranı tekli rakamlarla ifade edilmektedir. Bunun bir çok sebebi vardır. Bunlardan bazıları; ekonomik sebepler, gelenekçi yapı, kapalı toplum, kahve kültürü, internet bağımlılığı, okuma kültürünün gelişmediği bir dönemde TV'nin hayatımıza girmesi, bilgi edinmek yerine iş sahibi olmak için olan okuma arzusu, eğitim politikalarının sık sık değişmesi, bireye ve topluma denek gözüyle bakılması, özendirici yol ve metotların kullanılmaması, eğitime ayrılan payın yetersizliği, kendini sorgulama yerine suçu başkasına atma geleneği, ana dildeki yozlaşma, nesiller arası kopukluk..vs.

Sonuçta eğitim-öğretim ikilisinde kopmalar, aralarında tercih yapma, birini diğerine üstün tutma, yüzeysellik, saplantılar, aksaklıklar ve kesintilerin oluşması toplumda taklitçi, ezberci, kendisiyle ve toplumla kavgalı, öz güvenini yitirmiş, aşağılık kompleksine kapılmış kendini ispat için bilerek veya bilmeyerek şiddete başvuran, diyergam ve empatiden uzak şiddet sempatizanı olan bireyler yetişmektedir. Acı olan ise bunun için okulların hedef olmasıdır. İlköğretimde özentili ile başlanılan yanlış davranış lisede gençlik furyası, yüksek öğretimde eylemin doruk noktasına ulaşabilmektedir.

Tarım toplumundan, sanayi toplumuna ondan bilgi toplumuna geçiş insanoğlunun toplum aşamalarındaki değişim, gelişim ve geçişine bir örnektir. O halde günümüzde gerçek yerini bulamayan, terk edilmeye yüz tutmuş sevgi toplumu, saygı toplumu, hoşgörü toplumu evrelerini yeniden devreye sokmalıyız.

Düzeltilme Stratejisinin Geliştirilmesi

1)Sevgi kavramını ilköğretimde vermek;Sevgi toplumu oluşturmak.

A)-Anasınıfta: Söz, anlatım ve uygulama

B)-1.Kademede: Söz, resim ve uygulama

C)-2.Kademede: Söz, resim, şiir ve uygulama

2) Saygı kavramını ortaöğretimde vermek; Sevgi ve saygı toplumunu oluşturmak.

A)-Sevgiyi canlı tutmak

B)-Saygıyı işlemek (kompozisyon, hikaye, deneme)

C)-Sevgi-saygı beraberliğini sağlamak

D)-Öğretilenleri davranış haline getirmek

3) Hoşgörü kavramını yüksek öğrenimde vermek.; Sevgi, saygı ve hoşgörü toplumunu oluşturmak.

A)-Sevgi ve saygıyı canlı tutmak.

B)-Hoşgörüğü işlemek (Seminer, inceleme, makale, tez)

C)-Sevgi, saygı, hoşgörü beraberliğini sağlamak.

D)-Öğretilenleri davranış haline getirmek.

E)-Hayatın içinde bilen, olumlu uygulayan, örnek olan kişilikle öğretici olmak.

Görevlerin Dağılımı

1) Öğretmen: Örnek insan, bilen, yaşayan, eğiten-öğreten, gözlemleyen ve paylaşan olacak

2) İdareci: Karar veren, planlayan, örgütleyen, iletişim kuran, uygulayan, değerlendiren, takip ve kontrol eden olacak.

3) Toplum,çevre: Gözlemleyen, öneride bulunan, destek olan olacak.

İşlem Uygulama Zamanı

1)-Yaygın ve örgün öğretimin her devresinde(öğrenim ve uygulama zamanı)

2)-Yaşam boyu:Evde, okulda, sokakta, işte, çevrede vs.(Örgenim, uygulama ve takip zamanı)

3)-Her yaş döneminde: Çocukluk, gençlik, olgunluk, yaşlılık devresi (öğrenim, uygulama, takip ve devamlılık zamanı)

Sonuç:

A)-Bakış:

1)Hayatın her safhasında az-çok alınan, yapılan sevgi, saygı, hoşgörü kavramlarını bilinçli, bilgili, aşamalı, takipli alıp yaşam felsefesi haline getirmek.

2)-Kendisiyle barışık bireyler yetiştirmek.Özgür, özgüven sahibi, kişiliği oluşmuş, fizik yaşı ile zeka yaşı paralel giden, sağlıklı, sağduyu sahibi, düşünen, paylaşan, aktif, değişime ve gelişime açık kaos ve şiddetten kaçan bireylerin kazanımını sağlamak.

3)-Toplumla barışık bireyleri çoğaltmak.Yaşadığı en küçük toplum birimi olan çekirdek aileden orta halli toplum olan okul, çevre ve en büyük toplum olan evrenle barışık olan bireylere gitmek.

4)-Bireysel ve toplumsal ahlakla barışık bireylere ulaşmak. Değerlere saygılı, görgü kurallarına uyan, erdem sahibi bireylere varmak.

5)-Şiddetsiz birey-şiddetsiz toplum.

6)-Sevgi+saygı+hoşgörüyü akılla, bilimle destekleyen eğitim ve öğretim kurumları.

B)-Ölçme:

1)-Ödüllendirme:Yazılı-sözlü,maddi-manevi. Örnek gösterme: Örnek insan,örnek okul,örnek toplum. Markalama(tescilleme):Logo,amblem,bayrak

2)-Toplam Kalite Yönetimi:Kurum kültürü oluşturmak.

Kurum ahlakı oluşturmak

Kendini yenilemek.

C) Değerlendirme (Swot Analizi) :

S (Strengths/Güçlü yönler): Sevgi, saygı, hoşgörü kavramlarının zenginliği; fert, toplum, sivil örgüt, resmi kurum ve devlet desteğinin olması.

W (Weaknesses/Zayıf yönler): Devamsızlık, takipsizlik, tek kavramla yetinmek, anonimliliğe önem vermek, töre ve geleneklerle karıştırmak.

O (Opportunities/Fırsatlar): Eğitime hazır, uygun bir neslin, gençliğin olması.

T (Threats/Sorunlar,olası sıkıntılar): Duyarsız kalma, kısa zamanlı yapma, iletişimsizlik, okul-veli-çevre kopukluğu

Şurası unutulmamalıdır ki; stratejik plan yaparken önemli olan uzaktakileri yakından, yakındakileri uzaktan görmektir. Yakınken uzak, uzakken yakın olmaktadır.



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Eğitimde olduğu gibi, paydaşları, örgütsel yapısı ve kapsamı geniş olan bir alanda hedeflenen başarıya tesadüfen gidilmeyeceği, hepimiz tarafından bilinmesine rağmen, yıllardır eğitimin biriken sorunlarını aşmak için bocalayıp durduk.

Kavramları ve planlama yaklaşımlarını bilmeden atılabilecek adımlar bizi başarıya götürmez. Bu çalışmada amaç, stratejik planlamayla ilgili kavramsal bir çerçeve sunarak, okullardaki stratejik planlamaya ilişkin uygulamaların ne derece etkili olacağını belirlemeye çalışmaktır.

Değişim sürecinde etkili bir yöntem olarak ifade edilen stratejik planlama, çevresel etkenleri odak unsur olarak, geleceği doğru tahmin etmeyi ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmeyi öngören bir yaklaşımdır.

Stratejik Planlama

Strateji, örgütün misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel güçler ışığında örgüt için amaçlar belirleme, örgütün amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve örgütün temel hedefleri ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir (Becerikli, 2000:99). Strateji, muhakeme yapmayı, geleceği öngörmeyi ve yönetimin iyileştirilmesini amaçlayan, örgütün etkililiğini ve dinamizmini sağlayan önemli bir araçtır (Maşrap, 2000:251).

Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri

Stratejik planlama, bilinçli ve sistemli bir süreci ifade eder. Bu sürecin temel amacı, örgütsel ve çevresel faktörleri göz önünde bulundurarak örgütün geleceğine ilişkin bir yol çizmektir. Stratejik planlama sürecinde, örgütün belirlediği amaçlarına daha etkili ulaşabilmesi için, gerekli yollar, uygulanacak stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken noktalar belirlenir. Örgütsel etkililiğin sağlanmasında önemli bir yeri olan stratejik planlama sürecinin temel özellikleri şöyle sıralanabilir (Çoban (1997:100-101):

- Stratejik planlama, şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilendir. Gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşmanın yollarını tasarlar.

- Stratejik planlama, devamlılık gösteren bir süreçtir.

* Karaman İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Ekibi

- Bir davranış ve hayat tarzını ifade eden plan felsefesidir.
- Kısa ve orta vadeli bütçe ve faaliyet planlarını birbirine bağlar.

Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci, plan sistemi, planlama süreci, karar alt sistemi, yönetsel bilgi sistemi, kolaylaştırıcı örgütsel yapı ve planlama alt sistemi olmak üzere, altı temel öğeden oluşmaktadır.

Stratejik planlamada en önemli noktalardan biri, üst yönetimden destek alınmasıdır. Üst yönetim destek vermediği sürece planın başarılı olması imkansızdır. Bu nedenle, stratejik planlamanın ilk aşamasında, planlamaya ilişkin bir planın yapılması gerekmektedir. İlk basamağın amacı, kapsamlı stratejik planlama çabası ve önemli planlama basamakları hakkında iç ve dış paydaşlar arasındaki anlaşmayı sağlamaktır. Burada kilit karar vericilerin kimler olduğu, ne ile uğraşmaları gerektiği kararlaştırılmalıdır.

Okulda karar vericiler, yönetim kurulu müdür ya da diğerleri formal bir planlamayı kararlaştırdıklarında, bu planlama için gerekli çalışma ekibi ile çalışma yöntemlerini belirlemek durumundadır. Stratejik ve taktik olarak düşünebilecek ve bu düşünceleri eyleme dönüştürebilecek planlama ekibinin seçimi son derece önemlidir (Ensari, 1999:154).

Değerlerin İncelenmesi

Bir örgütün başarısında teknolojik, ekonomik kaynaklar veya örgüt yapısından çok, temel felsefe, ruh ve dürtüler rol oynamaktadır (Dinçer, 1998:10). Bu anlamda, örgütün değerlerinin incelenmesinde tüm paydaşların değerlerinin göz önüne alınması gerekir.

Misyon Formülasyonu

Bu aşamada kurumun vizyon ve misyonunun belirlenmesi gerekir. Özden'e (1998:4) göre vizyon, sahip olunan değerlerin anlam ve yansımasıyla zihinde çizilen tablodur. Bundan dolayı değerlere dayalı olmayan bir vizyondan söz edilemez. Bir örgüt açısından düşünüldüğünde vizyon, o örgütün gelecekte ulaşmak istediği yeri ve örgütün gelecekteki resmini ifade etmektedir. Ancak, bu resim ham hayal ürünü olmayıp, üyeleri o noktaya ulaşma konusunda ikna edebilecek ve eyleme sevk edebilecek bir resim olmalıdır.

Misyon ise, kurumun vizyonunun nasıl gerçekleştirileceğine ilişkin ayrıntıları ortaya koyan uzun bir ifadedir (Aytaç, 2000:49). Stratejik planın en temel unsurlarından olan misyonun gerçekleştirilmesi için, aşağıdaki sorulara cevap aranır (Erdoğan, 2002:44):

- Gelecek için nelerin gerçekleştirilmesi isteniyor?
- Gelecekte kurumun oynayacağı rol ne olacak?

Eğitimde Stratejik Planlama İhtiyacı

Günümüz okulları çok yönlü bir çevresel değişme ve dalgalanmayla karşı karşıyadır. Ekonomide yaşanan sorunların, siyasal uzlaşmazlıkların ve kültürel değişmelerin etkisi altında okullarda hissedilebilmektedir. Bu etkenlerin okul işleyişi ile aşırı derecede içli dışlı olması, okulları bir yerden yönlendirilen değil, kendi kendine yönlenebilen kurumlar olma yönünde zorlamaktadır.

Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, merkezi ve ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Gerçekten geleneksel okul eğitiminde belirleyici rol oynamak isteyen planlamanın anlamı ve kapsamı da değişmiştir. Buna bağlı olarak, eğitim stratejileri de değişmiştir. Bunlar, artık önceden olduğu gibi sistematik, teoriye tutunan, tahmin edilebilir özelliklere sahip olmayıp, değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini taşımaktadır. O nedenle, eğitim planlaması artık geçmişte olduğu gibi tümenden gelen, teorik, analitik ve sonuç çıkaran modellere dayanmamaktadır (Kabadayı, 1999:148). Artık ülkemizin bu hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmesi ve yeni dünya düzeninde gereken yerini alabilmesi için, eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine başlanması gerekmektedir. Bunun için de eğitimin vizyon, misyon ve temel değerlerinin, kısaca Stratejik planlamanın vakit geçirilmeden yapılması gerekmektedir (Cafıoğlu, 1996:40). Okullar toplumda oluşan kültürel, siyasal, ekonomik ve yönetsel değişikliklerden çok çabuk etkilenirler. Toplumsal yaşamdaki değişmeler teknolojik değişmeler eğitim sisteminin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Diğer yandan okullar bulunduğu çevrenin, toplumun değişimine katkıda da bulunurlar (Çelik, 1994:28). Eğitim örgütlerinin bu değişimlere cevap verebilmesi stratejik planlama ile olanaklıdır.

Yukarıda sıralanan nedenlerden dolayı, okulların çevrede oluşan olumlu veya olumsuz hareketliliklere karşı davranış belirlemek, etkili ve verimli bir şekilde işleyebilmek ve gelecekteki yönünü çizebilmek için işlevsel stratejik planlamaya ihtiyaçları vardır.

Sonuç

Okullar, ulusal kalkınmanın temel direkleridir ve stratejik öneme sahiptirler. Bu nedenle, okulların çevre gereksinimlerini ve değişen koşulları göz önüne alarak bir takım stratejik amaçlar edinmeleri var olabilmeleri için şarttır. Okullarda stratejik planlama, stratejik yönetim modelinin bir parçasıdır ve okulun değişim sürecinde gelecekteki hedeflerini oluşturmaya yöneliktir. Okulların stratejik üstünlüğünü sağlayabilmesi ancak gerçekçi bir stratejik planlama ile mümkündür. Stratejik planlama ile liderlerin vizyonu hem kurum

içi hem de kurum dışı kabul görebilir. Okulların nereye ulaşmak istedikleri tesadüflere bırakılamaz. Okulların çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve toplumu değişime hazır hale getirebilmeleri için kendi içlerinde değişimi özümsemeleri gerekmektedir. Eğitimde örgütsel değişimin başarılmasında, stratejik planlamanın önemi açıktır. Etkili bir stratejik planlama sayesinde, geleceğe ilişkin hedefler, vizyon ve misyon belirlenebilir, okulların güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşılabilecekleri fırsatlar ve tehditler değerlendirilebilir. Okulların stratejik planlama doğrultusunda dikkat etmeleri gereken nokta, buldukları mevcut konum ile varmak istedikleri nokta arasındaki farktır. Ayrıca, varılmak istenen noktaya ne şekilde, hangi yol ve araçlarla varılacağı da stratejik planlamada önemli bir yer tutmaktadır. Bu nedenle, okulların başarısında etkili bir stratejik planlama süreci gerekmektedir. Stratejik planlama sürecinin uygulanması ise, örgütte değerlerin incelenmesini, işlevsel ve durumsal planların yapılmasını ve etkili bir iletişim ağının oluşturulmasını gerekli kılmaktadır. Çalışmanın nitel araştırma bulguları da stratejik planlama konusunda etkili iletişimin, üst yönetimin desteğinin ve eğitimle ilgili tüm tarafların bu planlama süreci hakkında yeterince bilgilendirilmiş olmalarının önemini ortaya koymaktadır.

Başarılı bir stratejik planlama, gerekli alt yapının oluşturulması, okul çevresinin bilinçlendirilmesi, başarılı çalışmaların desteklenmesi ve tarafların gönüllü katılımları ile gerçekleşecektir.

Kaynakça

1. Aytaç, Tufan. (2000). Okul Merkezli Yönetim. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. No:172.
2. Cafoğlu, Zuhâl. (1996). Değişen Eğitim Sistemindeki Değişmezlik. Yeni Türkiye Dergisi. Ankara. No:3. Sayı:7.
3. Çelik, Vehbi. (1994). Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim. Eğitim ve Bilim. Sayı:13. s.28-34
4. Çoban, Hasan. (1997). Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş. Ankara: İnkılap Kitapevi.
5. Ensari, Hoşcan. (1999). 21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi. İstanbul: Sistem yayıncılık.
6. Kabadayı Raşide "Stratejik Planlama ve Eğitim Verimlilik Dergisi Sayı:2 Ankara 1999
7. Özden, Yüksel. (19989). Eğitimde Dönüşüm. Ankara. Pegem Yayıncılık.
8. Erdoğan, İrfan. (2002). Eğitimde Değişim Yönetimi. Ankara: Pegem Yayıncılık. 1. Baskı.



STRATEJİK PLANLAMA*

Günlük hayatımızda plan belki de en fazla kullandığımız kavramlardan biridir. Plan; bir karar veya kararlar toplamıdır. İleriyi görme sezisini gerektiren plan, geleceğe dönük bilinçli karar verme süreci olarak da ifade edilebilir. Her bireyin, her kurumun bir planı vardır. Ancak planın nicelikten ziyade niteliği önemlidir.

Stratejik plan; orta ve uzun vadeli somut hedeflere dayalı yönetim anlayışını geliştirmek, katılımcılığı sağlamak, şeffaflık ve hesap verebilme sorumluluğunu yerine getirmek, performans ve sonuçlara odaklanmayı sağlamak için gereklidir.

Kurum ve kuruluşlar açısından Stratejik Planlamanın sağladığı birçok fayda bulunmaktadır. Bazıları;

1. Stratejik Plan, sürekli değişen, belirsiz ve riskli bir çevrede kurum ve kuruluşu istikamet kazandırır. Stratejisi olmayan bir kurum/kuruluş, uçuş istikameti belli olmayan bir uçağa benzetilebilir.
2. Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikeler de zamanında fark edilmeyecektir. Problemler yüz yüze gelindiği zaman fark edilecek ve çabuk karar vermek zorunlu hale gelecektir. Bu ise kurumda bir kriz yaşanması demektir.
3. Stratejik Plan, kurum ve kuruluşu çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, kurum ve kuruluşu nasıl davranacağını, ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir.
4. Stratejik Plan, kurum ve kuruluşun bir bütün olarak ortak amaca yönelmesini sağlar. Bir kurum/kuruluşta yöneticilerin, çalışanların ve müşterilerin kişisel amaçları bulunur. Farklı amaçları gerçekleştirmek için ya bir kurum/kuruluşu dahil olurlar ya da kendileri bir organizasyon oluştururlar. İşte farklı amaç ve beklentileri olan bu tarafları ortak bir noktaya strateji getirir. Stratejik Plan, kurum ve kuruluşun her kademesinde birbirleriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar.

* Hüseyin NAR, Kırıkkale İl Millî Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şubesi

5. Stratejik çalışma yapmayan kurum/kuruluşlar, çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremez. Fırsat ve tehditlerin bilinmesi ise çevre analizinin yapılması ile mümkündür. “Ne tür bir kurum ve kuruluş olduğu”, ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi sağlar. Kurum ve kuruluşun değerlerini, gelecekle ilgili ideallerini, güçlü ve zayıf yönlerini, yönetim tarzlarını, arzu ve eğilimlerini, önyargılarını vs öğrenme fırsatı verecektir.
6. Kurum ve kuruluşun stratejik planlama çalışmalarının olmaması, yöneticilerin kurumu ve çevresini sezgi yoluyla değerlendirmesine ve büyük ihtimalle yanlış tanımlamasına sebep olacak ve kaynakların etkili dağıtımını yapılamayacaktır. Bölümler gittikçe farklılaşarak kurumun ortak amaçları yerine, kendi amaçları doğrultusunda hareket edeceklerdir.

Kırıkkale Millî Eğitim Müdürlüğünün vizyonu, Stratejik Planlama Üst Kurulu, Stratejik Planlama Ekibi, Millî Eğitim Müdürlüğü şefleri, değişik tür ve kademedeki okul müdürlerinin katılımı ile bir aylık bir çalışma sonucunda belirlenmiştir. Vizyonumuz; “*TÜRK MİLLÎ EĞİTİM SİSTEMİNE İLHAM KAYNAĞI OLMAK*” tır. Bu vizyon, %90 gibi yüksek bir oy oranı ile kabul edilmiş ve müdürlüğümüzün internet sitesinde yayımlanmıştır.

Fertler ve organizasyonlar, sahip oldukları vizyonları ölçüsünde hayata doğru okur ve geleceği şekillendirebilir. Tarihimizde bunun örnekleri pek çoktur.

Osmanlı'nın en ihtişamlı olduğu dönemlere, yani 457 yıl öncesine, Kanuni Sultan Süleyman dönemine gidelim. Karşımızda muhteşem Süleyman ve eserleriyle hala kendini dünyaya hayran bırakan Mimar Sinan; Kanuni, adını taşıyacak Süleymaniye Camii'nin yapımı için şu anki arsanın bulunduğu yeri beğenir. Mimar Sinan'ı çağırır. Araziye bakmaya, uygun olup olmadığını görmeye giderler. Mimar Sinan araziye dikkatle inceler.

Padişah sorar;

- *Nasıl buldun Sinan?*

Sinan cevap vermez, araziye bakmaya devam eder. Vezirler diğer devlet erkani herkesin gözü Sinan'ın ve Kanuni'nin üzerindedir. Herkes padişahın ne yapacağını beklemektedir. İğne düşse duyulacak bir sessizlik vardır. Sinan araziye bakmaktadır. Kanuni tekrar sorar;

- *Ne düşünürsün bre Sinan?*

Sinan gözlerini araziden ayırmaz ve cevap vermez. Kanuni'nin gazabını ve hiddetini herkes bilmektedir. Aradan bitmek bilmeyen bir süre daha geçer ve Sinan başını eğerek arsadan içeri girer. Herkes Sinan'ın onları duymadığını o

kısa süre içerisinde tasarımını yapıp hayalindeki oluşturduğu kemerlerden birine çarpmamak için kafasını eğerek boş arsaya girdiğini fark eder.

Padişah bilgiye ve niteliğe saygı göstermiştir.

Siz vizyonunuzu ne kadar biliyorsunuz ve vizyonunuza ne kadar uygun davranıyorsunuz? Ahmet Şerif İzgören'in ifadesiyle "vizyonunuz yoksa bir duvar vizyonu mu?".

Kaynakça

1. Akal, Zuhâl; İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi; MPM Yayınları No;473, Ankara-2005
2. Devlet Plânlama Teşkilatı; Kamu İdareleri için Stratejik Plânlama Kılavuzu; Haziran-2006
3. Diñçer, Ömer; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası; 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, Çağaloğlu- İstanbul-2004
4. Eren, Erol; Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası; 7. Baskı, Beta Yayın Dağıtım, Çağaloğlu-İstanbul-2005
5. Eroğlu, Ercan ve diğ.; Plânlı Okul Gelişim Modeli; "Okulda Stratejik Yönetim"; MEB, Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi Başkanlığı Yayını, 4.Baskı, Maltepe –Ankara-2007
6. İzgören, Ahmet Şerif; İş Yaşamında 100 Kanguru; Elma Yayınları, 18. Baskı, Kızılay-ANKARA-2006
7. Karalar, Rıdvan; İşletme Politikası; Etam A.Ş. 2. Baskı, Eskişehir-1995
8. Özalp, İnan; Yönetim ve Organizasyon; Birlik Ofset Yayıncılık, Cilt 1, Eskişehir-1994

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Stratejik planlama, bir örgütün olağan dışı durumlara karşı kendisini yeniden yaratmasıdır (Cook 1995:41). Stratejik planlama, bir örgütün amacına uygun eğilimleri saptaması, bunların olası doğrularını analiz etmesi ve geleceği kestirmesi hususunda bütünleşmiş bir stratejiyi tasarlama metodudur (Cooper.1985:1). Stratejik planlamada olması gerekenler öncelikle bağımsız olmalıdır.

Gelecekte var olmak isteyen örgütler, geleceği garantilemek, değişen ve gelişen dünyaya ayak uydurmak için sürekli kendi kabuklarını değiştirmek zorundadırlar. Geleceği planlarken de geçmişin tecrübesi, geleceğin planlamasıyla bugün yaratılacaktır. Gideceği limanı bilmeyene hiçbir rüzgardan hayır gelmez deyişi planlamanın önemi üzerinde fazla söz bırakmamaktadır. Jain'e göre"belirlenen hedeflere ulaşmak için temel amaçlar veya hedefler, önemli politikalar, planların bütünüdür.

SWOT Analizi öncelikle stratejik planlama için önemli bir kuramdır. Güçlü yanımızı nasıl kullanabiliriz? Zayıf yönümüzü nasıl düzeltebiliriz? Her bir fırsatı nasıl değerlendirebiliriz? Burada sormamız gereken soru, hangi resmi görmek istiyoruz? İhtiyaç analizi yaparak iyi bir planlamayla güçlü yönleri ve fırsatları bulup onları zamanında devreye sokmak olacaktır.

"Stratejik planlama, örgütün iç ve dış çevre koşullarının değerlendirmesi ve gelecek için yön çizmesine yardım eden bir süreçtir. İyi bir stratejik yöntem tekniği, bir örgütün hedeflerini merkeze alarak başlayan tekniktir." (Valentine.1991:2)

Kurumları değiştiremiyorsak kurumlar bizi değiştirecektir. Ancak stratejik planlamayı kurumla paylaşarsak başarıya kavuşmak mümkündür.

* Batman İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Ekibi

EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler, tüm toplumsal kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu anlamda, eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi, bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsuru olan okullar, toplumların kültürel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişmelerine yön vermekte etkin olabilmeleri için, stratejik öneme sahip kurumların en önemlisidir.

Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bir olgu olarak değişim, tüm örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinde de; amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hale gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşmasına yol açmaktadır. Bu nedenle, eğitim örgütlerinin, özellikle okulların geliştirilmesi, çevreye uyum sağlamları ve buldukları çevreyi ileri götürmek amacıyla gerekli değişikliklerin ve yeniliklerin yapılmasını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir.

Eğitime olan talep ve arzın içeriği değiştikçe, merkezi olsa da olmasa da ulusal planlamanın rolü de değişmektedir. Gerçekten geleneksel okul eğitiminde belirleyici rol oynamak isteyen planlamanın anlamı ve kapsamı değişmiştir. Buna bağlı olarak eğitim stratejileri de değişmiştir. Bunlar, artık önceden olduğu gibi sistematik, teoriye tutunan, tahmin edilebilir özelliklere sahip olmayıp, değişim ve toplumun derinliğine incelenmesine ait etmenlerin bilgisini taşımaktadır. Artık bu hızlı değişim sürecinde ayakta kalabilmek ve yeni dünya düzeninde gereken yerimizi alabilmek için, eğitimde köklü bir yeniden yapılanma hareketine başlanmalıdır. Bunun için de stratejik planını, vizyon, misyon ve temel değerlerini, kısa sürede yapması gerekmektedir. Okullar, etkili ve verimli olabilmek, gelecekteki yönünü çizebilmek için işlevsel stratejik planlamaya ihtiyaç duymaktadırlar.

Stratejik planlama, okullarda problemlerin çözümüne yöneliktir. Okulların değişime ayak uydurabilmeleri için planlama yapmaları şarttır. Okullarda, stratejik planlamaya inancın olmayışı, konuyla ilgili eğitim eksikliğine bağlanabilir.

* Yakup SARI, Şırnak Orhan Uysal İlköğretim Okulu

Biz planlama ekibi olarak, okulumuzun sorunlarının çözümünde stratejik planlamayı temel olarak kabul ediyoruz. Ancak, yeterli maddi imkan olmadığından bir noktada tıkanıklık yaşıyoruz. Diğer taraftan bizim bu konuda eğitime ihtiyacımız olduğu kesindir. Yeterli eğitim sağlanmadan ve parasal destek olmadan çalışma yaparsak, bir noktadan sonra bizim de ümidimiz kırılır.

Hepimizin bu konu için yeterince zaman ayırması ve özveride bulunması gerekiyor. Planlanan çalışmaların faaliyet alanına taşınması, diğer personel için bir ikna yolu bir güdüleme olabilir. Ancak, bu planlama çalışmalarına üst yönetimin mutlaka destek vermesi gerekir.

Okulların çevresel değişimlere uyum sağlayabilmeleri ve toplumu değişime hazır hale getirebilmeleri için, kendi içlerinde değişimi özümsemeleri gerekmektedir. Eğitimde örgütsel değişimin başarılmasında, stratejik planlamanın önemi açıktır. Etkili bir stratejik planlama sayesinde, geleceğe ilişkin hedefler, vizyon ve misyon belirlenebilir, okulların güçlü ve zayıf yanları ile karşılaşılabilecekleri fırsatlar ve tehditler değerlendirilebilir. Okulların stratejik planlama doğrultusunda dikkat etmeleri gereken nokta, buldukları mevcut konum ile varmak istedikleri nokta arasındaki farktır. Ayrıca, varılmak istenen noktaya ne şekilde, hangi yol ve araçlarla varılacağı da stratejik planlamada önemli bir yer tutmaktadır.

Bu durumda bilinmesi gereken, etkili bir stratejik planlama sürecinin okulların başarısında büyük rol oynadığıdır.

GELECEĞE BAKABİLMEK*

İki kişi 64 kareden oluşmuş bir tablonun üzerinde piyon, at, kale, fil, vezir ve şahtan oluşmuş bir oyun oynuyorlar. Tabi hemen satranç dediğini duyar gibiyim. Satranç strateji ve planlama üzerine kuruludur. Oyuna başlarken stratejinizi planlar; rakibinizin stratejisine nasıl karşı koyacağımızı, hamlelerinin neler olabileceğini ve bu hamlelere sizin nasıl karşı koyacağımızı, farklı oyunlar için farklı alternatif planlar geliştirirsiniz. Gerçekliği olmayan, öngöründen yoksun, şartlarını tahmin edememiş bir stratejik plan yaptıysanız; bu, sizi ilk önce kayıplarınızla zayıflatacak, en sonunda da yenilgiye götürecektir.

Stratejik planlama bir şeyin, bir bütünün, bir problemin parçaların ayrı ayrı incelenmesi, bileşenlerin öğelerine ayrılması işlemi olmasına karşın (analiz), stratejik düşünce ise düşüncenin ayrı öğelerini ya da ayrı ayrı düşüncelerini mantıksal bir tarzda bir araya getirme işlemine, söz konusu birleştirme faaliyetinin ürünü olan şeye verilen addır (sentez).

Günü birlik kararlara göre hareket edilen bir kurum/kuruluş kendi çöküşünü kendi eliyle hazırlamaya mahkumdur. Sistemli bir şekilde geliştirilen stratejik plan; kamuoyunun, paydaşların, çalışanların, hitap ettiği kesimin yeniliğe karşı koyma davranışlarını en az düzeye indirgeyecektir. Katılım ile arkadaşlarının yanında olma , geride kalanlara yardım etme, seni geçenleri yakalama fırsatı sunmuş olacaktır.

Stratejik planlama ile daha fazla alternatif gerçekleştirme, var olan somut ve soyut koşulları en iyi şekilde değerlendirme olanağı bulunacaktır. Planlama ile kurum/kuruluş içinde çalışma heyecanına ve yaratıcılığa kaynaklık edecektir. İlk bakışta göze çarpmayan, farkında olunmayan olanakların cesaretle araştırılmasını kolaylaştıracak, bu planlama ile kurum/kuruluş çalışanları, paydaşlar beliren güçlü yönlerini, zayıf yönlerini, fırsatlarını, tehditleri içtenlikle eleştirme fırsatı verecektir. Özeleştiri yaparken aynı zamanda teknik olanaklar, düzensiz ve savurganca harcanan kaynaklar, yerli yerinde kullanılmayan donanımlarda açığa çıkacaktır.

Stratejik planlama bu günden geleceği planlama, adımlarını bu hedef ve amaçlar doğrultusunda akılcı bir şekilde atabilme imkanı sunar. Yapılacak planlama ile bilimsel ve teknik ilerleme temposu hızlanacak, kurum ile çevre ve paydaşlar organizasyonu mükemmelliğe doğru yol alacaktır.

* Ali ÖZGÜR, Bartın Arıt Çok Programlı Lisesi Öğretmeni

Bu nedenle kurumun amaçları çerçevesinde mevcut durumunu tespit ederek, ileride karşısına çıkabilecek sorunlar için alternatif yolları belirlemesi, bu yolla geleceği kontrol altına alması , kurumun imkanlarını değişen kamuoyuna, sorumlu olduğu çevreye uyum göstermesi, varlığını ve misyonunu sürdürebilmesi amacıyla stratejik plana ihtiyaç vardır. Yapılan planlamaya katılım, kurum çalışanları, paydaşlar ve hitap ettiği kesimler tarafından bilinir ve işitilir. Böylece yaratıcı, çalışma heyecanını arttıran, geleceği gören, elindeki olanakları verimli ve yerinde kullanan, eksikliklerinin farkında, fırsatları da değerlendirebilen bir yaklaşım kazanmış olur.



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Stratejik planlama II. Dünya Savaşı yıllarında ortaya atılmış, ilk olarak askeri alanda daha sonra da iş dünyasında kullanılmış olmasına rağmen yaygın olarak yüksek öğretim kurumlarında uygulanması ise 1970'li yıllarda ve diğer okul düzeylerinde uygulanması 1980'li yıllardan sonra olmuştur. Sosyal, ekonomik, siyasal ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişiklikler tüm toplumsal kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü etkilemektedir. Bu anlamda eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsuru olan okullar, toplumların kültürel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişmelerine yön verebilmeleri için stratejik öneme sahip olan kurumların en başında gelir.

Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin özellikle okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri, yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir.

Eğitim bilimlerinde stratejik planlama, bir eğitim kurumunun vizyonuna ulaşması, misyonunu gerçekleştirme ve ilerleyerek yeni hedeflere ulaşması için yol ve yöntemlerin esnek ve modern yapıda, idareci-öğretmen-öğrenci-veli ve çevresi tarafından benimsenerek ve desteklenerek oluşturulan bir yol haritasıdır.

Stratejik planlama, yönetimi önceden sistemli bir şekilde düşünmeye zorlar. Kurum için gösterilen çabaların daha iyi koordine edilmesini sağlar. Kurumu temel hedeflerini ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yöneltir. Beklenmedik gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunmasını sağlar. Kaynakların en etkin biçimde kullanılmasına yardımcı olur. Stratejik planlama, ilerlemenin en kolay yolu olarak görülmemelidir. Ancak zamanla ilerlemeyi kolaylaştıran bir role sahiptir. Çünkü ortak bir anlayışı yansıtır.

Sonuç olarak stratejik planlama, hedeflenen geleceğin etkili, verimli bir şekilde biçimlendirilmesi ve yönetilmesidir. Özellikle eğitimde stratejik planlama ile hedeflenmesi gereken insanlarımızın ve ülkemizin geleceğidir. Bu nedenle planlama için stratejik olarak eğitim faaliyetlerinin ve geleceğin planlanması, kaçınılmaz bir gelişim ve değişim sürecidir.

* Fatma KILIÇ, Ardahan Yatılı İlköğretim Bölge Okulu Türkçe Öğretmeni

Kaynakça

- 1- Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik
- 2- E. Türk ve N. Ünsal, Eğitimde Stratejik Planlama (MEB Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2007)
- 3- MEB Üç Aylık Eğitim ve Sosyal Bilimler Dergisi, kış 2009, yıl 37, sayı 181



ANNEMİN YEMEKLERİ*

Stratejik planlama, yapılacakları belirlemek ve bunu başarmak için neler yapılabileceğini bulmaya uğraşmaktır. Düşünülerek atılan adımlar kurumun daha doğru kararlar almasını, çalışmanın niteliğinin artmasını ve grup içinde düzenin olmasını sağlar. Eğitim kurumlarındaki düzen ve planlama ülkenin geleceği açısından daha da özen gerektirir.

Stratejik plan yaparken kendimize sorular sorarız. “Nerdeyiz?, Nereye gideceğiz? Neler Yapacağız? Adımlarımızı nasıl değerlendireceğiz?”

NEREDEYİZ? sorusu ile şartlar, olanaklar, olanaksızlıklar, artı ve eksilerin analizi yapılır. Çarşıya gidebilmek için önce evdeki hesabı bulmak gerekir.

NEREYE GİDECEĞİZ? sorusu ile o önemli adımların atılmasına karar veririz. Bu şartlar bana neler getirir ve neler yapabilirim? diye düşünürüz. Kendimize hedef seçeriz, yani geleceği tasarlarız. Burada vizyon ve misyon araya girer. Yani Türkçe tabirleriyle uzak görüşlülük ve özgörev.

Şimdi kendimce bu kavramları açıklamam gerekir:

Vizyon, gelecekle ilgili büyük hedefdir. Misyon ise vizyona ulaşmak için üstlendiğimiz görevdir. Yani vizyon, içinde misyonu barındırır.

NELER YAPACAĞIZ? sorusuyla ise yöntemler belirlenir, adımlar somutlaşır.

SÜRECİ NASIL DEĞERLENDİRECEĞİZ? sorusu ile yapılan çalışmaların uyumu, sürecin incelenmesi, kısaca değerlendirme süreci başlar. Stratejik planlamada başarı çok iyi gözlemler, doğru kararlar ve bu kararlara uygun çalışmalar, kısaca her devresinde tam bir uyum ile sağlanır. Yani, her adımın hesabını yapmak gerekir. Hele de eğitim gibi gelecek tasarlayan kurumlar için bu hesaplar daha çok önem arzeder. Çünkü, eğitimde malzeme öğrenci, yani gelecektir. Gelecek, yapılan hataları affetmez. Bilinen gerçek şudur ki, gideceği limanı bilmeyen gemiye hiçbir rüzgar yardım edemez.

Annem de eldeki kısıtlı bütçeyle aybaşını getirmeyi planlardı. Bunun için her gün hedeflerinden sapmaması gerekirdi. Eldekilerle o kadar leziz yemekler sunardı ki hem ürünler mükemmel olurdu hem de amacına ulaşırdı.

* Binnaz TARAKÇI, Iğdır İl Millî Eğitim Müdürlüğü Sınıf Öğretmeni

Yani, o kadar olanaksızlıkla mücadele eder ve en iyiyi yaratırdı hep. Belki hâla anlamayan olabilir içinizde. O zaman gözlerinizi kapatarak annelerinizi şöyle bir gözlemleyin veya hayal edin. Burnunuza o leziz yemeklerin kokusu geldi mi? Ben çok acıktım, siz düşünedurun ben gidip karnımı doyurayım. Gelecekle ilgili bol planlı ve anne yemekleriyle dolu günler planlayın.

Başarı hep sizinle olsun...



STRATEJİK PLANLAMA*

Sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişmeler, tüm toplumsal kurumları etkilediği gibi eğitim kurumlarını da etkiler. Bu anlamda eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsuru olan okullar, toplumların kültürel zenginliklerini yaşatabilmeleri ve çağın gelişmelerine yön vermekte etkin olabilmeleri için stratejik öneme sahip kurumların en önemlisidir.

Kıt olan kaynakların eğitim ihtiyaçlarının giderilmesi amacıyla dengeli bir dağılımını yapmak, ancak iyi bir planlamayla gerçekleştirilebilir. Eğitim sistemini planlamadan, ülkenin kalkınmasını sağlamak mümkün değildir. Gelecekte oluşacak sorunları tahmin etmek ve bunların çözümünü sağlayabilmek için, stratejik planlamanın etkinleştirilmesi gereklidir.

Okulların kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmeleri, iyi bir planlamaya ve bu planın etkin bir şekilde uygulanmasına bağlıdır. Okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi geliştirebilmeleri dışa dönük stratejiler geliştirmeleriyle mümkün olacaktır.

Stratejik plan içinde okulun ilkeleri, değerleri, misyonu, vizyonu, değer ölçüleri ve işlevsel planları bulunur. Bu planlamanın başarıya ulaşabilmesi için:

- Üst yönetim desteğinin ve stratejik planlamaya olan inancın artması
- Yeterli maddi kaynakların oluşturulması
- Üst yönetim tarafından bu çalışmalar için zaman ayarlaması yapılması
- Çalışmalar için ek ücret ödenmesi
- Hizmet içi eğitim verilmesi
- Üniversitelerle iş birliğinin artırılması
- Başarılı çalışmaların ödüllendirilmesi
- Ekip ruhunun oluşturulması
- Yazışmaların azaltılması

* Yalova İl Millî Eğitim Müdürlüğü Stratejik Planlama Ekibi

- Okul çevresinin bilinçlendirilmesi
- Alt yapı tamamlanmadan uygulamaya geçilmemesi gerekmektedir.

Disiplinli ve sistemli bir şekilde okulumuzda neler yapıldığını, yapılan işlerin niçin yapıldığını, bunların değerlendirme ve denetlemelerinin takibini, hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleşeceğini bilmek, okul içinde görev alan her kademedeki kişinin katılımını ve kurum yöneticisinin tam desteğini içeren bir planlama başarıyla sonuçlanacaktır. Bu çerçevede stratejik planlamayla, katılımcı bir şekilde objektif ve gerçekçi davranarak, sonuçları ve değişimi planlamalı, günü kurtarmaya yönelik geçici önlemlere sarılmamalı ve stratejik plan bütçe ile sınırlı olmamalıdır.

Stratejik planlama okulumuzun bulunduğu nokta ile arzu ettiği durum arasındaki mesafedir. Mesafeleri azaltmak engelleri aşmakla mümkün olacaktır. Okulların ulaşmak istedikleri hedef rastlantılara bırakılamaz.

STRATEJİK PLANLAMA*

Son yıllarda iletişim ve bilgi teknolojisinde gelişen baş döndürücü gelişmeler sayesinde dünyamız, küçük bir köy halini almıştır. Hızlı ve etkili iletişim, beraberinde toplumsal yapılarda hızlı değişimler meydana getirmiş, buna paralel olarak oluşan toplumsal, bireysel talep patlaması, talepleri karşılama yolunda gelişen rekabet ortamı organizasyonlarda çözülmesi gereken sorunlar ve aşılması gereken güçlükler yumağı yaratmıştır.

Bu ortam, çalışanlar arasındaki uyumsuzluğu, kaynak israfını arttırmıştır. Ayrıca çalışanlarda günlük iş yükü nedeniyle oluşan monotonluk duygusunu sorgulama gerekliliği gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Çalışanları tek bir hedefe kilitleyecek yapı içerisinde farklı görev ve nitelikleri olan insanları tek bir makinenin olmazsa olmaz birer dişlisi gibi uyum içinde çalıştıracak ve sinerji yaratacak bir kavramı günlük hayata kazandırmıştır.

Stratejik Plan eşliğinde büyük hedefe ulaşma yolunda sıralanan küçük hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik iş-eylem planları ortaya konulur. Sanayinin Beşiği, tarih ve turizmin gizemli kenti Karabük, kendisine sanayide yüklenen öncülük rolünü eğitim başta olmak üzere her alanda sürdürmektedir. Eğitimde Planlı Çalışma Modeliyle Karabük Milli Eğitimi bireysel, kurumsal, sonra bölgesel ve kentsel anlamda bir sarmal ve dev bir makine misali hedeflere kilitlenmiştir.

İl Millî Eğitim Müdürlüğü tarafından yapılan bilgilendirme toplantısı zihinlerde ‘Yolu Gözlenene Kavuşma’ etkisi yaratmış ve heyecanla büyük bir çığ oluşturacak ilk kartopu yola çıkmıştır. Eğitim Binasının duvarları ve en önemlisi taşıyıcı kolonları kurumlarımız İlimiz Nerede ? Nereden Başlamak Gerekir.? sorularına İl Millî Eğitim Müdürlüğümüzün SWOT Analizini yaparak yanıt aramıştır. Halk Eğitim Merkezimiz Meclis misali görev yapmış, iç ve dış paydaşların merkez üssü olmuştur. Öğrencisi, öğretmeni, velisi, muhtarı, esnafı, işçisi kısacası toplumu oluşturan bireyin üzerinde etkili tüm organlar geleceklerini planlamak için görev başı yapmışlardır.

Artık rüzgarın ılık esintisi tüm okul ve kurumlara ulaşmıştı Karabük’ümüzde. Herkes dev bir makinenin olmazsa olmaz dişlisi olduğunun farkına varmıştı artık. Okullarımız vizyonlarıyla kimliklerini belirlemiş,

* Karabük Mehmet Vergili Fen Lisesi Stratejik Planlama Ekibi

misyonlarını paydaş analizleri ve anketlerle bezemiş, hedeflerini stratejilerinin alt kümesi haline getirmişlerdir.

İlimiz; Başöğretmen Ulu Önder Atatürk'ün işaret ettiği büyük hedefe ulaşmada stratejik planlamanın önemine inanmaktadır. Bu amaçla stratejik planlama sürecini başlatmıştır.

Kaynakça

1. Akyüz Ömer Faruk; Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması, Sistem Yayıncılık, İstanbul-Şubat 2001
2. Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim MEB Eylül 2006
3. Kabadayı Raşide 'Stratejik Planlama ve Eğitim' Verimlilik Dergisi Sayı:2 Ankara 1999



EĞİTİMDE STRATEJİK PLANLAMA*

Latince'de strateji "stratum"; "yol, çizgi" anlamına gelmektedir. Sözlük anlamı olarak strateji ise "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilmektedir.

Sosyal, siyasal, ekonomik ve teknolojik alanlarda meydana gelen değişimler tüm toplumsal kurumları olduğu gibi eğitim kurumlarını da çok yönlü olarak etkilemektedir. Bu alanda eğitim ve eğitim kurumlarında yeni yaklaşımlar ve uygulamaların yaşama geçirilmesi bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Okullar, kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirebilmek için iyi bir planlama yapmalı, bu planı etkin şekilde uygulamalıdır. Değişim eğitim örgütlerinde amaç, yapı ve davranış gibi özelliklerin uzun dönemde etkisiz hale gelmesine ve çevreye uyumunda güçlüklerle karşılaşılmasına yol açmaktadır. Bu nedenle eğitim örgütlerinin özellikle bulunduğumuz çevredeki okulların gelişmeleri, çevreye uyum sağlamaları ve çevreyi değişime hazırlayabilmeleri; yenilik yapmalarını, açık ve dışa dönük stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir. Değişim sürecinde etkili bir yöntem olarak ifade edilen stratejik planlama, çevresel etkenleri odak unsur olarak, geleceği doğru tahmin etmeyi ve karşılaşılan sorunları daha kolay çözebilmeyi öngören bir yaklaşımdır.

Eğitim sektöründe planlama yapılırken eğitimin dört özelliğinin göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

- Eğitim, insanın bilgi edinme isteği nedeniyle bir tüketim malıdır. Aynı zamanda bireye uzmanlık, beceri, kişilik kazandırma çağdaş, teknik ve toplu yaşama zorunluluğu nedeniyle de bir üretim etmenidir.
- Eğitim, bireyin kendi kendini geliştirmesinde, ufkunun genişlemesinde ve niteliğinin arttırılmasında olanaklar sağlar.
- Eğitimin bir maliyeti vardır. Ülkenin ekonomik ve toplumsal gelişmesine göre eğitimin verimliliği önemlidir. Bireylerin yetenek ve bilgilerinden tam olarak yararlanamayan, yeterince öğütlenmemiş bir toplumda eğitimin verimliliği düşük olabilir.

* Musa VURUR, Kilis N.Ö.Çetin İlköğretim Okulu Sınıf Öğretmeni

- Eğitim kendi başına bir bütün olarak kültürün kopmaz bir parçasıdır. Bu nedenle, verimin rakamlarla ölçülmesi son derece güç hatta bazen imkânsızdır.

Eğitim bilimlerinde stratejik planlama ise; bir eğitim kurumunun vizyonuna ulaşması, misyonunu gerçekleştirme ve ilerleyerek yeni hedeflere ulaşması için izleyeceği yol ve yöntemleri esnek ve modern bir yapıda, idareci-öğretmen, öğretmen-öğrenci-veli çevresi tarafından benimsenerek ve desteklenerek oluşturulan bir yol haritası olmalıdır. Bu yol haritası eğitimin tüm canlılığı ile doğasını temsil edecek yapıda olmalıdır. Bu planlamanın yapılması için şu kriterleri göz önünde bulundurmak gerekir.

- Öğrencilerin vizyon, misyon konusunda bilgilendirilmesi ve belirleme çalışmalarına etkin katılımı gerekmektedir.
- Yöneticiler ve öğretmenler stratejik planlamayı bir angarya ya da kağıt üzerinde yapılması gereken formalite evraklar zinciri olarak görmemelidir.
- Bir eğitim kurumu olarak okulların güçlü, zayıf yönleri, fırsatlar ve tehditlerinin oluşturduğu analizin etkin bir şekilde yapılması gerekmektedir.
- Çevre analizi iyi yapılarak fırsatlar değerlendirilmeli, tehditler ortadan kaldırılmalıdır.
- Stratejik plan uygulamasının devamlılığının sağlanması için takibinin iyi yapılması ve kararlılığının gösterilmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama bir kez yapıp uygulanacak iş değil, kontrol ve önlem alma mekanizmalarının sürekli ve en etkin bir biçimde her zaman devrede olması gereken bir plandır.

STRATEJİK PLANLAMA*

Strateji sözcük anlamı ile sürme, gönderme, götürme, gütme anlamlarına gelmektedir. Planlama ise hedefe ulaşmak için neyin, nerede, nasıl, ne zaman, ne kadar, kim tarafından yapılacağına karar verme sürecidir. Bir başka ifade ile planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için izlenmesi gereken yol haritasıdır.

Kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak tarif edebiliriz. Kuruluşun hedeflerine ulaşması için öncelikle mevcut durum iyi tespit edilmelidir. Vizyonun belirlenmesi ve bu vizyona uygun misyonun yüklenilmesi, hedeflerin saptanması ve yapılacak çalışmaların gerçekçi bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir.

Genel olarak yapılacak olan stratejik planlama ile aşağıda belirtilmiş olan dört temel sorunun cevaplandırılması gerekmektedir.

- Mevcut durumun analizi için “Neredeyiz?”
- Vizyon belirlenmesi için “Nereye gitmek istiyoruz?”
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Performans ölçümü ve yöntem için “Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?”

Planlama çalışması yapılırken, çalışanların katılımcı yöntemlerle görüşlerinin alınması ile elde edilen sonuçlar stratejik planlama ekibi tarafından değerlendirilmelidir. Güçlü ve zayıf yönlerinin, fırsat ve tehditlerinin tespit edilmesi bunun sonucunda da misyon, vizyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Titiz bir şekilde stratejik hedefler belirlendikten sonra aşağıdaki konularda taktikler geliştirilmelidir.

- Eğitimin örgütlenmesi
- Eğitimin niteliğini(Eğitim kalitesi) geliştirme
- Eğitimi yaygınlaştırma

* Mustafa KARAER, Osmaniye 19 Mayıs Lisesi Müdürü

- Eğitimle stratejik hedefler ve amaçların belirlenmesi
- Eğitimsel hedeflerin kurumlar ve toplumsal olarak anlaşılması ve yayılması.

Yapılan bilimsel araştırma ve incelemeler planın önemini ortaya koymuştur. Hayat, belirlediği hedeflere belli bir plan doğrultusunda ulaşmaya çalışan insanların başarı örnekleri ile doludur. Büyük önder Mustafa Kemal Atatürk'ün hayatı, yaptığı çalışmalar, kazandığı başarılar önümüzde en güzel örnek olarak durmaktadır. Aynı zamanda bu, çevremizde gördüğümüz başarılı, devamlı büyüyen, gelişen tüm kamu ve özel kurumlar için de böyledir. Şahıs veya kurum, fark etmez, gelecekle ilgili planlar yapıyor, stratejiler geliştiriyorsa ve çalışmalarını bu doğrultuda yürütüyorsa başarı ona çok yakın demektir. Hızla değişen dünya koşullarında çağdaş uygarlık seviyesinin üzerine çıkmak istiyorsak ne kendimizin ne de ülkemizin boşa harcanacak zamanı ve kaynakları olmadığını bilmeliyiz. Bu bakımdan stratejik planlamanın; günü kurtarmaya yönelik salt bir belge, fuzuli bir iş değildir. Başarının tüm çalışanların katılımları ile hazırlanacak ve herkes tarafından benimsenip, gerçekleştirilmesi için azami gayret gösterilecek bir stratejik planlama ile mümkün olacağı akıldan çıkarılmamalıdır.

Bu nedenlerle okullardaki stratejik planlamanın geleceğe güvenle bakmanın temel şartı ve çağdaş eğitim-öğretim anlayışının vazgeçilmez bir gerçeği olduğu akıllardan çıkarılmamalıdır.

Unutmayalım ki: Rotası belli olmayan gemiye hiçbir rüzgar yardım etmez.

STRATEJİK PLANLAMA*

Stratejik planlama, bir örgütün üyelerinin, örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. Bu süreç, örgütün stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsar. Örgütün en alt birimlerinden en üst yönetimine kadar tüm çalışanları ilgilendiren bu kapsamlı süreç, örgütün gelişimini sağlamak amacıyla, sorumluluğa, müşteri ihtiyaçlarına ve uzun dönemli düşünmeye odaklanmayı gerektirir.

Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreci ifade etmektedir. Stratejik planlama sürecine baktığımızda planlamanın sadece kuram boyutu değil aynı zamanda sürecin gelişimi ve sonuç boyutu da önemlidir. Amaca ulaşmak için en uygun, en ekonomik yoldan en verimli sonuca ulaşabilme sürecidir.

Stratejik planlamanın özelliklerini zaman süresi veya ufku, verilerin yapısı, verilerin sayısı ve miktarı, organizasyon seviyesi olarak sıralayabiliriz.

Stratejik planlamanın yararlarına baktığımızda ise stratejik düşünce ve eylemi gerçekleştirmesi, gelişmiş karar verme olanağı sağlaması ve örgütteki insanların stratejik planlamadan doğrudan yararlanabilmesi olarak ifade edebiliriz. Aynı zamanda stratejik planlama:

- Yönetimi önceden sistemli bir şekilde düşünmeye zorlar.
- Kurum için gösterilen çabaların daha iyi koordine edilmesini sağlar.
- Denetim için başarı standartlarının geliştirilmesi sonucunu yaratır.
- Kurumun temel hedeflerini ve politikalarını daha kesin biçimde saptamaya yönelir.
- Beklenmedik gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunmasını sağlar.
- Kaynakların en etkin biçimde kullanılmasına yardımcı olur.

Stratejik planlama kavramının Türkiye’de henüz yeni kullanılmaya başlayan bir kavram olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik planlamada başarılı olabilmek için planlama sürecinde yer alan tüm paydaşların aktif olarak yer alması gerekir.

* Düzce Çevrem İlköğretim Okulu Stratejik Planlama Ekibi

Eğitim kurumlarında izlenen stratejik planlama uygulamalarına bakıldığında ise paydaşların okul ilkeleri, değerleri, misyonu, vizyonu değer ölçütleri hakkında bilgi sahibi oldukları ancak stratejik planlamanın önemi ve uygulanabilmesi sonucunda alınacak dönütlerin sonucu hakkında yeterli bilgiye sahip olmadıklarından gereken önemin verilmediğini söyleyebiliriz. Stratejik planlama ile ilgili paydaşları gereken eğitimin verilmemesinin de bunda etkili olduğunu söyleyebiliriz. Bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda okulların stratejik planlamada başarısızlığı şu nedenlere dayandırılmaktadır:

- Stratejik planlamada bilgi eksikliği,
- Stratejik planlamaya olan inanç eksikliği,
- Katılımın yetersizliği,
- Öğretmenlerin zaman ayıramaması,
- Rehberlik hizmetlerinin yapılamaması,
- Üniversitelerle işbirliği kurulamaması olarak sıralayabiliriz.

Sonuç; stratejik planlama okulların amaçları ve varmak istedikleri noktaları tesadüflere bırakmaz. Stratejik planlama uygulamalarının önemi yönetici ve öğretmenlere daha iyi anlatılmalıdır. Kurumlar tüm paydaşlarının yer aldığı stratejik plan yapmalıdırlar.

