

# ETKİLİ BİR OKUL İÇİN STRATEJİK YÖNETİM

Doç. Dr. Vehbi ÇELİK\*

Son yıllarda birçok ülkede eğitime kamu kesimi içinde en fazla payın ayrıldığı görülmektedir. Kamu kaynaklarının önemli bir kısmının eğitime ayrılması, bu kesimin verimlilik açısından analizini zorunlu kılmaktadır. Eğitimde verimlilik sorunu temelde eğitim yönetiminin uğraşı alanına girmektedir.

Eğitim sistemi, insan kaynaklarını biçimlendiren bir sistemdir. Geleceğin toplum biçimini eğitim sisteminin yetiştireceği insangücü şekillendirecektir. Eğitim sistemlerinin diğer sistemler gibi hızlı bir değişim süreci içinde bulunmaları, eğitimde verimlilik kavramının önem kazanması ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler geleneksel eğitim yönetimi yaklaşımlarının dışında daha çağdaş yönetim yaklaşımlarını gerektirmektedir. Bu yaklaşımlardan biri de stratejik planlama ve yönetim yaklaşımıdır.

1960'lı yıllarda başlayan çağdaş yaklaşım, sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim yaklaşımını getirmiştir. Sistem yaklaşımı örgütü bir bütün olarak görür. Durumsallık yaklaşımına göre, "her örgütün yapısına uygun tek bir seçenek yoktur ve en iyi duruma göre değişir" anlayışına dayanır. Stratejik yönetim yaklaşımı ise, sistem yaklaşımı ve durumsallık yaklaşımını bütünleştirmeye çalışır. Stratejik yönetim, değişime uyum sağlayabilmek için geliştirilmiş bir yönetim biçimidir (Tümer, 1993).

## Stratejik Yönetim Nedir?

Stratejik yönetim, örgütü amacına ulaştıracak eylemleri formüle etme, uygulama ve değerlendirme sürecidir. Strateji formüle etme, örgütün iç güçlerini ve eksikliklerini, dış olanaklarını ve örgütü tehdit eden faktörleri belirlemeyi kapsar. Örgütün misyonunu oluşturma, amaçları belirleme, alternatif stratejiler geliştirme ve yürütmeye ilişkin kararları analiz etme etkinlikleri de strateji formüle etme süreci içinde yer alır. Strateji uygulama süreci, örgütün hedeflerini belirleme, politika üretme, işgörenleri motive etme ve kaynakları kullanma etkinliklerinden oluşur. Strateji değerlendirme ise, formüle edilen (planlanan) ve uygulanan stratejinin değerlendirilmesini kapsamaktadır (David, 1986: 4).

\* Fırat Üniv. Tek. Eğt. Fak. Eğitim Bilimleri Bölümü Öğretim Üyesi.

Stratejik yönetim, örgütün hedeflerini belirlemeye yönelik önemli kararları vermek için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşım biçimidir. Stratejik yönetim belirsiz koşullar altında etkili kararlar verebilme yollarını gösterme; nitelik ve nicelik olarak bilgiyi organize etme girişimidir.

Stratejik düşünme, sezgisel düşünme değildir, ancak sezgisel düşünmeyi destekleyebilir. Stratejik yönetim yaklaşımı, yöneticilere sezgisel düşünme fırsatı verebilir. Stratejik yönetim, örgütün iç ve dış eğilimlerini, temel felsefesini belirlemek yoluyla karar verme sürecindeki tıkanıklıkları gidermeye çalışan bir yaklaşım biçimidir.

Stratejik yönetim yaklaşımını kullanmanın birçok yararları vardır. Birincisi ve belki de en önemlisi örgütün kendine özgü yazgısını kontrol altında tutması ve çevresel tepki ve beklentileri etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmasıdır. Stratejik yönetim önemli kararların verilmesi için temel oluşturur. İç çatışmaların giderilmesini ve kaynakların rasyonel kullanılmasını sağlar.

Stratejik yönetim yaklaşımını kullanmanın birçok yararları vardır. Birincisi ve belki de en önemlisi örgütün kendine özgü yazgısını kontrol altında tutması ve çevresel tepki ve beklentileri etkileyen faktörleri belirlemeye çalışmasıdır. Stratejik yönetim önemli kararların verilmesi için temel oluşturur. İç çatışmaların giderilmesini ve kaynakların rasyonel kullanılmasını sağlar.

Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütün çevresel olanaklardan faydalanmasını, dış tehditlerden en aza indirilmesini ve iç başarısızlıkların giderilmesini amaçlar. Bu yaklaşımın örgütün yok olmasını önlemesinin yanında, verimliliği artırma, değişmeye karşı direnmeyi giderme, ödül ve performans arasındaki ilişkiyi kurma gibi yararları da vardır. Stratejik yönetim, örgütün sorun çözme kapasitesini geliştirir. Çünkü bu yaklaşım, örgütün bütün düzeyleri ile yönetici arasında güçlü bir etkileşimi gerektirir (Davis, 1986: 49).

## **STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ**

### **Stratejik Planlama**

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması stratejik planlama veya strateji formüle etmedir. Bu aşama stratejik yönetimin başarısı açısından son derece önemlidir. Örgütü etkileyen bütün iç ve dış değişkenlerin stratejik planlama sürecinde yer alması gerekir. Stratejik planlama süreci, stratejik uygulama ve stratejik değerlendirme süreçlerine yön veren bir süreçtir. Stratejik uygulama ve değerlendirmenin başarısı, temelde sağlıklı bir stratejik planlamaya bağlıdır.

Stratejik planlamanın geleneksel planlamadan farkı, çevresel faktörlerin incelenmesine büyük önem vermesidir. Geleneksel planlama yaklaşımı, genellikle dış çevreyi incelemeyen, mevcut amaç ve hedeflerin belirlenmesinde dayanak noktası olarak iç çevreyi temel alan bir planlama yaklaşımıdır. Stratejik planlamanın amacı, en geçerli veya çevresel koşulları en iyi şekilde belirleyici politikalar üreterek, en uyguna ulaşmayı engelleyen sorunları ortadan kaldırıp, örgütün dış çevresi ile iç çevresi arasında uyum sağlamaktır. Stratejik planlama geleceğe yönelik ayrıntılı örgütsel hedefleri belirleyici seçenekleri içeren planlama biçimidir (Çelik, 1993: 22). Stratejik planlama yaklaşımını geleneksel planlamadan ayıran başlıca özellikler şunlardır (Rick, 1991: 289):

1. Stratejik planlama örgütün geleceğe yönelik eğilimlerini ve ihtiyaçlarını belirler, örgütün iç ve dış çevresinin bir bütün olarak anlaşılmasını sağlar.
2. Stratejik planlama sistem yaklaşımına dayanır. Doğrudan örgütün amaç ve hedeflerine yöneliktir.
3. Stratejik planlama örgütün iç ve dış çevresinin sürekli değiştiğini kabul eder. Geleceğe yönelik planlama temeline dayanan sezgisel bir süreçtir.
4. Stratejik planlama, örgütün geleceğe yönelik eğilimlerini sürekli olarak biçimlendirir ve değişme sorununa etkili çözümler getirmeye çalışır.

Toplumların hızlı teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler geçirdiği görülmektedir. Özellikle ileri toplumların bilgi toplumuna dönüştüğü günümüzde eğitim örgütleri hem bu değişime uyum sağlamak, hem de toplumu bu değişime hazırlamak zorundadır. Aslında eğitim örgütlerinin temel amaçlarından birisi toplumları değişime hazırlayarak kalkınmayı sağlamaktır.

Okullar, çevresel değişimde önemli rol oynamaktadırlar. Aile yapısındaki değişimler, ailenin çalışma biçimi, iş yaşamının farklılaşması, ergenlerin değerlerindeki değişimler, yerel örgütlerin beklentilerindeki değişimler ve teknolojik değişimler eğitim sistemini değişmeye zorlamaktadır. Okula ilişkin araştırmalar, özellikle okulun bu değişime nasıl cevap verebileceği sorununa yönelmiştir (Levin, 1993: 5). Değişimin bütün etkileriyle birlikte yaşadığı eğitim örgütlerinde stratejik planlama etkili bir yaklaşım olarak görülebilir. Eğitim uzun vadeli planlamayı gerektirir. Stratejik planlama uzun vadeli planlama temeline dayandığından eğitim örgütlerinin doğasına da uygun düşmektedir.

Stratejik planlama okulu sistem yaklaşımıyla inceler. Stratejik planlama evresinde okulun örgütsel kültürü, okulun birimleri arasındaki ilişkiler, örgütsel yapıdan kaynaklanan engeller ve okul-çevre ilişkileri analiz edilir. Daha sonra çevresel yapıya en uygun strateji belirlenmeye çalışılır. Sonuç olarak stratejik planlama evresinde okulun nerede olduğu ve nereye gitmek istediği belirlenir.

## Misyon Belirleme

Misyon, bir örgütün amacını diğer örgütlerden ayırt eder. Misyon, örgütün üretim kimliğini gösterir, örgüt felsefesini canlandırır. Okulun örgüt misyonu, yöneticiler ve öğretmenler tarafından paylaşılan ortak değerler ve inançlar demektir. Bir eğitim örgütünün canlı kalabilmesi için, okulun tüm politikalarını ve eylemlerini yönlendiren sağlam bir örgütsel misyona sahip olması gerekir. Bununla birlikte tüm okul personeli bu misyona sıkı sıkıya bağlı olmalıdır.

Örgütler değişen dünyayla başa çıkmak istiyorlarsa, temel misyon dışında herşeyi değiştirmeye hazır olmalıdırlar. Bir örgütün başarısında teknolojik veya ekonomik kaynaklar, örgüt yapısı veya yenilikçi olmadan daha çok, örgüt misyonu ve felsefesi rol oynamaktadır (Peters Waterman, 1987: 383). Misyon her okulu "okulumuz nedir?" ve "okulumuz ne olmalıdır?" sorularını cevaplandırmaya zorlar. Bu sorular, okulun amaç ve misyonunun açıklanmasında ve okul için gerçekçi hedeflerin belirlenmesinde son derece önemlidir. Gerçekten bu sorulara cevap verememek okullardaki başarısızlığın en büyük nedenlerinden biridir. Birçok öğretmen ve okul yöneticisi çalıştıkları okulun temel misyonunu bilmemektedirler. Okul kendi misyonunu araştırırken, üstün yönlerini ve özelliklerini ön plana çıkarmalıdır.

Stratejik planlamanın ilk adımı örgütsel misyonun belirlenmesidir. Bu aşamada yöneticiler, okulun varolan koşullarını, geleceğe yönelik eğilimlerini ve inançlarını, benimsedikleri örgütsel misyon ile açıklamaya çalışırlar. Örgüt misyonu, okulun üstlendiği özel görev olarak ifade edilebilir. Misyonun en önemli işlevi, bütün okul personeline ortak bir yön vermesidir.

Her örgüt yazılı olsun veya olmasın bir felsefe veya misyona sahiptir. Örgütün bütün etkinliklerinde personelin davranışlarını şekillendiren bu felsefe ve misyon, yöneticilerin inanç ve değerlerine göre oluşur. Özellikle misyon, bir örgütün en önemli varoluş nedenidir ve onun stratejik amaçlarını, nasıl gerçekleştireceğini belirleyen çerçeveyi oluşturur. Örgütün temel kimliği, misyonla kazanılır (Furman ve diğ., 1993: 15).

Bir okulun kurum olabilmesinin ilk koşulu, sistemli değer ve inançlarla kaynaşmasıdır. Okul kendi başarısı için hangi değer ve normları belirleyeceğini açıkça ortaya koymalıdır. Örneğin; "en iyi okul olmak", "en başarılı öğretmenlerin çalıştığı okul olmak", "eğitsel yenileşmenin merkezi olmak", "bilgisayar destekli eğitim yapmak" gibi. Böylece belli bir misyonu benimseyen okul, toplumda farklı bir görünüm kazanmaya başlar. Galatasaray Lisesi'nin, fen lisesinin veya anadolu lisesinin örgütsel misyonu ve toplumsal görüntüsü birbirinden farklıdır. Bu farklılığı oluşturan temel faktör ise örgütsel misyondur.

## **Strateji Uygulama**

Strateji uygulama, stratejik yönetim sürecinin eylem evresini göstermektedir. Strateji uygulama üç temel etkinlikten oluşmaktadır: Hedef belirleme, politika oluşturma ve kaynak kullanma. Stratejik yönetim sürecinin en güç evresi, strateji uygulama evresidir. Çünkü bu evrede işgören disiplini, motivasyon ve örgütsel bağlılık büyük önem taşır. Uygulamanın başarısı, yöneticinin işgörenleri stratejisinin uygulanmasına, motive etme derecesine bağlıdır (Davis, 1986: 16).

Stratejik uygulamanın başarısı için, öncelikle finansman, üretim, yönetim ve araştırma ve geliştirmeye ilişkin hedeflerin belirlenmesi gerekir. Hedefler kısa süreli etkinliklerle ulaşılması gereken noktayı ifade ederken, amaçlar ise uzun sürede ulaşılması gereken noktayı ifade etmektedir. Politika oluşturma, stratejinin uygulanması açısından önemlidir. Politika, belirlenen hedeflere doğru yapılacak etkinliklerin temel çerçevesini oluşturur. Strateji uygulamanın üçüncü etkinliği kaynak kullanımındır. Kaynakların rasyonel ve öncelikli hedeflere uygun olarak kullanılması gerekir.

Stratejinin uygulanması yöneticinin öncülüğünde olmakla beraber, her işgören stratejinin uygulanmasına katılmak zorundadır. Okul yöneticisi öğretmenler arasında çift yönlü işleyen bir iletişim akımı ve karşılıklı güven ve anlayışa dayalı bir iklim oluşturduğu zaman, öğretmenler stratejinin uygulanmasına aktif olarak katılırlar. Stratejinin uygulanmasında okulun örgütsel kültürü de önemlidir. Öğretmen-yönetici ilişkisi istenen düzeyde ise, okulun örgütsel değer ve normları öğretmenler tarafından yeterince paylaşıyorsa, öğretmenler ve yönetici arasında etkili bir işbirliği gerçekleşir. Bu işbirliği stratejinin başarısı için gereklidir. Yoksa çatışmalı ve bozuk bir iklime sahip bir okulda, yöneticinin belirlediği stratejiyi başarıyla uygulaması mümkün değildir.

## Strateji Değerlendirme

Etkili bir strateji değerlendirme, üç temel etkinlikten oluşur. Birincisi, uygulanan stratejiyi etkileyen iç ve dış faktörlerin yeniden gözden geçirilmesidir. Bu evrede şu sorunlara cevap aranır: İç direnmeler nelerdir? Çevresel olanaklar nelerdir? Dış tehditler nelerdir? Strateji değerlendirmenin ikinci etkinliği, örgütsel verimliliğin değerlendirilmesidir. Bu sürecin son etkinliği, stratejik pozisyonun örgütün iç ve dış çevresi ve yeni ihtiyaçlar açısından değerlendirilmesidir (Davis, 1986: 17).

Eğitim örgütlerinde stratejik değerlendirme daha karmaşık bir süreç niteliği gösterir. Çünkü okul, çevre güçlerinin etkilediği örgütlerin başında gelir. Çevrenin güç odakları okulun dış tehditlerini oluşturur. Okul yöneticisi, okulun gelişimini ve uygulanan stratejinin başarısını etkileyen dış tehditleri ortadan kaldırmak zorundadır. Aksi halde ortadan kaldırılmaya dış tehditler, daha sonra uygulanacak stratejilere de zarar verir.

Eğitim örgütlerinin ürünü bir mal değildir. Ürünün somut bir nitelik taşıyamaması, değerlendirme aşamasında bir takım güçlükler çıkarılabilir. Ancak bireylerde istenen davranış değişikliğinin gerçekleştirilmesi olarak ifade edilen eğitimin ürünü belli ölçütlere göre değerlendirmek mümkündür. Stratejik değerlendirme sürecinde eğitimin ürünü, hem nitel hem de nicel olarak değerlendirilmelidir.

Okul örgütlerinde stratejik değerlendirme süreci bir bütünlük taşır. Bu evrede hem stratejinin planlanması hem de stratejinin uygulanması süreçleri bir bütün olarak değerlendirilir. Stratejik yönetimin amacı, benimsenen etkili stratejilerle okulun verimini ve başarısını artırmak ve böylece okulun yenileşmesini sağlamaktır. Okul, stratejik değerlendirme çalışmasıyla hedeflere ne derece ulaştığını görür ve buna göre geleceğe yönelik eğilimleri belirlemeye çalışır.

## SONUÇ

Gerek kamu kesimi gerekse özel kesim olsun bütün örgütlerin temel sorunu verimliliktir. Hiçbir örgüt verimliliği gözardı eden bir yönetim biçimi benimsemez. Eğitim örgütleri de kendi kabuğundan sıyrılıp çağdaş yönetim yaklaşımlarını uygulamak zorundadırlar. Eğitim örgütleri çağa uyum sağlayabilmek, yenilikleri izlemek, sürekli gelişmek ve verimliliği sağlamak için, geleneksel yönetim yaklaşımının dışında daha çağdaş yaklaşımları uygulamalıdır.

Okulun kendine özgü girdisi, çıktısı ve çevresi vardır. Okul, kaynaklarını akılcı kullanmak zorundadır. Stratejik yönetimin okul yönetimine en büyük katkısı okulun kendisini tanımasına, hangi konumda olduğunu, nereye gittiğini ve nereye gitmek zorunda olduğunu bilmesine yardımcı olmasıdır. Stratejik yönetim yaklaşımı, karar verme sürecindeki belirsizlikleri giderir ve okul yöneticisinin daha gerçekçi karar vermesini sağlar.

Stratejik yönetim yaklaşımının eğitim örgütlerine getireceği önemli bir katkı da örgütsel kültürün ve misyonun geliştirilmesine yardımcı olmasıdır. Okulun örgütsel kültürü ve misyonu stratejik yönetimde büyük önem taşır. Okulun örgütsel kültüründe verimlilik önemli bir değer olarak görülürse, okul başarılı olur. Bir lise "üniversite sınavında başarı gösteren liseler içinde ilk elli liseye girme" gibi bir misyon üstlenmişse stratejini buna göre oluşturmaya çalışır. Dolayısıyla örgütsel misyonunu belirleyen okul, kendisini diğer okullardan ayırdedebileceği gibi, diğer okullarla karşılaştırma olanağı da bulabilir.

### KAYNAKÇA

- Amico, J., (1988), "Strategic Planning For Educational Reform and Improvement", **Planning Changing**, Vol, 19, No: 4.
- Çelik, V., (1993), "Okul Kültürü ve Eğitim Planlaması", **21. Yüzyıla Doğru Eğitim Yapıları Sempozyumu, Politikalar Planlama Tasarım, 13-14 Mayıs 1993**, Yıldız Teknik Üniv. Mimarlık Fak. İstanbul.
- Davis, F. R., (1986), **Fundamentals of Strategic Management**, Merrill Publishing Company, Columbus.
- Furman, B., ve diğ., (1993), **Türkiye Genelinde Yayın Yapan Özel ve Kamu Televizyonlarında Stratejik Yönetim Süreçleriyle İlgili Bir Araştırma**, İstanbul Üniv. İşletme Fak: İstanbul.
- Levin, B., (1993), "School Response to a Changing Environment", **Journal of Educational Administration**, 31 (2).
- Peters, T. J., Waterman R. H., (1987), **Yönetme ve Yükseltme Sanatı: Mükemmeli Arayışı**, (Çev. S. Sorgut), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Richards, C. E., (1989), **Microcomputer Applications For Strategic Management in Education**, Longman Inc., New York.
- Rick, J. O. (1991), Strategic Planning for Educational Setting, **National Forum of Educational Administration and Supervision Journal**, 7 (3).
- Tümer, S. (1993), Neden Stratejik Yönetim, **Verimlilik Dergisi**, 1993/1.