

Eğitim Örgütlerinde Stratejik Planlama

Prof. Dr. İ. Bakır ARABACI

8. Baskı





Prof. Dr. İ. Bakır ARABACI

EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA

ISBN 978-605-241-419-4

Kitap içeriğinin tüm sorumluluğu yazarına aittir.

© 2024, PEGEM AKADEMI

Bu kitabın basım, yayım ve satış hakları Pegem Akademi Yay. Eğt. Dan. Hizm. Tic. AŞ'ye aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri, kapak tasarımı; mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kayıt ya da başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz ve dağıtılamaz. Bu kitap, T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır. Okuyucularımızın bandrolü olmayan kitaplar hakkında yayınevimize bilgi vermesini ve bandrolsüz yayınları satın almamasını diliyoruz.

Pegem Akademi Yayıncılık, 1998 yılından bugüne uluslararası düzeyde düzenli faaliyet yürüten **uluslararası akademik bir yayınevi**dir. Yayımladığı kitaplar; Yükseköğretim Kurulunca tanınan yükseköğretim kurumlarının kataloglarında yer almaktadır. Dünyadaki en büyük çevrimiçi kamu erişim kataloğu olan **WorldCat** ve ayrıca Türkiye'de kurulan **Turcademy.com** tarafından yayınları taranmaktadır, indekslenmektedir. Aynı alanda farklı yazarlara ait 1000'in üzerinde yayını bulunmaktadır. Pegem Akademi Yayınları ile ilgili detaylı bilgilere <http://pegem.net> adresinden ulaşılabilir.

1. Baskı: Eylül 2018, Ankara

8. Baskı: Şubat 2024, Ankara

Yayın-Proje: Selcan Durmuş
Dizgi-Grafik Tasarım: Tuğba Kaplan
Kapak Tasarımı: Pegem Akademi

Baskı: Yaman Dijital Matbaacılık Ltd. Şti.
Zübeyde Hanım Mah. Kazım Karabekir Cad. Uğurlu İş Merkezi No:97/27
Altındağ/ANKARA
Tel: (0312) 341 00 02

Yayıncı Sertifika No: 51818
Matbaa Sertifika No: 75392

İletişim

Macun Mah. 204. Cad. No: 141/A-33 Yenimahalle/ANKARA
Yayınevi: 0312 430 67 50
Dağıtım: 0312 434 54 24
Hazırlık Kursları: 0312 419 05 60
İnternet: www.pegem.net
E-ileti: pegem@pegem.net
WhatsApp Hattı: 0538 594 92 40

İnsan olma ve yaşama konusunda bana model olanlara



Prof. Dr. İ. Bakır ARABACI

Yazar, 1979 yılında Urfa Eğitim Enstitüsünden mezun olduktan sonra, aynı yıl Trabzon İli Çaykara İlçesi'nde ilkokul öğretmeni olarak göreve başladı. Konya İli Yunak İlçesi Hursunlu İlkokulu, Diyarbakır İli Bismil İlçesi Y. Sazlık İlkokulu ve Ankara İli Mamak İlçesi Sıdika Hatun İlkokulları'nda öğretmen olarak görev yaptı. Öğretmenlik görevini sürdürürken Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi ve Denetimi Anabilim Dalı'nda öğrenimini tamamlayarak 1990 yılında mezun oldu. Iğdır, Malatya ve Ankara İllerinde İlköğretim Müfettişi olarak görev yaptı. Müfettişlik görevi sürecinde Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Yönetimi Teftişi ve Ekonomisi alanında yüksek lisans ve doktora eğitimini tamamladı. Eğitim Yönetimi alanında duayen hocalardan dersler aldı. 2005-2006 Öğretim yılının bahar yarıyılında Fırat Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı'na yardımcı doçent olarak atandı. 2012 yılında aynı alanda doçent unvanını aldı, 2019 Mart ayında Profesör unvanı aldı. Yazarın çok sayıda bilimsel çalışmaları bulunmaktadır. Yazar çok sayıda proje, kurs, seminer ve çalıştayda görev almıştır. Pedagojik Formasyon Bölümü Başkanlığı sırasında Türkiye'de ilk kez Gana'lı öğretmen adaylarına pedagojik formasyon eğitimi verilmesi sürecinde aktif olarak görev almıştır. Üniversitede uzun yıllar yöneticilik yapmıştır. Türkçe ve İngilizce olarak alanı ile ilgili lisans ve lisansüstü derslere girmekte ve akademik faaliyetlerini sürdürmektedir.

ORCID No: 0000-0002-6703-4665

ÖN SÖZ

Her örgüt biriciktir, kendine özgü yapısı, kültürü, iklimi ve çevresi vardır. Başarılı bir örgüt yöneticisi örgüte ait özellikleri dikkate alarak, iç ve dış çevrenin üstünlük ve zayıflıklarından yararlanabilmelidir. Bir kart oyununda olduğu gibi her yönetici elindeki kartlara ve rakiplerin özelliklerine göre stratejiler geliştirmeli, duruma göre tavrı almalıdır. Örgüt yönetiminde kuram ve politikalar oldukça önemlidir. Ancak çevresel değişimler, sıradanlığı ve rutin uygulamaları kabul etmemektedir. Her hastalığın tedavisinde belirli reçeteler vardır. Ancak hastanın bünyesi, hastalığın seyri tedavinin şeklini değiştirebilmektedir. Yönetici kuram ve politikalarından yararlanmalı, ancak gerektiğinde risk alabilmelidir. Risk düzeyi sorumluluk düzeyine göre artar.

Günümüzde okul etkililiği giderek önem kazanmaktadır. Etkili okullar bir bakıma amaçlarını gerçekleştiren okullardır. Her örgüt bir toplumsal gereksinimi karşılamak için oluşturulur. Bu gereksinim onun varlık nedenidir. Etkili okullar öğrenciyi merkeze alan, eğitimsel amaçlar çerçevesinde zengin bir öğrenme ortamı sunan, etkili ve açık bir iletişime, olumlu bir iklime sahip olan, paydaş katılımını önemseyen, iç ve dış çevredeki fırsatlardan yararlanabilen, sürekli kendini geliştiren okullardır. Etkili bir örgüt ve okul olma okulun doğasına uygun stratejik planı, çevresel çözümlemeleri, stratejik hedefleri, faaliyet programlarını, değerlendirme ve biçimlendirme faaliyetlerini gerektirir.

Türkiye’de kamu örgütlerinde makro düzeyde planlama faaliyetleri 1963 yılından beri beş yıllık kalkınma planları olarak Devlet Planlama Teşkilatı tarafından gerçekleştirilmektedir. Ancak 2003 yılı sonunda kabul edilen ve 2005 yılından sonra yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu uyarınca mikro düzeyde her kamu örgütünün stratejik plan yapma zorunluluğu bulunmaktadır. Bu örgütsel zorunluluğun dışında, stratejik planlama özellikle lisansüstü düzeyde ders olarak okutulmaktadır. Eğitim örgütlerinde stratejik planlama konusunda kuram ve uygulama açısından kaynak yok denecek kadar azdır. Bu kitap böyle bir zorunluluktan ortaya çıkmış, hem ders kitabı, hem de eğitim örgütü yöneticilerine bir rehber olma özelliğini taşımaktadır. Kitapta planlama, planlamanın önemi, stratejik planlama ile ilişkili kavramların açıklanmasından sonra, stratejik planlamanın süreçleri ayrı ayrı ele alınmış, bu süreçler ile ilgili analiz ve değerlendirme teknikleri açıklanmış, bu konularda örnekler verilmiştir. Son bölümde Türkiye’de stratejik plan çalışmaları konusunda yapılan araştırma sonuçlarına yer verilmiş ve bir çıkarsama yapılmıştır. Kitabın özellikle eğitim örgütlerinde stratejik planlama konusunda bir boşluğu dolduracağına inanıyor, akademik alana ve eğitim örgütlerine yararlı olmasını diliyorum.

İÇİNDEKİLER

Ön Söz.....	vii
-------------	-----

1. BÖLÜM: PLANIN GEREKLİLİĞİ VE ÖNEMİ1

2. BÖLÜM: STRATEJİK PLANLAMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....3

Plan.....	3
Planlama	3
Eğitim Planlaması.....	6
Bechmarking	6
Amaçlara Göre Yönetim	7
Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Planlama	8
Örgüt Kültürü	9
Strateji	11
Politika	14
Taktik	16
Stratejik Yönetim	17
Planlı Okul Gelişimi	21

3. BÖLÜM: STRATEJİK PLANLAMA VE SÜREÇLERİ.....25

Stratejik Planlamayı Diğer Planlardan Ayıran Özellikler	25
Stratejik Planlamanın Özellikleri	26
Stratejik Planlama Süreçleri	32

4. BÖLÜM: ÇEVRESEL ÇÖZÜMLEME37

Boşluk Çözümlemesi (Gap Analysis)	45
SWOT Çözümlemesi	45
Paydaş Analizi.....	48
PEST Analiz	51

5. BÖLÜM: ÖRGÜTLERDE ÖZGÖREV BELİRLEME	53
Örgüt Misyonunun Belirlenmesi.....	53
Örgüt Sloganının Belirlenmesi	56
Örgütsel Değerlerin Belirlenmesi.....	56
 6. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÖNGÖRÜLERİN BELİRLENMESİ	59
Örgüt Vizyonunun Belirlenmesi	59
Örgütsel Amaçlar ve Amaç Geliştirme.....	63
Örgütsel Hedeflerin Belirlenmesi.....	65
Performans Göstergeleri.....	66
 7. BÖLÜM: STRATEJİ BELİRLEME VE STRATEJİ SEÇİMİ VE UYGULAMA	67
Stratejilerin Belirlenmesi ve Seçimi	67
Stratejilerin Uygulanması.....	70
 8. BÖLÜM: MALİYETLENDİRME.....	73
 9. BÖLÜM: İZLEME DEĞERLENDİRME	77
Özdeğerlendirme ve EFQM Mükemmellik Modeli.....	80
Kurumsal Karne (Balanced Scorecard “BSC”)	86
 10. BÖLÜM: TÜRKİYE’DE EĞİTİM ÖRGÜTLERİNDE STRATEJİK PLANLAMA SORUNLARI	89
 11. BÖLÜM: ÖRNEK STRATEJİK PLANLAR	95
Türkiye’deki Okullar İçin Stratejik Plan Örneği.....	96
Florida Eyalet Üniversitesi Eğitim Fakültesi 2018-2019 Stratejik Planı.....	116
 YARARLANILAN KAYNAKLAR	129

1. BÖLÜM

PLANIN GEREKLİLİĞİ VE ÖNEMİ

Günümüz dünyası baş döndürücü bir hızla değişmektedir. Sürekli gelişen teknoloji, sınırsız bilgi artışı, küreselleşen pazarlar, işbirlikçi örgüt yapıları, değişen müşteri ihtiyaçları, zorlu rekabet koşulları, karmaşık siyasal, sosyal, ekonomik sorunlar, geleceğe ilişkin belirsizlikler bu değişimlerin belirtileridir. Örgütler bu çalkantılı çevre ile başa çıkmak için sürekli öğrenen ve değişen örgüt olmaya başlamışlardır (Bierema, 1999).

Günümüzde çevresel koşulların sık değişmesi, paydaş beklentilerinin artması, örgütsel yapıların büyümesi, acımasız rekabet koşulları, gelişen teknoloji örgütleri değişim ve dönüşüme itmektedir. Dönüşüm belirsizlik getirir, çünkü kimse gelecekte nasıl bir sonuç ile karşılaşacağını bilemez. Oysa iyileşme pozitif bir değişimi tanımlar (Özden, 1998). Bu nedenle örgütsel değişimin planlı olması gerekmektedir. Örgütsel değişimin zorunluluğuna inanan buna göre değişimi gerçekleştiren örgütler öyle bir güç oluşturmuşlardır ki kendi ülkeleri bir yana, çok uzakdaki ülke ve örgütleri dahi kontrol etmeye başlamışlardır (Vardar, 2001, 18). Günümüzde örgütler yenilik ve geliştirmeler yolu ile diğer örgütlerden daha avantajlı bir konuma ulaşmaktadır.

Geleceğin belirsizliği ve önceden bilinmemesi, bilinen değişkenlerinin ileride nasıl bir değişikliğe uğrayacağını kestirebilmek için sistematik tahmine ve analize dayalı kararlar alınmalıdır. Günümüz dünyasında emek, malzeme, enerji yoğunluğundan ziyade, bilgi yoğunluğu önemli olmaktadır. Bilgi yoğun örgütler, sorun olduğunda soruna odaklanan reaktif yönetim anlayışı yerine, sorun ortaya çıkmadan olası sorunları sezen, bunlara uygun stratejiler üreten, etkili bilgi teknolojisi aracılığı ile değişik örgütlerin başarı veya başarısızlıklarının nedenlerini araştıran, sürekli gelişimi hedef alan proaktif yönetimi benimsemek zorundadırlar (Drucker, 1995 ; Telem, 1991). Bunu sağlamanın yolu da; gelecek için stratejiler oluşturmak, bu stratejilere uygun plan geliştirmek, uygulamak ve geliştirilen planı değerlendirek yeniden biçimlendirmektir.

Kâr amacı gütmeyen örgütlerin de başarıya ulaşmaları için kâr amacı güden örgütlerde olduğu gibi açık, işleyen bir yönetim yapısına, vizyon, misyon ve hedeflere sahip olmaları gerekmektedir (Drucker, 2000). Eğitim örgütleri de diğer örgütler gibi değişim süreci içindedir. Bu değişimler eğitim örgütlerinin amaç,