

**STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE
STRATEJİK PLANLAMA**

**STRATEGIC PLANNING PROCESS AND STRATEGIC PLANNING IN
EDUCATIONAL ORGANISATIONS**

**ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ И
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ
УЧРЕЖДЕНИЯХ¹**

Rahman ÇAKIR*

ÖZ

Planlama bireysel, örgütsel, yönetsel anlamda günümüzün olmazsa olmaz süreçlerinden biridir. Günümüz koşullarındaki hızlı değişime uyum sağlamak, karmaşıklık ve belirsizlik ortamında sorunlarla baş etmek için en etkili yöntem iyi ve etkin bir planlamanın yapılmasıdır. Türkiye’de stratejik planlama süreci resmi olarak 2003 yılında bu yana izlenmiş bir süreç olmasına rağmen stratejik planlama uygulamalarının ilk olarak temellerinin atıldığı ve uygulamalarının başladığı örgütler ise eğitim örgütleridir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın aynı zamanda ikinci stratejik planı olan 2015-2019 Stratejik Planı’nın uygulamaya konma hazırlıkları devam etmektedir. Bu çalışmada stratejik planlamanın önemine ve sürecine yer verilerek eğitim örgütlerinde stratejik planlama üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, stratejik planlama, strateji

ABSTRACT

Planning is a vital process in the modern world on individual, organisational and managerial levels. In order to keep pace with the rapidly changing conditions and cope with the problems arising from chaotic and unknown atmospheres, the most influential methodology is making a good and effective planning. Although strategic planning processes in Turkey began officially in 2003, the institutions, where their foundations were laid and applications were first made, are educational organisations. The 2015-2019 strategic plan, which is the second plan to be launched by the Ministry of National Education, is still under preparation for application. In this study, the importance of strategic planning processes are discussed and the applications of strategic planning in educational organisations are dealt with.

Keywords: Strategic Management, Strategic Planning, Strategy

¹ DOI : 10.17498/kdeniz.214

* Yrd. Doç. Dr., Giresun Üniv. Eğitim Fak. Öğretim üyesi. rahmancakir@hotmail.com

АННОТАЦИЯ

Планирование является изначально одним из существенных компонентов индивидуализации, организации и управления сегодняшнего процесса. Современные быстрые изменения требуют сохранять в обществе согласие, преодолевать разногласия и противоречия, быть готовыми к неопределенностям. Эти проблемы можно решить самым действенным способом – через планирование. В Турции процесс стратегического планирования начал исследоваться официально с 2003 года. Основа такого планирования была заложена в учреждениях образования. В министерстве национального образования в данное время идет реализация Стратегического плана 2015-2013 гг. В этой работе рассматривается значение стратегического планирования как процесса и его место в развитии образовательных учреждений.

Ключевые слова: стратегическое управление, стратегическое планирование, стратегия.

GİRİŞ

Son yüzyılda yaşanan gelişmeler bireysel, kurumsal ve ulusal olarak hızlı değişimleri beraberinde getirmekte ve bu değişimler karmaşık ve öngörülmesi zor özellikler taşımaktadır (Harigopal, 2006). Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa şartları gibi nedenlerle örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olmaları gittikçe zorlaşmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010). Bu süreç tüm örgütlerin değişimini zorunlu kılmakta ve yöneticiler de örgütsel değişime liderlik etmekte ve etmek zorunda kalmaktadır. Diğer örgütlerde olduğu gibi eğitim örgütlerinin de değişim sürecinde karmaşadan ve belirsizlikten kurtulabilmesi örgütün uzun dönemde etkili ve verimli bir şekilde yaşamasını mümkün kılacak stratejik yönetimle gerçekleştirilebilecektir (Besler, 2003; Güçlü, 2003). Planlı bir değişim uygulaması olarak stratejik yönetim ve stratejik yönetim sürecinin bir ögesi olarak stratejik planlama, eğitim örgütlerinin belirsizlik ortamında etkinliğini ve etkililiğini sürdürmesine yardımcı olan bir araçtır (Altunkurt ve Yılmaz, 2010).

STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için verilen, örgütün tüm işlevlerini kapsayan kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı olarak tanımlanmaktadır (David, 2005). Stratejik yönetimin amacı, örgütlerin gelecekteki performansının artırılması, başarı ve verimliliğin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesi, bunların planlanması, uygulanması ve kontrolüdür (Aktan, 2008):

1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşamaları: Bu aşamada iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar, tehditler) analizi yapılır, vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak örgütün ortak amaç, ilke ve değerleri ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

2. Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşama da üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

Stratejik planlama ise bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı yani örgütün amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren temel kararlar üretme ve davranışlar geliştirmeye yönelik ilkel çabalar bütünüdür (Bryson, 1995). Stratejik planlama, bir örgütte görev almakta olan her kademedeki kişinin katılımını ve örgüt yöneticisinin tam desteğini içeren sonuç almaya yönelik çabaların bütünüdür (Demir ve Yılmaz, 2010). Stratejik planlama, kendine özgü bir metodolojisi olan ve belirli süreçlerin birbirini takip ettiği planlı ve sistemli bir yapıdır (Demirdizen, 2012). Stratejik planlama (Bircan, 2002);

- bir yönetim planlaması modelidir;
- yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır;
- giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır;
- ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır;
- örgütler açısından bir mikro planlama modelidir;
- örgütün beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir.

Stratejik planlamanın örgütsel anlamda yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Yılmaz, 2003; Gürer, 2006):

- Stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirir.
- Stratejik planlama karar vermede iyileştirmeler sağlar.
- Stratejik planlama geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans sağlar.
- Stratejik planlama doğrudan örgüt çalışanlarına yarar sağlar, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgüt üyeleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır.
- Uzun vadeli düşünmeye ve etkili stratejiler geliştirmeye yardım eder.
- Örgütün gelecekte takip edeceği yönü berraklaştırarak çatışmaları azaltır ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur.
- Örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaya yardım eder.
- Örgütün kontrolü altındaki alanlarda inisiyatif sahibi olmasına yardım eder.
- Örgütün birimleri arasında uyum sağlanmasına yardımcı olur.
- Kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olur.
- Hızla değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlamasına yardımcı olur.
- Takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik eder.

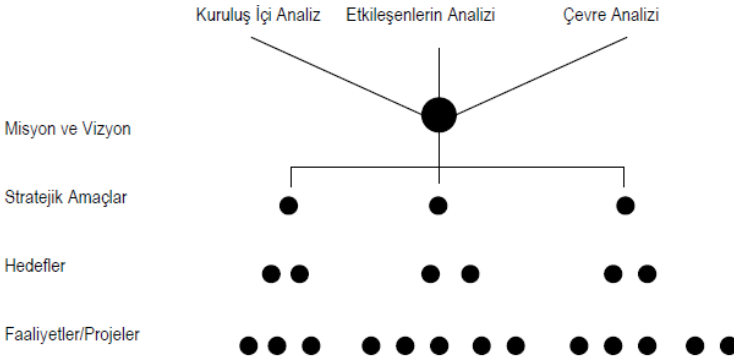
STRATEJİK PLANLAMA KONUSUNDAKİ YASAL DÜZENLEMELER

İkinci Dünya Savaşı yıllarında ortaya çıkan stratejik planlama kavramı; ilk olarak askeri alanda, daha sonra da işletme yönetiminde kullanılmaya başlanmıştır (Altunkurt, 2010). Yaygın olarak yüksek öğretim örgütlerinde kullanımı 1970’li yıllarda, diğer okul düzeylerinde ise 1980’li yıllarda olmuş (Işık ve Aypay, 2004) Türkiye’de stratejik planlama çalışmaları ise Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulama Yönergesi (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 1999) ile ilk ve ortaöğretim örgütlerinde başlamış (Altunkurt, 2010). 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9’uncu maddesine dayanarak hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmeliğin yürürlüğe girmesiyle stratejik planlama süreci resmi olarak başlamıştır (Keser Özmantar, 2011).

2003 yılının sonlarında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda stratejik plan; *“Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan”* olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2003). Kanunun 9. Maddesinde ise; *“Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.”* ifadesine yer verilmektedir. Yasa gereğince kamu idareleri; ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, kalkınma planı, orta vadeli program ve faaliyet alanı ile ilgili diğer ulusal, bölgesel ve sektörel plan ve programlara uygun olarak orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımını içeren stratejik planlarını hazırlamakla yükümlüdürler (Keser Özmantar, 2011).

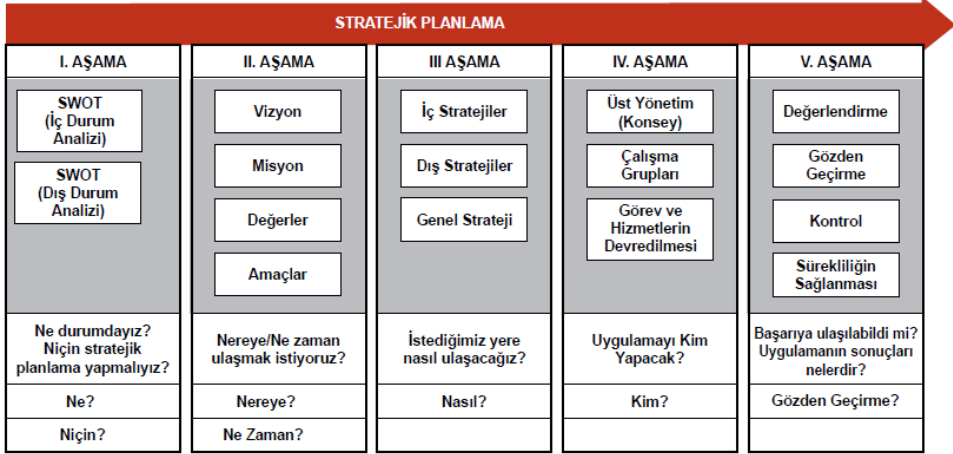
STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

“Biz örgüt olarak neyiz?”, “Biz ne olmak istiyoruz?”, “Hedeflerimize nasıl ulaşacağız?” sorularına cevap arar (Demirdizen, 2012). Stratejik planlamanın temel bileşenleri stratejik planlama faaliyetine baz oluşturacak plan öncesi analizler, organizasyona yön verecek olan misyon ve vizyon ve uzun vadeli stratejik amaçlar ile orta ve kısa vadeli hedefler, faaliyetler ve projelerdir (Kılıç ve Erkan, 2006). Klasik Stratejik Planlama Modeli Şekil 1’de gösterilmiştir (Kılıç ve Erkan, 2006):



Şekil 1. Klasik Stratejik Planlama Modeli

Aktan'a (1999) göre ise stratejik planlama beş aşamada gerçekleşen bir süreçtir (Şekil 2). 1. Aşama örgütün durum analizinin yapılır ve ne durumdayız?, Niçin stratejik plan yapmalıyız? Sorularına cevap aranır. 2. Aşamada örgütün vizyon, misyon, temel değerler ve amaçlarının belirlendiği, örgüt olarak nereye/ne zaman ulaşmak istiyoruz? Sorularına cevap aranan aşamadır. 3. Aşamada örgütün misyon, vizyon, temel değerler ve amaçlarının gerçekleştirilmesi için gereken iç ve dış stratejiler ve genel stratejinin belirlendiği, istediğiniz yere nasıl ulaşacağız? Sorusuna cevap aranan aşamadır. 4. Aşama amaçlara ulaşmak için belirlenen stratejilerin kim/kimler tarafından uygulanacağını belirlendiği aşamadır. 5. ve son aşamada ise gözden geçirme, kontrolün yapılır.



Kaynak: Aktan, 1999:25.

Şekil 2. Stratejik Planlama

2006 yılında yayınlanan Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Kılavuzunda ise Stratejik Planlama Süreci Tablo 1'de olduğu gibi tanımlanmıştır.

Tablo-1: Stratejik Planlama Süreci

*Plan ve Programlar *GZFT Analizi *Piyasa Analizi *Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
*Kuruluşun varoluş gerekçesi *Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
*Arzu edilen gelecek	VİZYON	
*Orta vadede ulaşılacak amaçlar *Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE
*Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	FAALİYETLER VE PROJELER	

*Detaylı iş planları *Maliyetlendirme		NASIL ULAŞABİLİRİZ?
*Raporlama *Karşılaştırma	İZLEME	
*Geri besleme *Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi *Performans göstergeleri *Performans Yönetimi	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?

Kaynak: Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Haziran 2006, <<http://www.dpt.gov.tr>>.

Örgütün yönetim boyutunu içeren stratejik planlama süreci aşağıdaki basamakları kapsamaktadır (Bircan, 2002):

- Plan için planlama yapmak/ön planlama aşaması,
- Üst yönetimce sürecin kavranması ve kimlerin katılacağına karar verilmesi,
- Amacın netleştirilmesi. Kurum veya kuruluşun amacı nedir? (Değişen koşullarda amaç ne olmalıdır ?)
- Araştırmalar yapılması; (Mevcut durumlar ve geleceğe ilişkin olasılıklar hakkında varsayımlar geliştirilir.)
- Çevre, konu alanı ile ilgili diğer örgütler, hatta kendi değerleri ve önyargıları hakkında bilgiler toplanması, bu amaçla nitel ve nicel teknikler kullanılması;
- Stratejik planlamanın önemli bir ögesi olan örgütsel tepkilerin alınması;
- Hedeflerin belirlenmesi, üst hedeflerle koordinasyonun yapılması başarı tanımı ve başarı ölçütlerinin ortaya konulması;
- Gelecekte kuruluş için doğabilecek olası tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi;
- Güçlü yönler/zayıf yönler ve tehdit/fırsatların karşılaştırılması;
- Gelecek hakkında seçenekli yordamalar geliştirilmesi;
- Seçeneklerin gelecekte gerçekleşme olasılıklarının hesaplanması;
- Seçeneklerin başarılı olarak yürürlüğe konulması ve olası olumsuzlukların giderilmesi için politikalar geliştirilmesi. Amaç, örgüt veya kuruluş için olumsuz sonuçları en aza indirmek, olumlulukları en üst düzeye çıkarıcı politikalar üretmektir.
- Uzun dönemli strateji kararının verilmesidir ki bu karar gelecekteki olası tehdit ve fırsatlar karşısında tavır alınabilmesini sağlayacak karardır.
- Görev tanımlarının yapılması, (Kurumun veya örgütün amacının ve hedeflerinin belirlenmesi net şekilde yapılır.) Biz ne ile uğraşyoruz? Sorusuna yanıt aranır. Örgüt veya kurum ne yapmaktadır? Bunu nasıl yapmaktadır? Bunu niçin yapmaktadır?
- İş planlarının yapılması;
- Zaman çizelgelerinin düzenlenmesi;
- Görevlere insan ve mali kaynakların tahsis edilmesi;
- Roller ve sorumlulukların tanımlanması,
- Stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi.

Nitekim stratejik planlama alanyazını incelendiğinde stratejik planlama sürecinin durum analizi, misyon ve ilkeler, vizyon, stratejik amaç ve ilkeler, faaliyetler, değerlendirme temel bileşenlerinden oluştuğu görülmektedir. Vizyon, misyon ve temel değerlerin belirlenmesi süreçleri ise aşağıdaki şekilde ifade edilebilir.

Vizyon Belirleme

Vizyon örgütlerin bir amaca odaklanmasını ve oraya doğru yönelmesini sağlayan araçlardır. Vizyon çalışanların en önemli konulara odaklanmalarını sağlayarak onları bir sürü verimsiz işler yapmaktan kurtarır. Vizyon, örgütün bugün bulunduğu yeri net bir biçimde ifade etmekte ve gelecek için bir yol haritası sunmaktadır. Lipton'a (1997) vizyon aşağıdaki şekilde formüle edilebilir.

$$\text{Vizyon} = \text{Misyon} + \text{Strateji} + \text{Kültür}$$

Vizyon 3 öğeden oluşur; amaç, değerler ve imaj (Blanchard, 1997):

1. Bir örgütün amacı, onun varoluş nedenidir.
2. Değerler her türlü sorun karşısında çalışanların hedeflere odaklanmasını sağlar.
3. İmaj, zihnimizde yarattığımız ve gelecekte en çok istediğimiz durumun, amaçlarımız ve değerlerimiz tam olarak yerine geldiğinde neler olacağını resmidir. İmaj, gerçekleşmesini istediğimiz en son durumu gösterir.

Doğru bir vizyon örgüt üzerinde olumlu etki yapar ve onu güçlendirir (Lashway, 1997):

1. Vizyon, insanları kendine bağlar ve onlara enerji verir
2. Vizyon, çalışanların hayatına bir anlam kazandırır
3. Vizyon, bir mükemmellik ölçütü ortaya koyar
4. Vizyon, bugün ile gelecek arasında bir köprü kurar

Okulun vizyonu ise ideal gelecekte olacak ve olması gereken eğitimin resmini, imajını ya da düşüncesini, felsefesini tasvir eder (Baron ve Boschee, 1997; Davis ve Thomas, 1989; Bradley ve Vrettas, 1990). Okulun personelinin vizyonu ve misyonu, okulunki ile uyumlu olduğunda gerek birey gerekse okul amaçlarına daha kısa sürede ulaşacaktır (Murgatroyd ve Morgan, 1993). Okulda vizyon geliştirme süreci, aşağıdaki soruların cevaplarını ortaya koyar (Bradley ve Vrettas, 1990):

1. Bizim istedik geleceğimiz nedir?
2. Bu geleceğe ulaşmak için, okulu ne şekilde yönetmeliyiz?
3. Okulumuzun temel amaçları ve misyonları ne olmalıdır?
4. Okulumuz beş yıl sonra ne yapıyor olacaktır?
5. Okulumuzun gelecekte oynayacağı rol nedir?

Okul vizyonunu geliştirmeden önce, okulun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi gerekir. Okulda vizyon geliştirme süreci aşağıdaki 6 adımla gerçekleşir (Murgatroyd ve Morgan, 1993):

1. Vizyon toplantıları-Sunulan vizyon fikri: Okul liderlerinin güçlü bir vizyonun önemini okul toplumuna kabul ettirmesi gerekir
2. Vizyon kelimeleri-Anahtar kelimelerin belirlenmesi: Bir vizyon tanımının içeriği belirlenmeye çalışılmadan önce, bütün okul personeline okulun vizyonunu en iyi şekilde ifade edecek 3 kelime yazmaları istenir ve her kelime duvardaki bir kağıt veya panoya asılır. Duvarda yansız olarak çekilen kelimelerden aynı ifadeleri içerenler küçük kümelere

gruplandırılır. Bütün okul üyelerin katılımıyla ortaya çıkan kelimelerin verdiği mesajlar ve bu kelimeler üzerinde yorumla ve tartışmaya açık olanların hangilerinin olduğunun belirlenmesine yönelik karşılıklı etkileşime dayalı toplantılar düzenlenir.

3. Vizyon imajı-imaj öğelerinin belirlenmesi: Bir sonraki toplantıda 4 grup oluşturulur ve gruplardan daha önceki toplantıda ortaya çıkan kelimeleri kullanarak bu ifadeyi tanımlamaları istenir.

4. Vizyonu şekillendirecek değerlerin belirlenmesi: Her bir personelden okulun vizyonuna ulaşmada temel alınması gereken en az 3 değer yazmaları istenir. Bir temel değerler listesi geliştirilir.

5. Biz vizyon ifadesi önerisi: Okul yöneticilerinin vizyoner liderlik rolünü oynaması son derece önemlidir. Okul yöneticileri 3. aşamada önerilen vizyon cümleleri ile ilgili olarak ayrıntıları belirler. Daha sonra 5-25 kelimedenden oluşan bir vizyon cümlesi oluşturulur. Vizyon cümlesi 4. aşamada belirlenen değerleri de içermelidir. Aynı zamanda etkileyici olmalıdır.

6. Vizyonun kesinleştirilmesi: Dönütlere göre okul yöneticileri vizyon ve değer ifadelerine son şeklini vermeli ve yazılı bir belge olarak sunulmalıdır.

Misyon Belirleme

Misyon, örgütün var oluş nedenini açıklayan, amacını net bir şekilde ortaya koyan bir ifadedir. Örgütün biz niçin varız? Biz niçin buradayız? Biz oraya (Vizyona) nasıl ulaşacağız? Sorularına cevap verir (Aytaç, 2000). Misyon ifadesi aşağıdaki özellikleri içermelidir (Sallis, 1997):

1. Kolaylıkla hatırlanabilmeli, iletilebilmeli ve esnek olmalıdır
2. Yapılan işlerin temelini belirtmeli ve bir kaliteye bağlılığı sağlanmalıdır.
3. Örgütün uzun dönemli amaçlarının bir ifadesi olmalıdır
4. Müşterilere yönelik olmalıdır

Vizyonlara bağlı olmayan misyonlar uzun süreç içerisinde gerekli uygulamaları yerine getirmede başarısızlığa uğradığı için odaklarını yitirmekte ve anlamsızlaşmaktadır, bu yüzden, birçok okul reformları başarısızlığa uğramıştır (Schlechty, 1997). Schlechty, vizyon ile misyon arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamıştır;

1. Misyonların izlenmesi ve gerçekleştirilmesi vizyonların açıklığa kavuşturulmasına ve gerçekleştirilmesine yardım eder. Misyonların işlevi, vizyonu açıklığa kavuşturmaya yöneliktir.

2. Misyonlar, vizyona yönelik olmadığında örgüt yanlış işler yapmaya başlayabilir. Bu da misyon ve vizyon birbirine bağlı olduğundan, bunlar yönelik bağlılığı örgüt içinde düşürebilir.

Okulu geliştirebilmek için birinci koşul, açık ve zorunlu bir misyonun olmasıdır. Okul merkezli yönetimin başarılı şekilde uygulanabilmesi, okulun misyonunun bütün personel tarafından kabulünü ve anlaşılmasını gerektirir (Prasch, 1990)

Temel Değerlerin Belirlenmesi

Değerler vizyonumuza nasıl ulaşacağımız konusunda genel hatları belirler. Vizyonumuza ulaşma çabamız sırasında günlük etkinliklerimizi nasıl yürütmeyi düşündüğümüzü açıklar (Stoner, 1997). Temel değerler okul toplumu üyelerince paylaşılan, herkesin nasıl ve ne tür davranış göstermesi ya da göstermemesi ile ilgili temel ölçütleri

belirleyen, insanları ortak hedefler doğrultusunda çalışmaya yönelten ve bunlara ulaşmak için kullanılacak stratejileri ortaya koyan, karar ve davranışlarda bağlı kalınması gereken ortak noktalarıdır (Blanchard ve O'Connor, 1998).

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Eğitimsel açıdan stratejik planlama ortak bir vizyon temelinde dayanan öğrenci başarısı için gerekli işlemlerin tanımlanmasından meydana gelir. Adem'e göre (1991) eğitim planlaması; 'açıkça tanımlanmış hedeflere uygun olarak bireyin mevcut olanaklarını geliştirmek, ve ülkenin sosyal kültürel ve ekonomik kalkınmasına yardım edecek bir eğitim olanağını bütün nüfusa sağlamak için kamuoyunun katılması ve desteği ile sosyal araştırma, yöntem ve ilkelerinin, pedagojik tekniklerin koordineli uygulanmasını içeren devamlı, düzenli, yönetsel, ekonomik ve mali bir süreçtir. Eğitimin planlanmasında izlenecek aşamaları Bursalıoğlu (1994) aşağıdaki gibi ifade etmektedir:

1. Sistemin hedeflerinin saptanması: bu yolla eğitim sisteminin ürünü için piyasa sağlanabilir. Üretim programları ve sayısı buna göre belirlenir.

2. Sistemin ürünü ve bunların değeri: bu değerlendirmeyi en doğru yapacak organ, önce istihdam piyasası, sonra kamuoyudur.

3. Sistemin üzerinde çalıştığı madde: Eğitilecek nüfusun yeterliliklerinin, bilgi ve beceri düzeylerine göre dağılımını gerektirir.

4. Üretim teknikleri: Üretim sırasında programların uyumu ve sürekliliği, öğrencilerin programlara göre seçimi, öğretmen yetiştirme ve yerleştirme, eğitim örgütlerinin tipleri dikkate alınmalıdır.

5. Kurulacak sistemin yapısı: Sistem yatırım programları, binalar, öğrenci akımları ile ilgilenebilir.

6. Sistemin verimini değerlendirme: Eğitimin bireye, topluma ve ekonomiye sağladığı yararların değerlendirilmesi, teknik ve ekonomik bilgi gerektirir.

Türkiye'de stratejik planlama uygulamalarının ilk başladığı örgütlerden biri eğitim örgütleridir. Stratejik planlamaya eğitim örgütlerinde ilk adımın 1999 yılında yayınlanan Toplam Kalite Yönetimi uygulama yönergesi olduğu söylenebilir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları eğitim örgütlerinden misyon, vizyon, temel değerlerin belirlendiği, planlı çalışmaların yapıldığı ve performans ölçümlerinin yapıldığı süreçler olarak eğitim örgütlerini stratejik planlama sürecine hazırlamıştır. Stratejik planlama çalışmalarında her örgütün ve her örgüt üyesinin çalışmalarındaki amaç makro düzeyde ülke kalkınmasına hizmet etmektir. Şöyle ki Milli Eğitim Bakanlığı stratejik planı ülkenin mevcut durumu ve gelecek vizyonuna uygun olarak Kalkınma Planları, Milli Eğitim Şuraları temelinde hazırlanmakta tümdengelsel bir bakış açısıyla en küçük eğitim örgütlerine kadar planlı bir süreçle indirgenmektedir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nın 2010-2014 yıllarını kapsayan ilk Stratejik Planı okullara kadar indirgenmiş ve 4 yıl boyunca uygulanmıştır. 2015-2019 Stratejik Planı'nın ise hazırlıkları devam etmektedir. Nitekim yapılan çalışmaların da ortaya koyduğu gibi bu süreçte planın ilk defa uygulamaya konması sebebiyle deneyimsel eksiklikler yaşanmıştır. Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarını belirlemeyi amaçlayan Altinkurt (2010) tarafından 81 Kütahya İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanı ve Kütahya il merkezindeki 95 okul yöneticisi ile gerçekleştirilen araştırmada elde edilen bulgulara göre, genel olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumlarının olumlu

olduğu, ancak azımsanmayacak oranda katılımcının, güvensizlik ve direnç gibi olumsuz tutumlara sahip olduğu bunun temel nedeninin bilgi eksikliği olduğu ortaya konmuştur.

SONUÇ

Türkiye’de eğitim örgütlerinde stratejik planlama 1999-2010 yıllarını kapsayan 11 yıllık süreçte Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları ile şekillenen ve henüz birinci tamamlanan bir geçmişe sahiptir. 2010-2014 stratejik planı uygulanmış ve Milli Eğitim Bakanlığı ve eğitim örgütleri açısından bir deneyim olmuştur ancak 2015-2019 Stratejik Planı henüz hazırlık aşamasındadır. 2010-2014 stratejik planının izleme, değerlendirme, gözden geçirme aşamasında ve 2015-2019 Stratejik Planı için mevcut durum analizi safhaları tamamlanma aşamasında olsa da planın uygulamasının ilk olması, eğitim örgütlerinde en küçük birimlere kadar yaygınlaştırılmasının yaklaşık bir yıllık bir süreç alıyor olması uygulama aşamasında görülen aksaklıkların ve eksikliklerin üzerinde çalışılarak önlem alınmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim, stratejik yönetim sürecinde en önemli problemlerden birisi planlanan stratejilerin hayata geçirilememesidir ki bunun önemli nedenlerinden birisinin örgütün vizyonu–misyonu, stratejik amaçları ve stratejileri arasında doğru bir ilişkinin kurulamamasından kaynaklandığı söylenebilir. Milli Eğitim Bakanlığı’nın stratejik plan uygulamaları sürecinde tüm eğitim örgütlerinde yaşanan aksaklıkların giderilmesi ve yeni uygulama döneminde ülkenin gelecek vizyonu ve kalkınmasına eğitim anlamında daha etkin olarak hizmet edebilmek adına öz-değerlendirme yapılarak stratejik planlama sürecinin yeniden yapılanması sağlanabilir. Bu anlamda eğitim örgütlerinde bilimsel çalışmalar yapılması yerinde olabilir.

KAYNAKLAR

- Adem, M. (1991). *Eğitim Planlaması*. (2.Baskı). Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi EFAM.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşveren*, 1-18
- Aktan, C. C. (1999). 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2) Stratejik Yönetim. İstanbul: TÜGİAD Yayını
- Altınkurt, Y. (2010). Milli Eğitim Müdürlüğü Çalışanları ve Okul Yöneticilerinin Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10 (4), 1927-1968
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2010). Stratejik yönetim ve stratejik liderlik. H. B. Memduhoğlu ve K. Yılmaz (Ed.), *Yönetimde yeni yaklaşımlar içinde* (s. 125-140), Ankara: Pegem A.**
- Aytaç, T. (2000). *Eğitim Yönetiminde Paradigmalar. Okul Merkezli Yönetim*. Ankara: Nobel Yay.
- Baron, M. A. and Boschee, F. (1997). *Outcome-Based Education:Providing Direction for Performance-based Objectives. Educational Planning*, 10, 2
- Besler, S. (2003). Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1-2), 75-86.**
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *DPT Planlama Dergisi*, 42, 11–19.**
- Blanchard, K. (1997). *Anlaşılır Vizyon. Executive Excellence*. 1 (7)
- Blanchard, K. ve O’Connor, M. (1998). *Değerlerle Yönetim*. İstanbul:Epsilon Yay.
- Bradley, L. & Vrettas, A. (1990). *Strategic Planning and The Secondary Principal-The Key Approach to Success, Managing for Productive School*, NASSP Bulletin

Bryson, J. M. (1995). Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement. San Francisco: Jossey-Bass.

Bursalıoğlu, Z. (1994). *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PegemAYayınları.

Davis, G.A. & Thomas, M.A. (1989). *Effective Schools and Effective Teachers*. Boston: Allyn and Bacon

Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25, 1, 69-88.

Demirdizen, Ö. (2012). Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi. *Akademik Bakış Dergisi, Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 31 Temmuz – Ağustos 2012

Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 61–85.

Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91

Harigopal, K. (2006). Management of organizational change: Leveraging transformation. New Delhi: Response Books

Işık, H., & Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 24 (3), 346–363.

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm, T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı, Haziran 2006

Keser Özmandar, Z. (2011). Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,10(4), 1389 -1421

Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006) Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93

Lashway, L. (1997). *Visionary Leadership. School Leadership: Handbook for Excellence*. Edited by Stuart C. Smith and Philip K. Piele. Third Edition, ERIC Clearinghouse on Educational Management, University of Oregon

Lipton Mark. (1997). Vizyonun Somutlaştırılması. *Executive Excellence*, 1, 7

Murgatroyd, S. and Morgan, C. (1993). *Total Quality Management an the School*. Buckingham:Open University Press

Prasch, J. (1990). *How to Organize for School-Based Management*. England: Assn for Supervision & Curriculum

Sallis, E. (1997). *Total Quality Management*. (2nd Edition). London:Kogan Page

Schlechty, P.C. (1997). *Inventing Better Schools:An Action Plan For Educational Reform*. San Francisco: Jossey Bash Publishers.

Stoner, J. (1997). Vizyon, Misyon ve Değerler. *Executive Excellence*, 1, 7

Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 50-51