

Stratejik Planlama: Orta Doğu Teknik Üniversitesi Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi Örneği

Dr. Cem Ali Gizir

Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi.

1990'lı yıllarda Türkiye'deki üniversite öğrencilerinin psikolojik yönden sağlıklı, çevresiyle uyum içinde yaşayan sosyal bireyler olabilmeleri için her türlü psikolojik destek hizmeti veren üniversite birimlerinin kurulmasına ihtiyaç duyulmuştur. Öğrencilerin bu ihtiyacının karşılanabilmesi amacıyla üniversitelerimizde örgütsel yapılanması ve işleyiş biçimi birbirinden farklı Psikolojik Danışma ve Rehberlik (PDR) merkezleri oluşturulmuş ya da oluşturulmaya çalışılmaktadır. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi'nde (PDRM) örgütlenme biçimi, gelişim süreci, meslek grubu çeşitliliği ve gerçekleştirdiği etkinlikler ile Türkiye'deki üniversite PDR merkezleri arasında önemli bir yere sahip örgütlerden biridir. Bu çalışmanın amacı, ODTÜ PDRM tarafından 1999 yılında gerçekleştirilen ve 2004 yılında değerlendirme süreci tamamlanan stratejik planlama çalışması ve sonuçlarını dikkate alarak Türkiye'deki üniversitelerde etkinliklerini sürdüren benzer merkezlere örnek bir model sunmak ve örgütlerin değişen çevresel koşullara etkili şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmak amacıyla sıklıkla kullanılan "stratejik planlama" yaklaşımının uygulamasını bir örnekle açıklamaktır.

Anahtar Sözcükler: *Stratejik planlama, üniversite psikolojik danışma ve rehberlik merkezleri.*

Sürekli değişen bir çevre içerisinde varlıklarını sürdüren günümüz örgütlerinin lider ve yöneticileri, örgütlerinin sürekliliğini sağlamak ve amaçlarına en etkili şekilde ulaşmak amacıyla örgütlerinin değişen ve gelişen çevreye bugün ve gelecekte nasıl uyum göstermeleri gerektiğini belirlemek durumundadırlar (Bryson, 1989). Stratejik planlama, örgütlerin değişen koşullarda kendi misyonları doğrultusunda varlıklarını sürdürmeleri amacıyla en etkili stratejileri belirlemede sıklıkla kullanılan planlama süreçlerinden birisidir.

En genel anlamda stratejik planlama bir örgütün ne olduğu, ne için varolduğu, ne yaptığı ve yerine getirmekle yükümlü olduğu görevleri nasıl yerine getirdiği gibi bir örgütü şekillendiren ve ona rehberlik eden en temel karar ve etkinliklerinin belirlenmesini sağlayacak disipline edilmiş etkinlik olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 1989). Dolayısıyla stratejik planlama, stratejik düşünme ve etkili stratejiler belirleme, örgütün önceliklerini belirleme, geniş kapsamlı bir bilgi toplama süreci, örgütsel karar ve etkinliklerde alternatiflerin araştırılması ve örgütün bugünkü kararlarının gelecekteki karar ve etkinliklerine nasıl etkide bulunabileceğine vurguda bulunur. Ayrıca örgüt çalışanları arasında iletişim ve çalışanların örgütsel süreçlere katılımını sağlar ve örgütsel kararların verilmesi ve bu kararların başarılı şekilde uygulanmasına katkıda bulunur.

Dünya’da ve Türkiye’de yaşanan ekonomik, siyasal ve sosyal değişimler, Orta Doğu Teknik Üniversitesi’deki (ODTÜ) öğrenci sayısı ve çeşitliliğinin artması, ODTÜ’lü öğrencilerin sorunlarına ve psikososyal ihtiyaçlarına yönelik yapılan araştırmalar (Aksu ve Paykoç, 1986; Erkin, 1994; Gizir, 1998; Şimşek ve Aytemiz, 1998) ve üniversitedeki ilgili bölümlerin girişimleri, özellikle önleyici psikolojik hizmetler alanında üniversite bünyesinde yeni bir yapılanmanın gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu gereklilik sonucunda, Mayıs 1997 yılında Sağlık ve Rehberlik Merkezi’ne (SRM) bağlı olarak Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi (PDRM) kurulmuştur.

PDRM yönetici ve çalışanları merkezin hedef kitlesinin değişen ihtiyaç ve beklentilerini belirlemek, bu ihtiyaç ve isteklere en etkili biçimde cevap vermek, varolan kaynaklarını en verimli biçimde değerlendirmek, PDRM’nin etkinlik alanlarını ve sınırlılıkları belirlemek, vizyon oluşturarak hedef belirlemek ve ileriki yıllarda bir değerlendirme kriteri oluşturmak amacıyla 1999 yılında stratejik planlama sürecinin temel aşamalarını dikkate

olarak merkezin misyon ve vizyonunu değerlendirmişler ve örgüt stratejilerini belirlemişlerdir.

Bununla birlikte, PDRM yönetici ve çalışanları, 1999 yılında yapılan stratejik planı ve aradan geçen beş yıl içerisindeki gelişimi değerlendirmek, PDRM'nin değişen koşullara uyumunu sağlayacak stratejilerini belirleyerek, 2009 vizyonunu oluşturmak amacıyla kurumlarının stratejik planını 2004 yılında yenilemişlerdir.

Bu bilgiler ışığında bu çalışmanın amacı, Türkiye'deki üniversitelerde kurulmuş ya da kurulmakta olan benzer merkezlere örnek bir model sunmak ve örgütlerin değişen çevresel koşullara en etkili şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olmada sıklıkla kullanılan "stratejik planlama" sürecinin uygulanmasını bir örnekle açıklamaktır.

Özellikle, şimdiye kadar değişik araştırmacı ve yazarlarca (Aydın, 1989; Çulha, 1989; Tan, 1989; Yurdusev, 1989; Öner, 1992; Demir ve Aydın, 1996) birçok farklı PDRM modeli önerildiği göz önüne alındığında, yükseköğrenim kurumunun bulunduğu bölge ihtiyaçlarının karşılandığı farklı PDRM modellerinin denenmesi (Demir, 1996) ve bu modellerin tartışılması, üniversitemizdeki psikolojik danışma ve rehberlik hizmetlerinin geliştirilmesine yönelik çalışmalara ışık tutacaktır.

ODTÜ PDRM, birçok benzer örgütte rastlanmadık şekilde üç meslek grubunun (psikiyatrist, psikolojik danışman ve psikolog) bir ekip çalışması anlayışıyla bir arada hizmet vermesi, örgütlenme biçimi ve yürüttüğü etkinliklerin çeşitliliği ile farklı bir model sunmaktadır. Türkiye'deki üniversitelerde kurulan ve kurulmakta olan benzer örgütlere örnek olabileceği göz önüne alındığında, bu çalışma PDRM'lerin değişen koşullara en etkili şekilde nasıl uyum sağlayabileceklerine ve verimliliklerinin nasıl artırabileceklerine yönelik uygulamalara önemli katkılar sunacaktır.

ODTÜ PDRM Stratejik Planlama Çalışması

ODTÜ Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi

Orta Doğu Teknik Üniversitesi'nin kurulduğu yıl hizmete açılan Sağlık Merkezi'nde (1956) öğrencilerin sosyal ve duygusal problemlerinin çözümüne yardımcı olmak amacıyla 1961 yılında bir psikiyatrist

görevlendirilmiştir. 1975 yılında üniversite bünyesinde bir Öğrenci Dekanlığı kurulmuş ve bir uzman psikolojik danışman görevlendirilmiştir. Fakat, o zamanki kaynak yetersizliği nedeniyle bu olumlu çalışmalar kapsamlı bir “Öğrenci Kişilik Hizmetleri” faaliyetlerinin oluşmasında yeterli olamamıştır. 2547 sayılı YÖK Kanunu ile birlikte 1982 yılında ODTÜ’de Sağlık, Kültür ve Spor Daire Başkanlığı (SKSDB) kurulmuş ve 1985 yılından itibaren Sağlık ve Rehberlik Merkezi (SRM) bünyesinde bir psikiyatrist, bir klinik psikolog, bir psikolog ve bir sosyal çalışmacının yer aldığı psikiyatri birimi hizmete girmiştir. Bu birimin amacı her ne kadar önleyici ve tedavi edici hizmetler vermek olsa da, üniversite içinde yeni bölümlerin açılması ve öğrenci sayısının artmasıyla birlikte bu birimin faaliyetleri daha çok tedavi edici düzeyde kalmıştır (Demir ve Aydın, 1996).

Daha önce de sözü edildiği gibi son yıllarda Türkiye’deki hızlı değişimler, ODTÜ’deki öğrenci sayısının artması, ODTÜ’lü öğrencilere yönelik yapılan araştırmalar ve üniversitedeki ilgili bölümlerin girişimleri, özellikle psikolojik danışma ve rehberlik hizmetleri anlamında yeni bir yapılanmanın gerekliliğini ortaya koymuştur. Bunun sonucunda Mayıs 1997 yılında Sağlık ve Rehberlik Merkezi’ne bağlı bir PDR Merkezi kurulmuştur. Halen, 2 psikiyatrist, 4 psikolojik danışman, 4 klinik psikolog ve 1 psikologdan oluşan ekip bir Merkez ve üniversitenin Matematik ve Hazırlık Bölümleri’ne konuşlandırılan iki Ünite’de tam zamanlı olarak görev yapmaktadır.

ODTÜ PDRM 1999 Yılı Stratejik Planı

Tüm PDRM yönetici ve çalışanları daha önce sözü edilen nedenlerle kurumlarının stratejik planlamasının yapılması konusunda uzlaşma sağlamış ve Bryson (1989) tarafından belirlenen stratejik planlama sürecinin temel aşamalarını dikkate alarak Temmuz – Ağustos 1999 tarihleri arasında kurumlarına ilişkin bir stratejik planlama çalışması yapmışlardır. Bryson (1989) stratejik planlamanın temel aşamalarını aşağıdaki şekilde belirlemiştir:

1. Yasal Sınırlılıkların İncelenmesi,
2. Paydaşların (Stakeholder) Belirlenmesi,
3. Paydaş Analizi,
4. Misyon ve Amaçların Belirlenmesi,

5. Dış ve İç Çevre Analizleri (SWOT Analysis),
6. Stratejik Konu/Sorun Alanlarının Belirlenmesi,
7. Belirlenen Stratejik Konu/Sorun Alanlarına İlişkin Stratejik Çözüm Önerilerinin Geliştirilmesi,
8. Gelecek Vizyonu,
9. Uygulama Planının Hazırlanması ve Uygulama.

Bu aşamalardan ilk beşi olan yasal sınırlılıkların incelenmesi, paydaşların belirlenmesi ve analizi, misyon ve amaçların belirlenmesi ile iç ve dış çevre analizleri planlamanın 6. aşaması olan stratejik konu/sorun alanlarının belirlenmesi için bir ön hazırlık niteliği taşımaktadır. Ayrıca, bu ilk beş aşama bir örgütün etkinlik alanlarının belirlenmesinde büyük önem taşımaktadırlar.

Stratejik planlamanın ilk aşamasında ilgili yasalar ve yönetmelikler titizlikle incelenerek PDRM'nin yasal yetki ve sınırlılıkları yeniden gözden geçirilmiştir. İkinci aşamada, PDRM ile sürekli ilişki içinde olan paydaşlar belirlenmiş (öğrenciler, aileler, öğretim üyeleri, rektörlük ve ilgili birimleri, üniversite içindeki diğer öğrenci destek birimleri, üniversite çalışanları vb.) ve paydaşların *beklenti ve ihtiyaçları* 'beyin fırtınası' ve 'snow card'¹ yöntemleriyle değerlendirilmiştir.

Stratejik planlamanın üçüncü aşamasını oluşturan *misyon ve amaçların belirlenmesi aşaması*, PDRM'nin bir örgüt olarak ne olduğu, ne için var olduğu ve ne yaptığı sorularına detaylı bir bakış açısı kazandırması ve etkinlik alanlarının somut olarak ortaya konmasında önemli katkılar sağlamıştır. ODTÜ PDRM'nin misyon ve amaçları aşağıda tanımlanmıştır:

¹ Snow card yöntemi herhangi bir konu hakkında (örneğin; paydaşların belirlenmesi, iç-dış çevre analizi) bir dizi liste oluşturmak amacıyla kullanılan basit ve etkili bir grup yöntemidir. Bu yöntem, beyin fırtınası -ki kesin ve açık bir soruya yönelik olası tüm cevapların tartışılması ve listelenmesini sağlar- ile ortaya çıkan olası cevapların belirli olgulara (themes) göre gruplanması aşamalarından oluşmaktadır. Grup içindeki her birey, ilgili konulardaki cevaplarını beyaz kartlara yazdıktan sonra bu kartlar, verilen cevapların niteliklerine ve oluşan ortak olgulara göre düz ve geniş bir duvara yapıştırılarak çeşitli cevap/çözüm tabloları elde edilir (Bryson, 1989).

“Biz, ODTÜ, Sağlık ve Rehberlik Merkezi bünyesinde, psikolojik danışma ve rehberlik, psikolojik-psikiyatrik sağaltım hizmetleri veren bir öğrenci hizmet birimidir.

Bu amaçla ;

- Öğrencilerin ruh sağlığı (Akademik, Sosyal, Duygusal, Psikososyal ve Psikopatolojik) ile ilgili ihtiyaçlarını,
- Öğrencilerin mesleki gelişim ihtiyaçlarını,
- Üniversitedeki krize müdahale ihtiyaçlarını,
- Destek Birimlerinin işbirliği ve konsültasyon ihtiyaçlarını,
- Personelin psikososyal ve eğitimsel ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmak için var olduğumuza inanıyoruz.

Bu nedenlerle ;

- Öğrencilerinin ihtiyaçlarının taranması ve problem alanlarının belirlenmesi,
- Değerlendirme sonuçlarına göre PDRM etkinliklerinin çeşitlendirilmesi,
- Destek birimleri ile koordinasyon içinde çalışmak,
- Mevcut PDRM etkinliklerinin değerlendirilmesi ve geliştirilmesi,
- Rehberlik,
- Ulaşılabilirlik,
- Krize müdahale,
- Meslek içi eğitim çalışmalarını yapmak veya geliştirmek istiyoruz.

Felsefemiz, öğrencilere güvenli, destek verici, kişilik haklarına saygılı bir atmosfer sunmak ve bunu yaparken ırk, etnik köken, cinsiyet, yaş, cinsel tercih, fiziksel engel, statü ayrımı gözetmeksizin en üst nitelikte hizmetler sunmaktır. Bununla birlikte, öğrencilerin varsa içinde buldukları güçlükleri çabuk, etkili, ve kalıcı yöntemlerle çözüme ulaştırmalarında yardımcı olmak ve bunu PDRM içindeki hangi meslek grubundan uzmanla giderebilecekse o kişiye yönlendirmektir.

Buna bağlı olarak sahip olduğumuz değerlerimiz:

- İnsana saygı, koşulsuz kabul, bireyin biricikliğine ve değişme potansiyeline inanmak,
- Gizlilik ve güven,
- Gönüllülük,
- Süreklilik,
- Etiketleyici ve dışlayıcı olmamak, zarar vermemek,
- Mesleki ve etik sınırlılıklarımızın dışına çıkmamak,
- Bilimsel bakış açısına sahip olmaktır.”

PDRM yönetici ve çalışanları örgütlerinin misyonu, amaçları, felsefesi ve değerlerini belirledikten sonra iç ve dış çevre analizleri yine beyin fırtınası ve snow card yöntemlerinden de yararlanılarak yapılmış ve bir örgüt olarak güçlü ve zayıf yanları ile sosyal, ekonomik, kültürel ve bilimsel tüm güncel gelişmeler ve değişimler altında PDRM için varolan fırsatlar ve olası tehditler, PDRM'nin bir kurum olarak güçlü ve zayıf yönleri detaylı olarak değerlendirilmiştir.

Stratejik planlama sürecinin can alıcı noktası olarak görülen *stratejik konu/sorun alanlarının saptanması* aşamasında katılımcılar, bu aşamaya kadar yaptıkları tüm çalışmalarını gözden geçirdikten sonra PDRM ile ilgili olarak belirledikleri stratejik sorun/konu alanlarının detaylı olarak tartışmışlar, değerlendirmişler ve oybirliğiyle 8 temel stratejik konu/sorun alanı belirlemişlerdir. Saptanan konu/sorun alanları aşağıda verilmiştir:

1. PDRM olarak önceliklerimiz nelerdir?
2. Misyonumuzu, amaçlarımızı ve etkinliklerimizi daha etkili bir şekilde yerine getirebilmek için PDRM'nin örgütsel yapısını nasıl daha işlevsel hale getirebiliriz?
3. Performansımızı nasıl daha etkili değerlendirebiliriz?
4. Hizmet kalitemizi artırmak için teknolojiyi nasıl daha etkin bir şekilde kullanabiliriz?
5. Verimliliği artırmak için neler yapabiliriz?
6. Kendimizi nasıl daha iyi tanıtabiliriz?
7. Merkez dışındaki birimlerle nasıl daha etkili işbirliği içinde olabiliriz?
8. Çalışma koşullarının iyileştirilmesi için neler yapabiliriz?

Stratejik planlamanın *stratejik çözüm önerileri aşamasında* yukarıda belirlenen tüm stratejik konu/sorun alanlarına ilişkin somut çözüm önerileri belirlenerek eylem planları ortaya çıkarılmıştır. Son aşamada ise, belirlenen stratejik çözüm önerilerinin başarılı olarak uygulanması sonrasında PDRM'nin gelecekte ne durumda olacağını tasvir eden bir vizyon geliştirilmiştir.

ODTÜ Psikolojik Danışma ve Rehberlik Merkezi misyon ve amaçları

ODTÜ PDRM 1999 Yılı Stratejik Planı Değerlendirmesi

PDRM için 1999 yılında yapılan stratejik planlama çalışması sonucunda örgüt ile ilgili olarak belirlenen stratejik durumlar, 5 yıl sonrası için oluşturulan vizyon ve aradan geçen beş yıl içerisinde değişen çevresel koşullarını değerlendirmek ve PDRM'nin bu koşullara uyumunu artırmak için yapılabilecek çalışma ve etkinlikleri belirlemek amacıyla 2004 yılında bir değerlendirme çalışması yapılmıştır. Bir aylık bir süre içerisinde 1999 yılında yapılan stratejik planlamada yer alan analiz ve sonuçlarını, misyon ve vizyonu değerlendiren örgüt yönetici ve çalışanları, değişen çevresel koşulları da dikkate alarak örgütleri ile ilgili olarak öncelikli stratejik sorunlarını yeterli düzeyde çözmüş olduklarını tespit etmişlerdir. 2004 yılında yapılan değerlendirme sonuçları incelendiğinde, 1999 yılı planlamasında örgütün sınırlılıkları, nasıl bir yapılanma içinde olacağı, örgüt olarak öncelikleri, örgütün kendini daha iyi nasıl tanıtabileceği, performans değerlendirilmesi ve çalışanların teknolojiyi daha etkin şekilde nasıl kullanabileceklerine dair belirledikleri çözüm önerilerini gerçekleştirmiş olduğu saptanmıştır. PDRM'nin kuruluşundan iki yıl sonra yapılan 1999 yılı stratejik planlamasında bu tür yapısal ve stratejik sorunların varolması örgütün yeni kurulmuş olması dikkate alındığında kabul edilebilir görülmektedir. Benzer şekilde, PDRM'nin yeni kurulmasından dolayı karşılaşılabilecek bu tür olağan sorunların merkezin kuruluşundan sonra geçen 7 yıllık bir süre içerisinde (2004 yılı) önemli ölçüde çözülmüş olması merkezin kurumsallaşma sürecinde önemli bir adım attığına işaret etmektedir.

Çözüme yönelik uygulamalardan en belirgin olanlarından biri görev tanımlarının yapılmış olması ve örgüt şemasının oluşturulmasıdır. (Şekil 1). Örgüt şemasının oluşturulması örgütsel yapının sağlamaştırılması ve örgütsel işleyişin bir düzene oturtulması konuları Türkiye'deki benzer örgütlere örnek teşkil etmesi yönünden önemle üzerinde durulmuştur. Bu şema ile aynı zamanda örgütün öncelikleri, bu öncelikler altında ne tür etkinlikler düzenleyeceği ve etkinlikleri değerlendirme biçimi anlamında önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Tüm bunlar, örgütün başlangıçta doğal olarak yaşadığı yapısal belirsizliklerin, stratejik planlama sonucunda büyük oranda çözüldüğünün ve örgüt içinde etkin bir yapılanma sürecinin yaşandığının en önemli göstergesi olmaktadır.

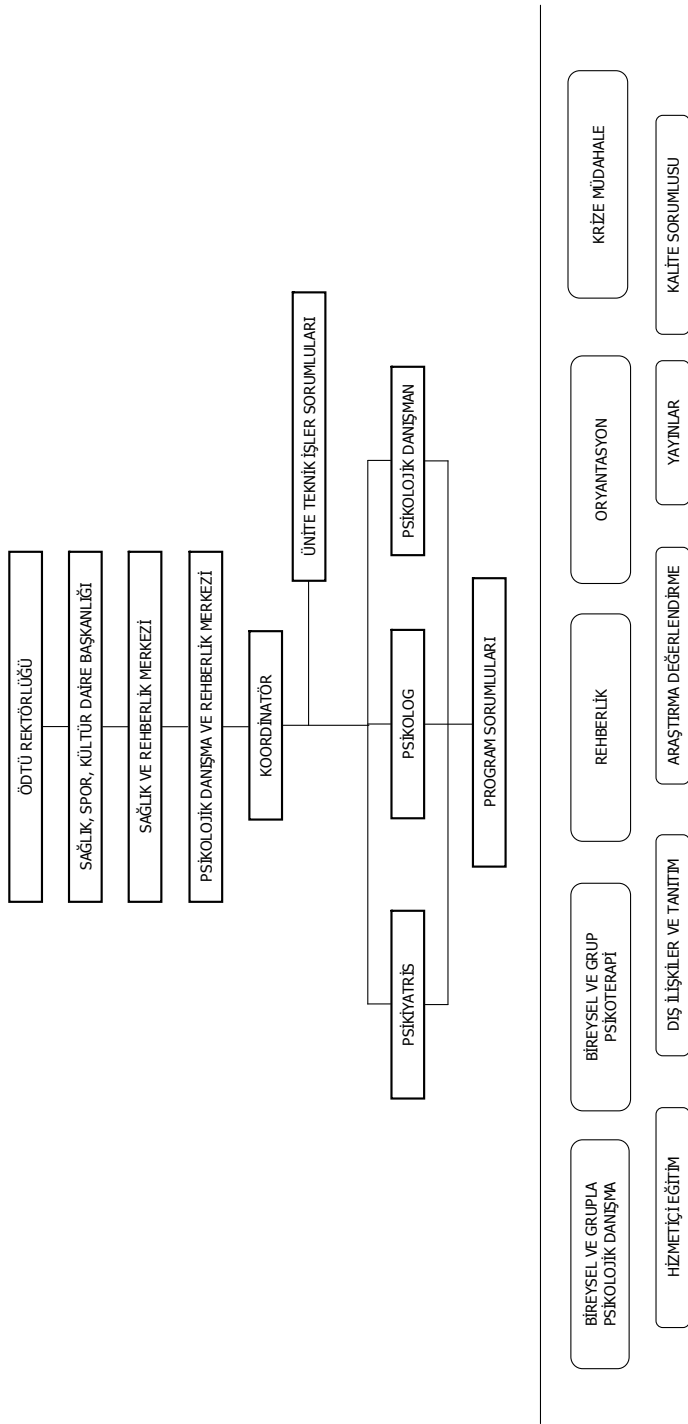
Ayrıca, belirlenen öncelikler ve programlar ile PDRM içinde etkinliklerin önem derecesi ve bu tür etkinliklere duyulan ihtiyaçlar kapsamında ciddi ve birbiriyle tutarlık gösteren bir etkinlik çeşitliliği sağlanmıştır. Nitekim, Demir (1996) özellikle Üniversite Sağlık Merkezleri bünyesinde konuşlandırılan PDR Merkezlerinin bir psikiyatri kliniği kimliğiyle, önleyici hizmetler yerine daha çok tedavi edici hizmetlere yönelme gibi bir eğilim sergilediklerini ifade etmiştir. Stratejik planlama sonucu meslek tanımlarının ve etkinlik alanlarının belirlenmesi, ODTÜ PDRM'nin bu tür bir yaklaşımdan oldukça uzak bir noktada yapılmasına büyük oranda katkı sağlamıştır.

1999 stratejik planlama çalışmasının PDRM'nin gelişimi sürecinde bir diğer önemli katkısı çevresel koşulların dikkatli bir şekilde incelenmesidir. Bu sayede, bir parçası olduğumuz üniversitenin sunabileceği somut imkanları değerlendirerek, teknik altyapı oluşturulmuş, PDRM hizmetleri ile ilgili tüm bilgi ve veriler etik kurallar çerçevesinde elektronik ortamlarda saklanmaya başlanmıştır. Üniversitenin tüm teknolojik imkanlarının kullanılması ile hizmet kalitesi ve hızında önemli bir artış sağlanmakla birlikte, verimlilik konusunda da önemli gelişmeler kaydedilmiştir. Ayrıca, internet ortamında PDRM ile ilgili hazırlanan programlar sayesinde hem tanıtım hem de paydaşlarla kesintisiz bir iletişim kurma imkanı doğmuştur.

Stratejik planlama çalışmasının getirdiği en önemli kazançlardan biri de çalışanlar arasında ortak bir anlayış, ortak hedefler ve vizyon ile bir ekip ruhu oluşumunun sağlanmasıdır. Stratejik planlama sürecinde tüm PDRM çalışanlarının duygu ve düşüncelerini, ihtiyaç ve vizyonlarını dile getirmelerine imkan verilmesi, oluşturulan hedefler ve çözümler anlamında ortaklık sağlanmasını kolaylaştırdığı gibi üç farklı meslek grubu çalışanları arasındaki eşgüdümü artırmıştır. Doğaldır ki bu durum, çalışma motivasyonu ve etkinliğini artırmıştır.

Ayrıca, stratejik planlama çalışma sonuçları, PDRM'nin ihtiyaç ve beklentilerini bağlı bulunulan üst kurumlara daha somut ve gerçekçi bir şekilde ifade etme imkanını doğurmuştur. Bu durum, etkinliklerin kalitesini artırmakla kalmayıp, PDRM'yi ilgili birimlere etkin bir şekilde tanıtma ve bu birimlerin etkin desteğini sağlamayı kolaylaştırmıştır.

Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi
Yaz 2005, Sayı 43, ss. 309-325



ŞEKİL 1. ÖDTÜ PDRM örgüt şeması

PDRM'nin 2004 yılında yapılan değerlendirme sonuçları incelendiğinde 1999 yılı stratejik planında yer almayan bazı yeni stratejik durumların ortaya çıktığı tespit edilmiştir. Aradan geçen 5 yıl içerisinde PDRM çalışanlarının *bilgi toplama ve araştırma yapma, üniversite dışındaki diğer benzer merkez ya da kurumlarla iletişimi artırma, merkez bünyesindeki uzman çeşitliliğini artırma (ölçme değerlendirme uzmanı, sosyal çalışmacı vb.) ve yeni bir ünite kurma* konusunda yeni stratejik durumlar ve çözüm önerileri belirledikleri gözlenmektedir.

Bu durum, 1999 stratejik planında belirlenen stratejik durumların büyük oranda çözüldüğünü, örgütün yeni kurulması nedeniyle karşılaşılan sorunların aşıldığını, PDRM'nin giderek etkinlik alanını genişlettiğini göstermektedir. Ayrıca, yapısal sorunlardan daha çok örgütsel süreçlere ve hizmet kalitesine odaklanması, verilen hizmetlere daha profesyonel bir bakış açısı getirmeye çalışan bir örgütlülük bilincinin oluştuğunun bir göstergesi olarak ele alınabilir.

Tartışma ve Yorum

Bryson (1989) stratejik konu/sorun alanlarının belirlenmesi ve buna bağlı çözüm üretimi aşamalarında 3 yaklaşım kullanıldığını belirtmektedir: *Amaç odaklı yaklaşım* (goals approach) geleneksel planlama yaklaşımları yöntemlerini kullanarak, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma doğrultusunda oluşturulan stratejilere yönelmektedir. *Gelecek vizyonu odaklı yaklaşım* (vision of success approach), stratejik durumların doğrudan belirlenemediği, uzun vadeli amaç ve hedeflerin oluşturulmasının güç olduğu ve ani değişikliklere ihtiyaç duyulan ortamlarda kullanılan bir yaklaşımdır. Son olarak, *doğrudan yaklaşım* (direct approach) ise ortak amaç ve hedeflerin oluşturulmadığı ya da oluşturulamadığı, gelecek vizyonunun bulunmadığı, belirlenen amaçları paydaşlara aktaracak hiyerarşik bir yapının olmadığı ve çevresel koşulların sürekli değiştiği ya da belirsizlikler taşıdığı ortamlarda kullanılan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Bu bilgiler ışığında, kuruluşlarından bugüne kadar geçen süre içerisinde üniversite psikolojik danışma ve rehberlik merkezlerinin gelişmelerinin devam etmekte birlikte, tam olarak örgütlenememiş ve kurumsallaşamamış olmaları ve verimliliklerinin istenilen düzeyde olmaması (Demir, 1996), yasal zorunluluğuna rağmen farklı anlayış ve amaçlarla yürütülen üniversite

psikolojik danışma ve rehberlik merkezlerinin bulunması ve özellikle ODTÜ bünyesinde etkinliklerini geniş kapsamlı yürüten bir merkez ihtiyacı (Demir ve Aydın, 1996) göz önüne alınarak ODTÜ PDRM stratejik planında yukarıda sözü edilen *doğrudan yaklaşım* yöntemi kullanılmıştır.

Stratejik planlama çalışması, tüm bu belirsizlik ve hızlı değişimler içinde PDRM'nin amaç, misyon ve sınırlılıklarının kapsamlı olarak belirlenmesi, PDRM'nin önceliklerinin detaylı olarak analiz edilmesi ile çözüme yönelik atılacak adımların sıralanması, etkinlik alanlarının güncelleştirilmesi, bir gelecek vizyonu ve değerlendirme kriteri oluşturma konusundaki çalışmaları hızlandırmakla birlikte, ekip içinde oluşturduğu olumlu iklim sayesinde ortak bir anlayış içinde çalışmayı güçlendirmiştir.

Bununla birlikte, stratejik planlama ile ortaya çıkan kesin, açık ve somut resim, yürütülecek etkinliklerin gerekçeleriyle ve olası sonuçlarıyla ilgili bilgileri tüm paydaşlarla yazılı ve sözlü olarak kolaylıkla paylaşmayı ve paydaşların ekonomik, sosyal ve duygusal boyutta etkin desteklerini kazanmayı sağlamıştır.

Tüm bunlar örgüt içi sinerjiyi artırmakla birlikte, örgütün yeniden yapılanması, acil gereksinimlerin karşılanması ve üniversite içinde ortak bir PDRM politikası oluşturulmasının önünü açmıştır.

Stratejik planlama çalışması sonucunda katılımcıların yönetsel süreçlere daha bilimsel ve sistematik yaklaşmayı, paydaşların ihtiyaç ve beklentilerini de göz ardı etmeden etkinlikleri gerçekleştirmeyi, ekip olarak planlı ve ortak hareket etmeyi öğrendiği ya da bu becerileri geliştirdiği ifade edilebilir.

Bununla birlikte, kurumsal görevler ve sınırlılıklar ile kişisel beklenti ve ihtiyaçlar arasında ortaya çıkan çatışmaları ortak amaç, hedef, felsefe ve öncelikler doğrultusunda çözümlene fırsatının yakalanması, çevresel etkilere (fırsat ve tehditlere) karşı ekip olarak daha duyarlı hale gelmesi ve her sorunun hemen çözülmesi gerekmediği, bazı sorun ya da değişikliklerin süreç içerisinde gözlenmesi ve yeniden değerlendirilmesi gerekliliği konusunda kazanılan bilgi ve deneyimler yine stratejik planlama sürecinin önemli bireysel ve kurumsal katkıları arasında değerlendirilebilir.

Tüm bu kazanımlar yanında, stratejik planlama sürecinde yaşanan birtakım zorlukların varlığı ve bazı engellerin ortaya çıktığı ifade edilebilir. Bunların içinde en kayda değer olanlarından bir tanesi, paydaşların ve

yönetimsel kademelerin stratejik planlama uygulamasına duyulan ortak ihtiyacın varlığı konusundaki dirençleridir. Bununla birlikte, özellikle yeni kurulan bir merkez olmanın avantajları yanında 1961 yılından bu yana rehberlik hizmetleri kapsamında yürütülen etkinlikler ve oluşan kültürün değişen koşullara göre dönüştürülmesi ya da değiştirilmesi, yeni bir felsefe, misyon ve hedef bütünlüğünün oluşturulması ve yapısal değişikliklere gidilmesi, tüm bu değişikliklerin ortak karar ve gönüllülük içinde gerçekleştirilmesine rağmen, eskiden kalma kültürel yapılanmadan kaynaklı yönetimsel dirençlerle karşılaştığı belirtilebilir. Ayrıca, ülkemizdeki üniversite PDR Merkezleri üzerinde ortak ve etkin bir yapılanmanın bulunmaması stratejik planlama sürecinde kolaylıklar sağlamakla birlikte, yasal sınırlılıkların ve etkinlik alanlarının (formal-informal mandates) tam olarak belirlenmemiş olması amaç, hedef ve sınırlılıkları belirleme sürecinde zorlukları da beraberinde getirmiştir.

Benzer örgütlerde ileride yapılacak stratejik planlama çalışmalarında mümkün olduğu kadar üniversitenin ilgili akademik ve idari kademelerinden temsilcilerin ve paydaşların planlama sürecine ortak edilmesi önerilmektedir. Bu sayede paydaş temsilcileri de PDRM hakkında duyu ve düşüncelerini dile getirme ve ortak karar alma sürecine katılma imkanı bulacaktır. Dolayısıyla, üniversite bünyesinde PDRM ile ilgili bir iletişim ve etkileşim sürecinin başlamasına imkan verilmiş olacaktır.

Son olarak, stratejik planlama sonuçlarının ve alınan uygulama kararlarının mutlaka üniversite bünyesindeki tüm birimlere detaylı olarak tanıtılması, aktarılması ve süreç içerisinde bu birimlerin desteğinin de sağlanması uygulamanın tutarlı bir biçimde gerçekleştirilmesi için önerilmektedir.

Cem Ali Gizir

Strategic Planning: The Case Of Middle East Technical University Counseling Center

Cem Ali Gizir, PhD.

Middle East Technical University, Counseling Center.

Abstract

During 1990s, there was a need for establishing centers which gives psychological support services to the university students in Turkey in order to help them for living in their social environment in harmony as well adjusted and socially oriented individuals. For this reason, Turkish universities began to establish Counseling Centers having various organizational structures and processes to respond to the psychosocial needs of their students. Middle East Technical University (METU), Psychological Counseling and Guidance Center (PCGC) is one of the important organization among university Counseling Centers in Turkey as related to its structure, developmental process, diversity of professions, and its variety of activities. The purpose of this study is to present a model for the Counseling Centers in Turkish universities and to explain the implementation of strategic planning that mostly designed and used to help organizations in order to prepare themselves to changing environmental conditions in a best way with respect to the results of strategic planning study accomplished in 1999 and evaluated in 2004 by METU PCGC.

Keywords: *Strategic planning, university counseling centers.*

Summary

In 1990s, with the awareness of a need for establishing centers offering psychological support services to university students in Turkey in order to help them live in their social milieu in harmony as a well-adjusted and socially-oriented individuals, Turkish universities began to establish counseling centers having different organizational structure and process to respond to the psychosocial needs of their students.

Middle East Technical University (METU), Psychological Counseling and Guidance Center (PCGC) is one of the important organizations among university Counseling Centers in Turkey as related to its structure, developmental process, diversity of professions, and variety of activities. The purpose of this study is to explain the implementation of strategic planning process which is a frequently preferred planning process by various organizations and to propose a model for the Counseling Centers in Turkish universities which is developed according to results of strategic planning study accomplished in 1999 and evaluated in 2004 by METU PCGC.

In 1999, administrators and psychological counselors of METU PCGC evaluated their mission and vision of PCGC and defined their organizational strategies by taking into consideration basic stages of strategic planning process in order to determine changing needs and expectations of METU students, to meet effectively these needs and expectations, to use existing resources with the most optimal way, to define activity areas, to define organizational goals by developing their vision and developing some criteria to evaluate their future activities. Furthermore, in 2004, they evaluated their strategic planning made in 1999 to observe developments in their organizational activities through five years, to define strategies helping orientation of PCGC to changing environmental conditions.

Having an agreement on making a strategic planning of their organization, as a team, managers and psychological counselors of METU PCGC made a strategic plan through July- August 1999 by taking into consideration the basic stages of strategic planning defined by Bryson (1989). After examining legal scope, the team specified their stakeholders and their needs and expectations. Then, the team defined their mission and aims to make clear what PCGC is as an organization, why it exists, what their basic activities are. After stakeholder analysis, they made SWOT analysis to define strengths, weaknesses, opportunities and threats of their organization. Then, the team defined

strategic issues and solving strategies for these issues considering all the analysis they made. Finally, they developed their organizational vision for the future.

In 2004, the team evaluated their strategic plan of 1999. As a result of evaluation, it was observed that strategic issues related with the organizational limitations, administrative structure, performance evaluation, effective use of technologies have been solved. Observing such issues in 1999 and solving these issues in 2004 can be seen acceptable when taking into consideration the PCGC was established in 1997.

Among implementation of solving strategies of strategic issues defined in 1999, the organizational structure scheme was the most important one with respect to organize organizational processes and also being a model for other psychological counseling centers which was established or have been established.

With the strategic planning made in 2004, the team observed that their organization reached higher status of institutionalization process. Also, the team observed that as a result of strategic planning, a team spirit among employees, an effective coordination mechanism among psychiatrists, psychologists and psychological counselors was developed, quality in their services was improved, and coordination between other centers in the university was enhanced.

Kaynakça

- Aydın, G. (1989). Yükseköğretimde öğrenci kişilik hizmetlerinin düzenlenmesine çok boyutlu bir yaklaşım. *Yükseköğretimde Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Toplantısı*. (ss.173-177). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Bryson, J. M. (1989). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. California: Jossey-Bass Inc., Publishers.
- Çulha M. (1989). Yükseköğretimde bir psikolojik danışma hizmetleri modeli. *Yükseköğretimde Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Toplantısı*. (ss.161-165). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Demir, A. (1996). Üniversite rehberlik merkezleri: Sorunlar ve öneriler. IX. *Psikoloji Kongresi, Yükseköğretimde Psikolojik Hizmetler Sempozyumu*, Ankara.

- Demir, A. ve Aydın, G. (1996). Student counselling in Turkish universities. *International Journal for the Advancement of Counselling*, 18, ss. 287-302.
- Erkin Y. (1994). *The expectations of METU preparatory year students from the student personal services*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gizir, C. A. (1998). *A Study on the problems of the Middle East Technical University senior students*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Öner, N. (1992). Etkin bir rehberlik-psikolojik danışmanlık için üç boyutlu Türkiye modeli. *VII. Ulusal Psikoloji Kongresi*. Ankara: Meteksan Anonim Şirketi.
- Şimşek, H. ve Aytemiz, D. (1998). Anomaly-based change in higher education: The case of a large, Turkish public university. *Higher Education*, 36, ss. 155-179.
- Tan, H. (1989). Üniversitelerimizde psikolojik hizmetler: Marmara üniversitesinde bir girişim ve düşündürdükleri. *Yükseköğretimde Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Toplantısı*. (ss. 73-79). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Yurdusev, Ş. (1989). Yükseköğretim düzeyinde rehberlik ve psikolojik danışma uygulamalarına bir örnek: Fransa modeli. *Yükseköğretimde Rehberlik ve Psikolojik Danışmanlık Toplantısı*. (ss. 141-160). Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.

İletişim/Address:

Cem Ali Gizir
Orta Doğu Teknik Üniversitesi Sağlık ve Rehberlik Merkezi
Matematik Ünitesi Bölümü, ANKARA
E-posta: cagizir@yahoo.com