



Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlamanın İşlevsel Süreçlerdeki Öneminin İncelenmesi

Şehmuz Delibaş

MEB Eğitim Yöneticisi

sehmuzdelibas@gmail.com, ORCID:0009-0003-1328-3313

Kader Uygun

MEB Eğitim Yöneticisi

kaderuygun48@gmail.com, ORCID:0009-0002-2860-272X

Özet

Bu çalışmada eğitim yönetiminde stratejik planlamanın işlevsel süreçlerdeki öneminin incelenmesi amaçlanmaktadır. Demokratik yaşamın temelinde bireyin çalışma ve yaşam özgürlüğüyle sorumlulukları arasındaki dengenin kurulması esastır. Bu nedenle çağdaş yöneticiler tepeden gelen emirler düzlemi yerine alt, üst ve yandakilerin orta yerde birleşebilecekleri ortak değerler, uzlaşma, işbirliği, etkileme-etkilenme ve verimlilik ilkelerine dayalı inanç ve güven ortamı dâhilinde birlikte çalışma ortamı yaratırlar. Böyle örgütlerde kişinin kararından çok grup kararının ve birey zekâsına güvenin hakim olduğu örgüt iklimi ve kültürü gelişmektedir. Örgütlerde sorun çözme işlevi ya da birkaç üst yöneticiye bırakılmaz ve bırakılmamalıdır. Çağdaş örgüt ve yönetim anlayışı, her birimin kendi sorunlarını çözme yeteneğine haiz olmasını öngörür. Eğitim yönetiminde stratejik planlama uygulamaları, başka alanlara göre farklılıklar taşır. Çünkü öğretim kuruluşları, özel işletmeler gibi yönetilmezler. Öğretimde stratejik planlama yerinden yönetim uygulamalarına imkân veren örgütler için yarar sağlar. Bu nedenle öğretimde stratejik planlama yapılırken uygulayıcıların planlama sürecine katılması gerekir. Uygulayıcıların karara katılmadığı planlama

modeli zaten stratejik olmayacaktır. Çünkü stratejik planlamada uyum, anlaşma ve diyalog söz konusudur. Stratejik olmayan planlamanın ise başarılı olacağı tartışılır

Anahtar Kelimeler: Eğitim Yönetimi, Strateji, Stratejik Planlama

Examination of the Importance of Strategic Planning in Educational Management in Functional Processes

Abstract

In this study, it is aimed to examine the importance of strategic planning in educational management in functional processes. It is essential to establish a balance between the individual's freedom of work and life and responsibilities at the basis of democratic life. Dec. For this reason, modern managers create a working environment together within an environment of faith and trust based on the principles of common values, reconciliation, cooperation, influence-influence and efficiency, where those below, above and next to each other can unite in the middle instead of the plane of orders from the top. In such organizations, the organizational climate and culture, where group decision and trust in individual intelligence prevail rather than individual decision, are developing. The problem-solving function in organizations cannot and should not be left to a few senior managers. The modern understanding of organization and management stipulates that each unit has the ability to solve its own problems. Strategic planning practices in education management have differences compared to other areas. Because educational institutions are not managed like private enterprises. Strategic planning in education provides benefits for organizations that enable decentralization practices. For this reason, practitioners should participate in the planning process when strategic planning is carried out in education. The planning model in which practitioners do not participate in the decision will not be strategic anyway. Because there is harmony, agreement and dialogue in strategic planning. It is argued that non-strategic planning will be successful

Key Words: Educational Management, Strategy, Strategic Planning

Giriş

Karar verme vetirelerini de kapsayan stratejik planlama, yönetimin ilk ve ana süreci şeklinde kabul görmektedir (Yaşar, 2003: 22).

Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlamanın İşlevsel Süreçlerdeki Öneminin İncelenmesi

Juran ve Gryna bakımından “stratejik kalite planlamasının” geleneksel planlama yaklaşımlarıyla temelde farklılığı yoktur. Ancak, kimi ilkelerin daha ön planda tutulması gerekmektedir.

Bunlar; müşteri ihtiyaçlarına odaklanması, üst yönetimin kalite hedef ve stratejilerinin belirlenmesinde iç ve dış paydaşların tam katılımının sağlanması, geliştirilen stratejilerin yıllık plana dönüştürülmesi ve kalite geliştirme faaliyetlerinin tüm birimlerce uygulanımıdır (Ensari, 2003: 153).

Kurumlarda çocuklara daha iyi bakmak, standartlarını yükseltmek veyahut onlar için daha çok para harcamak yeterli değildir. Olgu ancak çeşitli nedenlerden ötürü başarısızlığa uğramış öğretime ani iyileştirmelerle çözümler bulmaktır.

Stratejik planlama çalışmaları birbirinden doğrudan etkilenen aşamalardan oluşmaktadır. Planlamanın başarmaya ulaşabilmesi için aşamaların her birinin dikkatli biçimde uygulanımı gerekmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2007):

Vizyon, kısaca, gelecekteki varoluş şekline yönelik bugünkü bilincimizde bulunan şemalardır (Dökmen, 2009: 130).

Misyonsa vizyona göre daha somut ve ölçülebilir özelliklere sahiptir (Işık ve Aypay, 2004: 353). Örgütün belirlenen vizyona varabilmesi için yapılması gereken işleri tanımlar. Öyle ki, misyonsuz vizyon adeta boş hayalden ibarettir.

Paydaşlar, kuruluşun mâl ve hizmetleriyle ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veyahut dolaylı, müspet ya da olumsuz yönde etkilenen veyahut kuruluşu etkileyen kişi, grup veyahut kurumlardır.

Paydaşlar, iç ve dış paydaşlarla müşteriler (yararlanıcılar) biçiminde sınıflandırılabilir: İç Paydaşlar, kuruluştan etkilenen veyahut kuruluşu etkileyen kuruluş dâhilindeki kişi, grup veyahut (varsa) ilgili/bağlı kuruluştardır.

Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek şeklinde verilebilir. Dış paydaşlarsa kuruluştan etkilenen veyahut kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veyahut kurumlardır.

STRATEJİK PLANLAMANIN İŞLEVSEL SÜREÇLERİ

Geniş Katılım Sağlanması

Stratejik planlamada geniş katılımın sağlanmasının ereği, üstün düşünerek, astın düşüncelere katkıda bulunarak uygulanması değil, kurumda her birey için hem düşünmenin hem de uygulamanın birleştirilmesidir.

Kurumda kalite kültürünün yaratılması başta kurum yönetimi olmak üzere çalışanların stratejik planlama konusunda eğitilmeleriyle sağlanmalıdır. Başka tabirle kurum dinamiklerini harekete geçirecek, çalışanları ön plana çıkaracak kültür değişimi zorunludur.

Ancak bunun uzun süreci kaplayacağı açıktır. Bu yüzden stratejik planlamanın kendisini kurum kültürünü değiştirici etmen şeklinde kullanmak daha akılcı çözümdür (Ensari, 2003: 75).

İnsan hakları bakımından yaklaşıldığında, her bireyin öğretim hizmetini sağlayan kurumlar üzerinde etkileme ve kurumsal vetirelere katılma hakkına haiz olması gerekir. Öğretim yönetimi yönünden âdem-i merkeziyetçilik, öğretimle ilgili karar vetirelerine makro ve mikro düzeylerde katılımı gerekli kılar. Karar vetirelerine katılım, demokrasinin gelişmesi bakımından da son düzey önemlidir (Şişman, 2006: 295).

Çalışanlar örgüt dâhilinde yeteneklerini kullandıkları oranda üretken olur ve iş doyumunu sağlarlar.

Çalışanların pasif kalmış yetenekleri ortaya çıkarılarak, işletmenin gelişim ve ilerlemesine katkı sağlanır. Mutlu ve canlı ortamda çalışan işgörenlerin potansiyellerinin gelişmesinin önü açılır (Halim, 2000: 32).

Takım Çalışması

Takım, belirli ereği gerçekleştirmekle sorumlu, birbirlerine karşılıklı şekilde bağımlı bireylerden oluşturulan biçimsel gruptur. Takım üyeleri birbirini tamamlayan becerilere sahiptir. Ortak

amaçlar, performans hedefleri ve yaklaşım doğrultusunda birbirlerinin faaliyetlerinden sorumludurlar. Takımda “biz” duygusu hâkimdir (Ataman, 2002: 87).

Takım çalışmasına olan gereksinimin çeşitli nedenleri olabilir. Bunlar yapılacak işin niteliği ve gereği olabileceği gibi, örgütteki madde ve birey kaynağından en üst düzeyde yararlanma gereği de olabilir.

Takımın kuruluş nedeni ne olursa olsun, önemli olan takım çalışmasına başladıktan sonra yapılacak etkinliklerin iyi planlanması, takım ruhunun ve takım hâlinde çalışma düşüncesinin kurum dâhilinde yerleştirilmesidir (Demirtaş, 1992: 41-42).

Örgütlerde takım hâlinde öğrenmenin önemli yeri vardır. Takım hâlinde öğrenmeyle ilgili şekilde Peter M. Senge şunları söylemektedir:

Takım hâlinde öğrenme hizalanma ve takım üyelerinin gerçekten arzuladığı sonuçları yaratma kapasitesini geliştirme süresidir. Ortak vizyon geliştirme disiplini üzerine kurulur.

Böylece öğrenen takım öbür öğrenen takımları devamlı şekilde geliştirir ve bunu takım hâlinde öğrenme pratik ve becerilerini daha geniş biçimde telkin ederek yapar.” (Senge, 1996: 257).

Takımlara dayalı örgüt yapısının oluşturulması, personel güçlendirmeyi kolaylaştırıcı etki yapacaktır (Ocaklı, 2006: 15).

İletişim Becerisi

İletişim; emirlerin, enformasyonun, düşüncelerin, açıklamaların ve soruların bireyden bireye ve gruptan gruba aktarılma, iletilme süreci biçiminde tanımlanabilir (Ocaklı, 2006: 12). Literatürde iletişimin değişik tanımlamalarına da rastlamak olasıdır; “bilgi üretme, aktarma ve manalandırma süreci” veyahut “katılanların bilgi/sembol üreterek birbirlerine ilettikleri ve iletileri manaya ve yorumlamaya çalıştıkları vetire” gibi daha kapsamlı tanımlamalar bunlardan bazısı arasında sayılabilir (Dökmen, 2005: 19).

İletişimde “empati” tanımı da ayrı öneme sahiptir. Buna göre iletişimin sağlıklı olabilmesi için kişilerin ilkin karşısındakini manaya daha sonraysa karşısındaki tarafından anlaşılmaya ihtiyacı vardır (Covey, 2005: 271).

Örgütler, en az iki kişinin ortak ereği gerçekleştirmek maksadıyla bireysel rollerinin eşgüdümlemesiyle oluşur. Doğal şekilde eşgüdümün oluşabilmesi ve sürekliliği, örgüt amaçlarının açık biçimde anlaşılabilmesi ve benimsenmesi için iletişim olmazsa olmaz şarttır (Yaşar, 2003: 27).

Örgütler iletişim olmaksızın varlıklarını sürdüremez (Demir, 2003: 135). Öyle ki, Bursalıoğlu (2005b: 15), modern örgüt kuramlarının örgütün kendisini çeşit “iletişim ağı” biçiminde kabul ettiğini belirtmektedir.

Buna göre, planlama, karar verme, örgütleme, eşgüdümleme ve değerlendirme gibi yönetsel vetirelerin başarması iletişimin başarmasına bağlıdır (Yaşar, 2003: 27).

Kurum örgütü, eğitmen-öğrenci, öğrenci-öğrenci, eğitmen-eğitmen, eğitmen-aile ve çocuk-aile ilişkilerini kaplar. Kurumdaki ilişkiler, sadece formal öğrenmeyle de sınırlı değildir. Çok yönlü ilişkiler yer almaktadır. Kurum yönetiminde birey ilişkileri ağırlık taşımaktadır (Erdinç, 2006: 80-81).

Ülkemiz kurumlarında yöneticilerinin eğitmenlerle kurdukları iletişim becerilerini istenilen düzeye çıkarmak amacıyla kurumda, çeşitli sosyal etkinliklere (informal toplantılar, proje üzerinde ortaklaşa çalışma vb.) yer verilmelidir.

Türkiye’deki kurumlarda çoğu işgören çatışmaları, işgörenin çalıştığı birim veyahut bölüm dâhilindeki kıt kaynaklar, iletişim eksikliği veyahut hatası, yetki ve sorumluluk alanlarındaki belirsizlik ve dengesizlik gibi nedenlerden kaynaklanmaktadır (Çubukçu ve Döndar, 2003: 236).

İş Doyumu ve Motivasyon

Bir organizma şeklinde her gün çeşitli davranımlarda bulunuruz. Hiçbir davranımın gelişigüzel ve kendiliğinden olduğu söylenemez. Organizmayı davranıma sevk eden sebep ya da sebepler vardır. Organizmayı çeşitli davranımlara güdüleri sevk eder (Arı, Üre ve Yılmaz, 1999: 169).

Güdüleme tanımının dilimizde tam karşılığını bulmak çok zordur. tanım İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. “Motive” teriminin Türkçe karşılığı “güdü”, “saik” veyahut “harekete geçirici” şeklinde belirlenebilir (Eren, 1989: 387).

Fromm (2004: 47)ye “bireyi belli biçimlerde eylemde bulunmaya ve onu belli yönlerde uğraşmaya iten güçleri” güdü şeklinde tanımlamaktadır.

Güdü; harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve müspet yöne yöneltici, üç ana özelliğe haiz güçtür. “Motive” ana tanımından türetilen güdülemeyse, veyahut birden çok bireyi, belirli yöne doğru devamlı biçimde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı biçiminde açıklanabilir (Eren, 1989: 387).

Dilts ve Lumsden ise güdülenmeyi, hedefe dönük şekilde davranımı harekete geçiren, sürdüren ve yönlendiren güç şeklinde tanımlamakta ve güdülerin yukarıda bahsedilen üç ana özelliğini vurgulamaktadır.

Koontz and Weirich’in tanımına (Ocaklı, 2006: 17) göreyse “güdülenme, bireyin iç dürtülerinin, isteklerinin, arzularının, ihtiyaçlarının ve başka benzer uyarıcılarının biçimde tatminidir.”

Nitekim güdülenme kelimesiyle eş manalı şekilde günlük hayatımızda arzu, istek, ihtiras gibi tanımları kullanırız. Dikkat edilirse tüm kelimelerin dâhilinde “ulaşılmak istenen gaye, hedef” vardır (Tevrüz, 2008: 110).

İş doyumuyse bireyin toptan iş çevresinden (iş, yöneticisi, çalışma grubu, iş organizasyonu vb.) elde etmeye çalıştığı yatıştırıcı ve rahatlatıcı duygu şeklinde tanımlanabilir (Eroğlu, 2000b: 251).

İşten doyum, işgörenin işini değerlendirmesinin sonucu ve bunun sonunda elde ettiği müspet duygu olgudur. İşgörenin işini değerlendirmesine konu olan etmenler, örgütçe kendinin doyurulan iktisadî, psikolojik ve sosyal gereksinimleridir (Başaran, 1991: 202203).

Birey örgütten elde ettiği değerlerle gereksinim duyduğu değerleri bağdaştırabildiği oranda iş doyumunu sağlamaktadır (Başaran, 2004: 381).

Gerçekte güdülenmeyle iş doyumunu arasında karşılıklı ilişkiden söz edilebilir. İş doyumunu sağlayan kişi için gerekli güdülenme kaynakları temin edilmiş demektir. Aynı biçimde güdülenmiş kişi de tüm çaba ve faaliyetleri sonucunda iç huzur ve zevki tadabilir (Eroğlu, 2000b: 252).

Başarı ve Ödüllendirme

Ödüller genellikle içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İçsel ödüller övgü, takdir, tanınma vb. olabileceği gibi, dışsal ödüller terfi, para vb. ödüller dışsal ödül kaplamına girmektedir (Yıldırım, 2008: 662).

Stratejik planlama süresince örgütün kültürel yapısına uygun, içsel değerlere hitap eden ödüllerin kullanılması önemlidir (Halim, 2000: 206).

İçsel ödüllerin işgörenler tarafından daha çok tercih edildiği, işgörenin güdülenme, iş doyumunu, verimlilik ve performansını dışsal ödüllere göre daha fazla etkilediği bir çok çalışmacı tarafından ortaya konulmuştur (Yıldırım, 2008: 666).

Çünkü dışsal ödüllerin takım çalışmalarını engelleyeceği ve bölünmelere yol açacağı düşünülmektedir (Halim, 2000: 206-207). Bu noktada yöneticilere düşen içsel ve dışsal ödülleri dengeli biçimde kullanabilmektir (Yıldırım, 2008: 666).

Yine farklı çalışmada, işgörenlere örgüt dâhilinde kendilerini en çok güdüleyen şeyin ne olduğu sorulduğunda bunun dış kaynaklı ödüllerden ziyade, yönetici tarafından övülme, iş ortamında tanınma ve fark edilme olduğu cevapları alınmıştır (Doğan, 2003: 28).

Bu örnekler bize göstermektedir ki, stratejik planlama uygulayan örgütlerde iç kaynaklı ödüllerin kullanılması örgüt yapısı bakımından daha uygun bulunmaktadır (Halim, 2000: 206-207).

Le Boeuf dünyada en önemli yönetim ilkesinin “ödüllendirilen işlerin yapılacağı” ilkesi olduğunu iddia etmektedir. Bunun sebeple, örgütleri iyileştirmek için, performans ve ödüller arasında uygun bağ kurulmalıdır. Yönetici, örgütün verimliliğini ve kalitesini iyileştirecek türdeki performans biçimlerini, ödüllendirme yollarını bulup ortaya koymalıdır (Balcı, 1989: 129).

Beklenti-ilke kuramcılarında Porter-Lawler'a göre ödüller, işgörenin beklediği ya da amaçladığı sonuçlardır ve onların beklentilerine uygunsuzsa değerli olabilmektedir.

Ancak koşullara uygun olan ödüller işgöreni daha çok çalışmaya güdüleyebilmekte, aksi hâlde olumsuz sonuçlara neden olabilmektedirler. Ödüllerden beklenen etkinliğin elde edilebilmesi, aracın yerinde, zamanında ve dozunda kullanılması koşuluyla olası olabilir (Balcı, 1989: 131).

Başarı ve ödüllendirmenin etkileme yöntemi şeklinde kullanılabilmesi için, etkilenmek istenen bireyin söz konusu değişikliğin kazancını önceden görebilmesi esastır. Kazancın görülebileme olasılığı arttıkça bireyin değişikliği benimseme olasılığı da artmaktadır (Aydın, 2007: 324).

Yönetim ve Liderlik

Liderlik, görüşleri, eylemleri ve eğilimleri, etkileme, yönlendirme ve yönetmedir (Çelik, 2000: 19). Deming'e göre, lider, orkestraya benzettiği bütünleşmiş düzlem içerisinde takım üyelerinin kendilerini yönetmesine izin veren, insanları işlerini daha iyi yapmayı sağlayacak biçimde yönlendiren kişidir.

Liderliđi etkileme gücü şeklinde gören tüm tabirlerde "liderlik"le "lider" tanımlarının birbirine çokça karıştığı görülmektedir. Oysaki lider, bireyi simgelerken, liderlikyse davranım biçimi şeklinde görülmektedir (Çelik, 2000: 224).

Lider, takımın üyesidir. Ancak liderin asıl özelliği, takım üyelerinin kendine yaptıkları olumları etkilerin daha fazlasını onlara yapabilme özelliği göstermesidir. yetkin liderler sadece karar vermekle yetinmezler. Onlar örgüte çok geniş açıdan bakarlar ve işgörenler üzerinde büyük etki sahibidirler.

Günlük sorunlardan ziyade, stratejik düşünmeyi dener, kritik kararlar verirler. Ortak vizyon etrafında grubu birleştirmeye, bütünleştirmeye çalışırlar (Başar, 2000: 39). Bunun için liderler ortak vizyonu paylaşım ve ona karşı tutku oluşturma isteğini taşırlar (Bursalıoğlu, 2005b: 179).

Stratejik planlamada üst yönetimin liderliğine büyük önem verilmektedir. Ortak vizyon etrafında işgörenleri bütünleştirmek, yönlendirmek, değişen müşteri ihtiyaçlarına göre devamlı gelişimi sağlama gibi özellikleri ilke edinen stratejik planlama, bunu büyük oranda yöneticilerin liderliğine bağlamaktadır (Ensari, 2010: 138).

Liderler vizyonu belirledikten sonra bunu yetkin biçimde paydaşlara aktarmalı ve sahiplenilmesini sağlamalıdır.

Paydaşlar ancak kurumun vizyonunun kendi bireysel vizyonlarına uygun olduğunu ve bunun onların gelişimlerine katkı sağladığını gördüklerinde kaliteli çalışmalar gösterirler. nedenle lider,

paydaşların beklentilerini doğru manaalı ve vizyonun beklentileri nasıl karşılayacağını doğru anlatmalıdır (Ensari, 2010: 139).

Alıcı Odaklı Olmak

Alıcı yani müşteri tanımını daha çok endüstri ve hizmet sektöründe kullanılmakta olan terim olmakla birlikte, öğretim örgüt çalışanlarının ve başka ilgililerin müşteri şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Buna karşılık, tanımın yerine, öğretim alıcısı, öğretim üreticisi, öğretim sağlayıcı gibi müşterinin konumuna göre farklı tanımlar da önerilmektedir (Gülsoy, 2007: 33).

Öğretim örgütlerinde “müşteri” denildiği zaman ilkin öğrenciler akla gelmektedir. Ancak stratejik planlama anlayışına göre müşteri, sadece üretilen ve satılan malı/hizmeti kullanan veyahut tüketen işyeri dışındaki kişi ve kuruluşlar değildir.

İşyeri dâhilinde birbiriyle bağlantılı iş yapan kişiler, çalışanlar, yöneticiler ve bölümler yeri geldikçe birbirinin müşterisi olabilmektedir (Gülsoy, 2007: 33-34).

Kurumlardaki müşteriler; kurum yöneticileri, eğitmenler, öğrenciler, veliler, burs veren kurumlar, gelecekteki olası işverenler, hükümet ve topluluktur. Memnuniyet düzeyi yüksek müşteriler, kuruluşun kaliteye yönelik çalıştığının kanıtıdır.

İç müşterinin memnuniyeti, dış müşterilerin daha iyi mâl ve/veyahut hizmetle karşılaşmasına yardımcı olacak ve dış müşteri memnuniyetini müspet yönde etkileyecektir (Erdoğan, 2006: 77).

Memnuniyetin oluşma süreci beklentilerle algılanan performans arasındaki karşılaştırmayı içerir. Beklentiler önceki deneyimden etkilenir. Önceki deneyimden elde edilen memnuniyet düzeyi yükseldikçe, gelecekteki performansa yönelik beklentilerin daha da yüksek olacağına inanılmaktadır (Erdoğan, 2006: 77).

Alıcı yani müşteri odaklı yaklaşımda, iç müşteri önceki sürecin çıktısını kendi süresince kullanmaktadır. Dolayısı ile her sürecin çalışanı kendinden sonraki vetirede çalışanları memnun kılmayı amaçlar.

Dış müşterinin ilgi, istek, beklenti ve şikâyetlerini dinlemek, onunla aynı dili konuşarak onu manaya çalışmak, görüşler doğrultusunda onu memnun edecek önlemleri alarak sıfır hataya ulaşmak kurumları kaliteye götüren yolu açacaktır.

Ancak dış müşteriyle gerçekleştirilen diyalog aynı biçimde iç müşteriyle de gerçekleştirilmelidir. Bu olgu, örgütü iç ve dış çevresiyle devamlı etkileşim hâlinde, açık düzlem şeklinde gören modern örgüt anlayışının sonucudur (Ensari, 2010: 127).

Sonuç

Kurum yönetiminde stratejik planlama anlayışının hayata geçirilebilmesi için ardışık birtakım eylem ve faaliyetlerin yapılması gerekmektedir. Stratejik planlama bir vetiredir ve uzun yolculuğa benzer.

Stratejik planlama kurumların akşamdan sabaha anlayışı kurum yaşamında yerleştirebilmeleri olası olmayıp iş oldukça zaman alıcıdır. Onun için kimi öğretim örgütlerindeki stratejik planlama uygulamaları başarısızlıkla sonuçlanmakta, insanlar da bunun yaşama geçirilebilmesi konusunda umutsuzluğa kapılmaktadırlar.

Stratejik planlama konusunda sabırlı olunmasından ve karşılaşılan sorunların üstesinden gelmek için çaba sarf edilmesinden farklı çıkış yolu da bulunmamaktadır.

Stratejik planlamanın ne olup olmadığı konusunda ilkin yetkin ekipten eğitim alınarak kurumda süreci başlatacak eğitici kadronun yetiştirilmesi gerekmektedir. Dışarıdan alınacak bir kaç oturumluk stratejik planlama öğretimi bu konuda yeterli olmayacaktır.

Uzun süreli öğretim hizmetinin kıymeti de yüksek olacaktır. Bu nedenle her kurumun kendi eğitici kadrolarını yetiştirmesi gereklidir. Bu vetirede yapılacak ilk iş, her kurumun ilkin ekibi amaçla yetiştirmesidir.

Stratejik planlama konusunda danışman şirketlerden ya da ilgili alan uzmanı öğretim üyelerinden yardım alınabilir. Ancak ilkin örgütün kendi kaynaklarını hareket geçirmesi gereklidir.

Örgütün kendi kaynaklarından stratejik planlama konusunda öncü çıkarması gerekir. Eğitsel liderlik, kurumun ve yöneticinin sorumluluğu şeklinde görülmektedir. Stratejik planlama yaklaşımında liderlik, ilgili örgütteki ya da alandaki her kesin sorumluluğudur.

Böyle yaklaşımı kabullenmiş öğretim kuruluşunda da, yöneticiler, eğitmenler ve başka çalışanlar kararlar vermekten çekinmezler; onların katkıları ve önerileri memnuniyetle karşılanır ve istenir.

Ancak böyle öğretim kuruluşunun öncüleri olan kişiler herkese potansiyelinin en üst sınırına erişebilmesini sağlayacak, yeni öğrenme yöntemleri tasarımını gerçekleştirebilecek gerçek öğretim liderleri şeklinde yetişebilirler.

Kaynakça

Aras, N. ve Sözen, N. (2020). *Yönetim Bilimi*, Ankara: Pagema Yayıncılık.

Ayas, A. (2019). Okul Müdürlerinin Öğretmenler Üzerindeki Etkisi, *Milli Eğitim Dergisi*, 157.

Balcı, A. (2000). *Örgütsel Gelişme Kuram ve Uygulama*. Ankara: PegemA Yayıncılık.

Çelik, V. (2000). *Öğretimsel Liderlik*. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yay.

Demirci, H. (2008). *Stratejik Planlama Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Demirtaş, H. (2005). Kurum Çalışanlarının Takım Algısı, Malatya Örneği. *Ege Öğretim Dergisi*, Sayı: 6 (1), 39-59.

Doğan, E. (2002). *Öğretimde Stratejik Planlama Yönetimi*. Ankara: Academyplus Yayınevi.

Karslı, M. D. (2004). *Yönetimsel Etkililik*. (2. Baskı). Ankara: PegemA Yayıncılık.

Kaya, Y. K. (2009). *İnsan Yetiştirme Düzenimiz*. (5. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.

Küçükşüleymanoğlu, R. (2007). İlköğretim Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Örnek Olay İncelemesi. *Öğretimde Politika Analizleri ve Stratejik Çalışmalar Dergisi*, Sayı: 1.

Meder, M. (2001). Bilgi Topluluğu ve Topluluk Değişimi. Pamukkale Üniversitesi Öğretim Fakültesi Dergisi, Sayı: 9, 72-81.

Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlamanın İşlevsel Süreçlerdeki Öneminin İncelenmesi

Şimşek, M. (2002). Stratejik Planlama Yönetiminde Başarmanın Anahtarı İnsan Faktörü. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Tezcan, M. (2002). Postmodern ve Global Toplulukta Öğretim. Ankara: Anı Yayıncılık.