

## **Okullarda Etkili Stratejik Plan Hazırlama Süreci: Bir Eylem Araştırması**

### **The Process of Effective Strategic Plan Development for Schools: An Action Research**

**Zehra Keser Özmantar\***  
**Gaziantep Üniversitesi**

#### **Özet**

Milli Eğitim Bakanlığı, 5018 sayılı Kanun gereğince tüm okullardan kendi stratejik planlarını hazırlamalarını istemiştir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, stratejik planı tanıtmak, sürecin nasıl işlediğini açıklamak ve okullarında stratejik plan hazırlayacak kişiler için somut bir örnek oluşturmaktır. Çalışma nitel bir araştırma olup eylem araştırması yöntemi uygulanarak Gaziantep ilinde bir özel okulda gerçekleştirilmiştir. Çalışmada ilk önce stratejik planın ne olduğu, uygulandığı kuruma faydaları, tarihsel gelişim süreci ve Türkiye'deki yasal alt yapısı, eğitim kurumlarındaki yeri ve öneminden bahsedilmiştir. Daha sonra stratejik plan oluşturma basamakları üzerinde durulmuş ve süreç açıklanmıştır. Çalışma sonucunda, kuramsal çerçevede bahsedilen stratejik planlama sürecinin basamaklarına uygun olarak bir okulun stratejik planı oluşturulmuştur. Planın başarıyla oluşturulması ve uygulanmasında okulun yönetsel yapısı ve desteği, okul çalışanlarının gerekli eğitimleri almaları, öğrenci ve velilerin de sürece dahil olmaları ve stratejik planlama ekibinin özverili çalışmaları büyük önem taşımaktadır. Çalışmanın son bölümünde ise, stratejik planın oluşturulması sırasında etkili bir stratejik plan hazırlanırken dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulmuş ve okullarda stratejik planın hazırlanması ve uygulamasına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik plan, süreç, eylem araştırması.

#### **Abstract**

Ministry of National Education called for every school nationwide to prepare their own strategic plan (SP) as a requirement of 5018 numbered law. In this regard, the

\* *Gaziantep Üniversitesi, Gaziantep Eğitim Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, keser@gantep.edu.tr*

aim of this paper is to detail the notion of SP, explain the process of strategic planning and provide a concrete example for those who will prepare SP for their own schools. This is a qualitative study which employed action research approach and conducted in a private school in Gaziantep. The study initially focuses on the basis of SP, benefits of SP to the institutions where it is applied, historical development of the notion of SP, and constitutional infrastructures of SP in Turkey, and the position and importance of SP in educational institutions. Then the formation process of a SP becomes the focus of attention and is described in detail. On the basis of the theoretical framework, the strategic planning of a school is composed. The SP is successfully achieved due to administrative structure of the school and its support, required trainings given to the members of staff, participation of the students and their parents into the planning process and the remarkable efforts of the SP team. In the final section of the study, the issues to be considered for the preparation of effective SP are discussed and certain suggestions are made for the formation and implementation of SP in schools.

**Keywords:** Strategic planning, process, action research.

## I. GİRİŞ

Toplumsal, bilimsel, teknolojik alanlardaki değişikliklerle birlikte örgütlerin de ihtiyaçları, var oluş amaçları değişmiş ve çeşitlenmiştir. Yönetim, değişen bu amaçları karşılamaya yönelik beşeri ve psiko-sosyal özellikleri olan bir süreçtir (Genç, 2004, s. 20). Hoyle (1981, s. 8)'a göre de yönetim, kurum çalışanlarının etkinliklerinin koordine edilmesi ve kurum kaynaklarının farklı amaçlar için olabildiğince verimli kullanılması sırasında devam eden bir süreçtir (Akt. Bush ve Coleman, 2000, s. 4). Bu süreç içerisinde, yönetim anlayışında, klasik, neo-klasik, modern ve post-modern yaklaşımlar etkili olmuştur. Yönetimi değişen ihtiyaçlara cevap verebilme ve her türlü kaynağı bu değişim doğrultusunda etkili ve verimli kullanma süreci olarak kabul edildiğinde, yönetim düşüncesinin de zaman içerisinde katettiği değişimi anlamlandırmak daha kolay olmaktadır.

Yönetim yaklaşımlarına olduğu gibi yönetim araçlarına da farklı ihtiyaçlara cevap verebilmek üzere yenileri eklenmiştir. Stratejik planlama da bu yönetim araçları arasında yer almaktadır. Stratejik planlama, aralarında altı sigma, balanced scorecard, değişim mühendisliği, dış kaynak kullanımı, işbirlikçi yenilik, kıyaslama, müşteri ilişkileri yönetimi, ortak hizmet merkezi, örgütsel küçülme, tedarik zinciri yönetimi, toplam kalite yönetimi gibi 25 farklı yönetim aracının kullanım oranlarının araştırıldığı bir çalışmada 5 tam not üzerinden 4.01 memnuniyet oranıyla birinci sırada yer almaktadır<sup>1</sup>. Ticari işletmelerin büyük oranda kullandığı ve

---

<sup>1</sup> [http://www.bain.com/management\\_tools/about\\_overview.asp?groupCode=1](http://www.bain.com/management_tools/about_overview.asp?groupCode=1)

memnuniyet duyduğu stratejik planlama, kar amacı gütmeyen kurumlarda ve kamu kuruluşlarında da kullanılan bir yönetim aracıdır.

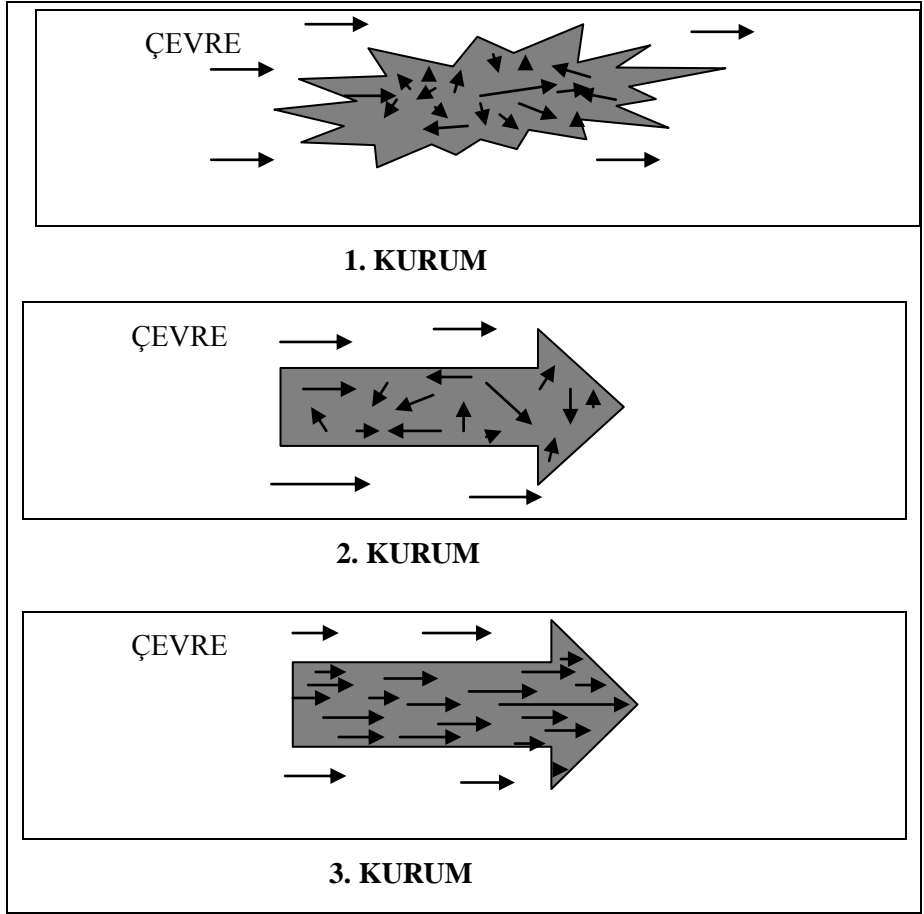
Bu çalışmada, ilk önce eğitim kurumlarında sıklıkla kullanılmaya başlayan stratejik planın ne olduğu, uygulandığı kuruma faydaları, tarihsel gelişim süreci ve Türkiye'deki yasal alt yapısı, eğitim kurumlarındaki yeri, önemi ve kullanımından bahsedilmiştir. Kuramsal çerçeve bölümünde, stratejik planlama sürecinin aşamaları üzerinde durulmuştur. Süreç ile ilgili yapılan açıklamaların ardından bir okulun stratejik planını oluşturma basamakları açıklanmış ve sonuç bölümünde de, stratejik planın oluşturulması sırasında yaşanan deneyimlerden de yararlanılarak etkili bir stratejik plan yapılırken dikkat edilmesi gereken noktalar üzerinde durulmuştur. Son olarak, özellikle Milli Eğitim Bakanlığı (MEB)'na bağlı okullarda stratejik planın hazırlanması ve uygulamasına yönelik önerilerde bulunulmuştur.

### **1.1. Stratejik Planlama**

Stratejik planlama bir kurumun kendini, ne olduğunu, ne olmak istediğini ve gelecek 5-10 yıl içerisinde nasıl bir yol izleyerek hedeflerine varacağını bildiren bir yol haritasıdır (SPH, 2007 ). Stratejik planlama eski deneyimleri görmeye ve yeni fırsatları ortaya çıkarmaya, öncelikleri belirlemeye yarayan bir süreçtir (Allison, 2005, s. 7). Doğru hazırlanmış bir stratejik plan kurumun gelecek planları ile birlikte günlük etkinliklerini düzenler. Kurumlar stratejik planlarını hazırlayarak güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarır, çevre analizleri yaparak emsal kurumlarla nasıl rekabet edeceğini belirler ve böylece rekabette üstünlüğü ele geçirir. Ayrıca, stratejik planlama personelin yönetime katılmasına fırsat verir, zaman ve maddi kaynakların israfını önler ve genel anlamda daha kaliteli mal ve hizmet üreterek kurumu öne çıkarır (Hargreaves ve Hopkins,1991, s. 2 ).

Goodstein, Nolan ve Pfeiffer (1993) stratejik planlamanın yüksek memnuniyet oluşturması ve kurumu diğer emsal kurumlar arasında öne çıkarmasının nedenini stratejik planlamanın hem kurum içinde hem de kurum dışında yaşanan gelişmeleri takip etmesine ve uyum sağlayabilmesine bağlamıştır. Şekil 1'de üç farklı kurumda stratejik planlamanın etkisi de göz önüne alınarak kurumun kendi içlerindeki hareketleri ve çevre ile uyumları gösterilmiştir (Goodstein ve diğ., 1993, s. 330).

Birinci kurumun bir stratejik planı yoktur. Dolayısıyla kurumun belirlenmiş ve çalışanlarla paylaşılmış bir hedefi ve amacı yoktur. Kurum içinde çalışanlar arasında bir koordinasyon sağlanmadığı için herkes farklı hareket etmekte, enerjilerini farklı yönere aktarmaktadırlar. Aynı zamanda kurum, dış çevrede olanları takip etmemekte ve çevreye uyum sağlayamamaktadır. Sonuç olarak kurumda bir hareketlilik olmasına karşın ilerleme sağlanamamaktadır.



Şekil 1. Stratejik plan, çalışanlar ve çevre ilişkisi

(Şekilde koyu renkli alanlar kurum içini, açık renkli bırakılan yerler kurum dışını temsil etmektedir.)

İkinci kurum çevredeki gelişmelere göre bir stratejik plan hazırlamıştır. Ancak hazırlanan stratejik planda çalışanların yapacakları işler açıklığa kavuşturulmamış, iş tanımları ve strateji arasında bağlantı kurulmamış ve kurum içinde tam bir koordinasyon ve eşgüdümleme sağlanamamıştır. Bu kurum birinci kurumla karşılaştırıldığında nispeten iyi durumdadır. Ancak çalışanlar arasındaki uyumsuzluk nedeniyle hedeflerine ulaşması mümkün görülmemektedir. Çünkü iyi hazırlanmış ve kurumu amaçlarına ulaştıracak olan bir stratejik planlamanın hem kurum içinde çalışanları sistematik ve amaçlı bir şekilde işe koşması hem de çevre ile uyum içinde hareket etmesi beklenir (Drucker, 1994).

Üçüncü kurum stratejik planın hazırlanması ve çalışanların bu planı uygulaması açısından ideal kurum tipine örnek gösterilebilir. Bu kurumda stratejik plan hazırlanırken çevre şartları gözetenmiş ve kurumun hedefleri buna göre

belirlenmiştir. Kurum çalışanları da bu hedefe ulaşmayı sağlayacak şekilde görevlendirilmiş, tam bir koordinasyon sağlanmıştır. Burada da görüldüğü gibi bir kurumun stratejik planını uygulaması ve hedeflerine ulaşması ancak çevre şartlarını iyi izlemesi ve kurum çalışanlarını aynı doğrultuda yönlendirmesiyle mümkündür.

### **1.1.1. Stratejik planlamanın tarihi ve Türkiye'deki yasal altyapısı**

Strateji kelimesi Yunanca, stratos (ordu) ve ago (yönetmek) kelimelerinin birleşimiyle oluşmuştur ve M.Ö. 490'lı yıllara dayanır (Ünalı, 2007). Askeri kökenli olan stratejik planlama, özel sektör kuruluşlarının kullanımına uygun olarak ilk kez 1920'lerde Harvard İş Okulunda geliştirilmiştir. 1950'lere doğru stratejik planlama kurumsal politika ve yapılardan uzaklaşarak yönetim riskleri, endüstriyel büyüme ve pazar payı konularına odaklanmıştır. 1980'lerin ortalarına kadar özel sektör tarafından kullanılan stratejik planlama, bu tarihten sonra kamu kuruluşlarının da kullandığı bir yönetim aracı halini almıştır (Blackerby, 1994).

Dünyada 20. yüzyılın ikinci yarısındaki hızlı gelişmeler, Türk kamu yönetiminde de kapsamlı bir yeniden yapılanma ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. 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. 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.

Yasaya göre, tüm kamu kurumlarında olduğu gibi MEB ve bağlı kuruluşların kamu idarelerinin; ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmaları amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları gerekmektedir.

### **1.1.2. Eğitimde stratejik planlama**

Eğitim kurumlarının yönetsel anlamda başarılı olabilmeleri yönetimin planlama, örgütlenme, eşgüdümleme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarını yeni yönetim yaklaşımlarındaki ilkelere uygun olarak yerine getirebilmelerine bağlıdır. Bu açıdan planlama basamağı da yönetim süreçlerinin başında yer almasından dolayı oldukça önemlidir. Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen

gayretleri, bir süreci ifade eder. Plan, içinde bulunulan nokta ile varmak istenilen nokta arasındaki boşluğu dolduran köprüdür. Planlama ise, bu köprüyü, çevresel öğeleri de dikkate alarak inşa etme çabasıdır (Genç, 2004, s. 91). Strateji kavramı da eğitimde son 10-15 yıldır planlama ile ilgili bir dizi eylemi daha etkili yerine getirmek amacıyla yaygın olarak kullanılmaktadır (Ensari, 2005, s. 20).

Yerel, bölgesel ve ulusal boyutta bir okulun etkili olabilmesi onun çalışanlarını, bütçesini nasıl yönettiğine ve dış çevre ile olan ilişkilerine bağlıdır (Bush ve Coleman, 2000, s. 3). Çünkü eğitim kurumları, ekonomik, sosyal ve siyasal anlamda çevreden etkilenen ve çevreyi aynı oranda etkileyen açık sistemlerdir (Hoy ve Miskel,1996). Dolayısıyla eğitim kurumlarının stratejik plan yapmaları bu etkileşimli yapıları gereği kaçınılmazdır. Stratejik planı eğitim kurumları için önemli ve işlevsel kılan nokta, gerçekte onun değişen çevre koşullarına göre okulların etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için çevresel değişmeler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olmasıdır (Erdoğan, 2002, s.41).

Ayrıca, eğitim sistemi nitelikli insan gücü yetiştiren bir sistemdir. Nitelikli insan gücü kavramının değişmesi ile birlikte eğitim sistemi de hızlı değişim süreci içine girmiştir. Özbek (2003, s. 308)'de eğitimde verimlilik kavramının önem kazanmasıyla, geleneksel eğitim yönetimi yaklaşımlarının yanında daha yeni ve etkili yönetim yaklaşımlarının uygulanmasının gerekli olduğunu belirtmiştir.

## 1.2. Çalışmanın Amacı

Eğitim örgütlerinin stratejik planlama süreci, mikro ve makro düzeylerde paralel yürütülmesi gereken bir etkinlik olması nedeniyle, çalışmalar okul ve ülke düzeyinde yürütülmelidir. Ülke düzeyinde makro stratejik plan yapılabilmesi için özellikle her okulun kendi stratejik planlamasını hazırlaması gerekir (Küçükşuleymanoğlu, 2004,s.ii). Bu gerekliliğe ek olarak, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile MEB'e bağlı tüm ilköğretim ve ortaöğretim okullarına kendi stratejik planlarını hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Bu bağlamda MEB tarafından stratejik planın hazırlanmasına yardımcı olacak kılavuzlar hazırlanmış, birçok kitap ve makale yazılmış ve hizmet içi eğitimler verilmiştir (MEB,2007, s. 4). Ancak Bakanlık bünyesinde verilen hizmet içi eğitimler yalnızca üst düzey yöneticilere yönelik olmuştur. Özellikle Türkiye'de okullarda stratejik planı hazırlayacak kişilerin stratejik planlama sürecinin aşamalarının ne olduğu ve bu aşamalarda neler yapmaları gerektiği, hangi sorunlarla karşılaşabilecekleri ve nasıl çözebilecekleri konusunda yeterince bilgi sahibi olmadıkları görülmüştür (Çalık, 2003; Işık ve Aypay 2004; Ünalı, 2007, s. 23). Bu doğrultuda çalışmanın amacı, stratejik planın ne olduğunu, sürecin nasıl işlediğini açıklamak ve okullarında stratejik plan hazırlayacak kişiler için somut bir örnek oluşturmaktır.

## II. YÖNTEM

Bu çalışma, nitel bir araştırma olup eylem araştırması yaklaşımı uygulanmıştır. Eylem araştırması, ilk olarak 1948 yılında Kurt Lewin tarafından ortaya atılmıştır (Cohen vd., 2005, s. 226). Katılımlı, işbirlikli, özgür araştırma ve eylemsel öğrenme adlarıyla da bilinen eylem araştırması kişilerin karşı karşıya olduğu sorunlara pratik çözümler üretmeyi hedefler. Gilmore, Krantz ve Ramirez (1986)'e göre eylem araştırmalarında sistemin üyeleri ile işbirliği halinde çalışılması ve sistemin istenilen yönde değiştirilmesi söz konusudur. Bu doğrultuda araştırmacı ve araştırmanın gerçekleştiği sistemin üyeleri arasında aktif bir işbirliği gerekir (Akt. O'Brein, 2001). Gerçek sorunların çözümünde kullanılan eylem araştırması sürecinde bir grup insan sorunu tanımlar, çözüme kavuşturmak için çalışmalar yapar ve sonucunu izler. Başarısız olursa yeniden dener (O'Brein, 2001).

Nitel araştırmalar sonuçlardan ziyade süreçler üzerine odaklanmaktadır (Ekiz, 2009, s. 33). Eylem araştırması da nitel araştırma yaklaşımları içerisinde süreç odaklılığı bakımından ön plandadır. Çünkü eylem araştırmasında belirli bir süreçte, kendi ortamı içinde uzun bir süre çalışılması ve odaklanılan soruna ilişkin veri toplanması söz konusudur (Yıldırım ve Şimşek, 2006, 78).

Bu çalışma kapsamında araştırmacı, bir okulun stratejik planının oluşturulması sürecinin tamamına dahil olmuştur. Araştırmacı stratejik planlamanın kuramsal çerçevesi içinde uygulamayı (stratejik planı oluşturma) test etmeyi ve değerlendirmeyi amaçlamıştır. Uygulamada karşılaşılan sorunlar bizzat araştırmacının müdahaleleri ve yönlendirmeleri aracılığıyla çözülmeye çalışılmıştır. Uygulayıcılar (okul çalışanları) öneriler doğrultusunda uygulamaya devam etmiş ve stratejik planı oluşturma süreci bu şekilde sonlandırılmıştır. Uygulama sırasında izlenen yola dayanarak çalışmanın teknik/bilimsel/işbirlikçi eylem araştırması (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s. 296) olduğu söylenebilir.

### 2.1. Örneklem

Nitel araştırma, belirli bir alan veya yaşam ortamı ile temasın yoğun ve/veya uzun bir zaman dilimini kapsayacak biçimde sürdürülmesiyle yürütülür (Punch, 2005, s. 142). Bu özelliği bakımından nitel çalışmalar küçük gruplar üzerinde, derinlemesine yapılmaktadır. Bu çalışmada da, istenilen düzeyde veri elde etmek ve derinlemesine analizler yapmak amacıyla yalnızca bir okul üzerinde çalışmaya karar verilmiştir.

Örneklem seçimi yapılırken de il genelindeki tüm özel okullar stratejik yönetim yaklaşımına uyumu, gelişime ve değişime açıklığı, çalışma ortamının uygunluğu ve gönüllü olarak çalışma isteği olması açısından incelenmiştir. Belirlenen bazı okullarda araştırmacı okul yöneticileri ile çalışma hakkında birebir görüşmeler yapmış ve il merkezinde bir özel okulda çalışma kararı alınmıştır. Araştırmacının belirli ölçütler dahilinde seçmiş olduğu ve çalışmalarını yürüttüğü okul, amaçlı örneklem yöntemi (Patton, 2001) ile belirlenmiştir.

## 2.2.Geçerlik ve Güvenirlik

Bir bilimsel araştırmanın, iç ve dış geçerliği ne kadar yüksek olursa o derece önem ve değer kazanır (Baştürk, 2009, s. 45). İç geçerliğin sağlanmasında bulguların araştırmaya katılan bireyler tarafından gerçekçi bulunması oldukça önemlidir. Çalışma sürecinde bulgular okul yönetiminden alınan gerçek veriler doğrultusunda, uygulayıcılarla birlikte ortaya çıkarılmıştır. Bu şekilde araştırmanın iç geçerliliği sağlanmaya çalışılmıştır. Dış geçerliliği sağlamak amacıyla araştırmanın yapıldığı ortam ve süreçler ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Sürecin tüm ayrıntılarıyla açıklanması çalışmanın başka örneklerle üzerinde uygulanmasına ve okuyucuların araştırma sonuçlarını kendi deneyimleriyle ilişkilendirebilmelerine imkan tanımaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, 257-258). Araştırmanın güvenilirliği Ekiz (2009, s. 40)'in belirttiği gibi araştırmacının alanda uzun süre geçirmesi, verilerin araştırılan kişilerin kontrolünde sunulması ve başka araştırmacıların fikirlerinin alınması ile sağlanmaya çalışılmıştır.

Eylem araştırmalarının yapısı gereği alanda uzun zaman geçirilmesi, araştırılan konuya etkide bulunan tüm faktörlerin ortaya çıkarılmasına olanak verdiği gibi aynı zamanda uygulama ortamında bulunan kişilerin araştırmacıya olan güveninin artmasını sağlamıştır. Araştırmanın yapıldığı okulda çalışmalar başlamadan önce karşılıklı gizlilik protokolü imzalanmıştır. Gerek protokol gereği, gerekse çalışmanın güvenilirliğini sağlamak amacıyla araştırmacı elde ettiği bulguları okul yönetimiyle paylaşmış, varsa eklemek istedikleri düşüncelerini ve yorumlarını almıştır. Görüşmeler sonucunda verilerin doğruluğu konusunda gerekli onaylar alınmıştır. Son olarak, araştırma sürecinde yapılanlar ve hazırlanan stratejik plan başka araştırmacılara ve stratejik planlama alanında çalışan uzmanlara sunulmuş, gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Yapılan bu çalışmalar araştırmanın güvenilirliğini oluşturmaya katkı sağlamıştır.

## III. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde stratejik planlama sürecinin hazırlanma, izleme ve değerlendirme aşamalarına yer verilmiştir. Stratejik planlama ile ilgili yurt içi ve yurt dışı kaynaklar incelendiğinde stratejik planlama sürecinin basamaklarının farklı şekillerde ve farklı sırayla ele alındığı yani farklı modelleri olduğu görülmüştür. Gözlükaya (2007, s.34) bu modelleri (1) Olsen ve Edaie Modeli, (2) Barry Modeli, (3) Nutt ve Backoff Modeli, (4) Bryson Modeli ve (5) DPT Modeli olarak sıralamıştır. Kuramsal çerçeve ve uygulama arasında tutarlılık olması açısından süreç basamakları DPT Modeli temel alınarak oluşturulmuş ve belirli başlıklar altında incelenmiştir. Uygulama eğitim kurumlarının stratejik planlaması üzerine olduğu için MEB, Strateji Geliştirme Başkanlığınca hazırlanan "Eğitimde Stratejik Planlama" adlı kitabın basamakları temel alınmıştır. Ancak sürecin aşamaları farklı kaynaklardan derlenerek hazırlanmıştır.



### **3.1. Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları**

Aşağıda stratejik planlama sürecinin on iki aşaması ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır.

#### **3.1.1. Hazırlık çalışmaları**

Stratejik planı oluşturmadan önce kurum ile stratejik plan arasında bir bağ kurmak gereklidir. Bunun için ilk olarak stratejik planın ne olduğunun kurum çalışanlarına anlatılması ve ihtiyaç durumunda eğitim alınması, ekiplerin oluşturulması, çalışma takviminin çıkarılması ve planın nasıl yazılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Hazırlık aşamasında neler yapılması gerektiği aşağıda ayrıntılarıyla açıklanmıştır.

##### **3.1.1.1. Stratejik planı tanıma**

Stratejik planı hazırlamadan önce çalışanların planın tüm yönlerini tanımaları gerekir. Plan başlangıçta iyi anlaşılammışsa uygulama aşamasında sıkıntı yaşanabilir. Dolayısıyla öncelikle kurumdaki herkesin stratejik planın ne olduğunu, diğer planlardan farkını, kuruma ve kendilerine ne gibi katkı sağlayacağını öğrenmesi gerekir. Stratejik planı tam olarak tanımak için gerek stratejik planlama ekibi üyelerinin gerekse kurumun diğer çalışanlarının bu konudaki bilgileri değerlendirilmeli ve varsa eğitim ihtiyaçları tespit edilmelidir. Gerekli görülen durumlarda okul dışındaki kişilerden stratejik planın tanıtılması, aşamalarının anlatılması için danışmanlık hizmetlerinin alınması da gündeme getirilebilir. Stratejik planın faydalarının kurum içinde iyi anlaşılması için, “küçük adımlar” ilkesi uyarınca küçük örnekler sunularak somutlaştırılmalıdır. Stratejik planın faydalarını çalışanların olduğu kadar üst yönetimin de benimsemesi ve inanması gerekmektedir. Çünkü üst düzey yönetimin desteği alınmadan atılan hiçbir adım hedefine ulaşamaz (Olsen, 2004, s. 49).

##### **3.1.1.2. Stratejik planlama ekiplerini oluşturma**

Stratejik planlama ekibi üyeleri kurumun her birimini temsil edebilecek nitelikte kişiler arasından seçilmelidir. Ekipte üst düzey yöneticilerin de olduğu 9 ile 15 kişinin bulunması idealdir (Olsen, 2004, s. 50). Ayrıca dışarıdan birinin bilgisi ve tecrübesiyle sürece dahil olması yeni bir bakış açısı kazandırmada, ekip üyelerine eşit davranmada, yöneticiler ve çalışanlar arasında tampon bölge rolü oynamada, çalışma ortamının formal ve sıradan atmosferini dağıtmada oldukça önemlidir (Olsen, 2004, s. 51). Bir stratejik planlama ekibinde üyeler; tartışmaya ve iletişime açık, gerekli konularda uzlaşmaya varan, takım ruhunu yansıtan, değerlendiren ve davranışlarını buna göre değiştiren kişiler olmalıdır (Fogg, 1994, s. 257).

### 3.1.1.3. Planı hazırlama süresi

Planı hazırlama süresi kurumun büyüklüğüne, planlamada görev alan kişi sayısına, niteliğine ve kuruma ilişkin verilerin ne kadarının hazır olduğuna bağlıdır. Planlama süresini kısaltmak için bilgi toplama yollarının açık olması, planlamayı yapacak kişilerin neyi ne zaman yapacaklarının belli olması, önceliklerin belirlenmesi ve uzlaşmaya varmaları sağlanmalıdır (Allison, 2005, s. 27). Planlama süresi aynı zamanda çalışmaların verimliliğine ve çalışma disiplinine bağlıdır. Çalışmalarda sürekliliği sağlamak için çalışma takviminin oluşturulması, toplantı saatlerinin ve sürelerinin çalışma başlamadan önce netleştirilmesi gerekmektedir. Zamanlama açısından belirli hedefler konması toplantıların verimini arttıracaktır.

### 3.1.1.4. Stratejik planı yazma

Stratejik plan yazımında belirli bir format yoktur. Plan formatı planın yazıldığı süreye, yazan ekibin bilgisine ve yeteneğine, harcanan emek ve zamana göre değişir. Tablolar halinde hazırlanmış planlar olabileceği gibi maddeler halinde ya da düz yazı şeklinde yazılan planlar olabilir. Burada önemli olan planın formatı değil, plandan etkilenecek herkesin özellikle uygulayıcıların en iyi anlayacağı şekilde düzenlenmesidir (Allison, 2005, s. 250). İşlerin aksamaması ve sürecin sağlıklı bir şekilde ilerlemesi için görev dağılımı yapılırken stratejik planı kimin/kimlerin yazacağı belli olmalıdır.

## 3.1.2. Durum analizi

Bu basamak, stratejik planlamanın somut olarak başladığını gösteren ilk aşamadır. Planlama ekiplerinin kurumun önceliklerini ve stratejilerini belirlemek için yoğun bilgiye ihtiyaçları vardır. Bunun için kurumun geçmişte yaptığı işler ve tarihçesi incelenir, iç ve dış paydaşlardan bilgi toplanır, bulunan bilgiler özetlenir (Allison, 2005, s. 49).

### 3.1.2.1. SWOT (GZFT) analizi

SWOT “strength, weakness, opportunity ve threat” kelimelerinin ilk harflerinden oluşmuş İngilizce bir kısaltmadır. Türkçesi GZFT (güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler)’dir. (Çalışmada SWOT kısaltması kullanılmıştır.) SWOT analizi, kurum içinde insan kaynakları, finans durumu, teknoloji, örgütsel yapı ve örgüt kültürü gibi etmenlerin güçlü ve zayıf yönleri ile kurum dışında politik, ekonomik, sosyal, demografik etmenlerin kuruma sağladığı fırsatları ve oluşturduğu tehditleri ortaya koyan analizdir (Stahl ve Grinsby, 1992, s. 29; Martinelli, 1999, s. 5). Güçlü ve zayıf yönler, örgütün kendi içindeki değişkenlerden oluşur (Aksu, 2002, s. 61) ve bunlara müdahale edebilir, gerekli

gördüğü düzenlemeleri yapabilir. Fırsat ve tehditler ise kurumun müdahale edip değiştiremeyeceği durumları içerir.

SWOT analizi yapılırken hem kurum içinden hem de kurum dışından anket, görüşme, inceleme ve gözlem gibi farklı teknikler kullanılarak bilgi toplanabilir. Kurum içinde yapılan bilgi toplama aşamasına tüm çalışanlar dahil edilmeli, herkes kendi birimi ile ilgili düşünceleri samimi bir şekilde ele alıp incelemelidir. Bu aşamada ayrıca emsal kurumlar da incelenerek kurum kendi yerini daha net görebilir. Dünya genelindeki ve ülkedeki ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik gelişmelerin kurum üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri üzerinde durulabilir. Ancak, bilgi toplama halkaları ne kadar genişletilirse, stratejik düşünceden o kadar uzaklaşılır (Bryson, 1995, s. 101). Bu açıdan, SWOT analizi yapılırken basit düşünülmesi, zayıf yönleri güçlendirecek ve fırsatlardan yararlanılacak noktalar üzerinde durulmalıdır.

### 3.1.3. Misyon ifadesi

Stratejik planlama sürecinin en zor ve en önemli yönlerinden birisi kurum misyonu belirlemektir (Goodstein ve diğ., 1993, s. 169). Misyon ve vizyon cümleleri çoğu kez birbirinin yerine ve yanlış anlamlarda kullanılmakta ve birçok kurumun misyon ve vizyon cümleleri birbirine benzemektedir. Misyon, belirli bir zaman dilimini içermez, kurumun sonsuza kadar varoluşu sebebini açıklar. Bu bakımdan bir kurum başka bir kuruma dönüşmedikçe misyonu değişmemektedir. Doğru yazılmış bir misyon cümlesi; “Kurum olarak biz kimiz?”, “Neden varız?”, “Burada ne yapmak için varız?”, “Kimlere hizmet ederiz?”, “Kurum olarak görevlerimizi nasıl yerine getiririz?”, “Kurumumuzun çözmesi gereken problemler nelerdir?” gibi sorulara cevap verir (Goodstein ve diğ., 1993, s. 170; Jack, 1997, s. 61; Bryson, 2005, s. 67). Misyon cümleleri açık, anlaşılır, akılda kalıcı, kurumun ayırt edici özelliklerini ortaya koyan, kurumun değerlerini ve felsefesini yansıtan, kuruma enerji veren esnek ifadeleri içermelidir (Goodstein ve diğ., 1993, s. 188). James Collins ve Jerry Porras tarafından geliştirilen misyon belirleme modeline göre kurum kendi kendine yaptığı işe ilişkin “Neden bu işi yapıyoruz?” sorusunu sormalıdır. Birkaç kez arka arkaya tekrarlanan soru-cevap döngüsünden alınan son cevap kurumun gerçek misyonudur (Niven, 2003, s. 105).

### 3.1.4. Vizyon ifadesi

Vizyon cümlesi misyon cümlesine oranla daha dar kapsamlı olup, yenilenebilir ve değiştirilebilir. Doğru yazılmış bir vizyon cümlesi: “Nereye ulaşmak istiyoruz?”, “Şu anda sunduğumuz en önemli hizmet nedir, beş yıl içerisinde bunları geliştirmek için neler yapabiliriz?” sorularına cevap verir, büyük resme odaklanır, belirli bir süreyi (5-10 yıl gibi) kapsar (Allison, 2005, s. 105). Vizyon yalnızca geleceğin bir yansıması değil aynı zamanda yapılacak işlerin başlangıç noktasıdır (Fidler, 2002, s. 105).

Vizyonun iyi bir yol gösterici olabilmesi için geleceği, insanların kolayca kavrayıp anlayabileceği biçimde tanımlaması gerekir. Vizyon başarı kavramını içermeli, insanların anlayıp kendi durumlarına uyarlayabilecekleri kadar basit olmalıdır. Ölçülebilir olması şart değildir, ama ona ulaşmanın ne anlama geldiğini insanlara anlatacak şekilde dile getirilmelidir (Ensari, 2003, s. 147).

### 3.1.5. Temel değerler

Değerler, kurumun misyona ulaşmasında rehberlik eden, çalışma felsefesini ortaya koyan, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eden standartlardır (DPT, 2006b, s. 27). “Eşitlik, adalet, çalışkanlık, çağdaşlık, kalite” vb. değerler için uygun örnekler olabilir. Bir kurumun temel değerleri o kurum için olmazsa olmazları arasında olmalıdır. Tüm çalışanlar ve yöneticiler yaptıkları işleri bu değerler çerçevesinde yürütmeli, alınacak kararlarda değerlerden ödün vermeden hareket etmelidirler.

### 3.1.6. Amaçlar

Amaçlar, stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluşturur ve kurumun kısa, orta ve uzun dönemdeki yönelimini, başarmak istediklerini belirler. Durum analizi, misyon ve değerlerle uyumludur. İddialı, gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır. Amaçlar, özel vurgu gerektiren, öncelik derecesi yüksek ya da acil sorunlardan oluşur (Ensari, 2005, s. 151; DPT, 2006a, s. 10). Stratejik plan hazırlamada öncelikler belirlenirken, kurumun mevcut durumu ve izlenecek strateji dikkate alınarak üç farklı duruma göre üç tür yaklaşım benimsenir (Allison, 2005, s. 136). Birinci durumda kurum performansından memnundur. Ancak yeni atılımlar yapmak ve benzerleri arasında fark yaratarak öne çıkmak istiyordur. Bu yüzden sürdürülen programı geliştirecek şekilde öncelikler belirlenir. İkinci durumda kurum, önemli olan riskler almamak ve mevcut durumunu devam ettirmek istemektedir. Öncelikler belirlenirken kurumu tehlikeye düşürebilecek adımlar atılmaz. Üçüncü durumda ise, kurum çeşitli sıkıntılar yaşamaktadır ve köklü değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Bu durumda öncelikler şimdiye kadar denenmemiş yeni uygulamalara imkan verecek şekilde belirlenir. Öncelikler belirlenirken üç yaklaşımdan hangisinin seçileceğini belirlemek için kurum kendine şu soruları sormalıdır;

- “Şu anda sunduğumuz hizmetlere neden ihtiyaç var?”
- “Hizmet sunduğumuz kişilerin ihtiyaçlarını karşılamak için en etkili yol şu anda izlediğimiz yol mudur, farklı neler yapılabilir?”
- “Diğer kurumlarla benzer ve farklı hangi işleri yapıyoruz?”

Alınan cevapların yönetsel, bürokratik, finansal, teknolojik vb şekilde gruplandırılması kurumun önceliklerini belirlemesine ve amaçlarını ortaya koymasına yardımcı olabilir.

### **3.1.7. Hedefler**

Amaç ve hedef belirleme birbirini takip eden işlem basamaklarıdır. Amaçlar aracılığıyla 3-5 yıllık bir çerçeve oluşturulduktan sonra hedefler yazılır. Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik özel ve ölçülebilir alt amaçlardır. Her hedefte değişiklik yönü, değişiklik alanı, hedef kitle, değişiklik derecesi, zaman dilimi ile ilgili bilgiler bulunmalıdır (Allison, 2005, s. 237).

David ve Ellisison (2003, s. 105;)’a göre, amaç ve hedefler yazılırken bazı özelliklere dikkat edilmelidir. Bu özellikler ilk kez 1981 yılında George Doran, Arthur Miller ve James Cunningham tarafından ortaya atılan SMART kısaltılmasıyla bilinmektedir (Doran, Miller ve Cunningham, 1981). SMART’ın İngilizce açılımı ve Türkçe karşılığı aşağıdaki gibidir:

- Specific: Belirli/özel,
- Measurable: Ölçülebilir,
- Attainable: Ulaşılabilir,
- Relevant: Amaca uygun,
- Time-bounded: Sınırlı-sürelidir.

### **3.1.8. Performans göstergeleri**

Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir. Stratejik planda oluşturulan amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını görmemizi sağlar. Performans göstergelerinin oluşturulması, performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi için amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planlama için olmazsa olmaz bir ön koşuldur. Bu nedenle, verilerin istatistik anlamda analiz edilmesi gerekmektedir (Konaklı, 2006, s. 14).

### **3.1.9. Stratejiler**

Strateji, amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğinin cevabını verir. Her hedef için birden fazla strateji hazırlanacağı gibi, tek bir strateji de birden fazla hedefin başarılmasını sağlayabilir (MEB, 2002, s. 33). SWOT analizindeki verilerden yararlanılarak stratejiler belirlenir. Stratejiler kurumun güçlü yönlerini kullanarak zayıf yönlerindeki problemleri çözmeye yardımcı olur.

### 3.1.10. Eylem planları

Eylem planları (taktik planları, operasyonel planlar, iş planları), stratejik plana dayalı olarak hazırlanır. Kurumun amacı, hedefleri ve misyonunun gerçekleşmesi için kullanılan yöntemleri, stratejileri ayrıntılı bir şekilde açıklar (Akçay, 2009, s. 32). Belirlenen amaç, hedef ve stratejilere göre bir yıllık bir zaman diliminde kurumun neyi, ne zaman, kiminle, nasıl yapacağını gösterir (Lewis, 1982, s. 9; Hunger ve Wheelen,1996). Eylem planları önemli görülen her düzeyde mümkün olan en fazla veriyi içermelidir. Eylem planı stratejik planın uygulayıcısı konumundadır. Eylemlerin yerine getirilebilmesi için ilgili birimlerden kişilerin fikirleri alınarak hazırlanmalıdır (Allison, 2005, s. 299).

Eylem planı, her aşamadan kimin sorumlu olduğunu ve bu aşamaların tamamlanacağı süreyi içerir. Eylem planı işlemler, prosedürler ve yöntemlerden oluşan bir süreçtir. Bu sürecin basamakları aşağıda gösterilmiştir (ÜSPR, 2002) :

1. Uygulama için sorumluların belirlenmesi,
2. Aşamalarının ayrıntılı bir şekilde hazırlanması,
3. Tamamlanması için zaman sürecinin belirlenmesi,
4. İhtiyaç duyulan finansal fonların ve kaynakların belirlenmesi.

### 3.1.11. Maliyetlendirme

Bir kurum ne kadar büyük ve güçlü olursa olsun kaynaklarda her zaman bir sınırlılık vardır. Bu kaynak sıkıntısı da stratejik planın uygulanmasının önündeki en önemli engellerden biridir (Olsen, 2004, ss. 267, 308, 332). Dolayısıyla bir örgütte stratejik plan yapılırken eldeki mevcut kaynakların farkına varıp stratejiler doğrultusunda doğru kullanmak gerekmektedir. Stratejilerin tamamlanması ve amaçlara ulaşılabilmesi için gereksinim duyulan kaynakların öncelik sırasına göre belirlenmesi ve etkin bir şekilde dağılımının yapılması gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2004, s. 29). Bütçe tahminleri yapılırken öncelikle her bir hedefin tahmini bütçesi çıkarılır. Daha sonra bu hedeflerin hizmet ettiği amaçların bir yıllık tahmini bütçesi çıkarılır. Böylece bir yıllık tahmini bütçe hazırlanmış olur. Plan kaç yıllık yapıyorsa her yıl için ayrı ayrı bütçenin çıkarılması planın toplam maliyetini verir.

### 3.1.12. Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve rapor edilmesidir. Stratejik planlamanın istenen yolda olup olmadığını ve nelerin başarıldığını belirlemek, iç ve dış çevreyle ilgili bilgileri gözden geçirmek, kurumun yeni hedefleri varsa onları eklemek için izleme yapılır. Stratejik plan yılda en az bir kez gözden geçirilmeli, ilgili kişilerin onayına sunulmalı ve gerekli

kısımlar güncellenmelidir. İzleme aşamasında şu sorular sorulabilir (Allison, 2005, s. 303):

1. Stratejik planlama istenen yolda mı? Neler başarılı/başarısızdı?
2. İç ve dış çevreyle ilgili bilgiler ve tahminler geçerli mi? Güncellenmesi gerekiyor mu?
3. Kurumun önceliklerinde bir değişiklik var mı? Yenileri eklendi mi?
4. Yeni hedefler var mı?
5. Tahmini bütçe ve süre ile ilgili problem var mı?

Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (DPT, 2006b, s. 45). Değerlendirme süreç ve belgeler açısından yapılabilir.

İzleme ve değerlendirme aşamasında eylem planları büyük önem taşımaktadır. Çünkü eylem planları stratejik planın en ayrıntılı, en çok veri barındıran kısmıdır. Dolayısıyla izleme ve değerlendirme yapılırken eylem planlarındaki amaç, hedef, strateji, kaynak dağılımı, sorumlu kişiler, süre ve performans göstergelerinden yararlanılabilir.

### **3.2. Stratejik Planlama Sürecinin Uygulama Aşamaları**

Bu bölümde bir okulun stratejik planının nasıl oluşturulduğu anlatılmıştır. Çalışmanın yapıldığı okulun tanıtımı yapıldıktan sonra planlama süreci, kuramsal çerçevede açıklanan işlem basamakları doğrultusunda açıklanmıştır. Bu aşamada okulda nelerin yapıldığı, ne gibi sorunlarla karşılaşıldığı ve hangi yollarla çözüme kavuşturulduğu işlenmiştir. Çalışmanın gizliliği nedeniyle okul adı “Özel A Okulları” olarak kullanılmıştır.

2001-2002 yılında Gaziantep’te eğitim-öğretime açılan Özel A Okulları, 2009-2010 yılında 944 öğrenci ile eğitim- öğretime devam etmekte ve bünyesinde okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim okullarını barındırmaktadır. Okulda yönetici, öğretmen ve personel olarak 165 kişi hizmet vermektedir. Okulda idari kadroda bir genel müdür, bir akademik ve bir finans-iş idaresi genel müdürü görev yapmaktadır. Ayrıca ilköğretim bölümünde bir müdür, üç müdür yardımcısı bulunmaktadır. Lise kısmında ise bir okul müdürü, iki müdür yardımcısı görev almaktadır. Kurucu temsilcisi ve danışma kurulu üyeleri okul ile ilgili alınacak kararlarda belirleyici olmaktadır.

Okulda destek birimler adı altında araştırma ve geliştirme, basın yayın ve halkla ilişkiler, beslenme, bilgi-işlem, bilgisayar tasarımı, depo, insan kaynakları, kültür merkezi, mağaza, muhasebe, öğrenci işleri, ölçme ve değerlendirme, program geliştirme, rehberlik, sağlık, satın alma, temizlik ve teknik servis birimleri

bulunmaktadır. Güvenlik, servis araçları ve yemekhane ve kantin hizmetleri tedarikçi firmalar aracılığıyla verilmektedir.

Özel A Okulları 10 yıl sonra nerede olmak istediklerini ve bunun için nelerin yapılması gerektiğini belirlemek, kurum içini ve kurum dışını daha iyi tanıyarak emsal okullar arasında rekabet üstünlüğünü yakalamak, gelecekteki olası gelişmelere uygun stratejiler geliştirmek ve yaptıkları çalışmalarını daha iyi izlemek ve değerlendirmek amacıyla kendi stratejik planını oluşturmaya karar vermiştir. Bu amaç doğrultusunda Özel A Okullarının 2010-2019 yıllarına ait stratejik planı oluşturulurken yapılan çalışmalar aşağıda anlatılmıştır:

### **3.2.1.Hazırlık Çalışmaları**

#### **3.2.1.1. Stratejik planı tanıma**

Stratejik planın amacına ulaşması ve okula fayda sağlaması için bu konuda bilgi sahibi olunması gerekmektedir. Okul yönetimi stratejik plan ile ilgili bilgi ihtiyacını gidermek amacıyla uzman bir ekipten danışmanlık hizmeti almaya karar vermiştir. Okuldaki tüm yönetici ve birim müdürlerinden oluşan 19 kişi, özel bir danışmanlık şirketi eğitmenlerinden genel olarak stratejik planlama çerçevesinde vizyon, misyon oluşturma, SWOT analizi, marka taahhüdü, vb. başlıklar altında 20 saatlik eğitim almıştır. Bu şekilde kurum içinde ortak bir planlama dili oluşturulmuş, stratejik plan ile nelerin daha iyi yapılacağı, nelerin yapılamayacağı ve nasıl hareket edilmesi gerektiği konuları netlik kazanmıştır.

#### **3.2.1.2. Stratejik planlama ekiplerini oluşturma**

Okulda stratejik planlama eğitime katılan 19 kişi içerisinde 7 kişi Strateji Planlama Kurulu (SPK) üyesi olarak seçilmiş ve stratejik plan çalışmalarını bu ekip yürütmüştür. Bu ekip Finans ve İş İdaresi ile Akademik Genel Müdür Yardımcısı, Lise ve İlköğretim Müdür Yardımcısı, İnsan Kaynakları ve Halkla İlişkiler Müdürü ve Ar-Ge Bölüm Başkanından oluşmaktadır. SPK üyeleri birbirleriyle uyumlu, grup çalışmasına yatkın, görev yaptığı birimle ilgili ayrıntılı bilgiye sahip, çalışmalara katılmak için çalışma saatlerini düzenleyebilecek kişiler arasından genel müdürlük tarafından seçilmiştir.

Okulun farklı birimlerinde görev yapan SPK üyelerine çalışmalar sırasında, gerekli görülen durumlarda öğretmenler, idari personel, okul aile birliği üyeleri, danışma kurulu üyeleri, diğer yöneticiler ve öğrenciler de fikirlerini beyan ederek stratejik planın oluşumuna katkı sağlamışlardır. Ayrıca, stratejik plan oluşturma sürecinin tamamına katılan araştırmacı, çalışmaların daha objektif ve bilimsel olmasına katkı sağlamış, gerektiği yerlerde sürece müdahale etmiştir. Tablo 1’de



stratejik planlama sürecinin aşamaları ve bu aşamalarda kimlerin görev aldığı görülmektedir.

**Tablo1.** Stratejik planlama sürecinin aşamaları ve katılan kişiler

<i>Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları</i>	<i>Sürece Dahil Olan Kişiler</i>
Hazırlık Çalışmaları	SPK, araştırmacı, tüm yöneticiler, danışmanlık şirketi
Durum Analizi	SPK, araştırmacı, tüm yöneticiler, öğrenci, öğretmen, veli, danışma kurulu
Misyon İfadesi	SPK, araştırmacı, tüm yöneticiler, öğrenci, öğretmen, veli, danışma kurulu
Vizyon İfadesi	SPK, araştırmacı, tüm yöneticiler, öğrenci, öğretmen, veli, danışma kurulu
Temel Değerler	SPK, araştırmacı, tüm yöneticiler, okul-aile birliği, danışma kurulu,
Amaçlar	SPK, araştırmacı, tüm yöneticiler, öğretmenler
Hedefler	SPK, araştırmacı
Performans Göstergeleri	SPK, araştırmacı
Stratejiler	SPK, araştırmacı
Eylem Planları	SPK, araştırmacı
Maliyetlendirme	SPK, muhasebe müdürü
İzleme ve Değerlendirme	SPK, araştırmacı

### 3.2.1.3. Planı hazırlama süresi

Özel A Okulları stratejik plan çalışmaları 2008-2009 eğitim-öğretim yılı yarıyıl tatilinde danışmanlık hizmetlerinin alınması ile fiili olarak başlamıştır. İkinci yarıyılın başlamasıyla birlikte çalışmalar SPK üyeleri ile okulun toplantı odasında her Salı, 13.30- 18.00 saatleri arasında yapılmaya başlamıştır. Toplantılar sırasında ortaya atılan görüşler öğrenci, veli, çalışan, yönetici boyutlarında değerlendirilerek karara bağlanmaktadır. Ayrıca, gerekli görülen durumlarda diğer birimlerde görevli kişiler ya toplantılara davet edilerek ya da fikirleri toplantı öncesinde yazılı olarak alınarak karar verme sürecine katkı sağlamaktadırlar. Toplantı sonunda bir sonraki hafta görüşülecek konular hakkında görevlendirmeler yapılmaktadır. SPK toplantılarına ihtiyaç durumlarında farklı tarihlerde, hafta sonlarında ve mesai saati dışında da devam edilmiştir. Özel A Okulları 2010-2019 stratejik planı, 30 ayrı toplantı sonrasında 10 Temmuz 2009 tarihinde hazır hale getirilmiştir.

### 3.2.1.4. Stratejik planı yazma

Stratejik planın yazım aşamasında bir kişi görevlendirilmiş ve planın büyük kısmını toplantılar sırasında yazmıştır. Amaç, hedef ve stratejiler ilk olarak metin formatında yazılmıştır. Daha sonra içerisinde stratejik amaç, hedef, eylemler, sorumlu, süre, performans göstergesi ve bütçe bölümlerinin yer aldığı bir tabloya dönüştürülmüştür. Planın tablo şeklinde hazırlanmasının nedeni amaçları, alt hedefleri ve eylemleri bir bütün halinde görebilmektir. Ayrıca, bu şekilde planda gözden kaçan, eksik bırakılan bölümler daha kolay tespit edilmiştir. Çünkü tabloda boş bırakılan yerler metinlere göre çok daha kısa sürede fark edilmektedir. Aşağıda stratejik planın yazılı olduğu tablo formatından bir bölüm görülmektedir.

**Tablo 2.** Stratejik plan formatı

<u>Stratejik Amaç 1.</u>				
ST. HEDEF 1.1.				
Eylem	Sorumlu	Süre	Performans göstergesi	Bütçe
<u>Eylem 1.</u>	1.	1.	1.	
<u>Eylem 2.</u>	2.	2.	2.	
<u>Eylem 3.</u>	3.	3	3.	

### 3.2.2.Durum analizi

Kurumlar durum analizi ile kendi içlerinde ne olduklarını, nelere sahip olup, hangi konularda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini görürler. Ayrıca,

stratejik planın özü itibari ile yapılması gereken çevre analizleri yine bu aşamada ele alınır. Okulun durum analizinin yapılması SWOT analizinin yapılmasıyla gerçekleştirilmiştir.

### **3.2.2.1. SWOT (GZFT) analizi**

Okulun kendi kendini değerlendirmesi, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesi, fırsatlardan yararlanma imkanları oluşturması ve tehditlerden korunmak için önlemlerin alınması SWOT analizi aracılığıyla yapılmıştır. SWOT analizi yapılırken okul hem genel olarak hem de birimler bazında değerlendirilmiştir. Tüm çalışanların okulun genel yapısı ve kendi bölümleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla dört açık uçlu soru sorulmuştur. Bu sorular:

Okulumuzda:

- Neleri iyi yaptığımızı düşünüyorsunuz?
- Neleri iyi yapmadığımızı düşünüyorsunuz?

Bölümünüzde:

- İyi yapıldığını düşündüğünüz işler nelerdir?
- İyi yapılmadığını düşündüğümüz işler nelerdir?

Okulun güçlü ve zayıf yönleri bu şekilde belirlenirken fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla özel bir şirkete yaptırılan “Eğitimde Özel Okulların Rolü ve Toplumun Bakış Açısı” konulu bir anketten elde edilen verilerden yararlanılmıştır. Anket çalışması 1 Haziran 2008 tarihinde başlamış ve 18 Kasım 2008 tarihinde sonlandırılmıştır. Anketin hazırlanması ve uygulanması okulun stratejik plan çalışmalarından önce yapıldığı için araştırmacı bu sürece dâhil olmamıştır. 13 anketör tarafından il genelinde uygulanan ankete yaklaşık 1000 kişi cevap vermiştir. Anketin geçerlik ve güvenilirlik çalışmaları şirket tarafından yapılmıştır. Ayrıca, Gaziantep Üniversitesi tarafından düzenlenen eğitim çalıştay (GAÜN., 2009) verilerinden genel olarak il genelinde yaşanan sorunları öğrenip, okul için tehditlerin neler olabileceği konusunda bilgi sahibi olmak için yararlanılmıştır.

Okulun akademik birimleri dışında akademik olmayan birimlerinde çalışanlardan ve okul dışında yapılan çalışmalardan elde edilen veriler 24 Mart- 26 Mayıs 2009 tarihleri arasında yapılan olağan toplantılarda ve toplantı harici zamanlarda görev almak suretiyle değerlendirilmiş ve okulun SWOT analizi de bu şekilde hazırlanmıştır. Hazırlanan SWOT analizinin bir bölümüne Tablo 3’de yer verilmiştir.

**Tablo 3.** SWOT analizi

	<i>Güçlü yönler (S)</i>	<i>Zayıf yönler (W)</i>
Okul içi	1. Güçlü fiziki ve teknolojik şartlara sahip olması 2. Yönetimin gelişime ve değişime açık olması 3. Güvenlik altyapısı ve kadrosu 4. Hedeflenen öğrenci sayısına ulaşılması 5. Kurumsallaşmada önemli bir mesafe kaydedilmesi	1. Çalışma saatlerinin uzunluğu. 2. İlköğretim ve lisenin kurum hedeflerinin olmaması. 3. İkinci yabancı dilin oturtulamaması. 4. Çalışma takviminin sene başında hazırlanmaması. 5. Okulun mevcut durumunun emsal kurumlarla yeterince kıyaslanmaması.
	<i>Fırsatlar (O)</i>	<i>Tehditler (T)</i>
Okul dışı	1. Gaziantep'in Türkiye'nin altıncı büyük şehri olması 2. Şehrin tarihi kültürel mirasa sahip olması. 3. Gaziantep'in sanayi ve ticaret kenti olması. 4. Üniversitenin varlığı ve özel üniversitelerin açılması. 5. Yerel basın kuruluşlarının varlığı.	1. Ülkenin ekonomik kriz yaşamaması. 2. Bölgenin kalifiye çalışan açısından kısır olması. 3. Şehirde yıllardır hizmet veren köklü özel okulların varlığı. 4. Öğretmenlerin özel okulu tercih etmemeleri. 5. Yeni özel okulların açılması.

### 3.2.3. Misyon ve vizyon ifadesi

Okulda misyon ve vizyon belirleme çalışmaları sırasında çalışan, veli ve öğrencilerin görüşlerine başvurmuştur. Çünkü tüm paydaşların bakış açısı kurumun ne olduğu ve gelecekte ne olması gerektiği konusunu netleştirmek için önem taşımaktadır.

Misyon ve vizyon belirlemek için toplam 150 okul çalışanına, 680 öğrenciye (590 ilköğretim, 90 lise), 266 veliye (206 ilköğretim, 60 lise) açık uçlu sorular sorulmuştur. Bu sorular:

- Özel A Okulları denince aklınıza ne geliyor?

- On yıl sonra okulumuzu nerede görmek istiyorsunuz?

Okulun paydaşlarından gelen cevaplar SPK üyeleri tarafından incelenmiş, tekrar eden ve birbirine benzeyen cevaplar belirli başlıklar altında toplanmıştır. Elde edilen sonuçlar okulun yöneticileri ve danışma kurulu üyelerine sunulmuştur. Okulun varoluş nedenleri ve gelecekte olmak istediği yere göre yapılan değerlendirmeler sonucunda okulun misyonu:

“Atatürk ilke ve inkılapları ışığında;

- Özgüveni ve iletişim becerisi gelişmiş,
- Akademik ve sosyal başarısı yüksek,
- Topluma lider ve model olabilecek,
- Evrensel bilgi ve yerel değerleri özümsemiş,
- Ülkesine ve insanlığa faydalı bireyler yetiştiren,
- Eğitim-öğretim alanında çağdaş uygulamalara önderlik eden bir eğitim kurumu olmaktır.” şeklinde belirlenmiştir.

Okulun vizyonunun ise " Gaziantep'ten dünyaya açılan bir eğitim ekolü." olmasına karar verilmiştir.

### 3.2.4. Temel değerler

Okulun hizmet vermeye başladığı 2001 yılında ana hatları ile oluşturulan ve uygulamaya konan temel değerler ve ilkeler, misyon ve vizyon belirleme çalışmalarında paydaşların görüşlerinden hareketle son şeklini almış ve aşağıda gösterilmiştir:

- Atatürk ilke ve inkılâplarına bağlı,
- Eğitimde kaliteye önem veren,
- Sevgiyi özümsemiş,
- İnsan hak ve özgürlüklerine saygılı,
- Çevreye ve kültürel değerlere saygılı,
- Ekip çalışmasına inanan,
- Erdemli insanlar yetiştirmektir.

### 3.2.5. Amaçlar

Amaçlar belirlenirken durum analizinden elde edilen sonuçlardan yararlanılmıştır. SWOT analizi ile tespit edilen güçlü ve zayıf yönler, değiştirilmesi

ve korunması gereken nitelikler gözden geçirilmiştir. Özel A Okulları ildeki 12 özel okul arasında tanınan ve adından sıkça bahsedilen bir okuldur. Ancak okul akademik başarılarından çok sosyal başarıları ile ön plana çıkmaktadır. Bu durumda okul amaçlarını belirlerken, mevcut durumunu korumakla birlikte diğer okullar arasında akademik anlamda rekabet üstünlüğünü elde edebileceği değişiklikleri gerçekleştirecek bir yaklaşım (Allison, 2005, s. 136) benimsemiştir. Ayrıca, okulu daha ileriye götürecek uygulamalar ve iyileştirme alanları göz önünde bulundurularak okulun vizyona ulaşmada izleyeceği yol belirlenmeye çalışılmıştır.

SPK çalışmaları sırasında birçok farklı amaç ortaya atılmıştır. Bu amaçlar okulun vizyonu ve misyonu ile örtüşmesi, gerçekleştirilebilme oranı, maliyet-fayda analizi, ilke ve değerlere uygunluğu bakımından incelenmiştir. Sonuç olarak, akademik başarı, memnuniyet, fiziki ve teknolojik altyapı, bütçe yönetimi, imaj yönetimi ve tercih edilme alanlarında altı amaç belirlenmiştir.

### **3.2.6. Hedefler**

Amaçlar belirlendikten sonra hedeflerin yazımı nispeten daha kolay olmuştur. Çünkü amaçların yazılmasıyla okul yapması gerekenlerle ilgili kendine genel bir çerçeve çizmiştir. Hedefler yazılırken de çerçevenin içi doldurulmaya çalışılmıştır. Yapılan mevcut işlerin niteliğini kaybetmemesi ve okul için daha yararlı olması amaçlanırken, yeni hedeflerde de çıta yüksek tutulmuştur.

Akademik başarı ile ilgili hedefler yazılırken tüm öğretmenlerin görüşleri alınmıştır. Zümre başkanları ile yapılan görüşmelerde okulun stratejik planını hazırladığı söylenmiş ve kendi zümrelerindeki öğretmenlerle 2009-2010 yılı hedeflerini belirlemeleri istenmiştir. Bu arada SPK toplantılarında da akademik başarı ile ilgili amaca ulaşmak için genel hedefler, sonrasında da ilköğretim ve lise hedefleri ortaya konmuştur. Hazırlanan hedefler ve zümrelerden gelen hedefler birbiriyle karşılaştırılmıştır. Çalışmalar sonucunda da belirlenen hedefler öğretmenlere duyurulmuş ve gerekli açıklamalar SPK üyesi akademik genel müdür yardımcısı, ilköğretim ve lise müdür yardımcıları tarafından yapılmıştır.

### **3.2.7. Performans göstergeleri**

Stratejik planda amaç ve hedeflerin yazılması kadar onların ölçülmesi de büyük önem taşımaktadır. Özellikle stratejik planını gerçekten uygulamaya koymak ve ondan azami şekilde yararlanmak isteyenler için performans göstergeleri planın vazgeçilmez parçasıdır. Performans göstergeleri hedeflere göre farklılık göstermiştir. Çünkü hedeflerin bir kısmı kalite ve verimliliğe, bir kısmı ise sayısal sonuçlara yöneliktir. Sayısal hedeflere ait performans göstergelerinin belirlenmesinde bir sıkıntı ile karşılaşılmazken, nitel hedeflerin yani kalite ve verimlilikle ilgili performans göstergelerini yazmak daha uzun zaman almıştır. Çünkü burada SPK üyeleri arasında fikir ayrılıkları yaşanmış ve uzun tartışmalar

sonunda uzlaşmaya varılmıştır. Performans göstergelerinin bir kısmı hedefler yazıldığı sırada yazılmıştır. Eksik kalan performans göstergelerinin yazımı için ise amaç ve hedeflere geri dönülüp bakılmış ve bazılarında değişiklikler yapılmıştır.

### **3.2.8. Stratejiler**

Okulu, amaç ve hedeflerine dolayısıyla vizyonuna ulaştıracak birçok yol vardır. Bu yollar stratejiler olarak belirlenmiştir. Okul yaptığı SWOT analizinden hareketle nasıl bir yol izlemesi gerektiğini belirlemiştir. Bu aşamada okul yaptığı iyi işleri yani güçlü yönlerini ortaya çıkaracak, toplum zihninde oluşan olumsuz önyargıları ortadan kaldıracak bir imaj yönetimi stratejisi belirlemiştir. İmaj yönetimi stratejisi hem tercih edilme, hem de bütçe ve memnuniyet hedeflerine hizmet etmektedir.

Okulda öne çıkan bir diğer strateji de rekabet stratejisidir. Eğitim sisteminin çıktılarının niteliği, girdi ve sürecin niteliği ile paralellik göstermektedir. Çalışma yapılan okul akademik başarıyı yakalamak için nitelikli öğrenci, veli ve çalışanlara ihtiyacı olduğunun farkında olduğu için rekabet stratejisi oluşturma kararı almıştır. Rekabet stratejisi ile nitelikli öğrencinin ve velinin okula kazandırılması hedeflenmiştir. Bu strateji aynı zamanda bütçe ve fiziki teknolojik altyapı ile ilgili hedeflere de hizmet etmektedir. Çünkü okullarda nitelikli çalışanlar olmadığı takdirde varolan fiziki ve teknolojik imkanlardan verim elde etmek mümkün değildir.

### **3.2.9. Eylem planları**

Çalışmanın yapıldığı okul yöneticileri, 2009-2010 yılı öncesinde 3 yıl boyunca bir yıllık eylem planları hazırladıklarını ve uygulamaya koyduklarını ifade etmişlerdir. Okulda daha önce de benzer çalışmalar yaptığı için eylem planlarının yazılması konusunda büyük sorunlar yaşanmamıştır.

Eylem planları amaç, hedef ve stratejilere göre hazırlanan, kimin, neyi, ne zaman yapacağını ortaya koyan bir çalışmadır. Dolayısıyla amaç, hedef ve stratejiler yazılırken izlenen yol burada da izlenmelidir. Eylem planındaki eylemler ve sorumluları stratejik planın amaçları ve hedefleri oluşturulurken yazıldığı için zaman kaybı en aza indirilmiştir. Ancak eylemlerin ne zaman yapılacağı (çalışma takvimi) ve tahmini bütçe amaç ve hedefler yazıldıktan sonra yazılmıştır. Gerekli görülen durumlarda yine öğretmenlerin ve diğer personelin fikirleri alınmıştır.

Eylemleri yazarken dikkat edilen bir diğer nokta da “SMART” yaklaşımının uygulanmasıdır. Eylemlerle birlikte amaç ve hedeflerde SMART özelliklerini taşıyıp taşımadıkları konusunda değerlendirilmiş ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır.

### 3.2.10. Maliyetlendirme

Stratejik amaçlar, hedefler ve bu hedeflere ulaşabilmek için yapılacak eylemler çıkarıldıktan sonra planın bütçe oluşturma kısmına geçilmiştir. Her bir hedefi gerçekleştirmek için gereken maddi kaynağı bulmak için eylemler teker teker incelenmiştir. Böylece bir yıllık tahmini bütçe çıkarılmıştır. Ardından 5 yıllık ve 10 yıllık hedeflere ulaşabilmek için bütçede ne gibi önlemler alınması gerektiğine ve hangi maddelerin öncelik taşıdığına karar verilmiştir. Araştırma yapılan okulun özel bir okul olması ve yatırımlarını kendi bütçesinde karşılama hedefinin yakalanması için bütçe konusunda oldukça hassas ve yoğun çalışmalar yapılmıştır. Stratejik planı hazırlama sürecinde araştırmacının en az etkili olduğu alan bu bölümdür. Planın bu aşamasında özellikle SPK yesi olan finans ve iş idaresi genel müdür yardımcısı ve muhasebe müdürü önemli rol üstlenmiştir.

### 3.2.11. Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi

Özel A Okulları stratejik planı 10 Temmuz 2009 tarihinde tamamlanmıştır. Stratejik planların izlenmesi ve değerlendirilmesi çalışmalarına 2009-2010 eğitim dönemi sonunda başlanmış ve 13 Ağustos 2010 tarihinde tamamlanmıştır. İzleme ve değerlendirme aşamasında eylem planında yer alan performans göstergeleri aracılığıyla amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığı, hangi alanlarda sapmalar olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bu aşamada ilgili birimlerden raporlar istenmiş, veriler ortaya konmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda yıl sonu değerlendirme raporu hazırlanmıştır. Okul alışanlarının performans değerlendirmeleri de eylem planlarında yer alan amaç ve hedeflere ulaşma durumları göz önüne alınarak yapılmıştır. Ayrıca SWOT analizi yeniden gözden geirilmif ve güncellenmiştir. Değerlendirme raporu ve SWOT analizine göre bir sonraki yılın eylem planı yeniden oluşturulmuştur.

## IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu alışma sonucunda, kuramsal çerçevede bahsedilen stratejik planlama sürecinin basamakları dikkate alınarak bir okulun stratejik planı hazırlanmıştır. Bir buçuk yılı aşkın bir sürede tamamlanan stratejik plan, tüm okul çalışanlarının belirli noktalarda katılımları sağlanarak, okul içinden yedi kişilik bir stratejik planlama ekibi ve araştırmacının sürece dahil olmasıyla oluşturulmuştur. Stratejik planının hazırlanması ve uygulanması aşamasında gözlemlerine dayanarak kavramsal, hukuksal, parasal ve insan kaynakları açısından araştırmacının büyük bir sorunla karşılaşılmadığı söylenebilir. Aşağıda çalışmanın yapıldığı okulda stratejik planlama sürecinde bir problem yaşanmaması için yapılan uygulamalardan bahsedilmiş ve tüm okullarda hazırlanan stratejik planların etkili olması için dikkat edilmesi gereken hususlar açıklanmaya çalışılmıştır.



Çalışmanın başarıyla tamamlanması üzerindeki ilk etken okul yönetiminin desteğidir. Okul yönetimi stratejik plan aracılığıyla stratejik düşünme ve karar verme, iç ve dış çevre analizleri yaparak mevcut potansiyellerini ortaya çıkarma ve geliştirme, rekabet üstünlüğünü yakalama ve kaynakları daha verimli kullanma gibi yararlar elde edeceklerine inanarak çalışmalara başlamıştır. Okulun stratejik plan yapmakta istekli olması aynı zamanda plana ihtiyaç duymasından da kaynaklanmaktadır. Günümüz rekabet ortamında çevre şartlarına göre kendini geliştirmeyen, strateji belirlemeyen, uygun bütçe çıkarmayan kuruluşların ayakta kalması mümkün değildir. Çalışmanın yapıldığı okulun bir özel okul olması bu gereklilikleri daha da ön plana çıkarmıştır. Böylece stratejik plan bir zorunluluk olmanın ötesinde okulun geleceği için atılan bir adım olarak görülmüş ve okul yönetimi planın hazırlanması ve uygulanması sırasında hem araştırmacıya gereken kolaylığı sağlamış hem de stratejik planlama ekibine tam destek vermiştir. Bu şekilde plan, başarıyla tamamlanmış ve yalnızca yazılı bir belge olmanın ötesine geçmiştir.

Eğitim yönetimi alanında liderlik, katılım, paylaşma, süreç yönetimi ve yerinden yönetim yükselen değerler arasındadır. Türk eğitim sisteminde de bu değerleri ön plana çıkaracak Toplam Kalite Yönetimi, Okul Geliştirme, Okul Bölgesi Kurulları gibi pek çok gelişme okul yönetiminde kullanılmaya başlanmıştır. Ancak konunun önemini ve okullar için faydalarının tam olarak anlaşılabilmesi, ihtiyaç hissettirilmeden zorunlu olarak uygulanmasının istenmesi ve yapılan çalışmaların yazılı belgeler halinde hazırlanıp fiilen uygulamaya geçilmemesi bu tür yeni yaklaşımlara karşı olumsuz tutum oluşmasına sebep olmuştur. Benzer şekilde, MEB tarafından tüm okullarda hazırlanması zorunlu tutulan stratejik planlama konusunda da okul yönetimi ve çalışanların plandan beklenen yararların sağlanamayacağına yönelik bir önyargının oluşması kaçınılmazdır. Bu önyargıların ortadan kalkması, eğitim paydaşlarının (okul yöneticileri, öğretmenler, öğrenciler, veliler, diğer çalışanlar) stratejik planın okula getireceği yararları inanması ve planın hayata geçirilmesi için Bakanlık düzeyinde bazı yönetsel değişikliklerin gerçekleştirilmesi ile gerekmektedir.

Bir plan ne kadar iyi hazırlanmış olursa olsun onu değerli ve işe yarar kılan kuşkusuz uygulanabiliyor olmasıdır. Okulun vizyonuna ulaşması ve belirlenen stratejileri uygulayabilmesi için mevcut yapı ve sistemlerinde özellikle de insan kaynağı ve bütçenin yönetimi, araç-gereç kullanımı, ödül ve ceza uygulamaları ve çevre ile ilişkiler konularında değişiklik yapması gerekmektedir. Çalışmanın yapıldığı okulun özel bir okul olması okulda görev dağılımlarında değişiklikler yapma, bütçeyi ihtiyaç ve önceliklere göre düzenleme, fiziki ve teknolojik altyapıyı güçlendirme, rekabet stratejileri oluşturma, ödül ve ceza sistemini okul içinde daha hızlı ve etkili kullanma gibi alanlarda esnek davranma fırsatı vermiştir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik planın etkili bir şekilde hazırlanıp uygulanmasında özerk yönetim yapısına ihtiyaç olduğu söylenebilir. Ancak okul yönetiminin merkezi otoriteye bağlı olması yukarıda belirtilen tüm alanlarda değişiklikler yapılmasını

engellemektedir. Okul müdürlüklerinin kendi stratejik planlarını hazırlama ve uygulamada başarılı olmaları için yetki alanlarının genişletilmesi gerekmektedir.

Çalışmanın yapıldığı okulda tüm yöneticilerin stratejik plan ile ilgili eğitim alması ve sonrasında öğretmenleri gerekli şekillerde bilgilendirmeleri planın başarıyla hazırlanması üzerindeki bir diğer etkidir. Alınan eğitimler sonunda kurum içinde ortak bir planlama dili oluşturulmuş ve sürece dahil olan herkesin zihninde misyon, vizyon, amaç, hedef, strateji ifadelerinin aynı şekilde anlamlandırılması sağlanmıştır. Stratejik planın oluşturulmasında konu hakkında bilgili kişilerin görev alması hem stratejik planı yazma süresini kısaltmış hem de bilimsel temellere dayanan nitelikli bir sonuç alınmasına katkı sağlamıştır.

Kuşkusuz stratejik planın etkili bir şekilde hazırlanması ve uygulanması zaman, emek ve parasal açılarından okullara bazı yükler getirmektedir. Özel danışmanlık şirketlerinden yardım alınarak eğitimlerin verilmesi harcanan zaman ve emeğe ek olarak okullara maddi açıdan da büyük yük getirmektedir. Özel okullar eğitim ve diğer maddi ihtiyaçlarını bütçelerinde düzenlemeler yaparak giderirken devlet okullarının harcamalarını kendi bütçelerinden yapamamaları stratejik planların istenilen nitelikte hazırlanmasını engellemektedir. Bununla birlikte stratejik planın hazırlanmasında görevli öğretmenler ders dışı zamanlarında da okulda kalarak bu iş için zaman ve emek harcamaktadırlar. Dolayısıyla stratejik planın oluşturulması kurum çalışanlarına fazladan iş yükü getirerek hem fiziksel hem de zihinsel olarak yorgun düşmelerine neden olmuştur. Çalışmanın yürütüldüğü okulda planlama aşamasında görev alan kişilerin hakları gözetilerek çalışma saatlerinde ve diğer görevlendirmelerinde okul yönetimi tarafından düzenlemeler yapılmış ve çalışanların motivasyonunu artırıcı etkinlikler düzenlenmiştir. Okul yöneticilerinin ve diğer çalışanların eğitim ihtiyaçları MEB, Devlet Planlama Teşkilatı ve üniversitelerin işbirliği ile giderilmelidir. Ayrıca tüm kademelerdeki okul müdürlüklerine stratejik planlama sürecindeki ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik özel bir bütçe aktarılması gündeme getirilmelidir.

Stratejik planlama sürecinde katılımcı bir politika izlenmesi başarıya ulaşmak için göz ardı edilmemesi gereken bir diğer etkidir. Araştırmanın yapıldığı okulda stratejik plan yalnızca yöneticiler tarafından kapalı kapılar ardında hazırlanmamıştır. Durum analizi, misyon ve vizyon oluşturma ve amaçları belirleme gibi planlama sürecinin önemli aşamalarında okul çalışanlarının, öğrencilerin ve velilerin görüşleri alınmış, değerlendirilmiş ve geri bildirim verilmiştir. Özellikle çalışanların her aşamada aktif rol oynamaları fikirlerinin kurum için önemli olduğunu görmelerini ve kendilerini okulun hedeflerine ulaşmasında değerli hissetmelerini sağlamıştır. Böylece stratejik planın uygulanması sırasında eylemlerin yerine getirilmesinden sorumlu olan kişiler yapacakları işleri çok daha kolay benimsemişlerdir.

Bir stratejik planın doğru hazırlanması kadar uygulanması, özellikle de izlenmesi ve değerlendirilmesi büyük önem taşımaktadır. Plan ister özel okullarda ister MEB'e bağlı okullarda yapılsın izleme ve değerlendirme aşamasında kurum

stratejilerinin ve vizyonunun eyleme dönüştürülmesi, stratejinin kurum içine yayılması, stratejik hedefler doğrultusunda önlemler alınması ve kurumun farklı kademelerindeki yönetim süreçlerinin birbiri ile bağlantılı olmasına dikkat edilmelidir. Çalışmanın yapıldığı okulda eylem planlarındaki performans göstergeleri aracılığıyla planın uygulanmasındaki verimlilik belirlenmiş ve gerekli düzenlemeler yıl içerisinde ve yılsonunda yapılarak plan güncellenmiştir.

Araştırma sonucuna ve stratejik planın hazırlanması, uygulanması, izlenmesi ve değerlendirilmesi aşamalarında elde edilen tecrübelerle dayanarak bazı önerilerde bulunulmuştur. Öneriler genel olarak tüm eğitim kurumları kapsamakla birlikte özellikle MEB'e bağlı devlet okullarındaki işleyişe yönelik düzenlenmiştir.

- Stratejik planın başarıyla oluşturulabilmesi ve uygulanabilmesi için okul yönetiminin desteği gerekmektedir. Özellikle okul müdürünün çalışanlara her anlamda yol gösterici, motive edici ve çalışmalarını kolaylaştırıcı roller üstlenmesi sağlanmalıdır.
- Stratejik planlamanın önemi ve okul gelişimine katkıları tüm paydaşlar tarafından benimsenmelidir. Plana ihtiyaç hissedilmesi, planın hazırlanması ve uygulanması aşamasında hem çalışanlar hem de uygulayıcılar için kolaylaştırıcı bir etken olarak gösterilebilir. Planın bir zorunluluk olarak görülmemesi ve okul için olumlu etkilerinin algılanabilmesi için stratejik planlamanın yararlarını somut bir şekilde görmüş okullar incelenebilir.
- Daha önce yönetsel alanda yaşanmış olumsuz tecrübeler bir yana bırakılarak stratejik plan konusundaki önyargılar giderilmelidir. Bunun için özellikle okul müdürleri kararlı bir tavır sergileyerek sürekliliğin sağlanacağı konusunda paydaşlara güvence vermelidir.
- Stratejik planın kurumu geliştirmeye yönelik bir yönetim aracı olarak kullanılabilmesi için okulun maddi ve maddi olmayan kaynaklarını hedefe ulaşmak için en verimli şekilde kullanması ve gerektiğinde değişiklikler yapabilmesi gerekmektedir. Ancak, Türk milli eğitim sisteminin örgütsel yapısı incelendiğinde merkezi yönetimin hakim olduğu görülmektedir. Bu yönetim yapısı okul müdürlerinin karar alma ve uygulama süreçlerinde esnek davranmalarını, kendi bütçelerini oluşturmalarını ve harcamalarını kendi önceliklerine göre yapmalarını engellemektedir. Bu nedenle stratejik planlama ile ilgili yaşanan sorunların en önemli kaynağı olan merkezi yönetim yapısının değişmesi ve okul müdürlüklerine daha fazla yetki verilmesi gerekmektedir.
- Stratejik plan ile ilgili kavramsal sorunların yaşanmaması ve ortak bir planlama dili oluşturulması için okuldaki tüm yöneticilerin ve öğretmenlerin ayrıntılı ve uygulamaya yönelik eğitimler almaları sağlanmalıdır.

- Bir okulun vizyonuna ulaştıracak stratejileri uygulaması, paydaşların o stratejilerden ne anladıklarına ve ne kadar istekli olduklarına bağlıdır. Bu durum da ancak tüm paydaşların özellikle de çalışanların stratejik planlama süreçlerine dahil edilmesi ile sağlanabilir. Bu nedenle okul yönetimi stratejik planlama sürecinde katılımcı bir politika izlemelidirler.
- Stratejik planın yazılı bir belge olmaktan çok uygulamaya yönelik bir araç haline gelmesi; stratejilerin eyleme dönüşmesine, kurum içinde yayılmasına ve eylemler arasında neden sonuç ilişkilerinin ortaya konmasına ve gereken tedbirlerin alınmasına bağlıdır. Stratejik planın bu şekilde işlerlik kazanması için yeni bir yönetim aracı olan “balanced scorecard”ın okul geneline uyarlanması için çalışmalar yapılabilir.

### Kaynakça

- Akçay, A.(2009). Kamuda stratejik plan amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik değerlendirme ve denetim modeli, *TÜBAV Bilim Dergisi*, 2(1), 29-45.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde stratejik planlama ve toplam kalite yönetimi*, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Allison, M.(2005). *Strategic planning for nonprofit organizations. a practical guide and workbook* (2nd Edition). New Jersey: John Wiley&Sons.
- Baştürk, R. (2009). Deneme modelleri. İçinde, A. Tanrıöğen (Ed.). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (ss. 31–53), Ankara: Anı yayıncılık.
- Blackerby, P. (1994). History of strategic planning, *Armed Forces Comptroller Magazine*, 39(1), 23-24.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey Publishers.
- Bryson, J. (2005). *Creating and implementing your strategic plan. A workbook for public and non-profit organisations*. Second Edition. San Francisco: Jossey Publishers.
- Bush, T. & Coleman, M.(2000). *Leadership and strategic management in education*. London: Paul Chapman Publishing Ltd.
- Cohen, L., Manion L. & Morrison K. (2005) *Research methods in education*. 5th edition. London and New York: RoutledgeFalmer.
- alık, T. (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11(2), 251–268.

- David, B. & Ellisison, L. (2003). *New strategic direction and development of the school*. Second edition. London: Routledge Falmer.
- Doran, G., Miller, A. F. & Cunningham, J. A. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write managements's goals and objectives. *Management Review*, 70(11). 35-36
- DPT (2006a). *Bilgi toplumu stratejisi eylem planı 2006-2010*. Ankara: DPT.
- DPT (2006b). *Kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzu*. Ankara: DPT.
- Drucker, P. (1994). *Yönetim görevleri, sorumlulukları, uygulamaları*. Çev: Fatoş Dilber. Ankara: ODTÜ Basım İşbirliği.
- Ekiz, D.(2009). *Bilimsel araştırma yöntemleri*, Ankara: Anı yayıncılık.
- Ensari, H. (2003). *21. yüzyıl okulları için toplam kalite yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ensari, H. (2005). *21. yüzyıl okulları için etkili bir yönetim aracı: Balanced scorecard*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetimi*, Ankara: Pegema Yayıncılık.
- Fidler, B. (2002). *Strategic management for school development leading your school's improvement strategy*. Paul Chapman Publishing.
- Fogg, D. (1994). *Team-based strategic planning. A complete guide to structuring, facilitating, and implementing the process*. American Management Association.
- Gaziantep Üniversitesi (2009). *Gaziantep'in Eğitim Sorunları ve Önceliklerimiz*. Eğitim Çalıştayı. Gaziantep: GÜ.
- Genç, N. (2004). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Seçkin yayıncılık.
- Goodstein,L., Nolan, T. ve Pfeiffer, W. (1993). *Applied strategic planning. A comprehensive guide*. McGraw-Hill Inc.
- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel yönetimler ve stratejik planlama: Modeller ve uygulama örnekleri*, Yayımlanmamış yüksek lisans tezi. Pamukkale Üniversitesi, Denizli, Türkiye.
- Hoy, W. & Miskel, C. (1996). *Educational administration. Theory, research, and practice*. 6th edition. New York: McGraw-Hill Inc.
- Hunger, D. & Wheelen, T. (1996). *Strategic management*. New York: Addison-Wesley Publishing Company.
- Işık, H. & Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.

- Jack, K. (1997). *Strategic management in public and nonprofit organizations: Managing public concerns in an era of limits*, Westport: Greenwood Publishing Group.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). Ankara: 25326 sayılı Resmi Gazete.
- Konaklı, N. (2006). MEB'in stratejik plan hazırlama süreci üzerine söyleşi. *Bilim ve Aklın Aydınlığında Eğitim*. 7(79), 11-15.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2004). İlköğretim okullarında stratejik planlama çalışması (Bursa ili Canaydın İlköğretim Okulu örneği), Yayınlanmamış doktora tezi. Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, Türkiye.
- Lewis, J. (1982). *Long-range and short range planning for educational administrators*. Massachusetts: Allyn And Bacon Inc.
- Martinelli, F. (1999). *Strategic planning in nonprofit and public sector organizations*. Milwaukee: Learning Institute for Nonprofit Organizations.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2002). *Planlı okul gelişim modeli. "Okullarda stratejik yönetim"* Ankara: MEB.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2007). *Eğitimde stratejik planlama*. Ankara: MEB.
- Niven, P. (2003). *Balanced scorecard step- by- step for government and nonprofit agencies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- O'Brein, R. (2001). An overview of the methodological approach of action research. In Roberto Richardson (Ed.), *Theory and Practice of Action Research*. João Pessoa, Brazil: Universidade Federal da Paraíba. Available: <http://www.web.ca/~robrien/papers/arfinal.html>, 11/02/2010 tarihinde alındı.
- Olsen, E. (2007). *Strategic planning for dummies*. Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Özbek, O. (2003). Stratejik planlama ve yönetim. İçinde, C. Elma ve K. Demir (Ed.). *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar. Uygulamalar ve sorunlar* (301-312), Ankara: Anı Yayıncılık.
- Patton, M. (2001). *Qualitative research & evaluation methods* . 3rd edition. Sage Publications, Inc;
- Punch, K. (2005). *Introduction to social research*. Second Edition. Sage Publications
- SPH (2007) *Strategic planning handbook*. Available from <http://www.sla.org/pdfs/sphand.pdf>, 29/03/2009 tarihinde alındı.
- Stahl, M. & Grigsby, C. (1992). *Strategic management formulation and implementation*. Boston: Kent Publishing Company.
- Ünalı, H. (2007). *Zirvenin yol haritası bireyden aileye şirketlerden kurumlara stratejik planlama*. İstanbul: Özal Matbaa.

ÜSPR (2002). *Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi*, Bursa: Uludağ Üniversitesi Rektörlüğü Gelişim Planlama Kurulu Yayını, [http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP\\_Guideline.htm](http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm) sitesinden 08/02/2010 tarihinde alındı.

Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*, 5. baskı. Ankara: Seçkin Yayınevi.

## **The Process of Effective Strategic Plan Development For Schools: An Action Research**

SP can be viewed as a road map for institutions to define what they are, what they want to be, and the ways in which they can reach at their goals in the forthcoming 5-10 years (SPH, 2007). In virtue of their SP, institutions determine their weaknesses and strengths, devise ways for the competition with the similar institutions by analyzing the environmental factors, and hence try to get the lead for the competitive purposes. Further to this, SP allows participation of staff into the management processes, prevents the waste of time and material resources, and, in general, enables the production of better quality goods and services (Hargreaves & Hopkins, 1991, p. 2).

Educational institutions are open systems which influence and are influenced by the environments socially, economically and politically (Hoy & Miskel, 1996). Therefore, it is a necessity for the educational institutions to develop SP on account of their interactive nature. SP plays an important role for an effective and efficient management of schools in a rapidly changing environmental factors as its development require a consideration of such factors and specifies mission, aim and strategies accordingly (Erdoğan, 2002, p.41) so, every school needs to prepare their own SP (Küçükşüleymanoğlu, 2004, p.ii).

With the 5018 numbered law of Public Financial Management and Control Regulation, Ministry of National Education (MoNE) required every school in Turkey to develop their own SP and took a series of actions for the purpose of preparation of SP. However, studies provide evidence that those members of staff given the responsibility of the preparation of SP are lack of necessary knowledge of the process of SP, of the stages for the preparation of SP, of the potential difficulties that could be faced in this process and of the ways to overcome these difficulties (Çalık, 2003; Işık & Aypay 2004; Ünalı, 2007). This study, hence, aims, particularly for practitioners, to explain the process of SP, how this process works and provides a concrete example to demonstrate the development of SP for schools.

## **Method**

This is a qualitative study which adopts an action research approach. As part of the study, the author/researcher has taken an active role in the preparation of a school's. The researcher aimed to evaluate the development process of SP all the way through its preparation. The difficulties experienced in this process were tried to be resolved with the mediation and involvement of the researcher.

## **Sample**

When making a decision upon the school to collaborate, all educational institutions in the province of Gaziantep were examined in terms of their adaptation to work with SP, openness to the development and change, appropriateness of the working environments and being voluntary to work closely with the researcher. Based on this examination, it was decided to work with a private educational institution, called Private A Schools. As the selection of this school was dependent on certain criteria, this study can be considered to have employed a purposeful sampling strategy (Patton, 2001).

## **Results**

The process of SP development for this private educational institution was as follows. First of all, the development process of SP started with an explanation of what an SP is to the managers who took all the necessary training on SP. Then, a team with eight members, including the researcher, were selected and given the particular responsibility of preparing the School's SP. The team initially carried out a SWOT analysis and determined the mission, vision and main values of the school. Following this, the aims of the school were defined. It was agreed that the defined aims should allow the school to compete with the rivals and hence six main aims were proposed: academic achievement, satisfaction of the parties (including students, families and members of staff), physical and technological infrastructure, budget management, public relations and image management, and preferability of the school. While determining the objectives, every member of staff was asked to define their objectives with regard to the department in which they work and the suggested objectives were designed in line with the school's aims and added to the SP. In order to ensure the measurability of the aims and objectives, specific performance indications were also defined. While determining the strategies image and competition strategies received particular attention of the team which designed those strategies to serve the aims of the School. Particular attention was paid to create an action plan which comply with the features of SMART (Specific, Measurable, Attainable, Relevant and Time-bounded). In the final phase of the SP, i.e. evaluate and monitor, objectives were evaluated on the basis of performance indications. Necessary and relevant reports obtained from the evaluation of



objectives were prepared and considered for the development of next year's SP for the school.

As a result, the SP of Private A Schools was completed in six-month time period. Members of staff participated in the development process and contributed to the completion of the SP. During the preparation and implementation of the SP, there did not occur, as long as the researcher observed, any important problems in terms of funding, sharing a common language, and human resources. When thought retrospectively, there appear seven main factors which contributed greatly to the successful completion of the development of School's SP: school management structure, managerial support, School's conviction for the benefit of SP and need for an SP, completion of the necessary trainings on SP taken by the managerial board, inclusion of the ideas from students and their families as well as school members, tremendous and sincere efforts of the SP team, and an awareness that the SP would be implemented.

### **Suggestions and educational implications**

It is stated in the relevant literature that the SP can be developed by those strategic organizations which are autonomous, able to enact upon their own identities, use their resources as they wish, determine their own leaders. Hence, if the SP is to be used as a management tool for the improvement of an organization, managerial structure of the organization should be suitable for this.

In state schools, many projects such as total quality management, school improvement and school district councils are tried to be implemented but expected benefits have not been observed. In a similar vein, it is possible for the schools to form prejudices against the expected benefits for the use and development of SP. In order to eliminate such prejudices, the MoNE needs to be involved in the evaluation and surveillance process for the development and implementation of schools' SP which have to be devised and applied carefully in order to be successful.

Receiving the necessary trainings for the preparation of SP bring about new work loads and responsibilities for schools in terms of time, effort and funding. As the state schools are unable to spare expenditure from their own budgets for such trainings, the SPs are not prepared as intended. To overcome this difficulty, MoNE, DPT and universities need to collaborate closely so that not only the managers of the schools but all the members can get the necessary trainings. There is also an emergent need for the legislative regulations to compensate the time and efforts of SP teams formed in schools so that SP for schools could be prepared and enacted as intended.