

EĞİTİM YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Figen ERES¹

ÖZET

Başlangıçta askeri bir kavram olarak kullanılan strateji daha sonraları iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için izlenen yoldur. Stratejisi olmayan örgütler gelecek için kendilerinden emin olamazlar. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme çalışmalarını planlayan, stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirlerin alınarak uygulamaya konulmasını kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır. Stratejik yönetimin en önemli aşaması stratejik planlamadır. Stratejik planlama önceleri stratejik yönetimle karıştırılmış olsa bile günümüzde stratejik yönetimden ayrı olarak ele alınmaktadır. Stratejik planlama, hemen her örgütte tepe yönetim tarafından belirlenen, ileriye yönelik varılması planlanan genel amaçları içerir. Eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre farklılıklar taşır. Çünkü eğitim kurumları, diğer örgütler gibi yönetilmezler. Eğitimde stratejik karar alma, öncelikle eğitim üst düzey yöneticilerinin sorumluluğundadır. Alınan kararlar eğitim kurumlarıyla ilgili olacağından bu önemli görevin sorumluluğunun bilincinde olunması büyük önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Türk Eğitim sistemi

ABSTRACT

Strategy, which was used as a military term before, started to be used in the business world in time. Strategy is a way that we follow to attain our objectives, which has been determined before. Organizations that have not strategy can not be sure themselves. Because the future of the organization has not been planned in advance and stays unclear. Strategic management is the aggregation of the processes related to planning the research, investigation, and evaluation necessary to plan the strategies and processes encompassing the putting into effect of every precaution within the organization in order to apply these strategies, and also processes related to the actions to be taken by the executives of the organization. The most important stage of strategy is strategic planning. In the beginning strategic planning is confusing with strategic administration, but at present it is took in hand as different. Strategic planning is including general aim that is planned to reach and determined by top administration. Application of strategic planning in education is different than the other field. Because educational organizations are not be managed same as other organizations. In education, strategic decision is primarily the responsibility of the education executives. Since the decisions will be related to education institutions, it is very important that people be aware of the responsibility of this important mission.

Key Words: Strategy, strategic management, strategic planning, Turkish Educational System

1. GİRİŞ

Bilgi teknolojisine ulaşmış dünyamız, gelişen kolaylıklarla birlikte bazı sorunları da beraberinde yaşamaktadır. Gelişmiş veya gelişmeyi hedefleyen örgütlerin en büyük sorunu, bu süreç içinde doğru kararlar alabilmek ve bu kararların uygulanabilmesi için doğru insanları bulabilmektir. Günümüz Türkiye'sindeki yönetim anlayışına bakıldığında, doğru kararlar almak yerine, sadece kontrol etmek ve ayrıntılarla boğuşmak bir yöneticilik anlayışı olarak görülür. Hatalar ve sorunlar ortaya çıktığında ise ifade edilen "kaynak yetersizliğimiz var" gibi kısa ve çözüm önermeyen sözlerdir. Oysa sorulması gereken "bu proje nasıl kötü sonuçlanır?" ya da "sorunları çözmek için ne yapabiliriz?" olmalıdır. Bu soruların sorulduğu ortamda geçerli cevaplar alınamıyorsa yapılacak ilk iş, öncelikle sistemi ve sistemle birlikte insan kaynağını yeniden gözden geçirmektir.

Bir ülkenin hedeflediği toplumsal, teknolojik ve ekonomik düzeye ulaşmasını sağlayacak en önemli öge insan kaynağıdır. Beklenen yararların sağlanması için insan kaynağının öncelikle iyi yetiştirilmiş olması gerekmektedir. İnsanı yetiştirecek olan da eğitim sistemidir. Eğitim, kalkınmanın en önemli araçlarından biridir. Günümüzde her alanda olduğu gibi, eğitim alanında da yeni değişimler yaşanmaktadır. Bilim ve teknolojinin hızlı gelişmesiyle; iletişimin artması, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, öğretmenlerin niteliklerinin yükselmesi, "yaşam boyu öğrenme", "etkin öğrenme", "öğrenmeyi öğrenme" gibi yeni yaklaşımların gelişmesi, eğitim sisteminin sürekli sorgulanmasını ve geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Eğitim sisteminin amaçlara yönelik işlemesi ise eğitim yöneticilerinin stratejik planlarını hazırlamasına ve uygulamasına bağlıdır.

2. STRATEJİ KAVRAMI

¹G.Ü. Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Beşevler/ANKARA, feres @gazi.edu.tr

Strateji; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla ve eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 2000:1). Yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılan strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askerî gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilimi ve sanattır. Strateji kavramı askeri alanda kullanılmakla birlikte iş dünyasında “belirlenen bir amacın başarılması” anlamında kullanılmaktadır (Luffman vd., 1996:65). Bu ifadelerden yola çıkarak stratejiyi; 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 ad” olarak tanımlamak mümkündür (Üzün, 2000:1).

Strateji, bir örgütün dış çevresi tarafından yaratılan fırsatlar, riskler, tehditler ve sahip olduğu kaynaklar arasındaki karşılaştırmadır. Bu yüzden strateji örgütün, neyi başarmak istediği ve aktivitelerine rehber olacak politikalar arasındaki anahtar bir hat olarak görülebilir (Bowman ve Asch, 1992:36). Strateji formülü, problem çözme aktivitesinin bir türü olarak genelde stratejik yönetim içinde kabul edilen temel bir ilgidir (Huff, 1990:165). Alan, durum ve amaç olmak üzer üç unsurdan oluşur. Entelektüel bir aktivite parçasıdır ve yöneticilerin zihninde varolurlar (Fahey, 1994:8). Strateji, yöneticilerin vizyonu ile yakından ilişkilidir. Bu nedenle yöneticilerin örgütsel vizyonu ölçüsünde stratejik düşünceleri beklenir.

Strateji, politika ve taktik kavramlarıyla sık sık karıştırılmaktadır. Politika ile strateji arasında en önemli fark; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir (Dinçer, 98:16). Başka bir ifadeyle politikalar, örgütün uymayı arzu ettiği ilkeleri belirtirken, strateji ise amaçları ve arzu edilen bu ilkeleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunar.

Strateji, bir düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Taktikler aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılardır. Her stratejiyi uygulamaya koyacak mutlaka bir takım taktikler gereklidir. Bu yüzden taktik stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez devamıdır (Eren, 2000:15).

Hatipoğlu, stratejinin amacını, “örgütteki fonksiyonel ve icracı bölümleri, örgütün temel amacına yöneltmektir.” olarak tanımlamıştır (Hatipoğlu, 1986:43). Norman ve Handcombe ise stratejinin amaçlarını aşağıdaki gibi belirlemiştir (Norman ve Handcombe, 1989:87):

- Vizyona doğru uygulamalı eylem planları için üst yönetim takımını görevlendirmek,
- Üst yönetim takımını geliştirmek,
- Yeni objektif kriterler üretmek.

Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Bu örgütler önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan, kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Stratejiden yoksun örgütlerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler (Eren, 2000:19).Günümüzdeki hızlı değişim süreci örgütleri bütünüyle etkilemekte ve örgütler ayakta kalabilmek için değişime uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Örgütler değişime uyum sağlamada yeni stratejiler belirlemek durumundadırlar. Stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin temeli hedef belirlemek olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir örgüt, hedeflerini saptayamaz, bu belirleme için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlere öncü gelişmelerden yoksun kalır.

3. STRATEJİK YÖNETİM

Yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, stratejik kararları oluşturma ve yerleştirme sürecidir (Bowman ve Asch, 1992:17). Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlayan stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve güdülemeyi sağlayıcı önlemlerin alınarak yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey yöneticilerinin faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olarak da ifade edilebilir (Gümüş, 95:315). Diğer bir deyişle stratejik yönetim, örgüt amaçlarını başarmaya yardım etmede stratejilerin veya etkili bir stratejinin gelişmesine yol gösteren eylemler ve kararlar selidir (Jauch ve Glueck, 1989:5). Bu tanımlamalardan stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma süreci olarak düşünülebilir. Bu sürecin başarılı olabilmesi için ise yöneticiler örgüt koşullarını değerlendirmeli, güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek planlarını geliştirmelidir.

Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir (Düren, 2000:10). Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Howe, 1993:27). Stratejik yönetimin temel amacı, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Üzün, 2000:3). Ancak günümüz örgütlerinde bu tekrarı görmek mümkündür.

Özellikle insanı merkeze alan örgütlerin geçmiş uygulamaları tekrarlaması, stratejik kararlar alamaması olarak yorumlanabilir.

Stratejik yönetim, iş kararlarını sistem bütününe almaya yarayan bir yoldur. Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir ve bir örgütün temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder. (Jauch ve Glueck, 1989:18). Böylece problemleri önlemek için örgütü yeteneğini iyileştirir. Örgütte en iyi alternatiflerden yararlanır, değişime direniş reddedilir (Pearce ve Robinson, 1997:10). Stratejik yönetim bu özellikleriyle yalnız amaçlarla ilgilenmemekte, bu amaçlara ulaşmada yararlanılan insan kaynağıyla da ilgilenmektedir.

4. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik yönetimin en önemli aşaması stratejik planlamadır. Stratejik planlama önceleri stratejik yönetimle karıştırılmış olsa bile günümüzde stratejik yönetimden ayrı olarak ele alınmaktadır.

Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder (Bryson, 1995:9). Stratejik planlama güttüğü amaçlar ve planlama öncülleri nedeniyle oldukça uzun bir zaman süresini gerekli kılmaktadır. Bu nedenle denilebilir ki en uzun süreli planlama stratejik planlamadır (Grigsby ve Stahl, 1993:72). Strateji oluşturma çalışmaları insan, zaman ve para yatırımı gerektirir. Bu açıdan stratejik çalışmalar çoğu kere ihmal edilir veya gereksiz görülür. (Dinçer, 1998:13). 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 (Fındıkçı, 1999:339). Yapılan tanımlamalar stratejik planlamanın kısa sürede yapılmaması gerektiğini vurgulayarak yöneticilerin sorumluluğunun önemini yansıtmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında gerekli analizler yapmadan, kısa sürede alınan kararların gelecekte bir sorun olarak örgütü etkileyeceği olasıdır.

Stratejik uygulama ve değerlendirmenin başarısı, temelde sağlıklı bir stratejik planlamaya bağlıdır (Çelik, 1994:30). Stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel sorunun cevaplandırılması gerekmektedir (DPT, 2003: 8):

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Stratejik planlama, stratejik yönetimin başarısı açısından son derece önemlidir. Stratejinin uygulanması yöneticinin öncülüğünde olmakla birlikte her işgören stratejinin uygulamasına katılmak zorundadır (Çelik, 1994: 32). Stratejik planlamanın tüm aşamalarında rol üstlenecek planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması yapılacak çalışmaların başarısı için kritik bir önem taşımaktadır.

5. STRATEJİK PLANLAMA VE EĞİTİM UYGULAMALARI

Verilen strateji tanımlarına göre eğitim stratejisi, “eğitim kurumunun hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir eğitim kurumu olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemler” olarak tanımlanabilir. Başka bir ifadeyle eğitim stratejisini “amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir eğitim kurumunun uygulayacağı hareket biçimi” olarak da tanımlanabilir. Bu tanımlamalara göre, amaç, hedef ve görevler Milli Eğitim Temel Kanununda ve ilgili diğer kanunlarda belirlenmiştir. Bu amaç ve görevleri gerçekleştirecek yöntemler ise eğitim kurumlarının kendilerine ait yönetmeliklerinde bulunmaktadır. Burada önemli olan amaca ulaşmada yöntemin önemidir. Sorun, belirlenen yöntemlerin işlevselliği ile ilgilidir. Uygulamalar ve Türk Eğitim Sisteminin sorunları karşılaştırıldığında; Türk Eğitim Sisteminin yeterince işlevsel bir stratejisinin olmadığı düşünülmektedir.

Eğitimde stratejik planlama uygulamaları, diğer alanlara göre farklılıklar taşır. Çünkü eğitim kurumları, özel işletmeler gibi yönetilmezler. Eğitimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkan veren örgütler için bir yarar sağlar (Işık ve Aypay, 2004:351). Bu nedenle eğitimde stratejik planlama yapılırken uygulayacakların planlama sürecine katılması gerekir. Uygulayıcıların karara katılmadığı bir planlama modeli zaten stratejik olmayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, anlaşma ve diyalog söz konusudur. Stratejik olmayan bir planlamanın ise başarılı olacağı tartışılır.

Eğitim örgütlerinde stratejik planlamanın yapılmasında karşılaşılan sorunlar; kavramsal, hukuksal, finansal, insan kaynakları ve zaman olarak belirlenmiştir. Yapılan bir araştırmada eğitimde stratejik planlamanın ne tür bir uygulama olduğu, hangi tür örgütler için yararlı olacağı, planlama sürecine çevrenin katılımı gibi konularda kavramsal düzeyde çalışmalar yapılması gerektiği önerilmektedir (Işık ve Aypay, 2004: 361). Eğitim örgütlerinin etkililiği sağlamada en önemli aşamalarından birisi planlama aşamasıdır. Planlama aşaması, yönetimin bilimsel yöntemlere uygun olarak sürdürülmesinde kullanılan bir süreçtir. Planlama, eğitim örgütlerinde eğitsel, örgütsel ve yönetsel amaçları gerçekleştirmede kullanılır. Planlama, uygulama için bir hazırlık süreci olarak da kabul edebilir.

Stratejik planlama yapılırken çevredeki değişimlerin izlenmesi; fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yönler (SWOT) göz önüne alınarak gerçekleştirilmek istenen amaçların belirlenmesi gerekir (Gümüş, 1995: 316). Eğitim planlamaları, yönetimin verimlilik ve etkililik özelliklerini önemli ölçüde etkilemektedir. Planlama sürecini etkin kılan ise bu sürece çoklu katılımın sağlanmasıdır. İmkanlar ölçüsünde, uygulayıcıların planlama sürecine katılımları, uygulayıcıya hem bir sorumluluk verecek hem de iş doyumunu sağlayacaktır. Ancak planlama sürecine katılımın sağlanmasında en önemli husus, uygulayıcılar üstünde bir baskının kurulmasıdır. Çünkü değişim çabaları, genellikle okul yöneticileri ve sınıf öğretmenlerinin değişim için ne yapacaklarını içerir.

Türk Eğitim Sistemini düzenleyen esaslar incelendiğinde, sistemle ilgi planlama çalışmalarının stratejik bir planlama olmadığı anlaşılmaktadır. Çünkü alınan kararlar, merkez teşkilatınca verilmektedir. Sistemde merkezden bir kontrol süreci söz konusudur. Rasyonel bir anlayışa sahip olan sistemde güç odağı politik liderlerdir. Talim ve Terbiye Kurulu, 3797 sayılı yasanın 8. maddesi gereğince Türk Eğitim Sistemi ile ilgili tüm kararları almakla sorumludur. Son yirmi yılda Kurulun aldığı bazı kararlar incelendiğinde, alınan kararlar ve uygulamaların stratejik planlamaya yakın olmadığı görülmektedir. Talim ve Terbiye Kurulunun aldığı bazı kararlar aşağıda değerlendirilmiştir.

1990'lı yıllarda uygulamaya konulan "Ders Geçme ve Kredi Sistemi" ile ilgili planlamalar tamamen merkezîyettir. Başka bir örnek ise LİMME (Lise Mezunlarına Meslek Edindirme) Projesidir. Bu proje de kredili sistem uygulaması gibi merkezden alınan bir kararla başlamış, kısa bir süre sonra uygulamadan vazgeçilmiştir. Bu uygulamaların temel sorunu, uygulayıcılar ve çevre ile ilgili diyalog eksikliği, kararlara uygulayıcıların katılmaması ve gerekli analizlerin yapılmaması olarak verilebilir.

Türk eğitim sisteminin önemli sorunlarından bir tanesi de nitelikli öğretmen ihtiyacıdır. 1974 yılında lise mezunları içinde resim, müzik, beden eğitimi alanları da olmak üzere "mektupla öğretim" yoluyla öğretmen olabilmıştır. Bu öğretmen adaylarına ancak üç yılda toplam on beş hafta öğretim yapılabilmektedir. 1975 yılından sonra da sınıf öğretmenliğinde olduğu gibi öğrenimlerini siyasi olaylar nedeniyle sürdüremeyen on binlerce eğitim enstitüsü öğrencileri hızlandırılmış programlarla 1-2 ay gibi kısa bir sürede öğretmen olarak yetiştirilmiştir (Koçer, 1983:587). Öğretmen atamalarında 1985 yılında yeterlik sınavı getirilmiş daha sonra sınav zorunluluğu kaldırılmıştır. Milli Eğitim Bakanlığı özellikle sınıf öğretmeni ihtiyacını gideremediğinden 1995'li yıllarda eğitim fakültesi dışında bir yüksek öğrenim kurumunu bitirenleri öğretmen olarak kabul etmiştir. Günümüzde ise eğitim fakültelerini bitiren öğretmen adayları KPSS sınavına girmek ve yüksek bir puan almak zorundadırlar.

1949 yılında yapılan IV. Maarif Şurasında liselerin öğrenim süresinin 4 yıla çıkarılması önerilmiş ancak bu karar 1952 yılından itibaren uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamaya 1955 yılında son verilmiş ve liselerin öğrenim süresi tekrar üç yıla indirilmiştir. Bu uygulamadan tam elli yıl sonra liselerin süresi yine dört yıla çıkarılmıştır (Oğuzkan, 1983:287).

Kalkınma planları, hükümet programları ve milli eğitim şuralarının tümünde kadınların eğitiminden söz edilmiş ve Türkiye'deki kadın eğitim düzeyinin yükselmesi hedeflenmiştir. Ancak DİE verileri incelendiğinde günümüz Türkiye'sinde 6 yaş ve üstü genç kız ve kadınların % 19.36'sı okuma-yazma bilmemektedir (DİE, 2004).

Eğitim bölgeleri uygulaması, 1926 yılında Bakanlar Kurulunun 4056 sayılı kararı ve ek yönetmeliği ile ilk kez uygulamaya konulmuştur. Kararda Türkiye 13 eğitim bölgesine ayrılmış ve bu uygulamaya bir süre sonra son verilmiştir (MEB, 1995:51). Eğitim bölgeleri uygulamasına benzer ikinci uygulama ise Bakanlık Müdürler Kurulu'nda görüşülerek kabul edilmiş ve 19.10.1999 tarih ve 400 sayılı Bakan onayı ile yürürlüğe girmiştir.

Bu örnekler dışında dönütü tam olarak alınmayan sekiz yıllık, kesintisiz, zorunlu ilköğretim uygulaması da merkezîyettir bir yaklaşımla başlamıştır. Zorunlu ilköğretim uygulaması yedi yıllık bir geçmişe sahip olmasına rağmen amaçlar boyutunda sonuçlara tam olarak ulaşamamıştır. Günümüzde Milli Eğitim Bakanlığı ve sivil toplum örgütleri çeşitli projelerle ilköğretime çağ nüfusun tümünün devamını sağlamaya çalışmaktadırlar.

1989 yılında yabancı dil zorunlu ders olmaktan çıkarılıp, seçmeli ders haline getirilmiştir. 1991 yılında ise yabancı dil dersi tekrar zorunlu olmuştur. 2000 yılında ise yabancı dil eğitimi okulöncesi eğitime taşınmıştır. Okulöncesi ve yabancı dil öğretmenlerine duyulan ihtiyaçtan dolayı 2000 yılında MEB-YÖK protokolüyle okulöncesi eğitimi ve yabancı dil öğretmenlerinin bir kısmı açıköğretimle yetiştirilmeye başlanmıştır.

6. SONUÇ

Strateji, bir analiz etme işidir ve amaçlara bağlı bir unsurdur. Tekrarlanan işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir (Quinn, 1984:146). Eğitim, Türk toplumunun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşımaktadır. Eğitimde stratejik karar alma, öncelikle eğitim üst düzey yöneticilerinin sorumluluğundadır. Alınan kararlar eğitim kurumlarıyla ilgili olacağından bu önemli görevin sorumluluğunun bilincinde olunması büyük önem taşımaktadır. Stratejik karar almada eğitim kurumları bir bütün olarak algılanmalı ve bütün-parça ilişkisi göz önünde bulundurulmalıdır. Eğitim yöneticileri karar alma ve stratejik planlamalarında günlük karar almak yerine stratejiyi bir kavram olarak ele almalı, amaçlara ulaşmada karşılaşılabilecek sorunları, uygulamalardan önce belirleyip gerekli önlemleri almalıdırlar.

Karar vericiler, bugünkü sorunun dünün çözümlerinden kaynaklandığını fark ederek karar alma mekanizmalarını yeniden şekillendirmelidirler. Sistem yapısı yeniden şekilleneceğinden sistemdeki kişiler de sistemin yapısına göre davranacak ve belki de ormanda tek ağaç görmekten çok ormanı bütünde görmeye çalışacaklardır. Bu bağlamda bir kaldıraç gücüne ihtiyaç vardır. Karar vericiler olaylar yerine temeldeki yapıyı görmeli ve anlık fotoğraflarla değil, değişim süreci terimleri içinde düşünerek bir başlangıç noktasına ulaşmalıdırlar (Senge, 1993: 275).

KAYNAKLAR

- BRYSON, J. (1995). **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, Planners Press, Chicago.
- BOWMAN, C., ASCH, D. (1992). **Strategic Management**, McMillan Edu. Ltd., Newyork.
- ÇELİK, V. (1994). “Etkili Bir Okul İçin Stratejik Yönetim”, Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:18, Sayı:93, s.30.
- DPT. 2003. **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu**, Başbakanlık Yayınları, Ankara.
2004. **Türkiye İstatistik Yıllığı**, Başbakanlık Yayınları, Ankara.
- DİNÇER, Ö. (1998). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş Matbaası, İstanbul.
- DÜREN, Z. (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- EREN, E. (2000). **İşletmelerde Stratejik Planlama**, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul.
- FAHEY, L., RANDALL, R. (1994). **The Portable MBA in Strategy**, J. Wiley Inc, Newyork.
- FINDIKÇI, İ. (1999). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- GRIGSBY, D., STAHL, M. (1993). **Strategic Management**, Wadsworth Publishing, California.
- GÜMÜŞ, M. (1995). **Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar**, Alfa Yayınları, İstanbul.
- NORMAN, P., HANDCOMBE, R. (1989). **Strategic Leadership**, McGrawHillBook, U.K.
- HATİBOĞLU, Z. (1986). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İrfan Yayıncılık, İstanbul.
- HOWE, S. (1993). **Corporate Strategy**, The Mcmillan Press, HongKong.
- HUFF, A.S. (1990). **Mapping Strategic**, Thought John Wiley Ltd., Wiltshre England
- IŞIK, H., AYPAY A. (2004). “Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme.” G.Ü. Gazi Üniversitesi Eğitim Fak. Dergisi. Cilt.24 Sayı:3, s.349-363.
- JAUCH, L., GLUECK, W., (1989). **Strategic Management and Business Policy**, McGraw Com., Newyork.
- KOÇER, H. A. (1983). “İlkokul Öğretmeninin Yetiştirilmesi”, Cumhuriyet Döneminde Eğitim, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- LUFFMAN, ESANDERSON G. L., KENNY, S, B. (1996). **Strategic Management An Analytical Introduction**, Blackwell Publishers, Oxford.
- MEB., (1995). **Cumhuriyetin 70’inci Yılında Milli Eğitim Bakanlığı**, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- MCNAMEE, P. (1985). **Tools and Techniques for Strategic Management**, Per. Press, Boston.
- PEARCE,J., ROBINSON, R., (1997). **Strategic Management**, McGraw Hill Com., Boston.

- OGUZKAN, T. (1983). “**Orta Dereceli Genel Öğretim Kurumlarının Gelişmesi.**” Cumhuriyet Döneminde Eğitim, Milli Eğitim Basımevi, İstanbul.
- QUINN, B. (1984). **Strategic Management**, Business Publications, London.
- SENGE, P. (1993). **Beşinci Disiplin**, Yapı Kredi Yayınları, Çev:Ayşegül İldeniz İstanbul.
- ÜZÜN, C. (2000). **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Eylül Yayınları, İzmir.