



## STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ MESLEK YÜKSEKOKULLARI AÇISINDAN ÖNEMİ<sup>1</sup>

Mehmet Celâl GÜLTEKİN\*

Doç. Dr. Fikret MAZİ\*\*

### Öz

Bilim ve teknolojiye meydana gelen gelişmelerin sonucu olarak toplumun ve kuruluşların ihtiyaçları farklılaşmaktadır. Bu da yeniliklere adapte olabilecek mesleki ve teknik kalifiye ara eleman eksikliğine neden olmaktadır. Üniversiteler eğitim sisteminin vazgeçilmez ve esas unsurudur ve stratejik öneme sahip kurumların başta gelenidir. Üniversitelerin bu misyona uygun çalışmaları ise; başta iyi bir planlama ve bu planlamanın etkin bir şekilde uygulanmasıyla mümkündür.

Küresel ölçekte bilim, teknoloji, sosyal ve ekonomik alanda meydana gelen gelişmeler sonucunda Yükseköğretim kurumları da ciddi değişimlerden geçmektedir. Bu durum kalifiye iş gücü yetiştiren Meslek Yüksek Okullarının bilim ve teknolojiye değişim ve yenilikleri eğitim sistemlerine entegre etmek için stratejik planlamalarını zorunlu kılmıştır.

Bu stratejik planlarda Meslek Yüksek Okullarının misyon ve örgüt stratejisine uygun öncelikleri ve ihtiyaçları belirlenmektedir. Ayrıca Meslek Yüksek Okullarının güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditleri tespit edilmekte ve kurumun iç ve dış paydaşlarıyla koordineli bir şekilde buna dair çözüm önerileri aranmaktadır ki buda üniversitelerin üreteceği hizmet değeri ve başarısını artırmaktadır.

Bu çalışmada, Meslek Yüksek Okullarındaki sorunların çözümünü ilgilendiren stratejik yönetim ve stratejik planlamanın önemi genel olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca ilgili çözüm önerileri sunulmaktadır.

Meslek Yüksekokullarında yaygın stratejik plan ve stratejik yönetim çalışmalarının yükseköğretimde eğitim çıktısının kalitesini nitelik ve nicelik olarak artıracağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Meslek yüksekokulu, Yükseköğretim, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Üniversite

## THE SIGNIFICANCE OF THE APPLICATIONS OF STRATEGIC PLANNING AND STRATEGIC MANAGEMENT IN TERMS OF VOCATIONAL HIGH SCHOOL

### Abstarct

Needs of society and institutions differentiate as a result of developments in science and technology. This leads to the lack of vocationally and technically qualified secondary employees who can adapt to innovations. Universities are indispensable and fundamental components of education system and they are the primary institutions which possess strategic significance. The actions of universities in accordance with this mission are feasible through a good planning and the effective application of this planning.

Higher education institutions are going through serious changes as a result of scientific, technological, social and economic developments on a global scale. This requires Vocational High Schools, which educate qualified labor force, to plan strategically to integrate changes and innovations in science and technology into their education systems.

In these strategic plans, the priorities and needs of Vocational High Schools in accordance with their mission and organization strategy are assessed. Additionally, strengths and weaknesses of Vocational High Schools as well as opportunities and threats are determined and solutions are sought through coordination of domestic and foreign stakeholders, which enhances service value and success of universities.

<sup>1</sup> Bu çalışma 23.10.2015 tarihinde düzenlenen Yüksek Öğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumunda sunulan sözel bildirden makaleye dönüştürülmüştür.

\* Öğr. Gör., Mardin Artuklu Üniversitesi Nusaybin Meslek Yüksek Okulu )

\*\* Doç. Dr., Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi



In this study, the significance of strategic management and strategic planning regarding the solution of issues in Vocational High Schools is evaluated in general. Besides, relevant solution suggestions are presented.

It is thought that widespread practices of strategic management and strategic planning in Vocational High Schools will enhance the quality of educational output in terms of quality and quantity in higher education.

**Key Words:** *Vocational High Schools, Higher Education, Strategic Management, Strategic Planning, University*

## 1. Giriş

Yirminci yüzyılın son çeyreğinden itibaren özellikle gelişmiş ülkelerde başlayan bilgi toplumuna geçiş süreci bilgi ekonomisi adı verilen yeni bir küresel ekonomik yapıyı da oluşturmuştur. “Oluşan bu yeni yapıda bireylerin ekonomik gücü, bilgi ve öğrenim düzeyleri ile ülkelerin rekabet gücü ise beşeri ve sosyal sermayeleri ile ölçülür hale gelmiştir” (Yök,2007:13).

Bu süreç dünyanın gelişmiş ilk on ekonomisine sahip ülkeleri arasına girme hedefi bulunan ülkemizi de etkilemektedir. Yıllık yaklaşık bir milyon kişinin iş gücüne katıldığı düşünüldüğünde ülkemizde çok büyük bir kesimin mesleki ve teknik eğitim talep ettiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu talebin karşılanması süreci çoğu zaman kalite ve nitelik problemlerini de beraberinde getirmektedir (Ceylan ve diğerleri, 2015:99).

Eğitimde karşılaşılan bu nitelik probleminden en çok etkilenen kurumlardan biri de bilginin üretilmesi ve paylaşılmasından sorumlu olan yükseköğretim kurumlarıdır. Yaşanan gelişmelerle birlikte yükseköğretim kurumlarının küresel alanda yaşanan gelişmelere entegre olma zorunluluğu gündeme gelmiştir. Bu zorunluluk Tarihsel süreci içerisinde farklı misyonlar yüklenmiş olan meslek yüksekokullarını da etkilemektedir. “Günümüzde meslek yüksekokulları özellikle ticaret, sanayi ve hizmet sektörlerinin ihtiyaç duyduğu, alanlarında yeterli bilgi ve beceriye sahip kalifiye ara elemanların yetiştirilmesi amacıyla kurulmuş mesleki ve teknik eğitim sisteminin en önemli bileşeni olan kurumlarından” (Alkan ve diğerleri, 2014:133).

Meslek yüksekokulları mezunlarının kendi sektörlerinde daha kolay istihdam edilmeleri ve sektörlerinde aranan eleman pozisyonuna ulaşmaları için bu okullarda verilen eğitimin çağın gereksinimleri doğrultusunda yeniden analiz edilip küresel ölçekte gerçekleşen değişimlere entegre olması gerekmektedir.

Bu noktada entegrasyon sürecinin nasıl gerçekleşeceği sorusu karşımıza çıkmaktadır. Bu süreci başlatacak ve hızlandıracak etkenlerden birisi ve belki de en önemlisi “stratejik planlama ve stratejik yönetim” kavramlarıdır. Yükseköğretim kurumları bu sayede küresel ölçekte gerçekleşen değişimlere uyum sürecinde karşılaşılan sorunların tespitini daha kolay yapmakta ve çevreyi de bu değişime hazır hale getirmektedir. (Şener, 2009:1).

## 2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamaya İlişkin Kavramların İncelenmesi

Bu çalışma stratejik planlama ve stratejik yönetimin özellikle meslek yüksekokulları açısından önemi açıklamaya çalışmaktadır. Çalışmanın bu bölümü stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları üzerine teorik bir çerçeve önerisi içermekte olup çalışmaya konu



kavramlardan hareketle ilgili literatürden yararlanılarak kavramsal bir çerçeve çizmeyi amaçlamaktadır.

“Bu kavramlar içerisinde “strateji” kavramının özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Bu kavram kullanılarak, yeni bazı kavramlar da türetilmektedir. Bunlara örnek olarak “stratejik yönetim”, “stratejik planlama” gibi kavramlar gösterilebilir” (Şener,2009:1). “Strateji kelimesi Fransızca’dan Türkçe ’ye geçmiş bir kavramdır. Sözlükte “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” anlamına geldiği belirtilmekle beraber bazı kaynaklarda “Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “stratum” dan geldiği belirtilmektedir” (Tosun, 1974:220). Önceleri daha çok askeri literatürde kullanılan bir kavramdır. Bu bağlamda stratejiye düşmanı doğru analiz edip hamlelerini önceden tahmin etmek ve bu doğrultuda planlamalar yapmak denebilir. Önceleri askeri alanda kullanılan bu kavram 1970’li yıllardan itibaren de sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken 1999:7).

“Genel anlamda Strateji, işletmeye istikamet vermek ve rekabet avantajı sağlamak amacıyla, işletme iç ve dış çevresini sürekli analiz etme, amaçları belirleme, bu amaçlara ulaştıracak faaliyetleri planlama ve kaynakları tahsis etme becerisidir. Kelimenin kökeni konusunda genel bir uzlaşma olmamasına rağmen, yapılan tanımlamalarda stratejinin geleceğe dönük bir çaba olduğu noktasında bir uzlaşma vardır” (Dinçer,1998:19). Çünkü geleceği öngören ve değişen çevresel şartlara uyum sağlayan kurumlar varlıklarını devam ettirirken diğer kurumlar yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Bu yaklaşımla hareket eden yönetimler gelecekte de var olmak ve rakiplerine üstünlük sağlayarak belirlenen amaçlara ulaşmak adına geleceği bugünden kazanma yolunda sağlam adımlarla ilerleyebileceklerdir. Görüldüğü gibi strateji kavramı değişimler karşısında kurumun dış çevreyle uyumuna odaklanmaktadır. Bu amaçla hareket eden kurum ve kuruluşlar çabalarını sistemli ve stratejik bakışlı bir yaklaşımın altında yürütülebilecektir. Bu tanımlamalara bakıldığında strateji kavramı içerisinde “yönetme” ve “planlama” unsurlarını da barındırmaktadır. Dolayısıyla strateji kavramının yönetim ve planlama kavramıyla beraber düşünülmesi çalışmamız açısından daha fazla anlam ifade etmektedir.

Plan, bir karar ya da kararlar toplamıdır (Koçel, 1993: 60). Burada önemli olan alınan bu karar ya da kararlar toplamının gelecekte ulaşılmak istenen ve ya gerçekleştirilmek istenen bir durumu işaret ediyor olmasıdır. “Dolayısıyla en genel tanım olarak “plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır” şeklinde tarif edilebilir” (Koçel, 1993: 60). “Bilimsel olarak planlamanın yönetim alanında işlerlik kazanması klasik yönetim teorisinin yönetim süreci yaklaşımı başlamıştır. Yönetim sürecinin planlama konusundaki tespitleri günümüzde halen kullanılmakla beraber son yıllarda işletme alanında gerçekleşen değişimler planlama kavramına işlevsel açıdan yeni bir boyut kazandırmıştır. İşletme alanında yaşanan bu gelişmeler planlama kavramının, stratejik planlama şekline dönüşmesine neden olmuştur. Özellikle, işletmelerin organizasyon yapılarında meydana gelen yeni gelişmeler, stratejik planlama düşüncesinin de önemini artırmıştır” (Koçel, 1993: 77).

Stratejik planlama konusundan birçok tanımlama yapılmıştır. Dar anlamda stratejik planlama: örgütün bulunduğu noktadan varmak istediği noktaya doğru yapmak zorunda olduğu işlemlerin bütünü şeklinde tanımlanırken geniş anlamda stratejik planlama ise örgüt üst yönetimi tarafından örgütün belirlenen hedeflere ulaşip başarılı olması amacıyla geleceğinin tasarlanması ve buna dair organizasyonların yapılması örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşma noktasında kurumların paydaşlarının



belirlenmesi ile yürütülen sistematik süreç olarak tanımlanmaktadır (Bayraktar & Yıldız 2007). Stratejik planlama bir süreci ifade etmektedir. İlk kez 1960’larda özel sektör tarafından gündeme getirilen bu kavram daha sonra kar amacı gütmeyen kurumlar tarafından da kullanılmaya başlamıştır. Kurumlar kendi bünyelerinde örgüt stratejisi belirleme ve bunları tepe kadroya bildirmekle görevli uzman ekipler kurmaya başlamıştır (Öztop, 2007: 33). Daha sonraki yıllarda örgütler değişen dünyanın yeniliklerini takip etmeye ve araştırmaya başlamıştır. Bu sayede uzman ekipler örgütü dış çevreyle uyum sağlayabilecek şekilde yeniden dizayn etmeye başlamıştır.

Teknolojinin gelişmesiyle beraber örgütte artan teknoloji yetersizliği, ekonomik nedenler, artan rekabet, değişen sosyal ve politik ortam ve hukuk kuralları çevrenin sürekli değişmesine neden olmaktadır. Örgütlerin giderek daha karmaşık ve kompleks bir hal alması ile artık ayakta kalmaları ve başarılı olmaları daha da zorlaşmaktadır. Bu durum stratejik yönetim kavramının önem kazanmasına neden olmuştur. Çünkü örgütler değişen bu zor şartlarda vizyon sahibi, küresel ölçekte meydana gelen değişimleri öngörebilen ve buna dair stratejilerini önceden belirleyebilen yöneticilere gereksinim duymaktadır (Öztop, 2007: 33).

Evrinsel bir kavram olarak yönetim, örgütsel amaçlara ulaşma adına insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirme süreci olarak tanımlanabilir. “Başka bir ifade ile yönetim; iş gücü, sermaye, teknik donanım vb. gibi örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere etkin ve verimli bir şekilde koordine edilmesidir” (Rachman ve diğerleri, 1993:154). Giderek artan rekabet baskısı, işletmeleri stratejik hedefler belirlemeye yöneltmiş ve yönetim bilminde stratejik yönetim kavramı önem kazanmaya başlamıştır. ( Güçlü, 2003:63-65).

Stratejik yönetim veya stratejik planlama temelde bir planlama sürecidir. Klasik anlamdaki yönetim ve planlamalardan farkı ise içerisinde stratejiyi barındırmasıdır” (Şentürk,2005:23). “Stratejik yönetim bir organizasyonun geleceğe dair kararlar almasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. “Kar elde amacı gütmeyen kamu kurum ve kuruluşları açısından stratejik yönetim ise örgütün faaliyetlerini çevresiyle uyum içinde sürdürmesine yönelik yönetsel kararlardan oluşur ve 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 bu çalışmaların kontrol edilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar” (Eren,1990:18).

Stratejik planlama ve stratejik yönetim her ne kadar özel sektör odaklı bir kavram gibi görünse de kamu sektörü için de uygulama alanı bulmuştur. Değişen şartlar ile beraber farklılaşan koşullar zaman içerisinde ortaya çıkan yeni fikirler ya da yaklaşımlar stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları için sürekli yenilenmeyi getirmiştir. Bu kavramların içeriği zaman içinde sürekli değişim ve gelişim göstermiştir. Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramında yaşanan evrime dikkat edildiğinde kavramsal açıdan yaşanan değişimin temel nedeninin değişen çevre şartlarının olduğu görülmektedir. Çünkü strateji kavramı doğası gereği değişen şartlara duyarlı olmayı gerektirmektedir. Buradan sürekli değişen ve gelişen çevresel şartlara bağlı farklı stratejik planlama tanımlarının da yapılabileceği sonucu çıkarılabilmektedir.



### 3. Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi

Hızlı büyüme, teknolojideki gelişmeler, artan rekabet ortamıyla beraber günümüz dünyası oldukça hızlı bir değişim içerisindedir. Doğal olarak bu değişim beraberinde kurumlarda, yaşanan değişimlere ayak uydurabilecek daha dinamik bir yapının benimsenmesini zorunlu kılmaktadır. Stratejik planlama bu noktada kurumlara değişen çevresel şartlara uyum sağlama özelliğinin yanında, bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme fırsatı da tanınmasıyla önemlidir. Çünkü hiçbir stratejik planlama yoktur ki çevresindeki gelişimin ve değişimin gerisinde kalsın.

#### 3.1.Stratejik Planlamanın Amacı ve Önemi

Stratejik planlama, örgütlerin belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla oluşturdukları stratejik programlar olup bu programlar ile politikaların uygulanmasını sağlayıcı gerekli yöntemleri seçmek üzere formüle edilmiş uzun vadeli bir süreçtir (Üzün,2000:43). Bu sürecin sağlıklı ve verimli işletilmesinin kurumlar üzerindeki pozitif etkileri ise yadsınamaz bir gerçekliktir.

Stratejik planların kurumlara en büyük katkısı: Yöneticileri planlı ve sistematik düşünmeye sevk etmesidir. Günlük kararlarla yönetilen kurumların varlıklarını devam ettirmeleri düşünülemez bu kurumlar her an yok olma tehlikesiyle karşı karşıyadır. Buna karşın yönetimde stratejik planlama ve stratejik yönetim sürecini uygulayan kurumlar değişen şartlara hazırlıklı olduklarından bu şartlara uyum sağlamada zorlanmamaktadırlar (Meb, 2009:11). Çünkü stratejik planlama yöneticilere kendini, sistemi, kurumun amaçlarını ve kaynaklarını değerlendirip buna uygun kararlar almasını sağlayan bir süreçtir.

Günümüzde kurumların yaşadıkları en önemli sorunlardan biri insan, hedef ve amaç birlikteliğinin sağlanamamasıdır. Bu durumda kurumlar hem zaman kaybına hem de maddi kaynak ve insan kaynağı yönünden zarara uğramaktadır. Stratejik planlar kurum içerisinde genel bir şemsiye oluşturarak tüm paydaşları ve kaynakları aynı hedefe doğru yönlendirir böylece söz konusu kaynak ve zaman israfı da önlenmiş olur (Meb, 2009:11-12).

Stratejik planlama ile kurumlarda koordinasyon, kıyaslama, maliyet tasarrufu sağlanır. Ayrıca stratejik planlama, yönetimi geliştirerek çalışanların performansını artırır. Buna karşın stratejik planlama yapmayan kurumlar amaçlarını tam olarak belirleyemedikleri için kurumsal bir vizyon oluşturamaz, değişen şartları değerlendiremez ve mevcut kaynakları etkin bir şekilde kullanamazlar. Dolayısıyla bu kurumlar çevrelerinde oluşan fırsat ve tehditleri göremediklerinden kendilerini yok olmaya doğru sürükleyecektirler (Erdem, 2006:49).

Stratejik planlamanın kurumlar için genel amacı, kurum içerisinde durum analizleri yaparak kurumun zayıf yönlerini tespit etmek ve bu zayıf yönlerini geliştirip güçlendirerek kurumun kendi faaliyet alanında söz sahibi konuma gelmesini sağlamaktır. Bu noktadan hareketle stratejik planlamanın iki temel amaç üzerine yapılandığı söylenebilir. Bunlardan birincisi farklılıkların tespiti ile yeni ve farklı fikirleri ortaya koyarak kurumun uzun dönemde büyümesini sağlamak ve bu büyümenin rekabet avantajını ele geçirmek. Diğeri ise kurumu daha etkin ve verimli bir kurum kimliğine kavuşturabilmektir (Yükselen, 1998:29). Bu amaçla hazırlanan stratejik planlar bir defa hazırlanıp biten süreli plan özelliğini taşımaz. Süreli planların aksine stratejik planlar süreklidir. Kurumların tüm birimlerinden elde edilen veriler kurumun bulunduğu dış çevreden elde edilen verilerle beraber uygulanır ve alınan kararlar kurumun tüm birimlerini bağlar. Bu noktada elde edilen bilgiler değişen şartlara paralel



sürekli değişeceğinden stratejik planlar sonucu alınan kararlar sabit ve değişmez değildir. Değişen şartlara ve koşullara bağlı olarak yenilenebilir (Erdem, 2006:45).

Değişen şartlar ve koşullarla beraber bu değişimin dışında kalmak istemeyen, varlığını devam ettirip faaliyet alanında söz sahibi olmak isteyen kurumlar için stratejik planlama artık vazgeçilmez bir faktör haline gelmiştir. Bu durum her alanda olduğu gibi eğitim alanında da kendini göstermektedir. Bilimsel ve teknolojik alanda yaşanan hızlı gelişme ile birlikte iletişimin artması, eğitim ortamlarının yeniden düzenlenmesi, artan kalifiye ara eleman eksikliği, eğitim sisteminin sorgulanmasını ve geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Eğitim sisteminin belirlenen amaçlar doğrultusunda işlemesi ise kurum yöneticilerinin stratejik planlarını hazırlamasına ve bu planları etkin ve verimli bir şekilde uygulamasına bağlıdır.

### 3.2.Stratejik Planlama Süreci

Stratejik yönetim, üst kademelerden başlayıp daha alt kademelere doğru hareket eden bir süreçtir. Bu noktada kurumun stratejik yönünü belirlemek üst kademe yöneticilerin sorumluluğundayken kurumun iç ve dış çevresi hakkındaki bilgiler ise daha çok bölüm yöneticilerinin ve diğer yönetici gruplarının sorumluluğundadır (Dinçer, 1998).

Stratejik planlama stratejik düşüncenin formülere edildiği sistematik bir süreçtir. Bu süreçte kurumlar yeteneklerini geliştirmekte ve kurumun stratejik bağlamda çevre şartlarına uygun ve değişikliklere entegre olmuş bir yapıya kavuşturmasını amaçlamaktadırlar (Mucuk,2001:32). Çalışmanın bu bölümünde bu süreç ele alınacaktır.

#### 3.2.1. Durum Analizi

Kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap veren durum analizi Stratejik planlama sürecinin ilk adımıdır. Kuruluşlar kuruluşun amaç ve hedeflerine uygun stratejiler geliştirmeden önce, durum analizlerini yapmak zorundadır. Bu analizde kuruluşun sahip olduğu kaynaklar, eksik olduğu yönler ve kuruluşun kendi kontrolünde olmayan olumlu ya da olumsuz gelişmeler değerlendirilir. Bu sayede kuruluş kendisi ve çevresini daha iyi tanır ve stratejik planlamadan sağlıklı sonuçlar elde eder (DPT, 2006:15).

Durum analizinde yapılan değerlendirmeler şunlardır(DPT,2006:15):

- Kurumun tarihi gelişimi
- Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi
- Kurumun faaliyet alanı
- Kuruluş içi analiz
- Çevre analizi
- Paydaş analizi

Durum analizi yapmak amacıyla kullanılan en yaygın yöntem GZFT (SWOT) analizidir (Acar, 2007: 33). “GZFT analizi Kuruluşun, bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine verilen addır”(Dinçer, 1998:204). GZFT analizinin işletmenin başarısı üzerinde kilit bir rolü vardır. Bu süreçte kurumun çevresiyle ilgili kilit faktörler belirlenerek rekabet üstünlüğü için izlenebilecek strateji ortaya konulmaktadır



(Şahin, 2006: 41). GZFT analizi, güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler arasında ilişki kurulması ve stratejilerin geliştirilmesine temel teşkil eder. Bu analizle kurumların dış çevre faktörleriyle kaynak ve yetenekleri bütünleştirilir. Bu sayede kurumların sahip oldukları fırsatlar ve güçlü yönleri değerlendirilir kurumu bekleyen tehditlere karşı da gerekli tedbirler alınır.

### 3.2.2. Vizyon ve Misyon

Stratejik planlama sürecinin en önemli aşamalardan birisi de kurumun misyon ve vizyonunun belirlenmesidir. Örgütün kurumsal kimliğinin tanımlanması açısından da son derece önemli olan misyon ve vizyon ifadeleri stratejik planın başarıya ulaşmasında da etkilidir. Stratejik planın başarısı vizyon ve misyon bildiriminin doğru şekilde ifade edilmesine bağlıdır. (DPT, 2006). Kurumların belirledikleri vizyon ve misyon ifadeleri kurumun yapacağı tüm faaliyetlere rehberlik eder. Dolayısıyla vizyon ve misyonun doğru ifade edilmesi örgütün yapacağı diğer faaliyetlerin de uygun bir şekilde organize edilmesine yardımcı olacaktır (Akgemci, 2007).

“Vizyon, kişilerin veya kurumların, gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir.” (Eren,2005:18). Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenme düşüncesinde olan bir kurumun üst yönetimi için bir referans noktası olmasının yanında yöneticinin yeniliğe, orijinallığe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir (Eren,2005:18).

Vizyon gerçekler, beklentiler, amaçlar, kurumu bekleyen tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle ve kurumun geleceğinin tanımlanması için oluşan düşünsel bir bakış açısının ifadesi sürecidir. Bu süreç bir bütün olarak bilinenden bilinmeyene doğru gerçekleşir (Gözlükaya,2007:57). Vizyon bir kurumun ulaşmayı hedeflediği geleceğin gerçekçi ifadesidir. Bu ifade hem ulaşılabilir olmalı hem de çalışanları ve karar alıcıları etkileyici ve ilerlemeye yönlendirici bir tarzda olmalıdır. Bu noktadan hareketle güçlü bir vizyon ifadesi idealist, özgün ve çekici olmalıdır.(DPY, 2006:29).

Misyon ise genel olarak stratejik planlar için yol göstericidir. Kurumların varoluş nedenini belirten misyon ifadesinin amacı kurum içindeki tüm paydaşların ortak bir amaç etrafında birleşmesini sağlamak ve kuruma bu noktada yön vermek kaynakların bu amaç doğrultusunda kullanılmasını sağlamaktır. Dolayısıyla denilebilir ki misyon, kurumun gelecekte ne olmak istediğinin ifadesidir (Özdem,2011:1872). Misyon ifadesi kurumun temel değerleri, ortaya çıkardığı ürünün ve hizmetin kalitesini, sahip olduğu teknoloji ve kurumun genel felsefesini simgeler (Mütercimler,2007:610).

Misyon örgütte çalışan herkesi ilgilendiren bir kavram olmasının yanında örgütün çevresine de hitap eder. Genel olarak misyon ifadesi kurumun amaç ve yöntemlerini topluma tanıtmak, kurum için belirlenen hedeflere dair kriterler oluşturmak, kurumsal bir kültür oluşturmak, ve kurumsal paydaşları tanımlamak gibi amaçların ifadesidir. Bu ifade genelde bir cümle veya slogan olabilmektedir. (Bridge, 2003). Bu anlamda misyon, kurumun faaliyet gösterdiği alanlarda diğer kurumlardan daha iyi seviyede olduğu veya ileride daha iyi seviyede olacağı iddiasını kurumsal iç ve dış tüm paydaşlarına duyurduğu bir bildirimdir. (Altınkurt, 2007). Bu amaçlarla hazırlanacak bir misyon ifadesi kurumun üst yönetimi tarafından diğer birimlerin görüşleri doğrultusunda planlama ekibiyle birlikte hazırlanır. Hazırlanan misyon ifadesi açık, özlü ve çarpıcı şeklide ifade edilmelidir. Kurumun verdiği hizmetin amacı tanımlanmalı kurumun hizmet sunduğu kitle belirtilmeli ve aynı zamanda



kurumun kime hizmet ettiği de gösterilmelidir. Kurumun uymak zorunda olduğu yasal yükümlülüklerin belirtilmesinin yanında toplumdaki hangi ihtiyaçlara cevap verdiği de anlatılmalıdır. (DPT,2006:27).

### 3.2.3. Stratejik Amaç ve Hedefler

Kurumların misyon ve vizyon bildirimlerinin belirlenmesinden sonraki aşama kuruma ait stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi gelmektedir. Çünkü belirlenen bu amaç ve hedefler stratejilerin belirlenmesine ve geliştirilen stratejilerin uygulanmasına katkıda bulunmaktadır.

Stratejik amaç bir kurumun gelecekte ulaşmak istediği yer ve durumun ifadesidir. Kurumlar belirlenen bu amaçlara hizmetlerine ilişkin politikalarını uygulamakla ulaşabilmektedirler. Stratejik amaçlar sayesinde kurumlar misyon ve vizyon bildirimlerini sağlam ve ölçülebilir bir şekilde ifade eder. Ayrıca stratejik amaçlar stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi de oluşturmaktadır (Kılıç ve diğerleri, 2006:77-93). Kurumun amaçları dendiğinde kurumun yaptığı işi veya işleri niçin yaptığını ve bu iş ve işlemleri yaparak neyi elde etmek istediğinin ifadesi olarak tanımlanmaktadır. (Ülgen ve diğerleri, 2004: 185). Bu amaçlarda belirtilen ifadeler kısa vadeli ifadeler değil daha uzun vadede ulaşılmak istenen amaçların ifadesidir. Belirtilen amaçlarda sonuca ne zaman ulaşılabileceğinden ziyade ne yöne doğru gidilmesi gerektiği ya da kurumun nereye doğru odaklanması gerektiği belirtilir. Yani bu tanımlar genelde açık uçlu tanımlardır (Gözlükaya,2007:58-59).

Stratejik amaçlar belirlenmeden önce kurumun cevaplaması gereken birtakım sorular vardır. Öncelikle kuruluş misyonunun yerine getirilmesi için nelerin yapılması gerektiği, ikinci olarak kuruluşun orta vadede neleri başarmayı amaçladığı ve son olarak kuruluşun faaliyetlerinin dış çevre ile uyumlu olup olmadığı eğer uyumlu değilse uyumlu hale getirilmesi amacıyla nelerin değiştirilmesi gerektiği. Bu soruların doğru ve net olarak cevaplandırılması belirlenecek amaçların da başarıya ulaşmasına neden olacaktır (DPT,2006:33). Bu soruların cevaplandırılmasından sonra sıra stratejik amaçların belirlenmesine gelmektedir. Stratejik amaçlar belirlenmeden önce bazı hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir (Yüksel,2002:31-41). Bunlar:

- Stratejik amaçlar örgütün diğer amaçlarıyla uyum içinde olmalıdır
- Stratejik amaçlar diğer amaçları engelleyici nitelikte olmamalıdır
- Stratejik amaçlar gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir
- Kurum Stratejik amaçları belirlerken elindeki imkânları, iç ve dış faktörleri göz önüne almalıdır
- Belirlenen stratejik amaçlar somut olarak ölçülebilir olmalı ve ayrıca amaçlara ulaşabilmek için belirli bir zamanın ve yöntemin ortaya konması gerekmektedir.

Stratejik hedefler ise belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik geliştirilen alt amaçlardır. Stratejik hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bunlar daha spesifik ve ölçülebilirlerdir. Bu noktada bir amacı gerçekleştirmeye dönük birden fazla hedef belirlenebilmektedir.

Hedefler stratejik planlama sürecinde “nerede olmak istiyoruz” sorusunun cevabını oluşturur. Stratejik hedefler belirlenen stratejik amaçların gerçekçiliğinin tespiti açısından da





son derece önemlidir. Bu sayede her alt düzeyde hedefler uygulandıkça daha üst amaçlar tekrar gözden geçirilmekte ve güncellenmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008:403:412).

Kurumlar hedef belirlerken genel olarak şu noktalara dikkat etmelidir (DPT,2006:34).

- Hedefler açık, anlaşılabilir ve ayrıntılı olmalı
- Ölçülebilir olmalı
- İddialı olmakla beraber imkânsız olmamalı
- Sonuç odaklı olmalı ve belli bir zaman çerçevesi içermelidir.

### 3.2.4. Faaliyetler ve Projeler

Kurumlar varmak istedikleri yere nasıl ulaşabiliriz sorusunun cevabı olarak belirledikleri stratejik amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler belirlemek durumundadırlar. Bu aşamada üretilecek hizmetin hangi miktarda ve maliyette üretileceği, hangi sürede ve hangi kalitede üretileceği, belirlenir. Tüm bu soruların cevabı bu aşamada açık ve ölçülebilir bir şekilde ortaya konmalıdır. Ayrıca detaylı maliyet analizleriyle ortaya konan bu bilgiler bütçenin hazırlanması açısından da son derece önemlidir (Bağdigen, 2007:93).

Faaliyetler ve projeler aşaması stratejik planlamada stratejik planın uygulanması amacıyla atılan adımların detaylı bir tanımıdır. Bu aşamada stratejik amaç ve hedeflerin yerine getirilmesinden sorumlu her bir birimin yetki ve sorumlulukları belirlenir. (Kılıç ve diğerleri, 2006:77-93). Görev ve sorumluluk öncelikleri sıralanan birimlerin hedef tanımları yapıldıktan sonra bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan faaliyetler ve projeler bu aşamada ele alınır. Bu aşamada uygulanan eylem planları kurumun misyonu amaç ve hedeflerini dikkate alarak oluşturulan programların başarılı olabilmesi için kullanılacak stratejileri açıklar.

Faaliyetler ve projeler sürecinde cevaplanması gereken sorular şunlardır.

- Hedeflerin gerçekleştirilmesi sürecinde alternatif faaliyetler belirlenmiş midir?
- Hedefin gerçekleştirilmesi sürecinde gerçekleştirilecek faaliyetin önemi nedir?
- Belirlenen faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ile hedefe ulaşılabilmiş olunuyor mu?
- Hedefe ulaşabilme adına yürütülen başka bir faaliyet var mıdır?
- Belirlenen faaliyetlerden sorumlu birimler hangileridir ve bunların sorumlulukları belirlenmiş midir?
- Ve son olarak faaliyet ve projelere yönelik zamanlama çalışması yapılırken bunların birbirleriyle etkileşimi dikkate alınmış mıdır?

### 3.2.5. İzleme ve Değerlendirme

Bu süreç stratejik planın operasyonel planlamalarla uyumlaştırılmasıyla belirlenen kurumsal vizyon eşliğinde uygulanan stratejik plan sonuçlarından alınan dönütlerin ölçülebildiği adımdır (Özgür ve Acar, 2004:222-223). Stratejik planlama sürecinde verilen görevlerin istenildiği gibi yürütülüp yürütülemediğinin; amaçlanan sonuçlara nicel ve nitel



anlamda ulaşıp ulaşılmadığının takibi için yönetimin uygulanan faaliyetleri gözden geçirmesi sürecine izleme adı verilmektedir (Gözlükaya, 2007: 62-63).

Özellikle günümüzde yaşanan hızlı gelişim ve değişimin olduğu bir çevrede iyi bir stratejik planlamanın seyri bazen planlandığı şekliyle gitmeyebilir. Stratejik planlama ne kadar iyi organize edilmiş olursa olsun beklenmedik durumlarla karşılaşabilir. Böyle bir durumda stratejik planlama üzerinde sürekli değişiklik ve yenilikler yapabilecek bir izleme ve sürecinin bulunması gereklidir.

Stratejik yönetim sürecinin önemli bir aşaması olan izleme etkinliği merkezine halkı alan ve planlama, bütçeleme, uygulama, izleme ve değerlendirmeyi de kapsayan bir bütün olarak algılanmalıdır. Ayrıca bu sürecin başarısı diğer aşamaların kalitesiyle de yakından ilgilendirir (Bağdigen, 2007:96). İzleme süreci, yönetime de yardımcı olan sistemli bir faaliyettir. Bu süreçte raporların ve diğer iletişim kanallarının kullanılmasının yanında; kaynaklar, faaliyetler ve çıktılar üzerine de yoğunlaşmaktadır (Acar, 2007: 66). İzleme sürecinde yönetime sunulan raporların objektif olması gerekmektedir. Sunulan raporlarda sadece ilerleme kaydedilen alanlar değil ilerleme sağlanamayan alanlar da bulunmalıdır (DPT, 2007:45).

Değerlendirme süreci ise uygulamada elde edilen sonuçların belirlenen amaç ve hedeflere uygunluğunun analizidir. Değerlendirme, kurumların belirledikleri stratejik seçimlerin uygulamada elde edilen deneyimler ışığında yenilenmesi veya stratejik seçimlerin mevcut dış çevre koşullarına uyarlanması gerekip gerekmediğini anlamaya dönük olarak yapılan bir kontroldür. İzleme ve değerlendirme süreci sonunda elde edilen bilgilerden hareketle stratejik plan gözden geçirilir, kurumun önceden belirlediği hedefler ve ulaşılan sonuç karşılaştırılır (DPT,2006:45).

İzleme ve değerlendirme sürecinin etkin bir şekilde uygulanabilmesi doğru ve tutarlı verilerin temin ve buna uygun istatistiksel yöntemlerin varlığı halinde mümkündür. Bu etkenler stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Bu noktada belirlenen her hedefin izlenip değerlendirilmesi için hangi verilere ihtiyaç duyulduğu ve bunlara nasıl ve kim tarafından ulaşılabileceği gibi sorular mutlaka cevaplandırılmalıdır (DPT,2006:46).

Stratejik planlama uygulamalarının sonuçları görmek açısından izleme ve değerlendirme süreci, son derece önemli bir gerekliliktir. Bu süreç sonucunda başarılı ve başarısız stratejiler değerlendirilir ve başarısız olan stratejiler elemeye tabi tutulur (Aksu,2002:56).

#### **4. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Uygulamalarının Meslek Yüksekokulları Açısından Önemi**

Üniversiteler, toplumsal dönüşüme öncülük eden, ülke sorunlarına çözüm üreten, ülkenin hedeflediği toplumsal, ekonomik ve teknolojik düzeye ulaşmak amacıyla bilimsel araştırma yapan, ihtiyaç duyulan alanlarda kalifiye insan gücü yetiştiren kurumlar olarak varlığını sürdürmektedir (Özdem,2011:1869). Günümüzde bilim ve teknolojiye hızlı değişim, artan iletişim olanakları, her alanda olduğu gibi, eğitim alanında da yeni arayışlara neden olmaktadır. Yaşanan bu değişim yükseköğretim sisteminin sorgulanmasını ve geliştirilmesini gerekli kılmakta ve yükseköğretimde daha verimli yeni yönetim modelleri arayışlarına neden olmaktadır. Bu yaklaşımlardan bir tanesi de yükseköğretimde stratejik planlama ve stratejik



yönetimdir (Ereş, 2004:21). Stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımı bu noktada yükseköğretim kurumlarına temel prensipler sağlamaktadır.

Bu amaçla ülkemizde oluşturulacak bir yükseköğrenim stratejisi, küresel ve ülkesel bağlam içine oturtulmalıdır. Bu alanda dünyada yükseköğretimin sisteminin geçirdiği değişikliklerin ve izlediği genel gelişme eğilimlerinin neler olduğu tespit edilmelidir. Bu tespitler oluşturulacak stratejiye şu katkıları sunar: Birincisi Türkiye'nin de bu değişim eğilimlerinde edilgen bir taraf olup bu değişim kervanına katılması sağlanır. İkincisi ise bu değişimler yakından takip edilip ortaya çıkan sonuçlar eleştirel bir gözle irdelenerek mevcut stratejilerin daha ötesinde yeni stratejiler önerilir (Yök,2007:13).

Ülkelerin belirlenen hedeflere ulaşabilmesini sağlayacak en temel aktör ise insan kaynağıdır. İnsan kaynağının nitelikli yetişmesi ile belirlenen hedeflere ulaşma arasında pozitif bir ilişki vardır. Dolayısıyla nitelikli insan kaynağı yetiştiren ülkeler bu noktada kendilerinden daha geride olan ülkelere oranla hedeflenen toplumsal, ekonomik ve teknolojik düzeye daha kolay ulaşabilmektedir. İnsan kaynağını daha nitelikli hale getirecek olan organizasyon ise eğitim sistemidir. Ülkelerin hedeflenen düzeye ulaşmalarında özellikle sanayi, ticaret ve hizmet sektörlerinde ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücünün eğitimi ve yetiştirilmesi ile bu eğitimi veren mesleki ve teknik eğitim kurumları çok büyük bir öneme sahip olmaktadır.

“Nüfus oranının artması ile beraber bireylerde farklılaşan ilgi ve gereksinimler, piyasa koşullarında artan rekabet ve teknolojideki hızlı ilerleme dikkate alındığında, ülkelerin ekonomik anlamda kalkınmaları için gerekli olan nitelikli kalifiye insan gücü gereksiniminin önümüzdeki süreçte daha da artacağı söylenebilir. Bu kapsamda ihtiyaç duyulacak olan nitelikli kalifiye ara eleman yetiştirilmesinde mesleki ve teknik eğitim önemli bir yere sahiptir” (Sarıbyık, 2013:39:41).

“Üniversitelerdeki mesleki ve teknik eğitim, dört yıllık mesleki ve teknik eğitim fakülteleri ve iki yıllık eğitim veren meslek yüksekokulları aracılığıyla yürütülmektedir. Bunlardan meslek yüksekokulları iş dünyasının ihtiyaç duyduğu kalifiye ara elemanların yetiştirilmesi amacıyla kurulmuştur” (Şahin ve diğerleri, 2008:65-86). Türkiye'de meslek yüksekokullarının örgün eğitim içindeki payı % 30'dur. Faal MYO'ların % 95'i devlet üniversitelerinde, % 5'i vakıf yükseköğretim kurumlarında bulunmaktadır. Faal olmayan MYO'ların durumlarının incelenerek hukuki varlıklarını sürdürüp sürdürmeyecekleri konusu bir karara bağlanmak durumundadır (AMÜ,2013:26).

Mesleki ve teknik eğitim sisteminin en önemli unsuru olan meslek yüksekokulları mevcut pek çok sorun nedeniyle ülkenin dış piyasada rekabet gücünün artırılması ve ekonomik büyümesinde, kendisinden beklenen katkıyı tam olarak sunamamaktadır. Türkiye'de hala pek çok işadama kalifiye ara eleman teminindeki zorluklardan ve mevcut elemanların bilgi, beceri ve tecrübe yetersizliğinden şikâyet etmektedir. Bu konuda çok önemli mesafeler alınmış olmakla birlikte, hala alınması gereken çok yol olduğu da bir gerçektir. Türkiye'nin meslek yüksekokulları ile ilgili çabaları bu konuda yeterince açık ve iddialı bir politika çizgisinin ortaya çıkmasına olanak vermemiştir. Bu nedenle de Meslek Yüksekokulları Türk yükseköğretim sisteminde sürekli ikincil konumda kalmıştır. Bu durumda bu kurumlar hem öğrenciler hem de öğretim elemanları için çekicilikten uzak kalmıştır. Fakat bu kadar büyük bir insan gücü ve kaynağına sahip olan meslek yüksekokullarının bu durumu sürdürülemez bir durumdur. Meslek yüksekokulları konusunda mutlaka iddialı ve köktenci değişiklikler yapabilecek bir program geliştirilmeli ve ısrarlı biçimde uygulanmalıdır. Böylesi bir program ise stratejik planlamayla mümkündür (YÖK,2006:171-172).



Ülkemizde yükseköğretim alanında birikmiş olan pek çok soruna çözüm bulmakta geç kalınmaz. Türkiye'nin meslek yüksekokulları alanında olumlu adımlar atabilmesi ve meslek yüksekokullarının geleceği konusunda umutlar yaratabilmesi için, acil olarak bir meslek yüksekokulu stratejisine ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle dünya ekonomik sisteminde yaşanan hızlı değişim insan faktörünü bir ülkenin gelişmesinde en kritik unsur haline getirmiştir. Ülkemizin gelişmiş ülkelerle arasındaki gelişmişlik farkını azaltmak amacıyla yükseköğretim sisteminde önemli adımlar atmak zorundadır. Bu ise ülkenin tüm paydaşlarının üzerinde anlaşma sağladığı bir yükseköğretim stratejisini en kısa sürede hayata geçirmiş olmasıyla mümkündür (YÖK,2007:8). Hazırlanacak olan bu stratejik planlarda üniversiteler kuruldukları il ve bölge için önem arz eden ekonomik konuları da dikkate almalıdırlar. Ayrıca oluşturulan stratejik planlamalarda tüm paydaşlar stratejik yönetimin ruhuna uygun şekilde sürece dâhil edilmelidir. Bu sayede oluşturulacak kültür ile süreç çok daha başarılı bir şekilde yürütülecektir (Kahraman,2012:55). Meslek yüksekokullarında bu şekilde geliştirilecek bir yükseköğretim stratejisiyle okullardaki eğitim çıktısının hem nitelik hem de nicelik olarak artacağı düşünülmektedir.

Yükseköğretim kurumlarında oluşturulacak stratejik planlama süreci şu aşamalardan oluşmaktadır (Kahraman,2012:56):

- Vizyon ve misyonun belirlenmesi
- Temel değerler ve politikaların belirlenmesi
- Kurumun durum analizi ve çevresel değerlendirilmesinin yapılması
- Kurumun kısa, orta ve uzun vadeli stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi
- Birimlerin faaliyet ve projelerinin oluşturulması
- Kaynak planlaması ve bütçeleme

Stratejik planlama bir süreci ifade etmektedir. “Bu süreçte Meslek yüksekokullarının çevredeki değişimlerin izlenmesi; fırsat, tehdit, güçlü ve zayıf yönler (SWOT) göz önüne alınarak hedeflerin belirlenmesi amaçlanır” (Gümüş, 1995: 316). Üniversitelerin bu hedeflere ne ölçüde, ne zaman, ulaşmak istediğini belirler. Daha sonra bunu başarmak için kullanması gereken araçları belirler. Nasıl davranması gerektiğine karar verir. Daha sonra ise bu verdiği kararları uygulamaya başlar. Uygulama aşamasından sonra ise kontrol ve geliştirme süreci başlar. Yapılan uygulamaların sonuçları incelenir ve amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikler planlanır ve uygulamaya geçilir. Daha sonra bu uygulamalar da kontrole tabii tutulur ve çember bu şekilde dönmeye devam eder. Bu sayede meslek yüksekokulları kendilerini yeniden yapılandırır. Uygulanan bu projelerle meslek yüksekokulu belli bir standardı yakalar. Hazırlanan stratejik planlama ile yeniden yapılandırılan meslek yüksekokullarının (YÖK,2006:172):

- Toplumda, öğrenciler ve öğretim elamanları arasındaki saygınlığı artacak ve bu sayede daha motive olmuş öğrenciler bu okulları tercih edecektir.
- Yüksekokulda çalışan öğretim elemanının ve öğrencilerin motivasyonları da yüksekokulun saygınlığının artmasıyla yükselecektir.
- Meslek yüksekokulları iş ve istihdam alanlarına gömülü hale gelecektir.
- Meslek yüksekokulları taşıdıkları misyona uygun bir yönetim sistemi oluşturacaktır.
- Meslek yüksekokulları daha donanımlı hale gelecektir.



“Tüm bu süreçlerden sonra hazırlanan stratejik planlama ile üniversiteler kendilerinden beklenen görevleri yerine getirme çabası içerisinde olacak. Yöneticiler üniversiteyi yönetirken stratejik yönetimi esas alacak ve yönetimde iç, dış ulusal ve uluslararası tüm etkenleri ve değişkenleri göz önünde bulunduracak. Dolayısıyla tüm paydaşlar yönetimde daha etkin ve verimli bir çaba içerisinde olacaktır “(Kahraman,2012:60). Bu çerçevede tüm paydaşların sürece ne oranda katkı sunduklarını değerlendirme imkânı sağlayan performans değerlendirme kriterleri oluşturulacak ve süreç bu şekilde izlenecek ve değerlendirilecektir. Ayrıca stratejik planlama ve stratejik yönetimin meslek yüksekokulları sorunlarına bir anda çözüm üreten sihirli bir araç olarak algılanmamalıdır. Stratejik planlama ve stratejik yönetimin bu süreçte yapılması gereken işlemler sayesinde bunu uygulayan kurumlara faydalı olan bir yönetim aracı olduğu unutulmamalı ve bu süreçten beklentiler de o seviyede olmalıdır (Kahraman,2012:60).

## 5. Sonuç

Üniversiteler; bilgi üretimi, teknolojik yenilik çalışmaları ile nitelikli insan kaynağı eğitimi, toplumun refah düzeyi ve hayat standardının yükseltilmesi açısından hem günümüz toplumu hem de insanlık adına önemli bir işlevi yerine getiren kurumlardır. Üniversiteler de diğer kamu kurumları gibi sınırlı kaynaklarla bu faaliyetlerini sürdürmektedir. Bir üniversitenin böylesi sınırlı kaynaklarla geleceğe dair çalışmalar yapması ve kendisinden beklenen rolleri yerine getirmesi ise ancak iyi bir stratejik planlamayla mümkündür. Bu şekilde üniversite kaynakları daha etkin ve verimli bir şekilde kullanılmış olacak ve hedeflenen sonuçlara varmada başarı oranı daha da artacaktır.

Ülkemizde yükseköğretim alanında özellikle son dönemlerde ciddi gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Yükseköğretime erişimin önündeki engellerin azalmasıyla birlikte yükseköğretimde önemli oranda genişleme yaşanmaktadır (Günay ve diğerleri,2011). Değişime hazırlıklı olmak, hatta değişimi yönetmek görevi ise büyük ölçüde toplumun dinamik bir parçası olan ve önderlik misyonunu üstlenen üniversitelere ve eğitim kurumlarına düşmektedir. Yaşanan bu değişim ve genişleme yeni sorunları da beraberinde getirmektedir. Stratejik yönetim esas itibarıyla geleceğe ve gelecekteki muhtemel gelişime ve değişime şimdiden hazırlıklı olmayı öngörür. Üniversitelerin, yukarıda bahsedilen açıklamalar hareketle demokratik kurum kültürüne dayanan stratejik plan çalışmalarını yapmalarının, kurumun asgari kalite düzeyinin sağlanmasında etkili olacağı öngörülmüştür. Hazırlanan stratejik planlardan hareketle, yükseköğretim kurumlarının gelişmeci yapıları, nitelikli ve sürdürülebilir modellemeleriyle sosyal fayda üretirken aynı zamanda toplumsal katkıları yüksek kurumlar olduğu bir kez daha fark edilmiştir.

Stratejik planlama ve stratejik yönetim çalışmalarının kurumlar düzeyinden, makro düzeye yani YÖK veya Milli Eğitim Bakanlığı boyutunda benzer çalışmaların başlatılmasının eğitim-öğretim yapan kurumların da kendisiyle ilgili stratejik alanlarını geliştirmesine neden olacağı ve bu tür çalışmaların başarısını arttıracığı düşünülmektedir.



## Kaynakça

- AKSU, M.B., Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi, Ankara: Anı Yayıncılık,2002, s.56.
- AKTAN, C.C. “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, ÇEİS Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını, 22 (4): 2008, s. 4-21
- ALKAN, R. M., SUIÇMEZ, M., AYDINKAL, M., & ŞAHİN, M. “Meslek Yüksekokullarındaki Mevcut Durum: Sorunlar ve Bazı Çözüm Önerileri.”, *Journal of Higher Education & Science/Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2014, 4(3).
- AYBIKE E., “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, 2006),
- BAĞDIĞEN, M., “Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler”, (Ed. Hüseyin Özgür-Muhammet Kösecik), Mahalli İdareler Üzerinde Güncel Yazılar II: Uygulama, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.78.
- Bakanlığı, M. E. Eğitimde stratejik planlama, 2009.
- BAYÜLKEN, N. Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama. Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- CEYLAN, H., ve ERBİR, M. A. “Meslek yüksekokullarında kalite: mevcut durum, sorunlar ve çözüm önerileri”, *Meslek dergisi*, 2015, 99.
- DİNÇER, Ö., Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.ğ., 1998, s.19.
- EREN, E. İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.
- EREŞ, F., “Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama”, Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi Say 1:15, 2004, s.21-29.
- GÖZLÜKAYA, T., “Mahalli İdareler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri”, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Denizli, 2007, s.142.
- GÜÇLÜ, N. “Stratejik yönetim.” *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2003, 23(2).
- GÜMÜŞ, M. Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınları, İstanbul, 1995.
- GÜNAY, D., GÜNAY, A. “1933’den Günümüze Türk Yükseköğretiminde Niceliksel Gelişmeler.” *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 2011, 1(1):1-22.
- KAHRAMAN, Y., “Türkiye’de Yükseköğretim ve Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci”, *Journal Of Business Ekonomik And Political Science*, vol:1,No:1, 2012,s.45-63.



- KILIÇ, M., Erkan, V. “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi?” Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2006, 2 77-93.
- KOÇEL, T. İşletme Yöneticiliği, 4. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1993.
- Kurulu, Y. Türkiye'nin yükseköğretim stratejisi. TC Yükseköğretim Kurulu. 2007.
- KÜÇÜKSÜLEYMANOĞLU, R. “Stratejik Planlama Süreci”, Kastamonu Eğitim Dergisi, 16 (2): 2008, 403-412.
- MUCUK, İ., Pazarlama İlkeleri, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s.32.
- MÜTERCİMLER, E. Geleceği Yönetmek, İstanbul: Alfa Yayınevi, 2007, s.610.
- ÖZÇAM, E. ‘Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma,’ Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2007.
- ÖZDEM, G., “Yükseköğretim Kurumlarının Stratejik Planlarında Yer Alan Vizyon ve Misyon İfadelerinin Analizi”, Giresun Üniversitesi, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, Eğitim Danışmanlığı ve Araştırmaları İletişim Hizmetleri Tic. Ltd. Şti, 2011.
- ÖZGÜR, H., ve Acar, M.,(Ed.), “Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim”, Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.222-223.
- ÖZTOP, S. ‘Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması,’ Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2007.
- RACHMAN D., Mescon M., Bovee C. L., Thill J. V. Business Today. New York: McGraw-Hill Inc, 1993.
- SARIBIYIK, M., “Meslek yüksekokullarında nitelikli işgücü yetitirmek için 3+1 eğiti modeli”, *APJES-Academic Platfrm Journal of Engineering and Science*, 1, 2013, 39-41.
- ŞAHİN, İ., ve FINDIK, T. “Türkiye’de mesleki ve teknik eğiti: Mevcut durum, sorunlar ve çözüm önerileri”, *TSA*, 12(3), 2008, 65-86.
- ŞENER, T. “Eğitimde stratejik planlama ” yüksek lisans tezi, kadir has üniversitesi, sosyal bilimler enstitüsü, işletme anabilim dalı, İstanbul, 2009.
- ŞENTÜRK, H., Belediyelerde Stratejik Planlama, Birinci Baskı, İlke Yayınları, İstanbul, 2005.
- Teşkilatı, D.,P., Kamu İdareleri. İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, 2006.
- ÜLGEN, H., MİRZE, S. K.İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.
- ÜZÜN, C. Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler, İzmir: Dokuz Eylül Yayınları, 2000, s.43.
- YÜKSEL, F., “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, C.11, S.1, Ankara: 2002, s.31 - 41.
- YÜKSELEN, C. Pazarlama İlkeler-Yönetim, Ankara: 1998, s.29.