

**T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ, YABANCI DİLLER YÜKSEK OKULU
STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meltem Yalçın

**İstanbul
Ocak, 2007**

**T.C. YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ BİLİM DALI**

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ, YABANCI DİLLER YÜKSEK OKULU
STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Meltem Yalçın

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabancalı

**İstanbul
Ocak, 2007**

ÖNSÖZ

Eğitim örgütlerinin, ülkelerin siyasi, sosyal, ekonomik geleceklerinde oynadığı rolün önemi, bu boyutların her birinde düşünsel ürünleri ortaya koyan, uygulayan, yaratan, keşfeden ve tüm bunların sonuçlarını yine kendi yaşayan insanı yetiştiriyor olmasında yatmaktadır.

Büyük önder Atatürk, 1 Kasım 1937’de Büyük Millet Meclisi’nin açış söylevinde ileriye düşünmeyi ve plan yapmayı şu sözleriyle vurgulamıştır: ‘Büyük davamız, en medeni ve en müreffeh millet olarak varlığımızı yükseltmektir. Bu, yalnız kurumlarında değil, düşüncelerinde temelli inkılap yapmış olan büyük Türk milletinin dinamik idealidir. Bu ideali en kısa bir zamanda başarmak için fikir ve hareketi beraber yürütmek mecburiyetindeyiz. Bu teşebbüste başarı ancak, süreli bir planla ve en rasyonel tarzda çalışmakla mümkün olabilir.’

Kamu çıkarlarını gözeten, kamuya ait örgütlerin, Atatürk’ün de sözlerindeki fikir ve hareketi beraber yürüten süreli planları oluşturmada, geliştirilen yeni yönetim biçimlerinden ve onların araçlarından faydalanması gereği yadsınamaz.

Bir eğitim örgütü olan Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Temel İngilizce Bölümü için hazırlanan stratejik planın, bir yandan örgüt kültürünün ve kimliğinin oluşumuna, gelişimine ve güçlendirilmesine destek verirken, diğer yandan kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılmasına ve bir hesap verme sorumluluğu geliştirilmesine yarar sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu anlayışla yapılan çalışmalara küçük bir katkı sağlaması amacıyla gerçekleştirilen bu araştırmada, görüş ve önerileri ile bana ışık tutan ve çalışmamın her basamağında destek olan tez yöneticim sayın Yrd. Doç. Dr. Erkan Tabancalı’ya, veri toplama aşamasında her zaman destek ve yardımcı olan sayın Öğr.Gör. Hande Abbasoğlu’na, toplantı, seminer ve görüşmelere katılarak görüş ve önerilerini sunan tüm meslektaşlarıma, veri analizlerinde katkısı bulunan sayın Sezgin Aslan’a ve Demet Ekin’e, literatür kaynakların temin edilmesinde sayın Öğr.Gör. Aydın Balyer’e teşekkürü borç biliyorum. Bu çalışma, son görev yeri Sivas, Fevzi Paşa İlköğretim Okulu (1947-1960) olan başöğretmen Şemsettin Yalçın’ın anısına ithaf edilmiştir.

İstanbul, Ocak, 2006

Meltem Yalçın

ÖZET

Bu araştırmanın amacı, Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün stratejik planlamasını yapmaktır. Araştırma için alan yazın taraması ile öncelikle stratejik planlama kavramı, süreç ve modelleri hakkında nitel veri toplanmış ve Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore'nin eğitim örgütleri için önerdiği süreç basamakları izlenerek Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün stratejik planlaması yapılmıştır. Bu süreç basamakları çeşitli teknik, araç ve analizleri de kapsamaktadır.

Araştırmada, eğitim örgütleri için en yaygın olarak kullanılan süreçler ve modeller tanıtılmış ve kullanılan sürecin her basamakta içermesi gereken konular detaylandırılmıştır.

Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün yapısı, operasyon ve hizmetlerini yürütme mekanizmaları hakkında toplanan verilerle genel amaç, politika ve ilkeleri, misyonu, vizyonu ve mevcut durum tablosu belirlenmiş ve gelecek, bir ile üç yıl ağırlıklı olmak üzere, beş yıl vadeli planları, stratejileri, hedef ve hedeflerin eylem planları belirlenmiştir.

Sonuç olarak, kurum eğitim öğretim, öğretim kadrosu, yönetim, bina, alt yapı ve bütçe konularını ilgilendiren pek çok gelişimi ve iyileşmeyi hedeflemektedir.

ABSTRACT

The purpose of this study is to prepare the strategic plan document of Basic English Department, School of Foreign Languages, Yıldız Technical University.

In this study, the qualitative data was collected about the concepts, processes and the models of strategic planning. Following the steps from ‘Strategic Planning for Higher Education’ by Hunt, Oosting, Stevens, Loudon and Migliore, the strategic planning for Basic English Department was prepared . These processes include some series of techniques, tools and analyses. The most widely used and proposed models and processes were described and the details of which the steps may include were stated.

Main purposes, policies, values, mission, vision and present situation of the institution were defined based on the collected data of the structure, the mechanisms of operations and services of the department. Plans, strategies, objectives and action plans were defined with the five year plan, in which the one to three years are mainly focused on.

As a result, the institutional perspective aims at many future changes for improvement and development including subjects such as educational programmes, staff, building and budget.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xi
I. BÖLÜM.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem.....	1
Amaç.....	6
Alt Amaçlar.....	6
Önem.....	7
Sınırlılıklar.....	8
Tanımlar.....	9
II. BÖLÜM.....	11
YÖNTEM.....	11
Araştırma Modeli.....	11
Evren ve Örneklem.....	11
Veriler ve Toplanması.....	11
Verilerin Çözümlemesi ve Yorumu.....	13
III. BÖLÜM.....	14
ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ VE İLGİLİ	14
ARAŞTIRMALAR.....	
Planlama ve Strateji Kavramları.....	14
Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramı.....	16
Stratejik Planlama Süreci ve Modelleri	18
Temel Stratejik Yönetim Modeli.....	18
Nasıl organize olunacağına karar vermek.....	19

Analiz yapmak.....	19
Stratejilerin nasıl seçileceğine karar vermek	19
Stratejiler geliştirmek ve seçmek.....	20
Plan yapısına ve uygulanmasına karar vermek.....	20
Plan ve uygulamaya geçilmesi.....	20
Fidler ve Bowles Modeli.....	21
Jhonson ve Sholes Modeli.....	22
İngiltere Yüksek Öğretim Fon Konseyi'nin (Hefce) Önerdiği Yüksek Öğretimde Stratejik Planlama Süreçleri.....	24
1. Aşama: Planlama.....	25
Tarama.....	26
Analiz.....	27
Fikirlerin doğması.....	27
Yeterlikler.....	27
2.Aşama: Dökümantasyon.....	28
3. Aşama: Uygulama ve izleme.....	28
Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore'ye Göre Süreç.....	29
Amaç ve misyon.....	31
Dışsal/ içsel analizler ve varsayımlar.....	35
Anahtar sonuç alanları	38
Strateji geliştirme.....	39
Operasyonel eylem planları.....	40
Uygulama ve izleme/ performans değerlendirme.....	41
Planlama Sürecinde Kullanılan Diğer Teknik ve Analiz Yöntemleri	43
Süreçte Karşılaşılabilecek Güçlükler.....	44
IV. BÖLÜM.....	46
IV. BULGULAR VE YORUM.....	46
YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü Stratejik Planlaması.....	46
Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	47
Kurum Hakkında Genel Bilgiler.....	47
Tesis ve araç-gereçler.....	52
İlkeler , Politikalar ve Genel Amaçlar.....	52

İlkeler.....	52
Politikalar.....	53
Amaçlar.....	54
İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	54
Misyon ve Vizyon.....	54
Misyon.....	55
Vizyon.....	55
Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	55
İç ve Dış Çevre Analizi.....	55
Kurumun güçlü ve zayıf yönleri.....	56
Paydaşlar.....	59
Tehditler.....	60
Fırsatlar.....	60
Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	61
Anahtar Sonuç Alanları/ Stratejiler/ Hedefler/ Eylem	61
Planları	
Stratejik program 1.....	62
Stratejik program 2.....	69
Stratejik program 3.....	71
Stratejik program 4.....	73
Stratejik program 5.....	74
Stratejik program 6.....	76
Stratejik program 7.....	78
Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar.....	78
Uygulama ve İzleme.....	79
Sorumluluk matrisi.....	80
Stratejik programların performans göstergeleri.....	90
Maliyet analizi.....	92
V. BÖLÜM.....	94
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	94
Sonuç.....	94
Öneriler.....	98

Uygulayıcılar için Öneriler.....	98
Araştırmacılar için Öneriler.....	98
KAYNAKÇA.....	99
EKLER.....	104

TABLÖLAR LİSTESİ

TABLO	Sayfa
1- Öğretim Elemanlarının Dağılımı.....	48
2- Sorumluluk Matrisi.....	80
3- Maliyet Tablosu.....	92

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil	Sayfa
1- Temel Stratejik Yönetim Modeli	8
2- Fidler ve Bowles Stratejik Yönetim Modeli	21
3- Jhonson ve Sholes Stratejik Yönetim Modeli	24
4.1-Hefce Stratejik Planlama Süreci.....	25
4.2-Hefce Planlama Aşamasının Basamakları.....	26
5- Stratejik Planlama Süreci	30
6- Kurum Organizasyon Yapısı	48
7- Yıllara Göre Öğretim Elemanı Sayısı.....	49
8- Yıllara Göre Öğretim Elemanı Başına Düşen Ortalama Haftalık Ders Saati	50
9- Yıllara Göre Haftalık Ders Saati	51
10- Yıllara Göre Öğrenci Sayısı.....	51
11- Yıllara ve Düzeylere Göre Başarı Durumu.....	68

KISALTMALAR LİSTESİ

DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
ÖSYM	Öğrenci Sınav ve Yerleştirme Merkezi
YDYO	Yabancı Diller Yüksek Okulu
SWOT	Strength (Güçlü), Weakness (Zayıf), Opportunity (Fırsat), Threat (Tehdit)
HEFCE	Higher Education Funding Council for England (İngiltere Yüksek Öğretim Fon Konseyi)
SMART	Specific (Belirgin), Measurable (Ölçülebilir), Achiavable (Başarılabilir), Realistic (Gerçekçi), Timely (Zaman Cetvelli)
ELT	English Language Teaching (İngilizce Dil Öğretimi)
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
AB	Avrupa Birliği

BÖLÜM I

GİRİŞ

Eğitim örgütlerinin içinde bulunduğu akademik, idari ve finansal sorunlar dikkate alındığında faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri daha fazla önem kazanmaktadır. Planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemede eğitim örgütlerinin inisiyatif almaları zorunlu görülmektedir (DPT, 2003, s.1).

Finansman kaynaklarını çeşitlendirerek finansal otonomisini sağlamış, sonuç ve proje odaklı insan yetiştirmeyi hedeflemiş, girişimciliği ve katılımcılığı benimsemiş üniversiteler ve kurumlar hayatta kalmayı başarabileceklerdir. Geniş vizyonu ve derin bilgisi (uzmanlığı) olan bilim adamları ve yöneticiler sayesinde açık fikirli, esnek, uluslararası takımlarda çalışabilme kabiliyeti olan, yönetim becerileri geliştirilmiş, liderlik ve iletişim yeteneği ile donatılmış, çok yönlü ve üretken bireyler topluma kazandırılacaktır (www.akdeniz.edu.tr).

Kurumların kaynak kullanımlarında sağlanacak etkinlik, paydaşların belirlenmesi ve ortak hedeflerle yola çıkarılması, hedef odaklı çalışırken sosyal sorumluluk bilincini yaşama geçirme sorumluluğu, artan rekabete karşı yapılması gereken stratejik hazırlıklar, iç ve dış dinamiklerin iyi analizi ve takibi, ulusal ve uluslararası arenada üretilen katma değer; doğal olarak, stratejik planlamanın ana konuları arasındadır (www.akdeniz.edu.tr).

Eğitim örgütleri de artık işletmeler gibi yönetilmeye başlamıştır. Dolayısıyla pazarlama, maliyet- verimlilik, müşteri ihtiyaçları gibi konular artık ön plana çıkmaya başlamıştır. Geleceğin gittikçe karmaşıklaştığı ve tahmin edilmesinin güçleştiği düşünülürse, stratejik planlama bir yön duygusu sağlama aracıdır (Linde, 2001, s.535).

Problem

Küreselleşme, bilişim teknolojisindeki hızlı ilerlemeler, ekonomik, sosyal değişimler gibi dünya düzeninde etkisini yoğun hissettiren değişimler yeni

dinamiklerin de ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu etki altında, başarı isteyen tüm sektör ve kurumların ve hatta bireylerin değişime dair verileri doğru algılaması ve kendini süreç içinde geleceğe hazır hale getirmesi gerekmektedir.

Stratejik yönetim, bu çevresel değişim ve eğilimlere kurumların hem günümüz, hem de yarının dünyasında nasıl daha etkin ve etkili olabileceklerine dair panoramik bakış sağlar (Wheelen ve Hunger, 2004, s.15).

Türkiye’de eğitim örgütlerinde stratejik planlama gereksinimi Avrupa Birliği süreciyle başlamıştır. Erasmus programının, 1987 yılında açılmasının ardından 1988’de Bologna ‘Magna Charte Universitatum’ yayınlanmıştır. Bu bildiride AB’ye üye veya aday konumundaki ülkelerde 388 üniversite rektörü tarafından imzalanan üniversiteler anayasası ile temel görüş ve prensipler yer almıştır. Üniversitelerde eğitimde kaliteyi sürekli iyileştirme mekanizmalarının kurulmasını zorunlu hale getiren bu süreçte yer almak isteyen Türk üniversiteleri de gerekli birimleri kurarak çalışmalarına başlamıştır. Bu proje üniversitelerde tüm birim, fakülte, bölüm ve birimlerde stratejik planlamalarını yapmaları gereğini de doğurmuştur (www.kartal/kku.edu.tr/abofisi/bologna).

Türkiye’de, stratejik planlamanın tarihi çok eski değildir. Bilim adamlarının yayınlarında kuramsal olarak yer bulan stratejik planlama, son 10 yılda akademik bazı çalışmalara konu edilmiş, ayrıca özel sektöre ait bazı örgütlerde kısmi olarak uygulanmıştır. Yani kuramdan uygulamaya geçiş çok yenidir. Çağdaş yönetimin gereği stratejik yönetimin bir aracı olan stratejik planlamanın kitaplarda kuru bilgi olmaktan çıkarılarak kamuda uygulamaya geçirilmesi konusu, yasal temelli olarak ilk defa Sekizinci Beş yıllık Kalkınma Planı’nda daha sonra da 58. Hükümetin uygulamaya koyduğu ve bilahare 59. Hükümetin de uygulamasına devam ettiği Acil Eylem Planı’nda yer almıştır.

Kalkınma planları ve programlarında yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak üzere, kamu mali yönetiminin yapısını ve işleyişini raporlanmasını ve mali kontrolü düzenlemek’ amacıyla çıkartılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanun’unun 9.maddesine göre;

Kamu İdareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler

saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin sürecine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Müsteşarlığı yetkilidir.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca 26 Mayıs 2006 tarihinde yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Yüksek Öğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri ile ilgili sorumluluğu Milli Eğitim Bakanlığı'na vermiştir. Müsteşarlık diğer kamu idareleri gibi her bir üniversite için de stratejik planlarının hazırlanmasına dair son tarihleri ve planın kapsayacağı dönem, tablolar halinde yayınlamıştır (26179 sayılı T.C. Resmi Gazetesi, 26 Mayıs 2006).

Buna göre DPT Müsteşarlığı koordinatörlüğünden stratejik plan hazırlamak üzere belirlenen bazı kurumlar pilot olarak seçilmiş ve çalışmalar başlatılmışsa da, kurumlardan çok azı planlarını hazırlayabilmişlerdir (Türk, 2006, s. 8).

Gerek AB vizyonu, gerek DPT Yönetmeliği'nin Türkiye'deki eğitim örgütleri için zorunlu hale getirdiği, temel yönetim süreçlerinden olan planlama eğitimdeki en genel anlamında, rasyonel ve düzenli çözümleme tekniğinin eğitim sürecine, eğitimi öğrencilerin ve toplumun gereksinimlerini karşılamada ve amaçlarını gerçekleştirmede daha etkili ve verimli kılmak amacıyla uygulanmasıdır (Cooms, 1973, s.1; akt. Aydın, 2000 s.135).

Eğitim sistemi sosyal, politik ve ekonomik süper sistemlere bağımlı çalışır. Sistem dinamiği, sürekli tahmin ve uyum yoluyla sistemin dengesini sürdürmesine katkıda bulunur. Eğitim sistemi eskiye değil, yeniyeye dönük, dinamik bir denge sağlamalıdır. Sistemin uyumu, çevre değişimlerine ilişkin bilgi alma ve değerlendirilmesi yoluyla olur. Eğitim sistemi bu değişimleri izleyebilecek ve araştırma geliştirme eylemleri ile, onlara uyabilecek bir mekanizma kurmalıdır. Sistemin böyle eylemleri arttıkça nitelikleri de artar (Bursalıoğlu, 2002, s.3).

Stratejinin önemi, okullara içerden değil ancak dışardan bir bakış gerektirdiği, planları hem mevcut hem de olası gelecek durumları üzerine kurduğu ve çevre

tarafından değil çevreyi kontrol etmeyi gerektirdiği içindir. Strateji tahmin yeteneği ve kontrol kapasitesi temellidir. Örgüt olarak kabul edilebilir yollarla arzu edilen sonları bağlantılandıran ve istenmeyen sonuçlardan kaçınmayı varsayar. Mintzberg bu varsayımın yanlış olduğuna dikkat çekerek dış çevrenin tahmin edilemez hızla değiştiğini ve her değişimden farklı örgütlerin farklı etkileneceğini öne sürer (Bell,1998 s.454). Bazı bilim adamları yaratıcılığı ve katılımcılığı azalttığını öne sürmüşlerdir. Bell, (1998, s.454) ‘From Symphony to Jazz’ makalesinde bu görüşü öne sürmüştür. Hızla değişen çevrenin önceden belirlenmiş stratejilerle kontrol edilemeyeceğini belirterek bu stratejileri gerektiğinde anlık değişimlere engel olarak görmektedir.

Ancak bilinen bir gerçektir ki, bir gelecek vardır. Ayrıca yine bilinen bir gerçek, geleceğin farklı olması için hiçbir şey yapılmasa bile şimdiden en azından biraz daha farklı olacaktır. Bazı kimseler bu geleceğin başkaları tarafından yaratılmasını ve kendilerine getireceği nimetlerden yararlanmayı bekleyebilir. Bu, geleceğin içinde bulunulan zamandan daha iyi olacağı beklentisine dayalı bir düşüncedir (Hunt,Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore,1997 s.2). Oysa yönetimde, başarılı politikaları var etmek ve bunları geleceğin yönetsel uygulamalarıyla bütünleştirmek için yeterli bilgi ve başlatıcılık öngörüsünü destekleyen bir bilgi tabanı geliştirilmelidir (Hughes,1999, s.292).

Günümüzde okullar çok yönlü çevresel değişme ve dalgalanmalarla karşı karşıyadır ve bundan etkilenmektedir. Bu yüzden okulların da etkili ve verimli bir şekilde yönetilmeleri için çevresel değişmeler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesine dayalı olan stratejik planlama modeli oldukça işlevseldir. Çünkü stratejik planlama anlayışı ile okul yöneticileri sahip oldukları özerk alanı daha etkili kullanabilirler ve çevrede oluşan hareketliliklere göre kurumlarının yaşamlarını devam ettirebilirler (Erdoğan, 2002, s.41).

Örgütün birbiri ile dinamik etkileşimde bulunan alt sistemlerden meydana geldiği, alt sistemlerin birbirine bağımlı olduğu, birindeki değişimin öbürlerini etkilediği kabul edilmelidir. Sistem yaklaşımı eğitim örgütüne yeni bir bakış gerektirmektedir. Bu bakış örgütün yalnız yeniden düzenlenmesinde değil, önce tanımlanması ve analizinde egemen olmalıdır ki, herhangi bir düzenleme girişimi başarıya ulaşabilsin (Bursalıoğlu, 2000, s.13). Sözü edilen bu tanımlama ve analizin bir yolu yine stratejik planlamadır. Yüksek ilerleme kaydetmiş 500 firmanın katıldığı bir

araştırma göstermiştir ki bu firmalardan %86'sı stratejik planlamasını yapmıştır. Bu planlamayı yapanlardan %94'ü kanıtlanmış faydaları raporlamışlardır. Ne varki hala çoğu küçük kuruluşlar bu süreci yetersiz zaman, stratejik plana aşına olmamak, bunu gerçekleştirebilecek beceride olmamak ya da çalışanlarla ve dış çevrelerle bilgi paylaşma konusunda güven duymamak gibi nedenlerle bu süreci kullanmamaktadırlar (Wheelen ve Hunger, 2004, s.304).

Jones'a (1987,s.62) göre yöneticiler stratejik yönetim becerilerini ve operasyonel planlamayı öğrenmezlerse kriz yönetimi becerilerini öğrenmek zorunda kalabilirler (Linde, 2001, s.535).

Araştırmalar gösteriyor ki stratejik yönetimle içli dışlı olmuş örgütler olmayanlardan daha fazla dikkat çeken bir performans elde etmişlerdir. Bir örgütün çevresiyle, kendi stratejilerini yapısını ve süreçlerini uyumlandırması performans üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır. Farklı ülkelerden ve sektörlerden 50 kadar firmanın katıldığı bir araştırmanın sonucunda kesin olarak şu yararları bulunmuştur (Wheelen ve Hunger,2004, s.4) ;

- Firma için daha net bir stratejik vizyon,
- Stratejik olarak neyin önemli olduğuna dair daha keskin bir odak,
- Değişen çevreye karşı bir kanıtlanmış algı.

Süreçler yazarlara göre farklılık gösterebildiği gibi benzer aşamaların farklı isimlerle anılmasına da rastlanmıştır. Ancak izlenen yöntem hangisi olursa olsun temelde amaç değişmemektedir. Kurumun genel yapısı, kültürü, değerleri doğrultusunda bir vizyon ve bu vizyona uygun amaç ve hedefler geliştirmesi ve izlenmesidir.

Okulun etkililiğinin sağlanması ancak amaçların etkili olarak geliştirilmesi ve yorumlanması ile olanaklıdır. Kuşkusuz böyle bir görevin yalnızca yöneticiler tarafından yerine getirilmesi beklenemez. Amaç geliştirme geniş katılım gerektiren çok boyutlu bir görevdir (Gümüşeli, 1996, s.125). Stratejik planlamanın süreç itibariyle doğasında bu vardır. Kurumsal yapı içindeki, yönetici-çalışan çatışmaları, öğretmen-öğrenci çatışmaları, personel sirkülasyonu ve kısmen buna bağlı olarak kurum kültürünün tam oluşmaması, kimi zaman olumlu olmayan havanın solunması ve öğretimde arzu edilen niteliklerin altında kalma gibi sorunların ortak geliştirilmiş

amaçlar doğrultusunda daha kolay aşılabileceği görüşü de bu araştırmanın ana nedenlerindendir.

Ortak amaç geliştirmek için ise bu süreci başlatmak iyi bir adımdır. Otoriter örgütlerde personelin, amaçların tanımlanmasında ve planların yapılmasında yöneticiye bağlı kaldıkları bilinmektedir. Böyle bir ortamda, grubun yaratıcı gücünün kullanılması olası değildir (Aydın, 2000, s.135). Örneğin, müdürlerin amaç geliştirme yerine Bakanlıkça gönderilen eğitim programındaki amaçları esas alması ve açıklamakla yetinmesi, öğretmenlerin amaç geliştirmeye ilişkin girişimlerini ve dolayısıyla bu alana yönelik yaratıcılıklarını engelleyeceği, onların eğitim programındaki soyut amaçları ne olduğunu tam olarak kavrayamadan yıllık planlarına aktarmalarına yol açacağı söylenebilir (Gümüşeli, 1996, s. 125). Oysa stratejik planın her aşamasında toplantı yapma, görüş alma, beyin fırtınası gibi katılımı gerektiren yöntemler ve araçlar vardır. Amaçlar kağıt üzerinde somutlaştırılmış ve eylem planı anlaşılır, açık ve net bir dille yazılmıştır. Sorumlusu ve tarihi bellidir.

Nicel olarak büyük bir eğitim organizasyonu olan Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Temel İngilizce Bölümü için çıktıya doğru izlenen yoldaki taşları daha somut ve tatminkar yöntemlere dönüştürmek ve yapıyı daha kurumsallaştırmak adına stratejik planlamasının yapılması amaçlanmıştır.

Amaç

Bu araştırmanın genel amacı; Stratejik planlamayı eğitim örgütlerine uyarlayan modellerden ve süreçlerden yararlanarak Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü için bir stratejik plan belgesi oluşturulmasıdır.

Alt Amaçlar

1. YTÜ,YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün kurumsal yapısı, sahip olduğu tesisler, kurum hakkında genel bilgiler, kurumun genel amaç, politika ve ilkeleri nelerdir?
2. YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün, misyonu, vizyonu nedir?

3. YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün iç ve dış çevre analizlerinin sonuçları nelerdir?
4. YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü için önerilen stratejik programlar, onların alt stratejik amaçları ve hedefleri ve eylem planları nelerdir?
5. Planın uygulama ve izleme süreci nasıldır?

Önem

Yapılan alanyazın taramasında eğitim örgütlerinde stratejik planlamaya dair araştırmaların Türkiye'de az olduğuna rastlanmıştır. Stratejik planlama konusu işletme alanı kökenli olup kar amacı gütmeyen ve kamuya ait kurumlarda uygulanmaya başlaması özellikle Türkiye'de çok yenidir. Dolayısıyla bu süreç Türkiye'deki bazı üniversite ve fakülteler ile birkaç ortaöğrenime ait kurumda ancak yukarıdan talimatlarla gerçekleştirilmiştir. Bundan başka belediyeler ve bazı kamu idareleri pilot uygulamaları 2006 yıl sonu itibarıyla DPT'ye ulaştırmışlardır. Ancak Amerika Birleşik Devletleri'nde pek çok kamu idaresinin ve özellikle eyalet eğitim yönetim kurullarının ve AB'ne üye ülkelerin üniversite ve diğer yüksek öğretim kurumlarının gelecek politikalarını stratejik planlar ile oluşturdukları gözlenmiştir.

Türkiye'de bazı araştırmalara ve tezlere stratejik plan kavramı ve süreçleri konu olmuş ancak uygulama düzeyinde, yalnızca üniversitelerin senato ve yönetimlerinin başlattığı bir süreç olarak rastlanmıştır. Dolayısıyla böyle bir araştırmanın, özellikle Avrupa Birliği eğitim programlarına uyumlanma ve entegrasyon sürecinde üniversitelerin geleceğe dönük plan, program, amaç ve politikalarını açıkça beyan etmeleri zorunluluğu düşünüldüğünde, yararlı olacağı kanısı oluşmuştur. Bu durumda YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü için gelecekteki uluslararasılaşma sürecinde önceden hazırlanmış bir stratejik planın faydalı olacağı düşünülmektedir.

Planlama basamaklarını iyi bir şekilde izlemek için konsensusa varılarak ilerleme yapılmalıdır. Ancak, tüm hedefler için tam bir anlaşmaya varılamayabilir. Yazarlar genellikle iyi yönetilmiş bir stratejik planın sorun yaratacağı görüşüne katılmazlar. Ne var ki, rahatsızlık yaratan sorunlar daha görünür hale gelse de, her soruna bir çözüm üretilmeyebilir. Çoğunluğun görüşünü yansıtan bir plan tam bir konsensusa varılmamış olsa bile, kesinlikle plansız olmaktan daha iyidir (Mudrick, Steiner ve Pollard, 1992, s. 278).

Ayrıca, her ne kadar geniş katılımlar ve sayısız toplantılarla oluşturulsa da planda yer alan amaç ve hedefler şimdiki haliyle araştırmacı tarafından sunulan bir öneridir ve gerekli olduğunun düşünüldüğü halde YTÜ, YDYO tarafından ister revize ederek, uygulamaya konulup değerlendirmesi olanaklıdır.

Diğer örgütlerin aksine çıktının kalitesine dair pek çok değerlemenin subjektif göstergelere göre yapıldığı eğitim örgütlerinde en azından izlenecek yol ve yöntemlerin somut hedeflere dönüştürülerek kağıt üzerinde belgelenmesinin, sonuçların değerlendirilmesine de yararı olacağını düşünmek bir başka önem arz eder.

Araştırmanın bir başka önemi de eğitim örgütlerinde stratejik planlama konusunda yapılacak başka araştırmalara kaynak oluşturabileceğinin düşünülmesidir.

Sınırlılıklar

Araştırma, oluşturulan stratejik plan çerçevesinde aşağıdaki gibi sınırlandırılmıştır.

1. Stratejik planlamada süreç ve modeller, bu çalışmada seçilen örneklerle sınırlıdır.
2. YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü Stratejik belgesinin hazırlanmasında kullanılan altı süreç basamağı olan misyon ve vizyon geliştirme, iç ve dış analizler, anahtar sonuç alanları, stratejiler, operasyonel planlar ve değerlendirmenin izlenmesi ile sınırlıdır. Kullanılan teknik ve araçlar ise, swot analizi, delfi tekniği, arama konferansı, çalıştay, çalışma formları ve yüz yüze toplantılar ile sınırlıdır.
3. YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü için önerilen stratejik programlar, hedefler ve eylem planları ile onların uygulanma ve izlenme kriterleri ile sınırlıdır.
4. Araştırma, 2005-2006 yılı boyunca yapılan toplantı ve görüşmelere katılanların görüş ve önerileri ile sınırlıdır.

Tanımlar

Yabancı Diller Yüksek Okulu: Yıldız Teknik Üniversitesi'nin senato kararı gereği Üniversite'yi kazanan öğrencilerin bir yıl zorunlu İngilizce hazırlık eğitimini ve daha sonra lisans boyunca alacakları İngilizce ve seçmeli Fransızca ve Almanca derslerinin eğitimini vermekle yükümlü olan, yabancı dil öğretimi kurumudur.

Temel İngilizce Bölümü : Yıldız Teknik Üniversitesi Yabancı Diller Yüksek Okulu zorunlu Yabancı Dil Hazırlık Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca yeterlik sınavında başarılı olamayan öğrencilere (bir eğitim öğretim yılı boyunca) İngilizce hazırlık öğretimi veren kurumdur.

A Düzeyi : 2005-2006 eğitim ve öğretim yılı başlangıcında Temel İngilizce Bölümü tarafından hazırlanan muafiyet sınavından 45 ile 59 not aralığında puan alan öğrencilerin devam etmeye hak kazandığı seviye.

B Düzeyi : 2005- 2006 eğitim ve öğretim yılı başlangıcında Temel İngilizce Bölümü tarafından hazırlanan muafiyet sınavından 30 ile 44 not aralığında puan alan öğrencilerin devam etmeye hak kazandığı seviye.

C Düzeyi : 2005- 2006 eğitim ve öğretim yılı başlangıcında Temel İngilizce Bölümü tarafından hazırlanan muafiyet sınavından 0 ile 29 not aralığında puan alan öğrencilerin devam etmeye hak kazandığı seviye.

Akademik Koordinatörlükler : Yazma, Dinleme ve Konuşma, Okuma ve Coursebook Derslerinin yürütülmesi, yıllık ders içerikleri, izlence, materyal ve proje konularının hazırlanmasından sorumlu birimler.

İdari Koordinatörlük : Öğrenci devam durumlarını ve not çizelgelerini kayıt altına alan birim.

Coursebook Dersi : Farklı dil becerilerini, kelime egzersizlerini ve gramer konularını birarada veren ve düzeylere göre uygun kitapların takip edildiği, iletişimsel metodun ağırlıklı kullanıldığı dersler.

BÖLÜM II

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli ve verilerin ne şekilde toplandığı belirtilmektedir.

Araştırmanın Modeli

Araştırmanın literatür bölümü, stratejik plan kavramı ve planın süreç ve modellerini incelemek için genel tarama modeli kullanılmıştır. Buna göre farklı yazarlar tarafından önerilen modellerde ortak olan yöntemler ve aşamaların detaylı olarak anlatıldığı ‘Özel Yüksek Öğretimde Stratejik Planlama’ (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore) kaynağının önerdiği süreçler kullanılarak Yıldız Teknik Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksek Okulu Temel İngilizce Hazırlık Bölümü’nün stratejik planı oluşturulmaya çalışılmıştır.

Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, 2005-2006 öğretim yılında YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü’nün iç ve dış paydaşları (öğretim elemanı kadrosu, öğrenciler, Yüksek okul çalışanları, idari personel, modern diller bölümü çalışanları) oluşturmuştur. Çalışma evreninin tamamına ulaşılmaya çalışılmıştır. Ancak, rapor, izin günü, görevlendirme gibi nedenlerden dolayı 127 kişilik öğretim kadrosundan 90 kişiye ulaşılmıştır. Öğrencilerden ise örneklem alma yoluna gidilmiş ve farklı düzeylerden toplamı yaklaşık 1700 öğrenciden 125’i örneklem olarak rastgele (random) seçilmiştir. YTÜ, YDYO’na bağlı bulunan idari ve akademik birimlerin ise yaklaşık tamamını kapsayan bir çalışma evreni oluşturulmuştur.

Veriler ve Toplanması

Stratejik planının planlanması aşamasında nasıl organize olunacağına karar verilmesi için YDYO ve Temel İngilizce Hazırlık Bölümü idarecileri ile görüşülerek sonraki aşama olan analizlerin yapılabilmesi için düzenlenecek toplantı, görüşme ve

çalıştay tarihleri ek-1’de sunulan form doldurularak kararlaştırılmıştır Buna göre Eylül 2005 tarihinden itibaren küçük toplantılar ve akademik ve idari koordinatörlüklerle yüz yüze görüşmeler yapılmış ve kurum hakkında genel bilgiler oluşturulmuştur. Bu süre içinde kurumla ilgili öğrenci ve öğretim elemanı sayıları, öğretim elemanı başına ders saatleri, düzeylere göre başarı durumu, operasyon ve hizmet yapısı, tesis ve araç gereçlerden başka, kurumun genel amaçları, politika ve ilkeleri yazılı hale getirilmiştir. Önceden belirlenen takvime göre, Eylül 2006 tarihinde bölüm çalışanlarının, ortalama 100 kişilik, geniş katılımıyla gerçekleşen iki oturumluk toplantının birinci bölümünde seminer yapılarak katılımcılara süreçle ilgili konu ve toplanan genel bilgiler aktarılmıştır. İkinci oturumda (arama konferansı) önceden belirlenen amaç, politika ve ilkeler yansıda gösterilerek tartışma yapılmadan oy çoğunluğu (nominal grup tekniği) ile üzerinde anlaşmaya varılan olunan maddeler kabul edilmiştir. Daha sonra, swot analizi ve çalıştay yapılmıştır. Bu analizin ve yansıda gösterilen genel amaç ve politikaların ışığında, katılımcılar misyon, vizyon bildirilerini oluşturmaya yarayan çalışma kağıtları (EK-2) ile görüşlerini vermişlerdir (delphi tekniği). Toplanan çalışma kağıtlarında en çok sayıda benzerlik gösteren maddeler biraraya getirilerek misyon ve vizyon ifadeleri yazılmıştır.

Bu toplantıda toplanan veriler ışığında stratejik sorunlar daha sonra yazılı hale getirilmiştir. Söz konusu sorunlar ile ilgili idari veya akademik bürolar ile geleceğe yönelik stratejik program ve onun alt amaç ve hedeflerini oluşturmak için yüz yüze görüşmeler yapılmış ve EK-3’de sunulan hedef geliştirme kağıtları kurum çalışanlarına dağıtılmıştır. Hedefler, ilgili olduğu ana sonuç alanlarının alt hedefleri olarak yazılmıştır. Hedeflerle ilgili eylem planları konuyla ilgili uzmanlara danışılarak geliştirilmiştir. Telefon ve e-posta görüşmelerinin yanısıra bazı hedef ve eylem planları ilgili kişilerce yazılı olarak iletilmiştir. Daha sonra son bölüm olan uygulama ve izleme matrisi ve performans göstergeleri oluşturulmuştur. Ancak sorumlu kişi ve tarihlerin hatta planın istenilen her bölümünün revizyona açık olduğunu belirtilmelidir.

Araştırma için yerli ve yabancı kaynaklara, kütüphaneler ve internet aracılığı ile ulaşılmıştır. Konu ile ilgili önceden yapılmış olan çalışmalar incelenmiştir. Diğer üniversitelerin stratejik planları araştırılmıştır (www.sp.metu.edu.tr). YTÜ, YDYO ile ilgili daha önce hazırlanmış yüksek lisans tezleri okunmuştur (Türkkorur, 2005). E-

posta aracılığı ile yurt dışındaki stratejik planlama dernekleri ve kuruluşları ile görüşülmüştür.

Verilerin Çözümlemesi

Örgüt hakkında toplanan genel bilgiler ve görüşmelerle oluşturulan genel amaçlar, ilke ve politikalar elektronik ortama aktarılarak Eylül 2006'da gerçekleştirilen çalıştayda çalışanlara sunulmuş ve maddeler üzerinde tartışılarak oylanmıştır. Çoğunluk kararı ile seçilenler daha sonra plan dökümantasyonuna yazılmıştır. Aynı toplantıda benzerlik diyagramları oluşturularak swot analizinin maddeleri belirlenmiştir.

Kurumun güçlü yönleri ile fırsatları eşleştiren stratejiler; fırsatları kullanarak zayıf yönleri ortadan kaldırmaya yönelik stratejiler; güçlü yönleri kullanarak dış tehditleri bertaraf etmeye yönelik stratejiler; ve kurumsal zayıflıkları dış tehditleri etkili kılmasını önleyecek savunma stratejileri araştırmacı tarafından oluşturulmuş ve konu ile ilgili kişi ve/veya bürolara danışılarak her stratejinin ilgili olduğu konu başlığı (stratejik program) altında yer alması sağlanmıştır. Buna göre stratejiye uygun alt hedef ve eylem planları yine ilgili olduğu ana stratejik programın altında yer almıştır. Hedeflerle ilgili veriler, smart lisan kullanılarak yazılmaya çalışılmıştır. Verilerin yorumlanmasında, çoğunluğun görüşünü yansıtmaya özen gösterilmiştir. Aynı zamanda başarılabılır ve gerçekçi olan hedeflerin ve eylem planlarının yer almasına çalışılmıştır. Toplanan verilerden özellikle yazılı olanların arasında stratejik amaç, hedef ve eylem planları bakımından kavram karmaşası yaşandığı gözlemlenmiştir. Benzerlik diyagramı ve eşleştirme yöntemi ile veriler ayrıştırılmış ve ilgili bölümde yorumlanmıştır.

BÖLÜM III

ARAŞTIRMANIN KURAMSAL TEMELLERİ

Araştırmanın bu bölümünde stratejik planlama ile ilgili kuramsal bilgilere, yazar, akademisyen ve ilgili kuruluşların konu ile ilgili önerilerine yer verilmiştir.

Planlama ve Strateji Kavramları

Her örgütün informal, hatta rastgele bile olsa bir planlaması vardır. Pek çok kurumda bu sürecin informal olması, aynı zamanda artarak çoğalması, yani her kararın yeni bir plan kararını üstüne koyması anlamına gelir. Planlama kararlarıyla ilgili çok az kayıt olduğundan informal planlama yanlış anlamalara neden olur ve harcanan çabalar bir planın tamamlanması şeklinde sonuçlanmaz. Etkin bir planlama düzenlenmiş, disipline edilmiş bir süreçtir.

Eğer bir kurumda ister idari ister akademik olsun bir sorumluluk ya da yetki taşımıyorsa, şimdinin geleceğe taşındığı ya da bazan görmek istenilenlerin bu geleceğin bir parçası olduğu gözlemlenebilir. İşte bu tür şeylere dair düşünülenlerin boyutları ya da sınırları planlama sürecinin sınırlarını ya da boyutlarını teşkil eder (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon, Migliore, ss.1-2). Eğitim planlamasının amacı; eğitim sektöründeki darboğazları ortadan kaldırmak için düşünülen çözüm yollarının sonuçlarını tahmin etmek, yapılacak planın genel çerçevesini çizmek ve bu çerçeveye dayalı olarak amaçları saptamak ve bu amaçları gerçekleştirmek için yöntem belirlemektir (Aydın, 2000, s.135).

Strateji de bir plandır. Çünkü stratejide de esas olan, arzulanan ve istenilen sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlar gibi belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin yetersiz olduğu belirsizlik altında yapılır. Stratejide örgüt ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Strateji plandan daha dinamikdir ve örgütün ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de gözönüne alınmasını gerektirir. Strateji rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.33).

Literatürde stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen stratum kavramıyla, ikincisi ise eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Türkçe'de strateji sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.

Son yıllarda işletmecilik literatüründe ve özellikle yönetim karar teorilerinde strateji kavramı oldukça önemli bir yere sahip olmaya başlamıştır (Eren, 2002, s.1). Örgüt yönetiminde strateji, örgütün çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda örgütün optimumuna geçmesi ile ilgili seçimsel kararlar bütünüdür (Eren, 2002, s.5). Bir başka deyişle, stratejinin sözlük anlamı, bir amaca ulaşmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı olarak ifade edilebilir. Yönetim biliminde 'bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yollar' anlamında kullanılmaktadır (Aktan, 2003, s. 69).

Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağını saptanmasıdır. Görüldüğü üzere plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve politika olarak tanımlanan bütün kavramları kapsamına almaktadır. Çünkü plan örgütün çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü, onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmamış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak 'amaç fonksiyonunun' maksimizasyonu ile ilgilidir. Doğal kaynaklar, finansal kaynaklar ile ilgili sınırlamalar başta olmak üzere pazar koşulları ve ürün teknolojisi ile ilgili diğer dış değişkenler bu optimizasyon süreci içine dahil olmaktadır.

Bu sayılan değişkenlerle ilgili öngörülen hususlar kesin değil, fakat olasılığa dayanmaktadır. O halde plan ile belirlenmiş amaçlara ulaşma hiç bir zaman kesin değildir. Şu halde planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik derecesi mevcut bulunmaktadır.

Fakat tahminlerin gerçekleştirilmesi ile, planda kabul edilen süre sıkı sıkıya ilgilidir. Yani bu belirsizlikler planın süresi azaldıkça doğru orantılı olarak azalmakta,

plan süresi uzadıkça artmaktadır. Öyleyse belirsizlik özelliği ve zaman süresi bakımından plan daha esnektir.

Şu halde, uzun süreli plan periyodlarında strateji ile plan anlam birliğine ulaşmaktadır. Ancak planın süreleri çok çeşitli olduğundan, kısa ve orta süreli planlar stratejiden ayrılarak daha kesinlik ve belirlilik kazanmakta ve bu yönden politika, taktik ve programa benzemektedir. Ancak politika uzun süreli devamlı uygulamalarla ilgili bir kavram olduğuna göre bu yönüyle orta ve kısa süreli planlardan ayrılmaktadır.

Plan daha ziyade hesabedilmiş, rakkamlandırılmış ve daha açıkcası yazılmış bir öngörü türüdür. Halbuki strateji bazı hallerde yazılı olmayabilir, bu takdirde genellikle yöneticilerin zihninde yerleşmiş bir kavram olacaktır. Buna karşılık yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılan stratejilere ‘stratejik planlama’ adı verilir (Eren, 2002, ss.17-18).

Strateji akıl içerir fakat plan, planlanan stratejinin uygulanmasıdır. En genel tanımıyla stratejik planlama; bir örgütün misyonun ve gelecek yönelimli, uzun ve kısa dönem performans hedeflerinin ve stratejilerinin bir taslağının oluşturulmasıdır (Thomson ve Strickland, 1996, s.20).

Planlama ve Stratejik Yönetim Kavramı

‘Stratejik yönetim’ bir örgütün uzun vadeli performansını belirleyecek olan yönetsel kararlar ve eylemler bütünüdür (Wheelen ve Hunger, 2004, s.2).

Stratejik yönetim modelleri ondokuzuncu yüzyılın ortalarından beri iş dünyasında devamlılık gösteren bir temel olarak ortaya çıkmaya başlamıştır. Bu modellerden çeşitli yazar ve uzmanlardan elde edilen verilerle ortak bir derleme ile 7 temel alan belirlenmiştir (Chinowsky, 2001, ss.60-61):

- Vizyon, misyon ve hedefler; Tüm örgütler için çıkış noktası olmalıdır. Bir vizyon oluşturmak tüm üyeler için her işte izlenecek bir yön olmasını sağlar.
- Temel (merkez) kapasite; Bir örgütün iş yapabilme sınırlarıdır. Örgütün en iyi yapabildiği ve gücünün yettiği şeyleri gösterir.
- Bilgi kaynakları; Örgütün projelerini tamamlayacak omuriliği sağlayacak insan ve teknoloji kaynaklarının kombinasyonudur.

- Eğitim; Sürekli öğrenme ve iş koşulları için farkındalık yaratma ihtiyacına formal ve informal bir odaktır.
- Finans; Proje bazında bir bütçe ve program bakışından ziyade ekonomik koşullara genel ve geniş bir bakıştır.
- Pazar; Temel kapasite ile bağlantılı olan yaygın iş fırsatlarının analizidir.
- Rekabet; Pazardaki mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek rekabetlerin anlaşılması ve analizi odaklıdır.

Örgüt yapısının altını çizerek bu alanların anlaşılması, örgütün stratejik kavramlarını oluşturmasını sağlamak içindir (Chinowsky, 2001, ss.60-61).

Bu stratejik yönetim odağının geliştirilmesi stratejik planın uygulanması süreci ile karıştırılmamalıdır. Stratejik yönetim, stratejik kavramların yaratılması için çevreyi sağlar. Ne var ki, stratejik kavramlar spontane gelişmezler, stratejik yönetimin varlığı örgüt üyelerinin stratejik kavramlar geliştireceğinin garantisi değildir. İşte bu odağı yaratabilmek üzere yazarlar ve akademisyenler çok çeşitli stratejik plan modelleri önermişlerdir (Davis 1987; McCabe ve Narayanan 1991; Mintzberg 1994; Lemmon ve Early 1996; Thomson ve Brooks 1997; akt. Chinowsky, 2001, s. 61). Bu stratejik planlama modelleri, yaklaşım, uygulama ve değerlendirme için belirli kılavuzlar sunmuşlardır. Örneğin, en genel olarak bir modelde ortak olan noktalar şöyle belirtilmiştir; 1. Stratejik planlama takımı oluşturmak, 2. Stratejik plan hedeflerini kurmak, 3. Üye verilerini birleştirmek, 4. Gelişen fikirleri entegre etmek, 5. Bir uygulama planı geliştirmek, 6. Planı uygulamak, 7. Fikirlerin başarısını değerlendirmek.

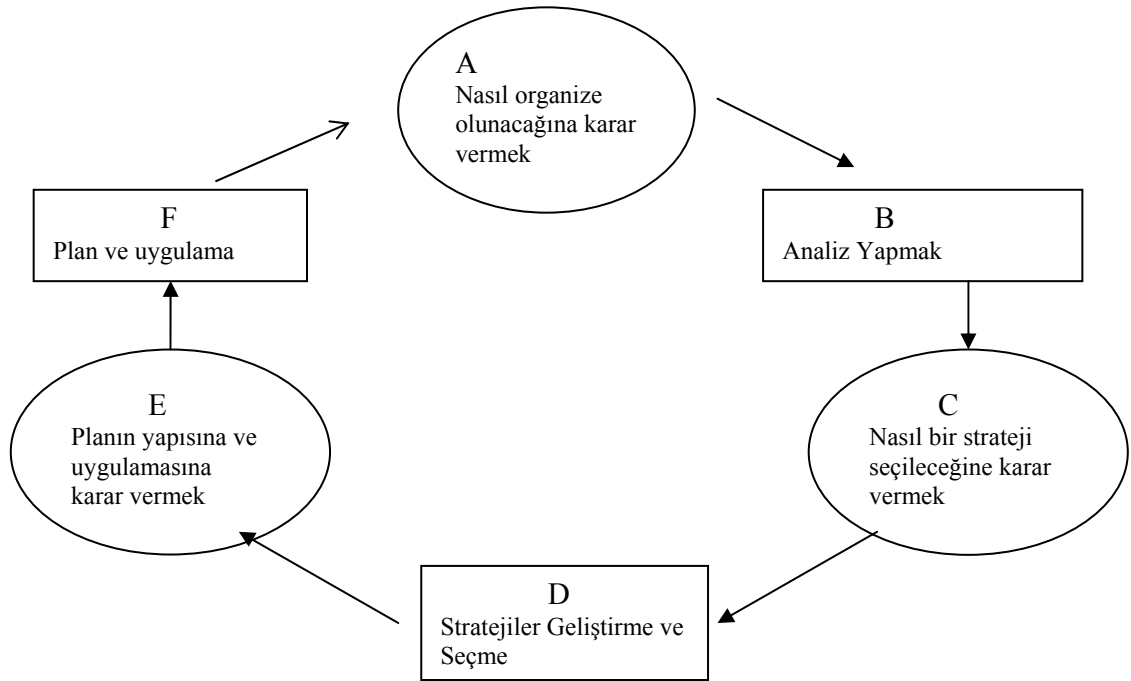
Stratejik planlama süreci artık yavaş yavaş strateji alanı ile eş anlamlı hale gelmektedir. Bu bağlantı yanlıştır. Stratejik planlama süreci bütün strateji başlığının bir parçasıdır. Stratejik yönetim belirtilen stratejik kavramlar yaratmaya yarayan 7 alanından elde edilen verilere odaklı olmalıdır (Chinowsky, 2001, s.61). Aslında bir örgüt politikası olarak adlandırılan stratejik yönetimde uzun dönemli strateji ve planlama baskındır.

Stratejik Planlama Süreci ve Modelleri

Bu bölümde, Temel Stratejik Yönetim Modeli, Fidler ve Bowles Modeli, Johnson ve Scholes Modeli olmak üzere üç modele yer verilmiştir. Ayrıca, İngiltere Yüksek Öğretim Fon Konseyi (Higher Education Funding Council for England, HEFCE) tarafından çok sayıda akademisyenin katılımıyla hazırlanan ‘Yüksek Öğrenim Stratejik Planlama Kılavuzu’ ve Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore’nin ‘Özel Yüksek Öğrenim için Stratejik Planlama’ kaynağında ele alınan süreç basamaklarına yer verilmiştir.

Temel Stratejik Yönetim Modeli

Bu model, Barry'nin(1986) Amerika Birleşik Devletleri'nde kar amacı taşımayan küçük örgütlerde çalıştığı zaman edindiği düşüncelere dayanmaktadır. Bu modelde Barry, beş adım listelemiştir. Fidler'in (1996) altıncı adımı eklemesi ve yorumları ile bu aşamalar aşağıdaki şekilde gösterildiği gibidir (Fidler, 1996,s.56)



Şekil 1 : Temel Stratejik Yönetim Modeli

Fidler, 1996, s.57

A. Nasıl organize olunacağına karar vermek:

Bu aşamada, planı üstlenecek grubun ve temel oluşturulması gerekir.

- Bir stratejik planın geliştirilip geliştirilmeyeceğine karar verme,
- Dahil olma,
- Dış yardımın gerekli olup olmadığını belirleme,
- Uygun bir formal planlama sürecinin ana hatlarını oluşturma,
- Bir planlama takımı oluşturma.

Bu, planlama süreci hakkında kararların alındığı ilk aşamadır. Stratejik planlama işine girdikten sonra, bu işin zaman ve çaba harcamaya değecek bir süreç olduğu konusunda bütün katılımcıların ikna edilmesi gerekmektedir.

B. Analiz yapmak:

Analizler, okulun gelecekte yapmak istedikleri için en önemli bazı noktalardır.

- Geçmiş ve şimdiki durum
- Misyon
- Fırsatlar ve tehditler
- Güçlü ve zayıf yönler
- Gelecekteki önemli konular

Her plan, okulun şu anda nerede olduğu sorusuyla başlamalıdır. Bu nedenle mevcut durum yeniden gözden geçirilmeli ve bu konuma gelinmesini sağlayan tüm nedenler değerlendirilmelidir. Hizmet ettiği gruplardaki de dahil okulun genel amacı da gözden geçirilmelidir. Swot analizi, okulun güçlü ve zayıf yönlerini ve okul dışından kaynaklanan fırsatları ile tehditleri belirlemeyi sağlar.

C. Stratejilerin nasıl seçileceğine karar vermek:

Bütün bunların nasıl düzenleneceğine dair kararlar da gereklidir.

- Bir planlama yaklaşımı seçilir ve
- Buna göre kimlerin nasıl katılacağı belirlenir.

Analiz aşaması tamamlandıktan sonra gelecek için alternatif stratejiler yaratmaya yardım edecek bir planlama yaklaşımı ya da yaklaşımlar bütünü seçilmelidir. Bu yaklaşımlar;

- Bir vizyon geliştirmelidir,
- Stratejik, konular ortaya çıkarılmalıdır,
- Amaçları belirlemelidir ve
- Bir maliyet fayda analizi yapılmalıdır.

D. Stratejiler geliştirmek ve seçmek:

Bu aşamada, örgütün, analizler sonucu izlemeyi seçebileceği, geniş kapsamlı bir eylemler bütününe göz atılmalıdır.

- Alternatifler belirlenir ve değerlendirilir,
- Strateji geliştirilir ve
- Geliştirilen strateji kabul edilir.

Seçilen çalışma yolları ve teknikler, amaçları ve sonuçları açıklamada ve bunları gerçekleştirmede alternatif araçlar geliştirmede kullanılmalıdır. Bu araçlar, bir strateji seçmek için gruplandırılmalı ve değerlendirilmelidir.

E. Planın yapısına ve uygulamasına karar vermek:

Planın uygulamaya nasıl geçirileceği ve uygulamada kimlerin yer alacağı da kararlaştırılmalıdır.

- Planın yapısı üzerinde anlaşma sağlanır
- Nasıl uygulanacağına karar verilir.

Stratejik planın karmaşık bir yapısı vardır ve geleceği tahmin etmesi gerekir. Bu plana dahil olan tüm katılımcıların, planın nasıl olması gerektiği konusunda bir görüş birliği içinde olmaları gerekmektedir.

F. Plan ve uygulamaya geçirilmesi:

Bu aşamada üzerinde anlaşılan ve kabul edilen plan uygulamaya geçirilir.

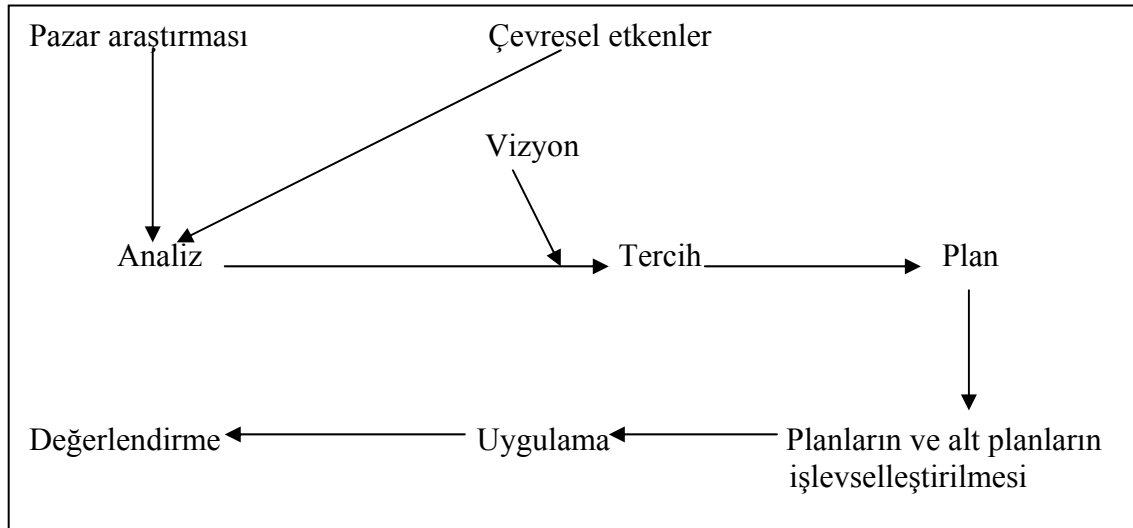
- Bir ilk taslak geliştirilir,

- Planın yenilenmesi gerekiyorsa yenilenir,
- Plan kabul edilir,
- Plan uygulanır,
- Planın performansı izlenir,
- Planın uygunluğunu doğrulayan eylemlere girilir,
- Plan güncelleştirilir.

Planın, tartışmalar yoluyla yenilenmesi ve ulaşılan en son biçiminin formal olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Bir eylem planının açık olması için eylemleri, zaman cetvellerini, gerekli kaynakları, personel geliştirme ihtiyaçlarını ve tüm sorumlulukları içermelidir. Bu eylemlerin uygulanması için hepsi izlenmeli ve planla karşılaştırılmalıdır. Plan belirli zamanlarda güncelleştirilmelidir (Fidler, 1996, ss.56-60).

Fidler ve Bowles Modeli

Okullarda stratejik yönetimin amaçlarına değinen bu model, Fidler ve Bowles (1991) tarafından geliştirildiği için bu iki kişinin ismiyle anılmaktadır. Modelde, bir döngünün sonundaki değerlendirme sürecinin, sonraki döngünün analiz aşamasını beslemesiyle stratejik yönetimin döngüsel doğasını göstermektedir (Fidler, 1996, s.60).



Şekil 2: Fidler ve Bowles Stratejik Yönetim Modeli

Bu model, uzun dönemli eğilimleri içeren daha kapsamlı planlar hazırlama ile eylem planları yaratmaya ve bunları işlevselleştirecek planlama sürecini daha doğru bir şekilde yönetmeye yardımcı olmaktadır.

Bu model, benzer bir döngüsü olan okul gelişim planından iki yönüyle ayrılmaktadır. Birincisi, analiz basamağında okula dışardan gelen girdiler vardır. Pazar araştırması olarak ifade edilen veli görüşleri ve çevresel etkenlerdir. Bu da okulun geleceğini etkileyebilecek ve gittikçe önem kazanan etmenlerdir. Diğer fark ise, şimdinin analiz sonuçlarına göre beliren, geleceğe dair yaratıcı bir vizyonun bulunmasıdır (Fidler, 1996, ss.60-62).

Okul, uzun dönemli amaçlarını ve hizmet etmeye karar verdiği kişi ya da grupları gösterecek bir misyon ifadesine sahip olmalıdır. Ayrıca stratejik plan, bu stratejinin kapsayacağı belirli okul geliştirme taslağının kısa, özlü, hatırlanabilir ve anlamlı bir ifadesini içermelidir.

Stratejik planın, daha ayrıntılı bir dizi alt planların her biri için bazı anlamları vardır. Bunlar; hem yapılacak şeyler hem de yapılmayacak şeyleri içermelidir. Kısaca, stratejik plan öncelikleri göstermelidir (Fidler, 1996, ss.60-62).

Stratejik planın ilk aşaması, örgütsel yapının ve yöneticilerin katılımıyla okulun karar alma mekanizmasını planlanmasıdır. Stratejik planda, okulun kültürüyle bütünleşmiş kararların nasıl alındığı ve yöneticilerin katılımı ile ilgili bazı işaretler de yer alacaktır. Karar almayla ilgili alt planlar; program planı, insan kaynakları planı, finansal ve pazarlama planları olmalıdır.

Bu planların her biri, birbiriyle ilişkili ve tüm stratejik plan ile tutarlı ve her birinin de uzun ve kısa dönemli hedefleri olmalıdır. Bu, gelecekte esnekliği artıracak bir araç sağlayabilir ve daha uzun dönemli bir planın bir parçası olabilir. Daha kısa dönemli hedefler, eylem planlarında yer alacaktır (Fidler, 1996, ss.60-62).

Johnson ve Scholes Modeli

Bu modelin kolayca hatırlanabilir olma ve stratejiyi planlamada yardımcı olan, örgütün mikro-politik bileşenlerini bütünleştirme gibi birçok avantajı vardır. Model, Şekil 3'de görülebileceği gibi her biri üç bölüme sahip üç aşamadan oluşmaktadır (Fidler, 1996, s.64).

Bu aşamalar;

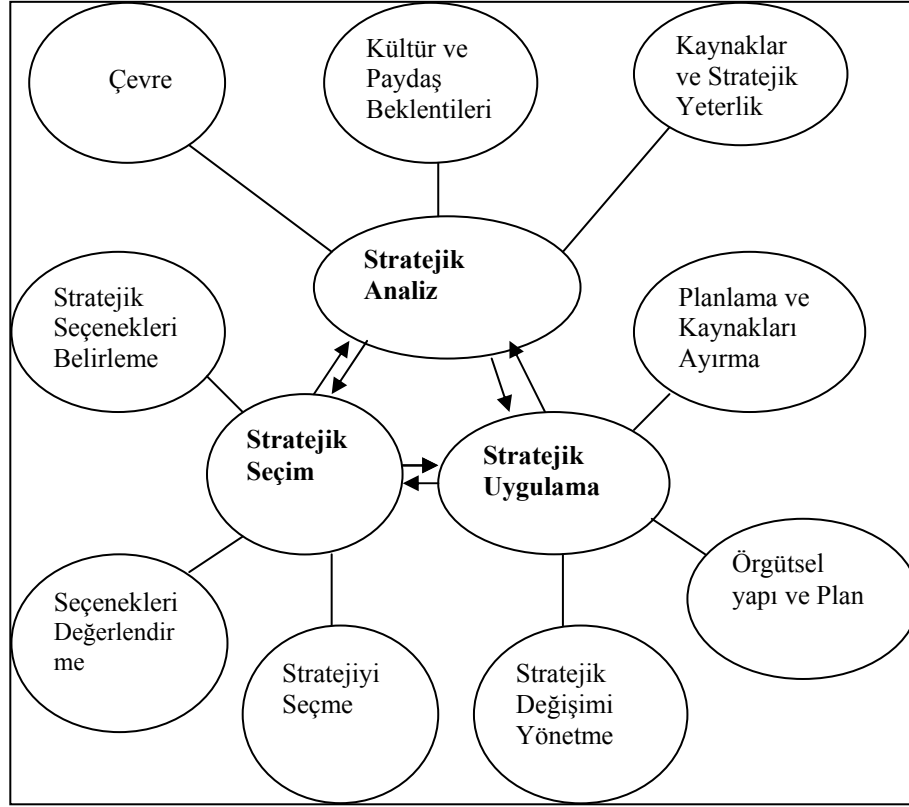
1. Stratejik Analiz,
2. Stratejik Seçim,
3. Stratejik Uygulamadır.

Johnson ve Scholes'in modeli, özellikle stratejik yönetim konusundadır. Yukarıda görülen aşamalar her ne kadar ardışık olsa da, uygulamada her biri diğerinden ayrı olarak gerçekleştirilemez. Yani, her biri diğerleriyle etkileşim halindedir. Bu analiz her bir sürece hem kavramsal bir açıklık verir, hem de hiçbir parçanın unutulmamasını sağlar. Analizin her bir bölümünün kullanılması sürecin mantıklı olduğunu gösterse de Johnson ve Scholes, sürecin temel ilkelerinden biri olarak yalnızca mantıksal bir analizi değil önemli bir politik ve mikro politik gelişmeyi de açıklamaktadır (Fidler, 1996, ss.63-64).

Analiz aşaması, mevcut durumu anlamanın sistematik bir yolunu temsil etmektedir. Bu aşama, çevreyi araştırmayı, mevcut kaynakları ve onların kullanımını değerlendirmeyi ve mevcut kültürü ve okulun değerlerini incelemeyi içermektedir. Seçim aşaması, alternatif eylem biçimlerinin ayırt edilmesini, bunların değerlendirilmesini ve onlardan birinin ya da bir kombinasyonunun seçilmesini ifade etmektedir (Fidler, 1996, ss.63-64).

Uygulama aşaması, bir stratejiyi uygulamada düşünülecek üç alanı göstermektedir. Strateji, eğer kaynaklar uygun olarak planlanmışsa bu kaynaklardan yararlanabilecek biçimde seçilmelidir. Bu noktada, roller ve sorumluluklar, karar alma yapısı, politikalar ve sistemler de dahil örgütsel yapıda bir takım değişiklikler yapılması gerekebilir. Stratejik değişmeyi yönetme olan son bileşen, yapıyı organize etmek ve örgütteki ve örgüt kültüründeki insanları hesaba katmaktadır (Fidler, 1996, ss.63-64).

Süreç uygulamanın seçim aşamasında, seçimlerinse analiz aşamasında düşünüldüğü iç içe girmiş bir yapıdadır. Her bir aşama önceki aşamadan alacağı verileri kullanarak ve her aşamayı gerçekleştirirken de bir sonraki aşamaya ışık tutması düşünülmektedir (Fidler, 1996, s.65).



Şekil 3: Johnson ve Scholes'in Stratejik Yönetim Modelinin Özet Şeması
Fidler, 1996, s.64

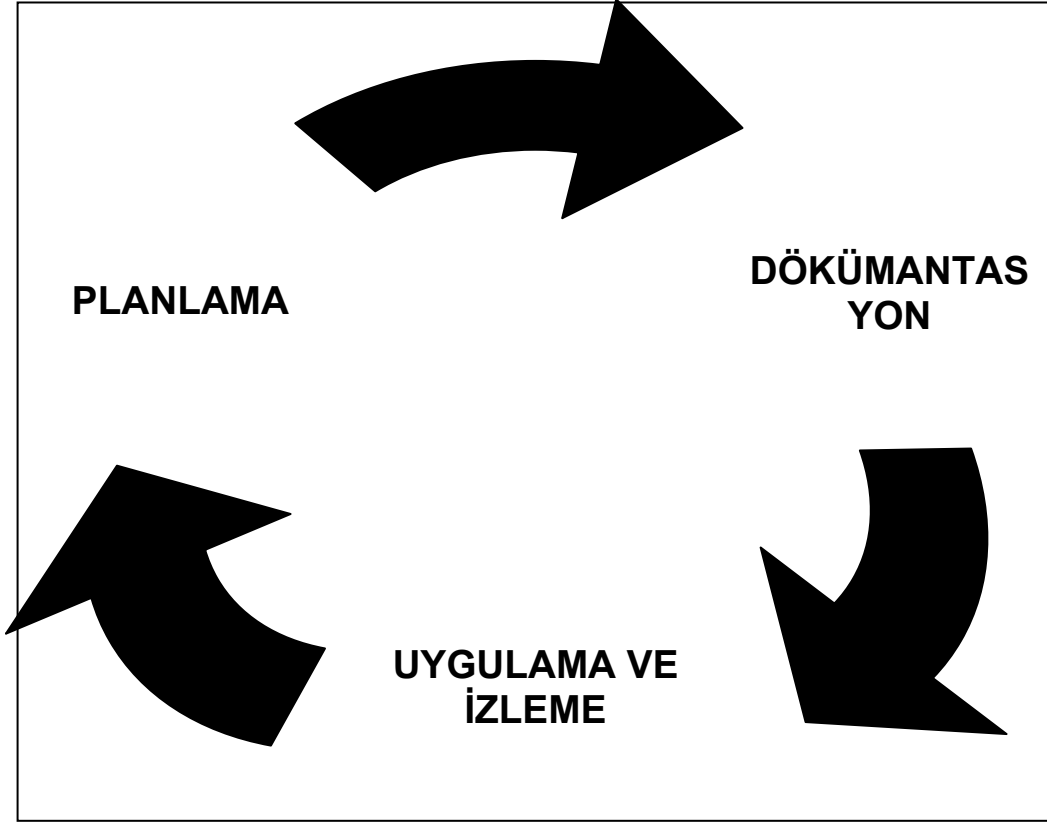
İngiltere Yüksek Öğrenim Fon Konseyi (HEFCE) Tarafından Önerilen Yüksek Öğretimde Stratejik Planlama Süreci

İngiltere Yüksek Öğrenim Fon Konseyi'nin (HEFCE) yayınladığı 'Yüksek Öğretimde Stratejik Planlama' raporunda yüksek öğretimde yaklaşım ve prosedürlerdeki farklılığa sağlıklı bakılması ve bunun olumlu olduğuna değinilmiştir. Stratejik planı yürütmenin tek bir doğru yolu olmamalıdır. Önemli olan kurum kültürünü, ihtiyaçlarını dikkate alarak neyin işe yarar olduğunun tespiti (Hefce, 2000, ss.1-2).

Bazı akademisyenlerin (Stacey, Johnson ve Sholes, Warner ve Palfreyman ve Smith) yapmış olduğu çalışmalardan da yararlanarak pek çok kurumun ve uzmanın katılımı ile oluşturulan 'Yüksek Öğrenim için Stratejik Planlama'da stratejik planlama döngüsü üç ana aşama olarak ele alınmıştır (Hefce, 2000, s.7).

- Planlama – Strateji ve planların araştırması ve analizi, fikirlerin doğuşu ve seçimler

- Dökümantasyon- Planı dökümante etmek
- Uygulama ve İzleme-Kararlaştırılan hedefler için eyleme geçme ve ilerlemeleri veya başarısızlıkları gelecek stratejilerine uyarlamak için izleme.



Şekil 4.1: Stratejik Planlama Süreci

Higher Education Funding Council for England, ref: 00/24, 2000, s.10

1. Aşama: Planlama

Bu üç ana aşamadan planlama basamağı aşağıda Şekil 4.2’de gösterilen süreçler olarak ele alınmıştır (Hefce, 2000,s. 13).

Planlama aşamasında örgütte, tarama, analiz, fikirlerin doğması ve yeterlikler konuları ele alınmıştır. Bu konuların her biri için izlenecek süreçler ilgili konu başlığı altında verilmiştir. Örgütte planı dökümante etme aşamasına geçmeden önce bu süreçler gerçekleştirilmelidir.

TARAMA	ANALİZ	FİKİRLERİN DOĞMASI	YETERLİKLER
Çevresel tarama	Pazar pozisyonu	Yeni aktiviteler	Personel nitelikleri
İç kaynakların değerlendirilmesi	Aktiviteler portfolyosu	Gelişmeler	Kaynaklar
Kurumsal yetki	Finansal ve diğer datalar	Devam etmeyen aktiviteler	Bilgi

Şekil 4.2: Planlama Aşamasının Basamakları

Higher Education Funding Council for England, ref: 00/24, 2000, s.12

Tarama.- Tarama örgüt üzerinde etkisi olabilecek özelliklerin ve değişimlerin gözlenmesi ve tanımlanmasıdır.

‘Çevresel tarama’ iş dünyasındaki planlanmış ya da ani türbulanslarla ortaya çıkabilecek ve örgüt gelişimini etkileyebilecek değişimlerdir. Aşağıdaki maddeleri kapsayan değişimleri kasteder (Hefce, 2000, s.15).

- Politikanın ya da hükümetin değişmesi gibi politik değişimler,
- Mikro veya makro düzeyde ekonomik değişimler,
- Sosyal gelişmeler, (Örneğin hedef öğrenci kitlesindeki demografik trendlerin değerlendirilmesi)
- Akademik portfolyo ve öğretme ve öğrenme metodlarını şekillendirebilecek teknolojik değişimler,
- Örgütün topluma ve çevreye olan etkisinde taşıdığı sorumluluğa dair toplumsal yaklaşımda değişimler.

‘İç kaynakların değerlendirilmesi’ ise şunları kapsar.

- Stratejik amaçları gerçekleştirmek üzere boşlukları dolduracak personel veri tabanı ile personel kaynak ve becerilerinin keşfedilmesi,

- b.Özellikle büyüme gereği halinde bina ve fiziksel kapasitenin araştırılması,
- c.Akademik ve yönetsel bilgi sistemlerinin büyüme ve değişimlerle baş edebilme kapasitesinin değerlendirilmesi,
- d. Kaynakları hedeflere dönüştürebilecek bir parasal değer stratejisi geliştirme,
- e. Seçenek modellemede kullanılabilecek bir bilgi yönetimi stratejisi geliştirmek.

‘Kurumsal yetki’ ise üniversite veya okulun kurulma amacını ve adapte ettiği stratejileri yürütmeyi sağlayan yetkileri tanımlamaktır.

Analiz.- Kurumlar planlamaları için çeşitli analitik yaklaşımlar izlerler.

‘Pazar pozisyonu’ kurumun rakipleri arasındaki yerinin analizidir. Kurumun gerçekte hangi kurumlarla kıyaslanabilir olduğu ve olmak istediği (uluslararası da dahil) gibi yönetsel tanımlamaları gerektirir. Bu öngörü kurumun misyon ve vizyon sözlerinde belirtilir.

‘Portfolyo analizleri’ pek çok kurumun öğretim programlarında kullanılır. Hedef, en az ve en çok başarılı olunan alanları tanımlayıp stratejiyi etkileyecek bilgi olarak kullanılmasıdır. Öğretim programlarının portfolyo analizleri, mevcut derslerin takvimlerinin hazırlanması ve uzlaşılan kriterlerde değerlendirilmesi olarak alınabilir. Bunlar, mezunların bir sonraki aşamadaki başarıları, kalite oranları ve araştırma stratejilerindeki sinerji gibi şeyleri de içermelidir.

‘Finansal ve diğer veri’ sayısal analizlerdir. Bu aşamada toplanan veri kurumdan kuruma değişir ve çok fazla veri analizi yapmanın da riski vardır. Kurumun anahtar aktiviteleri üzerine, veri setlerine yoğunlaşılmalıdır.

Fikirlerin doğması.- Stratejik planlama sürecinde yeni aktivitelerin tanımlanması aşamasını, fırsatları tanımlamak takip eder.Örneğin çevre analizi mezunlara olan ihtiyacın hangi alanlarda değiştiğini tanımlamalıdır. Bunun için bazı üniversiteler dışardan danışman veya uzman yardımına başvururlar. Diğer bir yolu da tabandan kendi operasyon alanlarını geliştirmek üzere öneri almaktır. Başarılı organizasyonlar da yenileşme tabandan toplanan ve başlatılan fikirlerle olan spontane değil yönetilmiş bir süreçtir.

Yeterlikler.- Planlamanın etkin olabilmesi için kararlılık, yeni fikirlere açık olma, hatalardan öğrenme gibi yaklaşımları olan kişilere ihtiyaç vardır. Bundan başka

sayısal analizleri yapabilmek, finansal yönetimi sürdürebilmek, esnek öğretmen ve araştıracı kadrosu gibi yeterlikler de gereklidir (Hefce, 2000, s.20).

2. Aşama: Dökümantasyon

Bu bölüm planlama sürecinin sonucu olan ana dökümanların amacının ana hatlarıdır.

- Misyon ifadesi
- Vizyon ifadesi
- Stratejik plan
- Bütünleştirilmiş stratejiler
- Finans ve kaynak planı
- Operasyon ifadeleri ve eylem planı

3. Aşama: Uygulama ve izleme

Stratejik planlama döngüsünün son aşaması ise uygulama ve izleme aşamasıdır

Uygulama.- ‘Sorumluluk atama’; Etkin izleme, başarı ve başarısızlık hesaplamalarını yapabilmek ve ilerlemeyi değerlendirmek için hedeflerden sorumlu kişi ve takımlar atanmalıdır.

‘Hedef belirleme’; En etkin hedefler belirli, ölçülebilir, başarılabılır, gerçekçi ve zamanlı olanlardır.(SMART: specific,measurable,achievable,realistic, timely)

‘Örgütsel yapı’; Okulların yapısı stratejik planlarına uygun olmalıdır.

‘Değişimi yönetmek’; Değişimi yönetmek ortak vizyon, somut planlar, yeterli kaynak ve etkin izleme gerektirir.

‘Risk almak ve hataları tolere etmek’; Düşünülmüş ve yönetilmiş riskler, yenileşme stratejilerinin bir sonucudur.

İzleme.- Etkin izleme doğru bilgileri sağlamaya dayalıdır. Bilgilerin düzeni ve sıklığı önceden belirlenmelidir; Örneğin aylık ilerleme raporu gibi raporlar tutulmalıdır. HEFCE izleme aşaması için farklı düzeylerde bir izleme tablosu geliştirmiştir. Bu düzeyler, genel bakış, finansal, kaynaklar, akademik nitelik, yönetimdir. Bu tablolara göre her konuda ilgili yönetim tarafından veya bu iş için atanan kişilerce izleme yapılır (Hefce, 2000, ss. 14-35).

Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore'ye Göre Süreç

Planlama öncelikle bir grubun ya da kişinin, harcanacak çabanın üreteceği çıktının kaydadeğer olacağına kanaat getirmesi ile başlar. Stratejik planlamanın en temel kısmı çalışanları planın geliştirilmesine ve uygulanmasına katmaktır.

Stratejik planlama süreci temelde kurumun iç kaynakları ile dışsal fırsatları eşleştirmektir. Hedefe 'stratejik pencere'den bakarak, yaklaşmakta veya güncel olan fırsatlardan yarar sağlamak ya da karşılık vermek için donanımlı hale gelmek anlamını taşır. Stratejik planlama süreci, kurumun kapasitesini fırsatlar ve tehditleri ile kurumun misyonu kapsamında buluşturmayı kapsar.

Bu fırsatlar, yatırım ya da tüketim kaynaklarının, bu fırsatlarla dönüştürülmesinin zaman ve kararlarla özdeşleştirilmesidir. Planlama sürecinde kurumun aldığı stratejik kararlar şu bağlamlarda olmalıdır (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 32):

1. Dışsal çevre
2. Kurumun iç kültürü
3. Kurumun misyonu ve
4. Belirli hedeflerle bağlantılı kurum genelinde anahtar sonuç alanları.

Bunları, her bir anahtar sonuç alanıyla ilgili uygulamaların stratejileri izlemelidir. Her hedef eylem planına bağlanmalıdır. Eylem planı her hedefin, zaman çerçevesi, kim ya da kimlerin sorumluluğunda olduğu, o görev için hangi insan, maddi ya da fiziki kaynakların kullanılacağı gibi uygulanma detaylarını göstermelidir. Stratejik planlama, stratejik seçimlerin formülasyonunun yapıldığı tüm bu bileşenleri birbirine bağlayan bir süreçtir.

Bu noktada iki önemli şeye dikkat edilmelidir. Birincisi ürün: Plan yazılı hale getirilmelidir. Plan elle tutulur olmalıdır, çabaların yazılı bir ürünü olmalıdır. Eğer plan yazılı değilse bu bir hayal görmeden öteye gidemez. Yazılı olduğunda ise hem hazırlayanlara hem de uygulayıcılara ciddiyeti vurgulanmış olur. İkinci şey ise süreçtir: Her planda, bu planın uygulanmasından etkilenecek olan kişilerden maximum girdi elde etmek gerekir. Planı uygulamaya taşıyacak olanları planın yapılması sürecinde mutlaka işin içine katmak gereklidir. Bir planı başarısız olmaktan sakınmanın yolu hem

ürüne hem de sürece eşit derecede önem vermekle olur (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 32).

Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore de her kurumun stratejik planlama sürecine farklı yaklaşımları olabileceğine değinmişlerdir. Ancak her kurum, sistematik bir yaklaşımla birbiriyle bağlantılı aşamalardan geçerek temel bazı sorulara cevabını aramaya odaklanmalıdır.

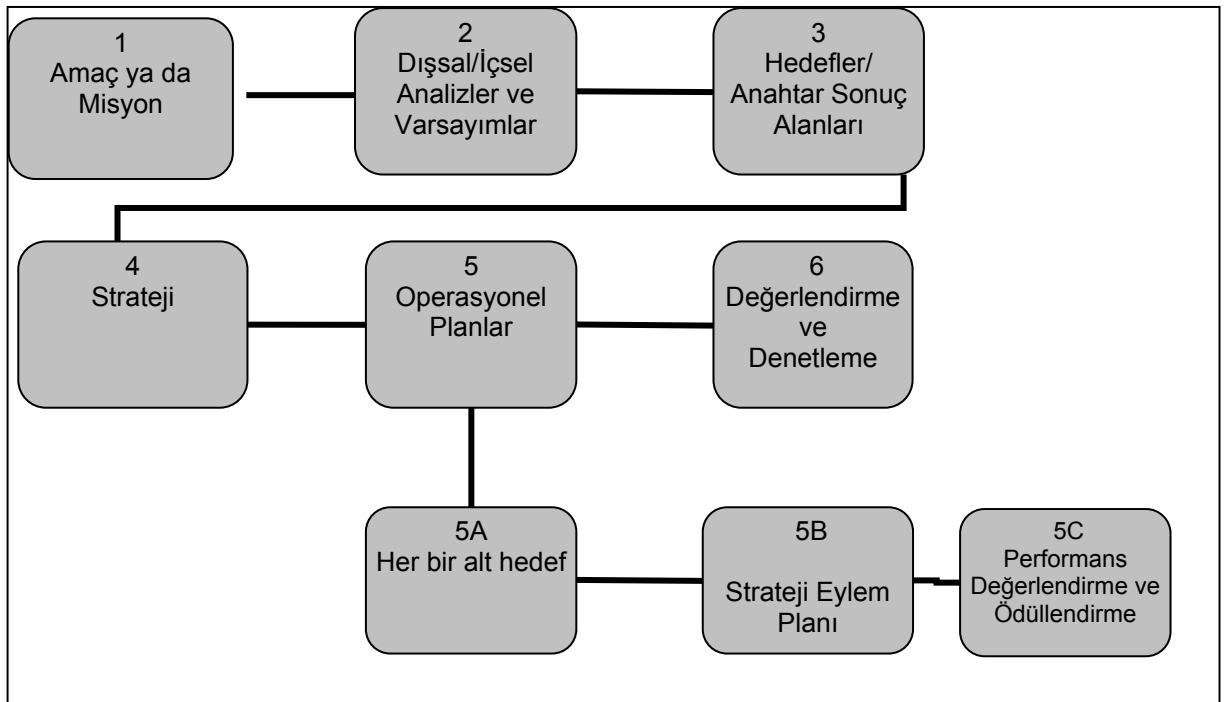
1.Ne yapılmalıdır? Bu soru kurumun yöneleceği belirli ihtiyaçlara odaklanır.

2.Kim tarafından yapılacak? Bu soru çeşitli grupların ihtiyaçları ile kurumun ihtiyaç duyduğu şeyleri buluşturmayı hedefler.

3.Yapmak istenilenler nasıl yapılmalıdır? Bu soruyu yanıtlamak ise bir kurumun çabalarını ana yolda toplamak için gidilecek tali yolları gösterir.

Stratejik planlama süreci kurumun liderini sürekli olarak bu sorularla uğraşmaya zorlayıcı olmalıdır (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 33).

Stratejik planlama süreç olarak temelde Şekil 5 'de gösterilen altı basamağı kapsar. Her basamak çeşitli kurumsal düzeylerden kişilerin tartışmalarını, çalışma yapmalarını ve anlaşmaya varmalarını gerektirdiğinden süreç bütün bir planlama mantalitesine ulaşmayı gerektirir (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 35).



Şekil 5: Stratejik Planlama Süreci

Hunt, Oosting, Stevens, Loudon, Migliore, 1997, s. 35

1. Bir kurumun misyonunu ve varolma nedenini tanımlamaktır. Bu sürecin önemli bir bölümü gelecekte ne olmasının düşünüldüğünü yansıtan vizyon ifadesidir. Bunun geliştirilmesi bugünkü varlık amacımızı yansıtan misyon ifadesine odaklanılmasını sağlar.

2. Dışsal çevre fırsat ve tehditlerinin ve kurumun, kurumsal kültürün ışığında kendi güçlü ve zayıf yönlerinin analizi ve daha sonra gelecek koşullara yönelik varsayımlar

3. Stratejik planlama sürecine odak sağlayacak Anahtar Sonuç Alanları geliştirme. Bir planlama hedefi geliştirildiğinde Anahtar Sonuç Alanı ile bağlantılı olmayan bazı minör konular olabilir ancak majör alanlar Anahtar Sonuç Alanı ile ilişkili olmalıdır. Her Anahtar Sonuç Alanındaki belirli, ölçülebilir ve yazılı hedefler ve buna ek minör konular kurumun misyonu ile örtüşmelidir.

4. Hedeflerle mevcut kaynakları buluşturabilen stratejiler geliştirme.

5. Aşağıdaki detaylara sahip eylem planları, stratejiler, taktikler içeren operasyonel planlar geliştirme.

- a. Her hedef ve strateji için zaman çizelgesi
- b. Her hedef ve strateji için personel atama
- c. Kaynaklar (İnsan, fiziksel, finansal)

6. Performansın hedeflerin gerçekleştirilmesine ne derece ayak uydurabildiğinin değerlendirilmesi ve denetimi ve tanımlanan misyon ile tutarlılığı. Bu hem süreç boyunca hem de süreçten sonra gereklidir (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 35).

1. Amaç veya misyon

Planlama sürecini başlatmak için ‘planlama yapmak ve geleceğe bakmak zaruretinin olduğunun anlaşılması’ gerekir. Böyle bir düşünce, anlayış veya inanç yoksa, kişi geleceğe bakamayacak; günlük yaşamda karşısına ne çıkarsa onunla yetinecek veya onu aşmaya çalışacaktır. Özellikle uzun vadeli ve stratejik nitelikteki planlamada böyle bir anlayışa gelebilmek için, yöneticilerin önce organizasyonun varlık nedeni ve nasıl bir organizasyon olduğu konusunda fikir ve anlayışlarını netleştirmeleri gerekir. Organizasyonların varlık nedenlerini açıklamaları veya ne tür bir organizasyon

olarak kendilerini görmek istediklerini belirtmeleri organizasyonların ‘misyon açıklaması’ olarak bilinir (Koçel, 2003, s.128).

İyi bir misyon tanımlaması yapmada atılacak ilk adım kurumun ‘vizyon ifadesinin’ ne olabileceğinden yola çıkmaktır. Vizyon kavramı ise şöyle sunulmuştur:

Eğer liderlik pozisyonlarının hayal ve hedefleri gerçekleşirse, organizasyonun gelecekte bir gün olabileceği şeylerin toplamıdır. Vizyon kurumun izleyebileceği alternatif yolları kapsar. Kaldı ki bu alternatifler kendi içinde tutarlı olmayabilir. Vizyon, liderlerin, bugün tarif edildiği biçimde gerçekleşeceğini düşündüğü az sayıda şey olabilir. Değişen teknoloji ve yasalar detaylar konusunda çok net olmaya engel teşkil edebilir (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s.52).

Vizyon, yöneticinin zihnindeki, başında bulunduğu birimin gelecekteki konumu ve görünümü ile ilgili hayali ifade etmektedir (Koçel, 2003, s.52)

Liderliğin bir fonksiyonun da okul için vizyon geliştirmek olduğu bilinmektedir. Bu ifade, liderin vizyonu sağlaması anlamında değildir. Lider organizasyonda herkes için ne anlama geldiğini tanımlayacak olan kişidir. Vizyon çok net olamayabilir, ya da herkesin onu anlama yeterliği olmayabilir. Bu noktada herkes için net hale getirme görevi liderin sorumluluğundadır (Rieley, 1997, s.4).

Vizyon ifadesi beyin fırtınası tekniği ile geliştirilebilir. Vizyon birçok sayıda farklı kişinin düşüncelerinin bileşimidir. Bu düşüncelerden bazıları örtüşebilir bazıları ise çatışabilir. Vizyon bu çatışmalarla da ani kararlar almadan uğraşabilmelidir. Vizyon ifadesinde bir iç tutarlılık iyi olabilir ancak şart değildir. Bu durum misyon ifadesi için çok önemlidir. Vizyon ifadesinde bir sınırlama olmamalıdır. Elbette uzun bir liste görünümünde olmamalıdır ama liderlerin kapsamasını arzu ettiği, kurumu şimdiden farklı kılan özellikleri belirtebilecek boyutları da içermelidir (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 52).

Vizyon ifadesi yazılı olmalıdır. Böylelikle sadece bir hayal olmaktan çıkar ve yukarıda sözü edilen şekilde tüm çalışanlara aktarılabilir hale gelir.

Ayrıca misyon ifadesi, üzerinde çalışacak olan stratejik planlama ekibinin önünde durmalıdır. Vizyon kurum tarafından yıllar ilerledikçe tekrar ele alınmak istenebileceği için kurum dışında yayınlanmaması önerilir. Misyon ise bunun tam tersine mümkün oldukça sirküle edilmelidir (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 53).

Misyon ifadesinin ise nasıl olması gerektiğinde tam bir standart olmamakla ve çeşitli yazarlara göre farklı bakış açıları sunulmakla birlikte en azından aşağıdaki konularda organizasyonun ne düşündüğünün belirtilmiş olması gerekir (Koçel, s.129).

- Organizasyonun genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- Organizasyonun kendini nasıl gördüğü,
- Hangi müşteri kitlesi veya pazara hizmet sunulacağı,
- Üretilecek temel mal veya hizmetlerin neler olduğu,
- Kullanılacak temel teknolojiler, metodlar,
- Büyüme ve etkililik konusundaki düşünceleri,
- Genel olarak vermek istediği imaj.

Drucker(1974) bir organizasyonun öneminin pazarda hangi ihtiyacı karşıladığının tanımlanması ile belli olabileceğini belirtmiştir. Misyon kavramı öğrenci-oryantasyonlu olmalıdır. Öğrenci aldığı eğitimden, eğitimi aldığı esnada tatmin olmalıdır. Zaten öğrenciyi (ya da müşteriyi) tatmin etmek her kurumun misyonu olmalıdır (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 54).

Kurum çok net bir misyon belirlemelidir ki gelecek için gerçekleştirilebilir hedefler konabilsin. Calvin Coolidge'ın da belirttiği gibi 'Hiç bir girişim kendi başına varolamaz. Kendisi için hizmet üretmez yoksa kar yapması ya da varlığı sona erer' (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 54).

Misyon ifadesindeki temeller:

- a. Geçmiş: Her üniversite geçmişte problemler, başarılar, hedefler ve politikalar içermiştir. Misyon bu özellikleri yansıtmalıdır.
- b. Ayırt edici kapasite: Kurumun, yeri, tarihi, personeli, kaynakları gibi eşsiz olabilecek ve diğerlerinden daha iyi yapabileceğini gösteren donanımını yansıtmalıdır.
- c. İhtiyaçlar, teknoloji: Neyin, kimin için yapılacağı ve hangi teknolojilerin kullanılacağı. (Ne, kim için ve nasıl?)

- d. Dış çevre/ Kurum Kültürü: Her kurum dış çevre ve iç kültürü beraberinde operasyon yapar (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 54).

Kurum kültürü bir örgütün belirtilen misyonunu başarmada tetikleyici ya da cesaretlendirici bir faktördür. Başka deyişle, kurum kültürü belirli bir misyonun gerçekleştirilip gerçekleştirilemeyeceğine karar verici bir unsurdur (Hunt,Oosting, Stevens,Loudon ve Migliore, 1997,s.75).

Kurum kültürü, değerler ve politika.- Kültür ve değerler stratejik planı oluşturmada önemlidir. Çevresiyle etkileşim halinde olan eğitim kurumları plan, taktik ve stratejilerini oluştururken iç kültür ile dış çevre arasında doğru entegrasyonu önce kendini tanıyarak sağlayabilir.

Planın amacı kurumu geliştirmek, daha ileri götürmek, geliştirmedeki amaç ise okulun çıktısı olan öğrencinin temel becerileri, önemli konuları yönetebilmeyi, modern iş dünyasında işlevsel olmayı ve yurttaşlık sorumluluklarını kabul ederek birey olmayı öğrenebilmesini sağlamaktır (Sergiavanni, Burlingame, Coombs ve Thuston, 1999, s.6).

Öğrenme çevresi dengede olduğunda etkili öğretme ve öğrenme sağlanabilmektedir. Öğrenme çevresi, aile, toplum, toplumun kurumları ve okuldur. Aile ve toplumdan ‘doğru’ donanımları getirmiş olan öğrenciler okulun sunduğu bilgi donanımını daha iyi özümserler ve daha başarılı olabilirler. Okul, öğrenme çevresindeki dengesizlik durumunda kendi değerlerini öğrenciye intikal edebilmelidir. İşte bu nedenle okulun kültürü ve değerleri öğrenciye katma değer sağlayabilecek nitelikte ve sağlamlıkta olmalıdır (Sergiavanni, Burlingame, Coombs ve Thuston, 1999, s.6).

Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin paylaştığı duygular, normlar, etkileşimler, etkinlikler, beklentiler, varsayımlar, inançlar, tutumlar ve değerlerden oluşmaktadır (www.uludag.edu.tr).

Deal ve Kennedy’nin (1988) ifadesi ile ‘İşleri yapma şekli’dir. Bir başka deyişle ‘ Bir örgütte başarılı operasyon için kabul edilmiş yollardır’ (Fidler,1996, s.100)

Kültürün stratejik plan bağlamında iki önemi vardır:

- 1.Swot ve strateji kültüre dayalıdır.
2. Büyük değişimler kültürde de değişim girişimidir.

Swot'un bileşenlerinin, organizasyonel kültürün bir uzantısı olan nosyonlara dayalı olduğunu ve müteakip stratejilerin de yine kültüre dayalı geliştirildiğini yapılan çalışmalar ispatlamıştır (Stevenson,1976; akt. Fidler, 1996, s.100).

Dış etmenleri analizin diğer etmenleri ile birleştirerek kültürü ve onun temsil ettiği şeyleri tanımak organizasyona dair doğru verileri elde etmek açısından önemlidir. Stacy'nin(1993) işaret ettiği gibi başarılı bir stratejik değişim, sinyalleri geçici sorunlar gibi algılamaktan ve atlamaktansa, teşhis edilmesi ve eyleme geçilmesi gereken şeyler olarak görmekle olabilir (Fidler,1996, s.100).

Kültürün önemli olmasının bir diğer nedeni de, stratejik değişimler yapabilmek için belki de o kültürün de değişmesinin gerekebileceğinden dolayı mevcut kültürü analiz etme gereğinden kaynaklanır. İnsanların organizasyonda işlerin nasıl yapıldığının tanımını verme şekilleri kültürü tanımak için bir ipucudur. Bu tanımlar gelenekleri, ritüelleri, ve geçmişe dair muhtemel mitleri içerir. Böylesine yaygın bir anlayış paylaşımı organizasyonun işleri yapma şeklinin değerlendirilmesini sağlar. Örneğin yeni gelenlere işleri diğerleri gibi yapmalarını sağlamak için ne söylenmelidir? İşte kültürün etkileri bu reçeteleri verir. Kararlar alınırken veya problemlere çözüm aranırken bu reçeteden yararlanılmadır (Fidler, 1996, s.101).

Politika ise yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya genel plandır. Bu bakımdan uygulamalarla ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını meydana getirir. Ansoff, politikayı genelden özele indirgeyerek veri olarak açıkça bilinen durumları veya sorunları çözmek için sunulan bir takım genel çözümler toplamı olarak görmektedir. Politika bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez. Halbuki strateji değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gerekir. Politika özel durumlar için meydana getirilmiş bir takım ilke, kural ve emirlerden meydana gelen kararlardan oluşur (Eren, 2002, ss. 14-15).

2.Dışsal/ içsel analizler ve varsayımlar

Bazı örgütsel ihtiyaçlar öğretmenler ve denetmenlerce rahatlıkla gözlenebilir. Bazıları ise karmaşıktır. Bir planı formüle etmeden önce analiz gerektirir (Clikman, Gordon ve Ross, 2004, s.235).

Farklı kaynaklarda yazarlar tarafından çeşitli analiz teknikleri, matrisler stratejik planlama süreci için geliştirilmiş ve önerilmiştir. James F. Trainer kendisinin 'en iyi on'

olarak hazırladığı listenin bir başkası tarafından farklı bir en iyi on olarak önerilebileceğini vurgulamıştır.

Bu araçlardan herhangi birini kullanmak için adım adım izlenecek bir prosedüre gerek yoktur. Kullanıcılar planlama repertuarlarını inşa ederken önemli kaynaklarını detaylandırmak için bu teknik ve araçlardan kurumsal yapı ve öğretim elemanı sayısı gibi faktörleri gözönünde bulundurarak yararlanmalıdırlar. Bu araçlardan en çok kullanılanı swot analizidir.

Swot analizi.- Swot analitik teknik olarak yıllar boyu kullanılan ve hatta İngiltere’de stratejik analiz olarak en çok kullanılan tekniklerden biridir (Wheelen ve Hunger, 2004, s.109). Stratejik yönetimin en önemli konularından biri Swot analizinin yapılmasıdır. Swot analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. Aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşmuş bir kısaltmadır (www.dpt.gov.tr).

S: Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yanlarının tespit edilmesi demektir.)

W: Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)

O: Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T: Threats (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

Swot analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirilmesine, hem de organizasyonun dışındaki pazar yapısının, rakiplerin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar.

Organizasyonlarda Swot analizinin yapılmasının başlıca iki yararı vardır. Swot analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Yani bir ‘mevcut durum’ analizidir. Aynı zamanda da gelecek durumun ne olacağını tahmin ve tespit etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda Swot bir ‘gelecek durum’ analizidir.

Swot analizinde içsel ve dışsal durum göstergeleri: Aşağıda belirtilen içsel ve dışsal durum göstergelerine ilaveler yapmak mümkündür.

Organizasyonda potansiyel içsel sağlık ve güçlülük faktörleri tespit edilmelidir. İyi bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olma, yeni ve etkin teknolojileri kullanma, yeni ürünler geliştirebilme, bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olma gibi faktörler başlıca içsel sağlık ve güçlülük faktörleri arasında sayılabilir.

Organizasyonda potansiyel içsel zayıflık ve yetersizlik göstergeleri arasında ise şu konular sayılabilir: Organizasyonda stratejik bir hedefin mevcut olmaması, lider eksikliği, yetenekli yönetici ve çalışanların bulunmaması, araştırma ve geliştirmeye önem verilmemesi, kurum kültürünün oluşmamış olması, pazarlama ve satış yeteneğinin sınırlı olması, kalite ve verimliliğin düşük olması ve benzeri. Kuruluşun kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Temel amaç, kuruluşun mevcut performansı ve sorunlarını da dikkate alarak potansiyellerini belirlemektir. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere baz teşkil edecektir (www.dpt.gov.tr).

Kuruluş içi analizde temel noktalar:

- Kuruluşun geçmişi, mevzuatı ve bu mevzuat gereği görevleri,
- Kuruluşun genel bürokrasi içindeki yeri ve yönetim yapısı,
- Kuruluş içi iletişim ve karar alma süreci,
- Kuruluş personelinin sayısı ve nitelikleri,
- Kuruluşun yararlandığı değişik finansman kaynakları, (Bütçe, fon, döner sermaye, diğer)
- Kuruluşun personel ve ücret politikası ile bu alanlardaki esneklikleri,
- Kuruluş çalışanlarının motivasyon düzeyi ve kuruluşun durumuna dair değerlendirmeleri ve beklentileri,
- Kuruluşun teknolojik alt yapısı ve teknolojiyi kullanma düzeyi,
- Kuruluşun araç ve bina envanteri ve diğer varlıkları,
- Kuruluşta kullanılan raporlama sistemi,
- Kuruluş faaliyetlerini izleme ve değerlendirme sistemi,
- Kuruluşun gerçekleştirdiği ve yürütmekte olduğu önemli faaliyetler ve projeler,
- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler,
- Kuruluş yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler,

- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çatışmaları (www.dpt.gov.tr).

Yukarıda sayılanlar organizasyonda içsel durum göstergeleridir.

Dışsal göstergeler ise potansiyel dışsal fırsatlar ve tehlikelerden oluşur. Organizasyonda dışsal fırsatlar olarak; Yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı, organizasyonda potansiyel dışsal tehlikeler arasında daha düşük maliyetle mal ve hizmet sunan rakip firmalar, rakiplerin ikame ürünleri sunması, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, enflasyon, devletin müdahaleleri, yeni buluş ve teknolojinin çok süratli olması sayılabilir (Aktan, 2003, ss.80-83).

Durum Analizinin Raporlanması :

Durum analizi yapılırken belgelerin incelenmesi, mülakat, anket ve benzeri çalışmalar, gerektiğinde kurum dışı müşavirlik hizmeti alımı, kuruluş ile ilgili çeşitli kesimleri bir araya getiren katılımcı toplantılar gibi teknikler kullanılır. Bu kapsamda gerçekleştirilecek bazı çalışmalarda kuruluş dışından uzmanlık hizmeti alınması, örneğin, katılımcı toplantıları tarafsız bir şekilde yönetecek kolaylaştırıcıların (moderatörlerin) kullanılması mümkündür.

Durum analizi sonucunda elde edilen bulgular sistematik olarak raporlanır, sorumlu kişi ve ekipler tarafından değerlendirilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında kullanılır.

Stratejik plan dokümanı basit ve anlaşılabilir bir çerçevede yazılmak durumundadır. Stratejik plana sadece öncelikli konular yansıtılır. Bu nedenle durum analizinin ayrıntılı dokümanları, gerekiyorsa stratejik planın eki olarak verilir (www.dpt.gov.tr).

3. Anahtar sonuç alanları (Ana stratejik programlar) oluşturma

Eğitim kurumunun ancak amaç veya misyonu tanımlandıktan, iç ve dış çevre analizleri, varsayımları ve değerlendirmeleri yapıldıktan sonra hedefleri düşünülebilir.

Anahtar Sonuç Alanları, stratejik planının ele alması ihtiyacında olduğu kurumun majör konularıdır.

Anahtar Sonuç Alanları bir faaliyet ya da odak alanı iken, hedefler de bu alan içinde tanımlanmış eylemlerdir. Her sonuç alanı için en az bir hedef olmalıdır ancak

alanın karmaşasına göre sayıca çok daha fazla da olabilir. Genellikle amaç (goal) ve hedef (target) kelimeleri hedef/amaç (objective) kelimesiyle eş anlamlı olarak kullanılır. Kullanılan başlık hangisi olursa olsun ana düşünce belirli hedef eylemlerine, sonuçlara ve/veya başarılması istenen çıktıya odaklanmaktır.

Örgütteki insanlar eğer örgütün nereye gitmeyi amaçladığını bilmezler ve hedefin ne olduğunu anlamazlarsa zihinleri karışabilir ve organizasyonları dağılabilir. Var olmayan amaçları gerçekleştirmenin mümkün olmayacağı açıktır.

Etkili yönetim ve başarılı stratejik planlama açıklık ve odak gerektirir. Elbette misyon bu kriterlerle buluşturacak olan başlama noktasıdır. Hedeflerin hizmet ettiği üç ana amaç vardır. Birincisi, bir yol haritası olarak hizmet ederler. Hedefler, planlama süresinin tamamlanmasıyla arzu edilen ölçülebilir sonuçlardır. Hedeflerin varlığı olmadan karar vermede bir yön duygusu olamaz.

Hedeflerin hizmet ettiği bir diğer önemli işlev de performansın değerlendirilmesidir. Anahtar Sonuçlarını değerleyecek olan da bu hedeflerde konulan standartlardır (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s. 41).

Üçüncü önemli nokta ise strateji kararlarının odak noktasıdır. Strateji bugün bulunulan noktadan (mevcut durum analizi) gidilmek istenen noktaya (hedefler) ilerlemedeki eylem planlarının ve uygulamanın sürecidir.

4. Strateji geliştirme

Stratejileri gruplamak yine Anahtar Sonuç Alanlarına göre olmalıdır. Bu durumda strateji hedef ile sonuç arasındaki bağ olacaktır.

Stratejik düşünme için aşağıdaki konulara odaklanılmalıdır (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997, s.151):

- Kurumun varlığını sürdürmesine etki eden soruları sorma ve arama,
- ‘Daha azıyla daha fazlasını yapmak’ için dış çevre ve iç kültür taraması,
- Kurum için yön tayin edici eylemleri kavramsallaştırma,
- Kurumun vizyon, misyon ve tüm amaçlarını etkileyecek değişim alanlarını tanımlama,

- Gelecek 2-3 yıl yerine geleneksel sınırları düşünerek resmin tamamına bakmak,
- Stratejik tasarımın ve uygulamanın ne olduğundan ziyade niçin ve nasıl olduğunun altını çizme.

Strateji geliştirme hem mantığın hemde yaratıcılığın ürünü olarak hem sanatsal hem de bilimseldir. Bilimsel yanı, kurumun hedeflerini gerçekleştirmesi için gerekli kaynakları uyumlandırma ve atamadır. Sanat yanı ise, insanların motivasyonu, çevreye olan duyarlılık ve değişen çevreye adaptasyon ile bu kaynakları kullanmaya çalışmaktır (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997, s.151).

Benzer olarak Johnson ve Sholes da stratejik seçenekleri belirlemede üç temel nokta üzerinde durmuştur. Bunların ilki, bir genel/ geniş kapsamlı strateji tanımlamak; ikincisi örgütün geliştirebileceği alternatif yönlelere bakmak ve sonuncusu, bu gelişimlerin başarılabileceği metodlara bakmaktır (Fidler,1996, s. 104). Seçilen hedeflere ulaşmaya ilişkin araç ve yolların seçilmiş her bir hedefin okulun genel gelişim stratejisi içindeki yerinin sağlam bir şekilde belirlenmesinden sonra dikkatle ele alınmasını gerektirir. Yolların amaçlarla aynı anda ele alınması stratejik seçimlerin bazılarında vazgeçmeyi zorunlu kılar. Çünkü bu ulaşma yollarının bazıları hiç de kolay değildir (Ensari, 2003, s.163).

Stratejiyi tanımlamada, stratejik sorunlar en temel sorulardır. Bryson' a(1998) göre stratejik sorunlar, stratejik analizler ile geliştirilen strateji arasındaki en önemli basamaktır (Fidler, 1996 s. 107).

5.Operasyonel/eylem planları

Bu basamakların ardından, hedef ve amaçlara yönelik stratejiler de geliştirildikten sonra sıra da eylem planlarını tamamlamak gelir. Eylem planı basamağı 'gerçekleştirme/yapma' basamağıdır. Bu basamakta işe almak, inşa etmek, kurmak, ilave etmek ve benzeri aktiviteler vardır. Kurumlar da pek çok kez insanların bir konu hakkında hevesli oldukları,planlar yaptıkları ama neticesinde hiçbir şey gerçekleştirilmediği gözlenebilir. Bunun nedeni stratejiyi uygulayacak bir eylem planı bulunmamasıdır.

Eylem planı genel stratejiyi destekleyebilecek şekilde geliştirilmelidir. İletişim, bütçe, insan kaynağı ve operasyonlar içermelidir. Her planın kim tarafından, ne zaman ve hangi kaynaklar ile uygulanacağı detaylarını kapsamalıdır Eylem planı tam olarak belirli bir gruba (öğrenci, fakülte, mezun, işbirlikçi vb.) ne hizmet üretileceğini tanımlar (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997 s.41).

Somut eylem planları vizyonu gerçekleştirmek için gereklidir. Eylem planları vizyon ve gerçek arasındaki köprüdür. Her stratejik hedefin çevresinde onu gerçekleştirecek eylem ekipleri olmalıdır. Eylem ekipleri alanlarında uzman olan ve stratejilerle bağlantılı günlük operasyonlardan sorumlu kişilerdir (Wiemer ve Jones, 1995, s.6).

6. Uygulama ve izleme/ performans değerlendirme

Stratejik kontrol uygulamalarında hiyerarşik düzeylerin önemli bir yeri vardır. Sadece genel olarak başarı kontrolü yapıldığı gibi işlevsel düzeylerde de işlevsel standartlara ulaşma bakımından yönetsel ve bütçe kontrolleri yapılabilir. Ayrıca en alt örgütsel düzeylerde ise bireysel açıdan da her bir kişinin standartlara ve verimlilik normlarına ulaşma durumu kontrol edilir (Eren, 2002, s.469).

Başarı değerlendirme ölçütlerini tanımlama veya oluşturma sanıldığı kadar kolay değildir. Başarı değerlendirme için objektif (nesnel) ve subjektif (nesnel olmayan) ölçütler oluşturulabilir. Bu ölçütler stratejinin kapsamı, yöntemlerin uygulanması, stratejinin içeriği gözönünde bulundurularak meydana getirilirler. Stratejinin belirli bir uygulama süresinden sonra şu ölçütlere bakmanın yararlı olduğu ileri sürülmüştür (Tiles, 1963, s. 11-121; akt. Eren, 2002, s.469):

- İşletme içi istikrarın korunması,
- Çevre ile uyumluluk,
- İşletmenin kaynaklarına uygunluk,
- Taşıdığı risk derecesinin kabul görme durumu,
- Uygun zaman hedefleri içermesi,
- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirme bakımından çalışabilirliği.

Belirtildiği gibi objektif ya da sayısal ölçütlerin yetersiz kaldığı hallerde yargıları daha güçlendirmek için niteliksel ölçütler kullanmak gerekebilir.

Bunlar özet bir liste halinde aşağıdaki gibi açıklanabilir (Eren, 2002, ss.473-474).

Hedef ve planların tutarlılığı:

- Kapsamlı hedefler birbirleriyle ve örgüt içi koşullarla uyumlu mudur?
- Plan ve programları çevresel imkanları değerlendirme tehlike ve güçlükleri bertaraf etme veya azaltma bakımından nasıl değerlendirebiliriz?
- İşletme içinde stratejiler, politikalar, kaynak tahsisleri, örgüt yapısı birbirleri ile uyumlu biçimde belirlenmiş midir?
- Strateji, plan, program ve politikaları uygulamaya elverişli lider ve yöneticiler mevcut mudur?

Hedef, strateji, plan ve kaynakların risk tercihi ve zaman ufku ile uygunluğu:

- Kaynak dağıtım strateji önceliklerine göre dağıtılmış mıdır?
- Eldeki kaynaklar başarmak istediğimiz iş için uygun ve yeterli midir?
- Teknoloji, tesisler, ve işgücü imkanları başarılmaması gereken işler için uygun mudur?
- Risk derecesi aşırı mı normal mi? Üst yönetim tarafından kabul edilebilirlik derecesine sahip mi?

Hedefler bütününe ilgilendiren kapsamlı planların uygulanabilirliği ve personeli teşvik edebilme durumu:

- Hedef ve planlar, kaynakları ve yönetsel kültür kadro ve imkanlarını alt yapıyı zorlayabilecek midir?
- Hedef ve strateji personel tarafından kabul edilebilir ölçüde açık seçik ve makul müdür?
- Hedeflerin tutarlılığı, strateji ve planların çalışacağına ilişkin olarak yöneticiler arasında fikirbirliği mevcut mudur?
- Hedef ve standartları gerçekleştirebilmek ve çalışanları teşvik için ödül sistemleri geliştirilmiş midir? (Eren, 2002, s.473-474)

Farklı modeller geliştirildiği düşünülürse, kurum araştırmacısı stratejik planlama sürecine nasıl bir girişim yapmalıdır? Stratejik planlama modelini araştırmacı ister dört-beş adımlık bir ilerleme olarak görsün, ister sürekli devam eden, dış çevre taramaları ile iç gerçekleri eşleştiren bir döngü süreci olarak görsün şurası kesindir ki araştırmacıların girişimde bulunabilecekleri ve süreci aktif kılacakları pek çok olanaklar vardır. Hangi süreç olursa olsun iç ve dış çevre taraması planlama başlangıcında vazgeçilmez bir aşamadır ve sonunda da geri bildirim çoğu planda önemli bir özelliktir (Trainer, 2004, s.135).

Stratejik plandaki bileşenlerden nelerin onaylanıp kabul edildiği ya da onaylanmayıp rededildiğine dair bir model geliştirilmesi ihtiyacı vardır. Ancak böylelikle kavramsal çerçevedeki boşluklar kapanabilecektir (Hambright ve Diamantes, 2004, s. 100).

Planlama Sürecinde Kullanılan Diğer Teknik ve Analiz Yöntemleri

Nominal Grup Tekniği: Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler ararlar.

Multivoting: Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri bir çok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. Multivoting birden çok oylama yapılarak karar alınması için kullanılan bir tekniktir.

Delphi Tekniği: Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntemdir. Bu karar verme tekniğinde önce yazılı bir form gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin ve uzman kişilerin görüşleri ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri gönderilir. Bu işlem karar alınıncaya veya uzlaşınca kadar tekrarlanır (Aktan, s.73). Delphi tekniği ‘uzman’lardan oluşan bir grupta konsensusa varmak amacıyla düzenlenir. Dolayısıyla yüz-yüze toplantılar da yapılabilir. Bu grupta birbirinden değerli fikirler olabileceği gibi güçlü çatışan fikirlerin olması riskini de taşır. Bu nedenle delphi formları veya bilgisayar konferansları fikirleri atlamadan katmak anlamında daha kolaydır (www.horizon.unc.edu).

Arama Konferansı: Organizasyonda ‘ortak akıl’ yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Organizasyonda vizyon, misyon belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın yapılması için de yapılabilir. Arama konferanslarında ‘beyin fırtınası’ adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanarak ortak akıl yordamıyla ‘ortak görüşler’ üzerinde konsensusa (genel mutabakata) ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, dinlenme tesisinde yapılır. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra gruplar bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır (Aktan, s.73).

SMART Lisan: Smart, specific(belirgin), measurable(ölçülebilir), achievable(başarılabılır), results-oriented (sonuç odaklı), time-bound (zaman ayarlı) kelimelerinin kısaltmasıdır. Stratejik hedefler yazılırken smart lisan kullanılmalıdır. Smart lisan kullanmak, belirsiz veya çok genel olan hedefler geliştirmekten kaçınmak için gereklidir.

Sorumluluk Matrisi: Bu matris belirli eylemler için kimin sorumlu olacağını izlemeye yarayan bir araçtır. Bir anlamda izleme süreci ve hesaplanabilirliği takip için bir yöntemdir. Matris listesi, belirli görevleri üstlenen kişi, grup yada ofislerin sütunlarda belirtilerek görevin tamamlanacağı hedef günleri de kapsar.(Trainer, s.134)

Benzerlik Diyagramları: Nominal grup tekniğinde olduğu gibi katılımcılar sürece kendi başlarına çalışarak başlarlar. Herkes, verilen başlığa ilişkin tek bir notu post-it kağıtlara yazar ve notlar bir duvara yapıştırılır. Tüm fikirler duvarda toplandığında, benzer fikirler bir araya getirilir. Notlar kategoriler halinde toplanınca ortaya çıkan temalar grupça tartışılır (Trainer, 2004, s.135).

Süreçte Karşılaşılabilecek Güçlükler

Stratejik planlama başlatılır başlatılmaz okulun tüm kararlarını çözümleyecek bir yöne derhal gidilebileceğini varsaymak bir hatadır. Okulun gücünü sistemli bir şekilde geliştirebilmek için düşünceleri tartışmaya ve enerji harcamaya ihtiyaç vardır. Karışık düşünceler okulun savunmasını almasında engellerden biridir.

Bir diğer zarar ise stratejik planı tamamen dışardan bir uzmana bırakmak olur. Eğer fakülte üyeleri ve yönetimi planlama aktivitelerinin dışında bırakılırsa dışardan

birinin tarafsızlık özelliği yararsız olur. Böyle bir plan üzerinde çalışmak çalışanlarda kuruma karşı aidiyet ve sahiplenme duygusu yaratır ki bu da daha sonra planın uygulanması için çok önemlidir.

Bir başka konu da, hiyerarşi, koalisyon ve bölümler kurmadan planlamayı yapmaktır. Görev grupları oluşturmada karışık gruplar oluşturulmalıdır. Her zamankinden farklı zaman ve yerde gruplar oluşturmak bu hiyerarşik veya koalisyon grupları da birbiriyle kaynaştırır.

Stratejik planlama uygulama için kaynaklar yetersiz olduğunda da başarısızlığa uğrar. Kaynaklar düşünülmeden arzu edilen hedeflerin gerçekleşmesi sekteye uğrar. O zaman bir stratejik dan çok dilek listesine dönüşür.

Ayrıca, stratejik planlama daha çok okul içerisinde yapılabilecekleri kapsamalıdır. Üniversitenin tamamı hakkında konuşmalar yapmak, eleştirileri genel olarak üniversite çapında düşünmek plandan uzaklaştırır.

Planlama tamamlandıktan sonra eylem uygulama planı somut olmalıdır. Eğer uygulamalar gözle görülür değilse stratejik plan işe yaramayan bir kaynak olarak algılanır.

Bir üniversitedeki tüm fakülteler stratejik planlarını yapsalar bile aralarında bir rekabet ya da çatışma oluşabileceği anlamına gelmez. Çünkü planın gerektirdiği kaynaklar üniversitede merkezi olarak ayrılıyor olduğundan, bu diğer birimler için bir rekabet duygusu yaratsa bile unutulmamalıdır ki bu stratejik plan değildir. Stratejik plan okul etkinliğini artırmak üzere düzenlenmiş, fırsatlar ve engeller üzerine gerçekçi bir değerlendirmedir (Mudrick, Steiner ve Pollard,1992, s. 278).

BÖLÜM IV

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmanın her alt problemi için yapılan çalışmalar sonucu elde edilen bulgular ve bulgulara ait yorumlara alt problemlere uygun bir sıra izlenerek yer verilmiştir.

YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü Stratejik Planlaması

YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü Stratejik Planlaması toplamda 5 yılı kapsayan ve paydaşların katılım, öneri ve görüşleri ışığında oluşturulmuş bir plandır. Plan, örgüte dair geniş bir bakış sağladıktan ve kurumun hizmet alanları ve genel politika ve değerlerini tespit ettikten sonra, ilk aşama olan misyon ve vizyonu geliştirmeyi, ardından iç ve dış çevre analizlerini ve bu iki aşamanın bileşiminden yola çıkılarak oluşturulan anahtar sonuç alanlarını, (stratejik programlar) onların alt hedef ve eylem planlarını ve izleme ve değerlendirmelerini kapsamaktadır.

YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün stratejik planlaması şu amaçlarla gerçekleştirilmiştir:

- a. Gelecekteki, ağırlıklı olarak 1 ile 3 yıl ve toplamda 5 yıllık bir dönem için YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün misyonun, ortak vizyonun, beklentilerinin ve önceliklerinin somutlaştırılması.
- b. Planda yer alan geleceğe ulaşmak için gerekli mekanizmaların kurumsallaştırılması.
- c. Plan dönemi içinde izlenen yollar hakkında değerlendirmeler yaparak gerekli ise hedef ve eylemlerde revizyonlar yapmak, yeni hedefler geliştirmek ve sonuçları izlemek.

Plan çalışması Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore'nin yaklaşımına göre ilk adım olarak önerilen çalışma kağıdındaki (EK-1) sorulara cevap verme adımı ile başlatılmıştır. Planlama sürecinde kimlerin görev alacağı, ne zaman ve nerede oturumlar yapılacağı ve dökümanete etme sorumlusunun kim olduğu vb. soruların yanıtlarını kapsayan bu aşama Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore tarafından

hazırlanan ‘Özel Yüksek Öğretim Kurumları için Stratejik Planlama’ eserinde ve diğer çoğu kaynaklarda da ortak olarak önerilen süreci başlatma adımıdır. Bu aşama, süreci başlatmaya ihtiyaç duyulduğunun ifadesi olması ve kurumun çalışanları tarafından hissedilen kültür ve değerlerinin, bilinen politikalarının, ve olasılıkla öğretim elemanlarınca zaten arzu edilen ideallerin stratejik programlara dönüştürülerek dökümanente edilmesi ve somut hale getirilmesinin gerekli görülmesi bakımından önemlidir.

Bu adım atıldıktan sonra hemen tüm yazarlarca benimsenen bir aşama olan tarama ile kuruma ait bilgileri derlemek daha sonra yapılacak olan analizlere ışık tutması bakımından gereklidir. Kurumun sahip olduğu kaynaklar, yeterlikler, altyapı, kurumun yapısı bilgileri edinilmiş ve mevcut durum analizi ortaya çıkmıştır.

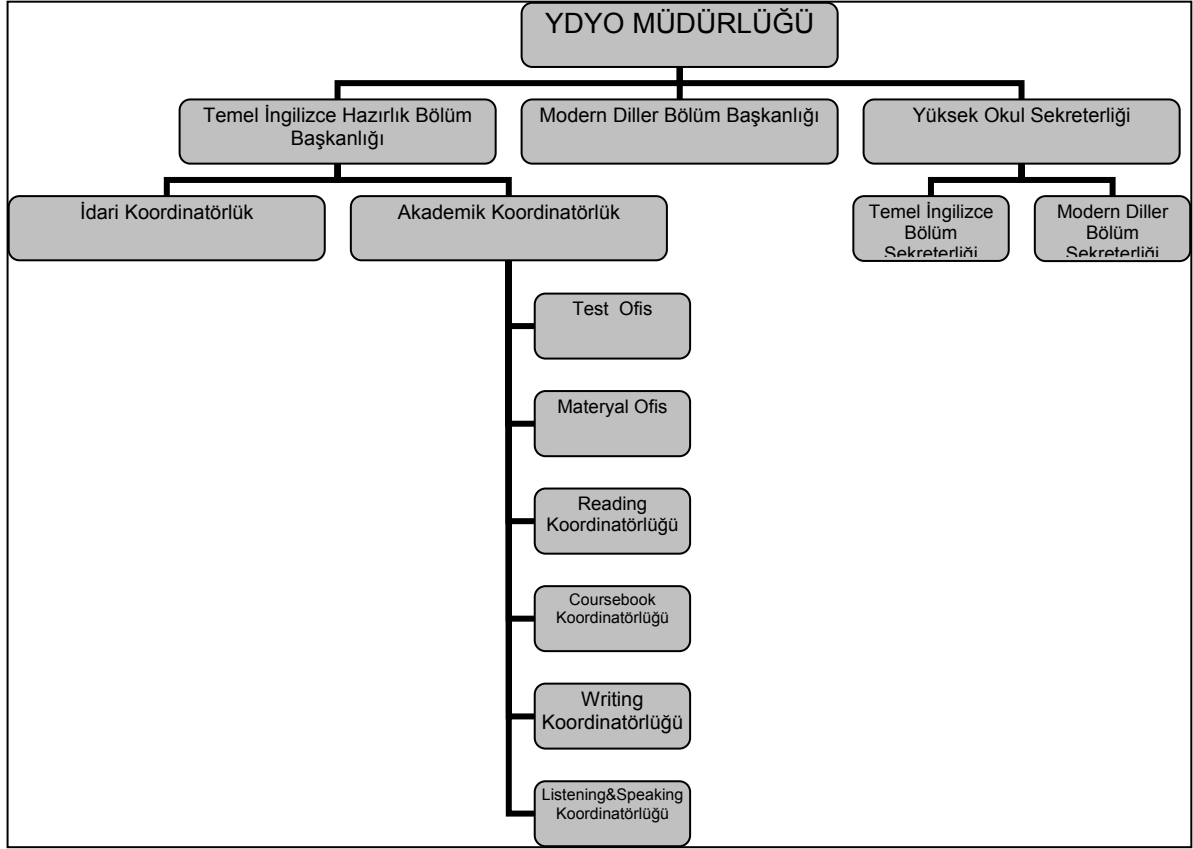
Birinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Birinci alt amaçta YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümüne ait genel bilgilere, kurumun yapısına ve tesis ve alt yapı olanaklarına ve kurumun genel amaç, ilke ve politikalarına dair bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Kurum Hakkında Genel Bilgiler

Yabancı Diller Yüksek Okulu 1998’de kurulmuş olup, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü ve Modern Diller Bölümü olarak iki bölümden meydana gelmektedir.

Kurumun organizasyon yapısı Şekil 6’da görüldüğü gibidir. Her iki bölümde YDYO Müdürlüğü’ne bağlıdır. Temel İngilizce Hazırlık Bölüm Başkanlığı bir başkan ve iki yardımcısından meydana gelir. İdari koordinatörlük iki öğretim elemanı tarafından yürütülmektedir. Akademik koordinatörlükler de biri yardımcı iki öğretim elemanından oluşur. Bundan başka sınavların hazırlanmasından sorumlu 5 ve materyal hazırlanmasından sorumlu iki öğretim elemanı bu bürolarda görev yapmaktadır. Görev yapacak kişiler her yeni eğitim-öğretim yılı başında Bölüm Başkanlığınca Yüksek Okul Müdürü’nün onayı ile belirlenir. Öğretim elemanları müfredat, ders içerikleri, izlenceler gibi akademik konularda ders verdikleri beceri dalının koordinatörüne, idari konularda ise Bölüm Başkanlığı’na bağlı çalışırlar.



Şekil 6: Kurum Organizasyon Yapısı

Yüksekokul bünyesinde görev yapan kadrolu öğretim elemanları ile sözleşmeli ve saat başı görevli öğretim elemanları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 1. YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü Öğretim Elemanlarının Dağılımı

BÖLÜM	Prof .	Doc .	Yrd. Doc.	Öğr. Gör.	Okt.	Arş. Gör.	Uzman	Sözleş. Öğr. Gör.	Saat başı Öğr. Gör.	Toplam
Modern Diller	-	-	-							
Temel İngilizce	-	-	-	57	58	-	2	1	9	127
Toplam	-	-	-	57	58	-	2	1	9	127

Bu öğretim görevlilerinden 2005/2006 yılı itibariyle 19 kişi yüksek lisans ve doktora programlarına (İngilizce Öğretmenliği, Eğitim ve Öğretimi Programlama, Eğitim Yönetimi ve Denetimi ve Yabancı Dil olarak Türkçe) devam etmektedirler.

Üniversitenin İnsan Kaynakları ile işbirliğiyle düzenlenen kurslarda görev alan öğretim görevlisi sayıları şu şekildedir;

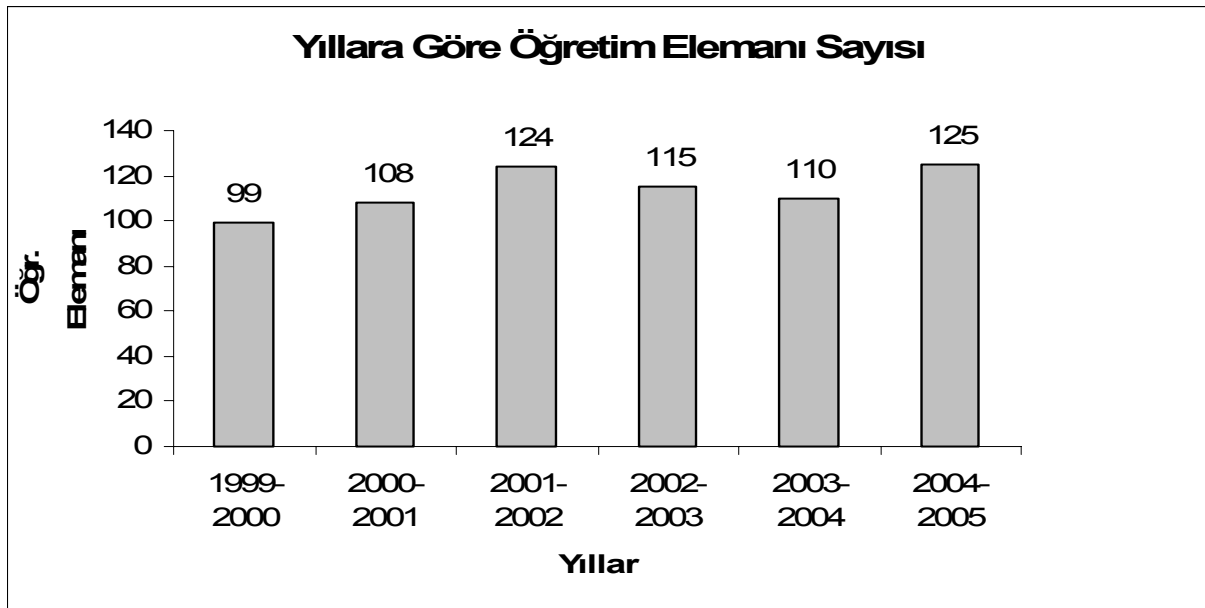
2001 yılı: 19 Öğretim görevlisi

2002 yılı: 32 Öğretim görevlisi

2003 yılı: 68 Öğretim görevlisi

Temel İngilizce bölümü, her biri 16 hafta olan 2 yarıyıllık İngilizce hazırlık öğretiminden sorumludur. YTÜ'ye kayıt yaptıran tüm öğrenciler zorunlu hazırlık öğretiminden muaf olabilmek için ortanın üstü düzeydeki yeterlik sınavına girerler.

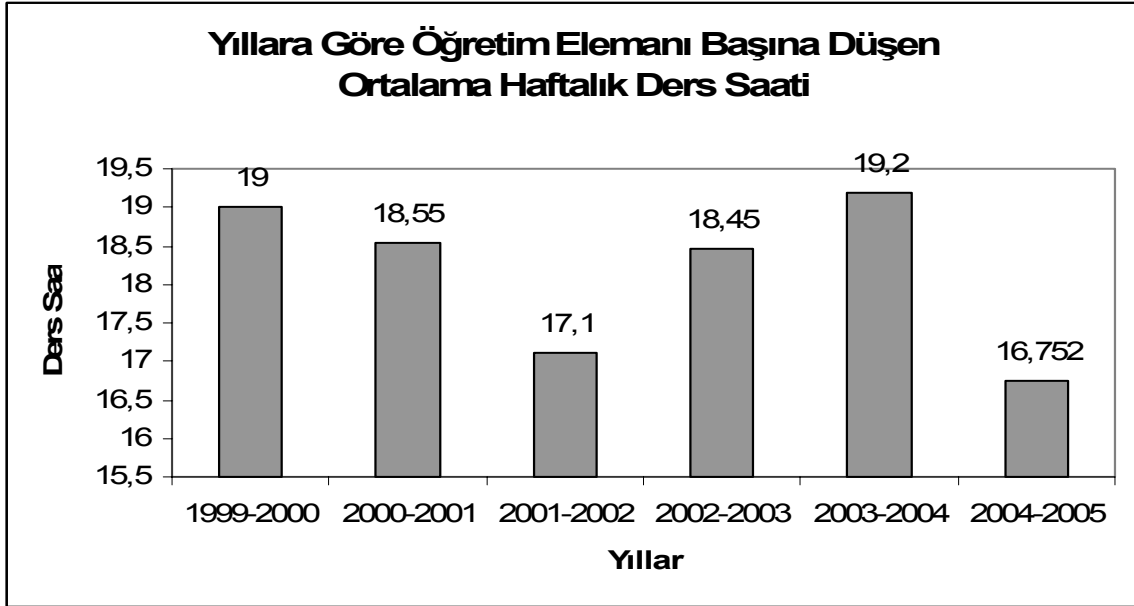
Öğretim yılı başında yapılan güz dönemi İngilizce yeterlik sınavından 60/100 puan alanlar hazırlık öğretiminden muaf sayılırlar. Bu sınavdan 59 ve altında alanlar İngilizce hazır bulunuşluk düzeylerine göre üç farklı kurda öğrenim görürler. Öğretim yılı sonunda başarılı olamayan öğrenciler isteğe bağlı 8 haftalık yaz okuluna devam ederler.



Şekil 7: Yıllara Göre Öğretim Elemanı Sayısı

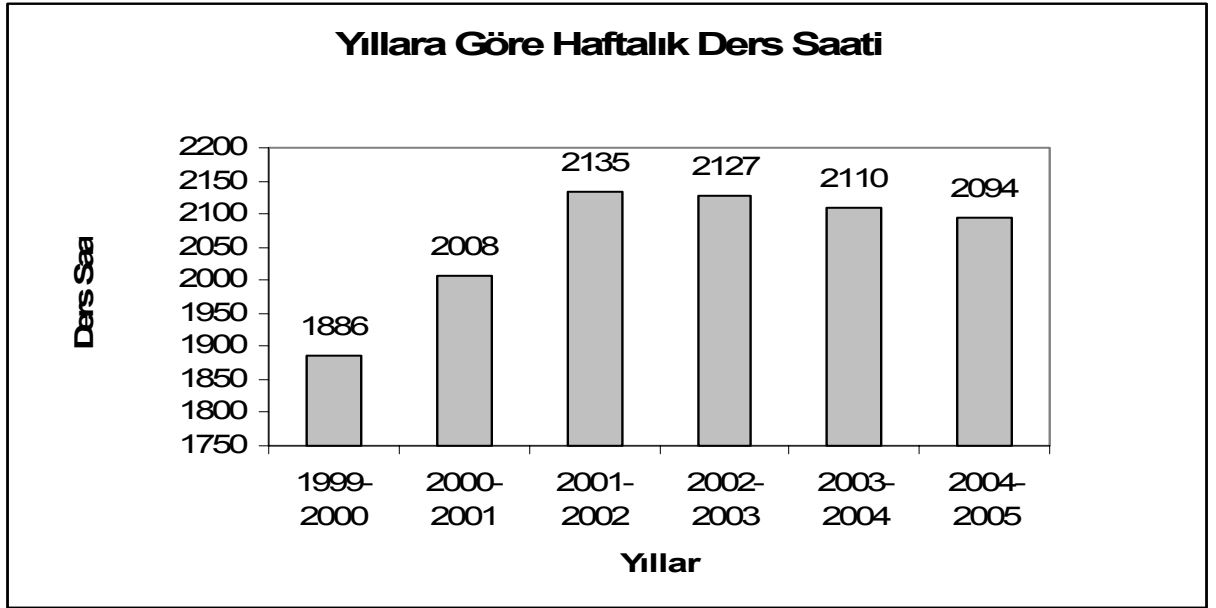
Öğretim elemanı sayısı hazırlık sınıfının zorunlu olması ile 1999 yılında tahsis edilen kadrolar ile çoğaltılmaya başlamıştır. Görevlerinden ayrılan okutman ve öğretim görevlilerinin kadroları iptal edilmekte ve yerine alınacak kişiler için her yıl yeniden kadro istenmektedir.

Şekil 7’de ve Şekil 8’de öğretim elemanı sayısının giderek arttığı ve öğretim elemanı başına düşen haftalık ders saatinin azaldığı gözlenmektedir. Ancak bu yıllar süresince akademik ve idari bürolar kurulmuş olup, bu öğretim elemanlarından her yıl yaklaşık 20-25 kişinin bu bürolarda görev yapmakta olduğu düşünülmelidir.



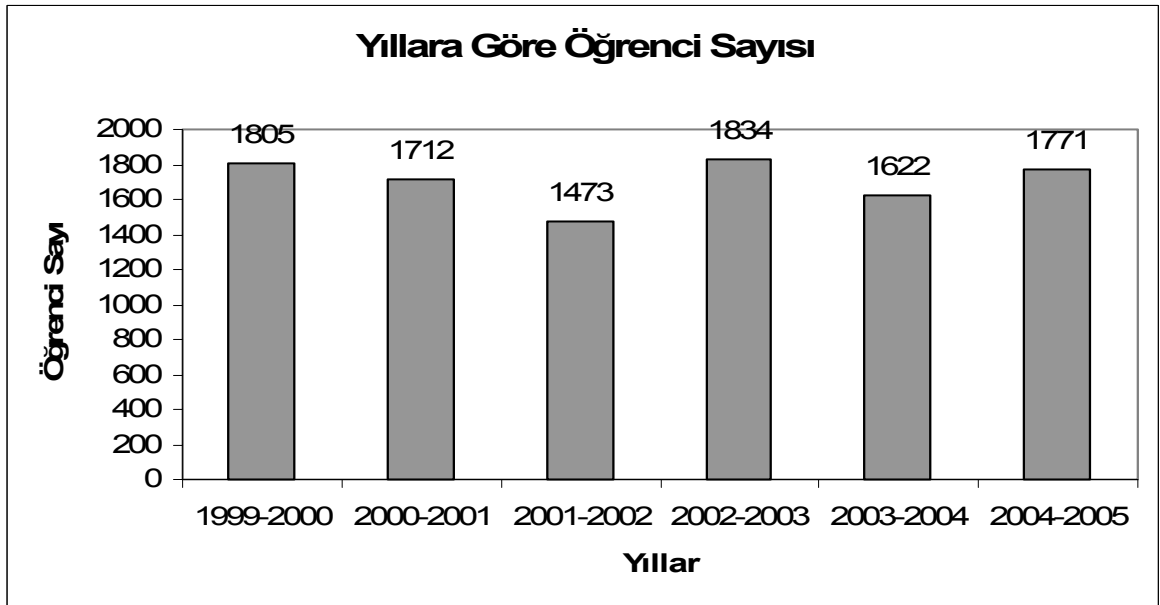
Şekil 8: Yıllara Göre Öğretim Elemanı Başına Düşen Ortalama Haftalık Ders Saati

Öğrenci sayılarının ve dolayısıyla öğretim elemanı başına düşen saatlerin bu yıllar içinde çarpıcı bir değişiklik göstermediği düşünülürse mevcut ders saatleri için mevcut kadronun yeterli olduğu söylenebilir. Ancak C düzeyindeki haftalık ders saatleri diğer düzeylere göre daha fazladır. Gelecek yıllarda, süper liselerdeki İngilizce hazırlık eğitiminin kaldırılmasıyla C düzeyinde daha fazla sınıf açılabilceği olasılığı düşünülünce ve haftalık ders saatinin de 27’ den 30’a çıkarılmasının amaçlanması durumunda mevcut kadro sayısının yeterli olmayacağı varsayılabilir.



Şekil 9: Yıllara Göre Haftalık Ders Saati

Haftalık ders saatleri her yıl muafiyet sınavı sonuçlarına göre belirlenen öğrenci sayısı ve oluşturulan A, B ve C gruplarının sayısına göre değişmektedir.



Şekil 10: Yıllara Göre Öğrenci Sayısı

Tesis ve araç-gereçler

Yabancı Diller Yüksekokulu, Yıldız Teknik Üniversitesinin Davutpaşa Yerleşkesi'nde tamamı kuruma ait olan tek bir binada hizmet vermektedir. Yemekhane ve kopyalama merkezinin bulunduğu bodrum katından başka dört katın daha olduğu modern mimarili binada tüm öğretim elemanları için ayrılan 7-8 kişilik odalardan başka her katta ortak kullanıma açık öğretmen sigara içme odaları da mevcuttur. İki bloktan meydana gelen binanın bir blokunda, derslikler ve odalar mevcuttur. Bu odalardan biri öğrenci paylaşım odası olarak düzenlenmiş olup, öğrencilerin ihtiyaç duyabileceği giysi vb. malzemeler ücretsiz olarak dağıtılmaktadır. Diğer blok öğretim elemanları odaları, idari ve akademik bürolar, test ofisi, gibi alanlara ayrılmıştır. Bundan başka 110 kişi kapasiteli 1 adet konferans salonu, yine 100 kişi kapasiteli henüz düzenlenmemiş 1 adet çalıştay (workshop) odası ve 30 adet bilgisayarın bulunduğu ve bunlardan yaklaşık 10 tanesiyle internet erişiminin sağlanabildiği kütüphane ve henüz düzenlemesi yapılmamış 1 adet bilgisayar salonu bulunmaktadır. Yüksekokul, Davutpaşa yerleşkesindeki ilk yılları olması nedeniyle çevre düzenlenmesi, otopark yeterli kapasitede kantin olanaklarına sahip değildir. Otopark ve asfalt çalışmaları 2006 yılı güz döneminde başlatılmıştır.

İlkeler ve Politikalar Genel Amaçlar

Kurumun genel amaçları, ilke ve politikaları belirlenirken nominal grup tekniğinden yararlanılmıştır. İdari personelden konuyla ilgili görüşleri yazılı olarak istenmiş ve daha sonra kurum çalışanlarının katıldığı arama konferansı toplantısında yansıda gösterilen maddelere katılıp katılmadıkları tartışma yapılmadan oylama ile belirlenmiştir. Buna göre elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir.

İlkeler.- Kurumun ilkeleri dahilinde öğrencilere, çalışanlara ve yönetsel süreçlere dair kurum tarafından benimsenen prensip ve değerleri düşünerek aşağıdaki maddeler hazırlanmıştır.

1. Tüm öğrencilere eşit fırsat ve olanaklar sağlamak,
2. Tüm öğrencilere standart eğitim sağlamak,
3. Üniversitenin statüsü (Yabancı dil destekli eğitim) dahilindeki gerekli İngilizce eğitimini sağlamak (Öğrencilerin akademik, sosyal ve mesleki yaşamda

ihtiyaç duyacakları İngilizce dil bilgi ve becerilerini sağlayacak programları geliştirmek ve uygulamak.),

4. Tüm öğretim elemanlarının program geliştirme ve uygulamada etkin katılımını sağlamak,

5. Sürekli gelişme ve hizmet içi eğitim esastır. Tüm öğretim elemanlarını mesleki olarak gelişmelerine, yeni yöntem ve tekniklerden haberdar olmaları için yenilikleri takip etmelerine teşvik etmek,

6. Öğretim elemanı kadrosunun akademik gelişimini teşvik etmek,

7. Öğretim elemanlarına eşit iş imkanı ve ders yükü verilmesini sağlayan ders programları hazırlamak,

8. Olumlu bir örgüt iklimi yaratmak,

9. Kurumsal kimliğin ve kurum kültürünün oluşturulmasına ve tüm çalışanlarca benimsenmesine çalışmak,

10. Kaliteli öğretim kadrosu oluşturmak,

11. YÖK ve Üniversite üst yönetiminin belirlediği yasa, yönetmelik vb. mevzuatlara uymak,

12. Tüm akademik ve idari çalışmaların planlı ve eşgüdümlü yürütülmesini sağlamak,

13. Örgütsel ve yönetsel değişiklikleri, akademik, nesnel ve bilimsel gerekçelere dayanarak yapmak.

Politikalar.- Temelde eğitim-öğretime dair gerçekleşmesi istenen hedeflere giden stratejilerin uzun ve devamlı uygulamaları olarak kurumun politikaları şöyledir:

1. Öğrencilerde dil öğrenimine dair bir bilinç ve farkındalık yaratmak,

2. Yabancı dil öğrenimini salt bir ders olarak değil, sosyal ve kültürel bir kazanım olarak vermek,

3. Yukarıdaki politikaya bağlı olarak, öğrenciler için, öğrencilerin katılımı ile düzenlenen sosyal etkinlikler ve atölye çalışmaları organize etmek yoluyla dil öğrenimini sosyal etkileşim ortamında sürdürmek,

4. Öğrendikleri dili aktif olarak kullandıkları bir platform hazırlayarak programları tek düzelikten çıkarmak,

5. Dil eğitimi ile ilgili son gelişmeleri izlemek,

6. Öğretim kadrosunun kalitesini iyileştirmek, geliştirmek,

7. Etkili yönetim kadrosu oluşturmak,

8. Üniversitenin kaynaklarını, (İnsan Kaynakları Biriminin düzenlediği kurslar) öğretim elemanlarının maddi olanaklarını arttırmak amacıyla değerlendirmek, işbirliği içine girmek,

9. Üniversiteyi kazanmış öğrencilere ilk yılları olan hazırlık sürecinde üniversitelilik bilincini kazandırmak.

Amaçlar.- Kurumun misyon ifadesini oluşturmaya ve tüm genel anahtar program ve alt hedeflerin belirlenmesine yarayacak olan genel amaçları şöyledir:

1. Öğrencilere, yabancı dili günlük ve resmi iletişim ortamlarında, hem sözlü hem de yazılı olarak yeterli düzeyde kullanabilmelerini sağlayacak iletişim becerilerini kazandırarak başarılı kariyer edinmelerine yardımcı olmak.

2. Öğrencilere yurtiçi veya yurtdışı lisansüstü/ özel amaçlı eğitim programlarında yapacakları çalışmalarında ihtiyaç duyacakları kaynaklara ulaşabilme ve bu kaynaklardan yararlanabilmeleri için gerekli olan yabancı dil iletişim becerilerini edindirmek.

3. Sözlü veya yazılı kitle iletişim araçları ile elektronik bilgi ortamları aracılığıyla yabancı dildeki yayınları anlayacak ve izleyebilecek düzeyde yabancı dil bilgisi kazandırmak.

4. Öğrencilere dil becerilerini, sözlü ve yazılı örneklerle durumsal ve işlevsel dil kullanımının önemini kavratarak edindirirken kültürler arası iletişime açık olma özelliğini de kazandırmak.

5. Yabancılarla olan günlük ya da resmi iletişim ortamlarında bilgi ve fikirlerini ifade edebilmelerini sağlayacak düzeyde yabancı dil birikimi kazandırmak.

Öğrencilere yabancı dilde okuma, dinleme, yazma ve konuşma becerilerini kazandırırken etkin öğrenme için gerekli olan davranış, alışkanlık ve üstbilişsel farkındalık düzeyini kazandırmak.

İkinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ikinci alt amaca yönelik olarak YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün misyon ve vizyon ifadelerine dair bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Misyon ve Vizyon

Misyon ve vizyon bildirisi oluşturulurken YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü öğretim elemanlarının büyük çoğunluğunun katıldığı bir çalıştay oturumu düzenlemiştir. Bu toplantının birinci oturumunda öğretim elemanlarına stratejik planlama ve planın kapsayacağı bölümler hakkında bilgiler verilmiştir. Misyon ve vizyon ifadelerinin nasıl olması gerektiği hakkında bilgilendirme yapıldıktan ve ifadelerden örnekler verildikten sonra öğretim elemanlarına ek-2’de sunulan çalışma kağıdındaki (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997, s.254) misyon yazma çalışma kağıtları dağıtılmıştır. Çalışma kağıtları toplanarak ortaya çıkan sonuçlardan ortak olanlar tahtaya yazılmış ve ifadede yer alabilecek her bir cümlecik üzerinde tartışmalar yapılmıştır. Bu multivoting tekniği ile ulaşılan sonuca göre YDYO, Temel İngilizce Hazırlık bölümü misyon ve vizyon ifadeleri şöyledir.

Misyon: Misyonumuz, üniversitemizi kazanmış tüm öğrencilere dil öğrenimindeki çağdaş yaklaşımları, metodları ve teknikleri amaçlarımızla birleştirerek, akademik, mesleki ve sosyal yaşamlarında ihtiyaç duyacakları temel yabancı dil becerilerini kazandırmaktır.

Vizyon: Kurumumuzu, hizmet verdiği her kurdaki öğrencilere eşit fırsat ve olanaklar sunarak, sadece sınırlı bir öğretim süresine sığdıramayacak olan yabancı dil öğrenimini gelecekte de sürdürebilmeleri için sorumlu ve bağımsız öğrenen bireyler olarak yetiştiren, bu nedenle dil eğitiminin niteliğini sürekli geliştiren ve paydaşları ile etkili iletişim ve işbirliğine sahip, çalışanlarının memnuniyetini sağlayan, ülkemizde seçkin bir yabancı diller yüksek okulu haline getirmektir.

Üçüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde ikinci alt amaca yönelik olarak YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü’nün iç ve dış çevre analizlerine dair bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

İç ve Dış Çevre Analizi

Bu aşamada amaç en az ve en çok başarılı olunan alanları tanımlayıp stratejiyi etkileyecek bilgi olarak kullanılmasını sağlamaktır.

‘Özel Yüksek Öğretim Kurumları için Stratejik Planlama’da (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore) ikinci aşama Dışsal/ İçsel analizler ve varsayımlar olarak Şekil 6’ da gösterilmiştir. Diğer modellerde de ortak olarak bulunan bu aşamayı gerçekleştirmek üzere YDYO , Temel İngilizce Hazırlık bölümü öğretim elemanları önceden belirlenerek duyurulmuş bir tarihte biraraya getirilerek arama konferansı gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar beyin fırtınası yöntemiyle fikirlerini moderatöre iletmış ve toplanan yapışkanlı kağıtlardaki fikirlerden benzerlik diyagramları oluşturulmuştur. Güçlü, zayıf yönler ve dış fırsat ve tehditler olmak üzere tahta dört bölüme ayrılarak birbiri ile aynı ya da benzer olan fikirlerin yazılı olduğu kağıtlar bir araya getirilmiş ve sınıflandırılmıştır. Kategorilere göre ortaya çıkan sonuç aşağıdaki gibidir:

Kurumun güçlü ve zayıf yönleri.- Yapılan swot analizi sonucunda belirlenen güçlü ve zayıf yönler akademik, yönetsel ve akademik personele dair ve fiziki ve maddi olarak sınıflandırılmıştır. Planın revize edilmesi durumunda bu sonuçların da yeniden gözden geçirilmesi düşünülebilir.

Güçlü Yönler: Bu bölümde kurumun sahip olduğu güçlü yönler olabildiğince açık, net ve kısa olarak ifade edilmeye çalışılmıştır. Beyin fırtınası ile elde edilen görüşlerden sayıca en çok ve birbirine benzer olanlar maddelenmiş, çoğunluğun görüşü olmasa da gruptan iletilen maddelere de yer verilmeye çalışılmıştır.

Akademik:

- Beceri (skill) bazında koordinatörlerin olması
- Programın eşgüdümlü yürütülmesi
- Sınavların test office tarafından hazırlanması (ölçme standart)
- Öğrenciler için çalıştaylar hazırlanması
- Akademik olarak gelişime ve değişime açık olunması
- Yazma (writing) derslerinin gerçek yaşamdaki ihtiyaçlara yönelik olması
- Yeni yöntemlerin takip edilmesi ve uyarlanması
- Proje ve portfolyo ev ödevleri olması

Yönetsel ve Akademik Personele Dair:

- Genç ve dinamik kadro
- Gelişime ve değişime açık kadro
- Hizmetiçi eğitim,seminerler düzenlenmesi

- Öğretim elemanlarının akademik bilgi ve yeterlikleri
- Akademik personelin arkadaşlık, sevgi,saygı bağları
- Personel arası olumlu iletişim ve yardımlaşma, dayanışma ve ortak hareket etme yeteneği
- Yönetimin öğrenci ve personele desteği ve ilgisi
- Yönetimin olumlu iletişim tutumu
- Kıyafet serbestliği
- Öğrencinin devam zorunluluğu

Fiziki ve Maddi:

- İstanbul’da olması
- Eğitim-öğretimin tek binada yürütülmesi
- Öğretim elemanlarına ayrı odalar sunulabilmesi
- Yayınlarından öğretim elemanlarının kitaplarının ücretsiz sağlanabilmesi
- Öğretim elemanlarının odalarında bir bilgisayar ve internet bağlantısının bulunması

Zayıf Yönler: Zayıf yönler stratejik program ve hedefler oluştururken özenle üzerine gidilmesi gereken meselelerin oluşmasında bir bileşen olacağından her görüşün hayati olabileceği varsayımı ile hareket edilmiş ve görüş birliği olmasa da hemen hepsine yer verilmeye çalışılmıştır.

Akademik:

- Müfredatla ilgili yetersizlikler, aksaklıklar ve sıkıntılar

Görüşlerden örnekler; Coursebook derslerinin çerçevesi yetersiz kalması, yazma ve okuma derslerini desteklemeye yetersiz kalması, gramer derslerinin kaldırılmasıyla coursebook dersinde yapılan gramer çalışmalarının öğretim elemanına göre farklılık göstermesi ve fırsat eşitsizliği yaratması, müfredatın ve sınavların yeterince beceri odaklı olmaması

- A, B ve C gruplarının aynı final sınavı ile denemesi
- Vizelerin de final sınavı gibi ortak okuma yapılmaması
- Yazma gibi diğer bölümlerde de cevap anahtarı çözümlemesi (key-discussion) yapılmaması
- Yayınlarının hazırladığı kitapların kullanılması

- Kitapların içeriğindeki Amerikan kültürünün antipati uyandırması
- Yoğun ders programından eğlenceli aktivitelere zaman ayırlamaması
- Devam zorunluluğu
- Sınavlarda aşırı kelime bilgisi gerektiren okuma bölümü
- Görsel-işitsel (audio-visual) dersler olmaması
- Sürpriz ara sınavlar olmaması
- Becerileri ölçmeye yarayan tematik sınavlar yapılmaması

Yönetmelik ve Akademik Personel Dair:

• Üniversitenin yabancı dil eğitimi statüsü nedeniyle zorunlu hazırlık eğitimi ile ders geçme yönetmeliği arasındaki çelişki

- Yönetimin öğretim elemanlarına yeterince güvenmemesi
- Aşırı denetim
- Hiyerarşik ilişkiler
- Dil öğreniminin doğası gereği beklenen demokratik ve esnek havanın yaratılamaması

• Rapor harici özel mazeret izni kullanılamaması

• Öğretim elemanlarının müfredatı uygulamada farklı yaklaşımları

• Ders programlarının öğretim elemanlarına aynı saatlerde boşluk tanınamaması ve farklı zamanlarda toplantılar düzenlenmesi

- Yüksek okul müdürünün yüksek okul bünyesinden seçilerek atanmaması
- Binada etkinlik düzenlemedeki bürokratik engeller
- Öğretmen-öğrenci çatışması
- Öğrencinin kimlik sorunu
- Öğrenci ve öğretim elemanı nüfusunun fazla olması
- Verimsiz ve motivasyonu düşük toplantılar

Fiziki ve Maddi:

- Davutpaşa kampüsünün şehir merkezlerine uzaklığı
- Kampüs olanaklarının yetersizliği
- Sosyal etkinliklerin olmaması
- Öğretim elemanı maaşlarının düşük olması
- Binadaki mimari yapı; odalar ve dersliklerin uzaklığı

- Ders kitapları ve diğer İngilizce yayınların pahalı olması
- Yemekhanenin yetersiz kapasitesi
- Teknolojiden yararlanma
- Öğrencilere sağlık ve psikolojik destek sunabilecek bir birimin olmaması

Tehditler ve fırsatlar ile ilgili beyin fırtınası yapılmadan önce paydaş ilişkileri düşünülmüştür.

Paydaşlar.- Bu bölümde kurumun iletişim ve etkileşimde olduğu iç ve dış paydaşlara yer verilmiştir. Dış çevre analizi için beyin fırtınası yapılırken, bu paydaşlardan kurum için fırsat ya da tehdit yaratan konuların oluşmasında etki sahibi olan dış paydaşlar üzerine yoğunlaşılmalıdır.

- Öğretim elemanları
- Öğrenciler
- Diğer personel
- Veliler
- Üniversitenin diğer birimleri
- Fakülteler/ bölümler
- Diğer üniversitelerin yabancı diller yüksekokulları
- British Council
- Konsoloslukların dil ve kültür ateşelikleri
- YÖK
- ÖSYM
- MEB
- DPT
- Yayınevleri
- Dershaneler/ dil okulları
- Yurt dışı eğitim ve danışmanlık merkezleri
- Sivil toplum kuruluşları
- Siyasi partiler
- Basın

Tehditler.- Yukarıda sayılan paydaşlar ile ilişkilerinden ortaya çıkan politik, ekonomik, teknolojik ve sosyal konuların kurum üzerinde oluşturabileceği dış tehditler şöyledir:

Diğer üniversitelerin sağladığı koşullar:

- Diğer YDYO'larında görev yapan öğretim elemanlarının yurt içi ve yurt dışı seminerlere ve bilimsel toplantılara daha fazla katılım olanağı olması
- Eğitim dili de İngilizce olan üniversitelerin YDYO'larının daha köklü bir geçmişe sahip olması
- Vakıf üniversitelerinin maddi olanaklarının genişliği

Üst Kuruluşlar ve Milli Eğitim Politikaları:

- Yüksekokulumuza tahsis edilen mal ve hizmet alımlarının, ödeneklerin yetersiz olması
- Üniversiteye kabul edilen öğrenci sayısının sürekli artışı ile her yıl bölümümüze gelen öğrenci sayısındaki artış
- Milli Eğitim okullarında İngilizce hazırlığın kaldırılması ile hazırlık muafiyetinden geçebilen öğrenci sayısının ve A gruplarının sayısının azalması
- Yasal engeller (Örneğin finansal kaynak yaratmaya dair)

Yayınevleri:

- Yayınevlerinin yeterince kitap ve benzeri desteği sağlamaması

Hizmet Sunulanlar:

- Ailelerin (özellikle kent dışındaki ailelerin) ekonomik güçlükleri ve öğrenci psikolojisine olan yansıması
- İş dünyasındaki nitelik beklentilerinin yükselmesi

Fırsatlar.- Bu bölümde de dış paydaş ilişkileri sonucu kurum için doğan fırsatlar sıralanmıştır.

- Üniversitenin insan kaynakları birimi ile işbirliği sağlamak (Öğretim elemanlarına ek gelir sağlamak)
- Yabancı dil eğitimine duyulan ihtiyacın artışı ve öğrencide geçmiş yıllara nazaran bu konuda artan farkındalık
- YTÜ ve YDYO'nun imajının iyi olması (Üniversiteyi kazanan öğrencilerin ÖYS sınav başarısının ilk dilimlerde yer alması)

- Yayınevleri arasındaki rekabet

Dördüncü Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde dördüncü alt amaca yönelik olarak YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü'nün anahtar sonuç alanları onların alt strateji ve hedef ve eylem planlarına dair bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Anahtar Sonuç Alanları / Stratejiler/Hedefler ve Eylem Planları

Bu aşamada Ek 3'de sunulan çalışma kağıdından (Hunt, Oosting, Stevens, Loudon ve Migliore, 1997, s.270) yararlanılmıştır. Öğretim elemanlarına, akademik koordinatörlere, idari personele dağıtılan çalışma kağıtları ile elde edilen verilerden benzer olanlar bir araya getirilmiş ve ortak yönlerin çoğunlukta olduğu konular, kuruma dair özellikler, güçlü, zayıf yönler ve dış çevre analiz sonuçları dikkate alınarak, genel amaçlar, misyon ve vizyon çerçevesinde buluşturulmuştur. Bundan başka akademik koordinatörler ve bölüm başkanı ile sürdürülen yüz yüze görüşmelerde tartışılmış kurumun genel politika, yapı ve yasal oluşumunun dışına çıkmadan gerçekleştirilebilir hedefler ve stratejik seçimler yapılmıştır. Toplanan hedef verilerinde aynı alana dair konular, anahtar sonuç alanları (stratejik programlar) olarak belirlenmiştir.

Kurumun zayıf yönleri ve tehditlerinin eşleştirilmesi ile ortaya çıkan sorunları güçlü ve muhtemel fırsatlar sayesinde gidermeye ve savunma yöntemleri geliştirmeye yönelik düşünceler anahtar sonuç alanlarına dair genel stratejileri oluşturmuştur.

Plan iyileştirme, geliştirme ve destekleme stratejilerinin yanısıra, bazı yeni oluşum ve uygulamayı da getirmektedir. Anahtar sonuç alanları (stratejik programlar) aşağıdaki gibidir:

1. Öğretim ve müfredata dair yapılacak çalışmalar
2. Çalışanların gelişiminin ve kurumsal öğrenmenin desteklenmesi
3. İnsan kaynakları ile ilgili yeni yapılanmalar ve planlama sürecine geçmek
4. Etkili iletişim ve eşgüdüm ağlarının kurulması
5. Çalışan memnuniyetinin artırılması
6. Genel kampüs ortamının ve olanaklarının geliştirilmesi
7. Yeni idari düzenlemeler yapılması

Stratejik program 1:

‘Öğretim ve müfredatı dair yapılacak çalışmalar’

Açıklama:

Son yıllarda Temel İngilizce Hazırlık bölümünün müfredatı beceri odaklı(skill-based) olarak düzenlenmiş ve 2003-2004 eğitim-öğretim yılında A ve B kurlarında uygulamaya başlatılmış olan dinleme& konuşma dersi 2004-2005 öğretim yılında C kurlarında da haftada 2 ders saatiyle uygulanmaya başlamıştır.

2004 -2005 öğretim yılında Coursebook derslerinde proje destekli eğitime geçilmiştir. Bu sayede öğrencilerin okul dışında da İngilizce’yi kullanmaları, araştırmaları ve yaptıkları bu araştırmaları yazıya dökmeleri, son olarak da hazırladıkları projelerin sözel olarak sunumunu yapmaları sağlanmıştır. Bütün bu süreçlerin sonunda öğrencilerin okuma, yazma ve konuşma becerilerinin gelişmesine katkıda bulunulmuştur.

Okuma derslerinde öğrencilerin okuma ve beraber çalışma alışkanlıklarını ve becerilerini arttırmak amacıyla Okuma Dersi Koordinatörlüğü tarafından yürütülen okuma çemberleri (reading circle) uygulaması başlamıştır ve ders dışında kitap okumalarını sağlamak üzere “Kitap raporu” hazırlamaları istenmiştir.

Yazma derslerinde ise öğrencilerin dönem boyunca yazdıkları kompozisyonlardan oluşan bir portfolyo hazırlamaları istenmiştir. Ayrıca yazma alışkanlıklarını arttırmak amacıyla 2005-2006 öğretim yılında ‘günlük’ (journal) tutmaları sağlanmıştır.

Stratejik Program 1 çerçevesinde izlenecek olan genel stratejiler şöyledir:

STRATEJİ 1.1:

Müfredatı uygulama ve ölçme ile ilgili standart uygulamalara ulaşmak.

STRATEJİ 1.2:

Müfredat iyileştirme ve geliştirme ile ilgili mevcut çalışmaları desteklemek ve yeni çalışmalar yapmak.

STRATEJİ 1.3:

A-B-C Grupları arasındaki düzey farkından doğan sorunları gidermeye çalışmak.

STRATEJİ 1.1:

Müfredatı uygulama ve ölçme ile ilgili standart uygulamalara ulaşmak.

HEDEF 1.1.1 :

Akademik Koordinatörlükler arasında iletişim ve etkileşimin artırılabilmesi.

Eylem Planı 1.1.1.1 :

İletişim ve etkileşimin artırılması için toplantı, bilgilendirme, duyuru (web) vb. düzenlemelere süreklilik kazandırılması.

HEDEF 1.1.2 :

Aynı beceri dersinde (skill) ders veren öğretim elemanları arasında iletişim ve etkileşimin artırılabilmesi.

Eylem Planı 1.1.2.1 :

Beceri (skill) öğretim elemanlarının deneyim paylaşımı toplantıları yapmaları.

(Bu toplantıların amacı olumlu sonuç alınan birbirinden farklı uygulamaları paylaşmak, tartışmak ve seçilenleri müfredata alarak tüm öğrencilere eşit öğrenme ortamı sunmaktır).

Eylem Planı 1.1.2.2 :

Yaz dönemi çalışma ve proje gruplarının oluşturulması. (Eğitim-öğretim yılı içinde elde edilen sonuçlar ve tartışmalar ışığında gelecek döneme gerekli düzenlemeleri yapmak).

Eylem Planı 1.1.2.3 :

Beceri (skill) bazında e-posta gruplarının oluşturulması

HEDEF 1.1.3 :

Final ve vize sınavlarında ortak okumanın yapılabilmesi; Cevap anahtarı (key-discussion) tartışmasını gerçekleştirebilme.

Eylem Planı 1.1.3.1 :

Her dönem en az bir sınavın belli bölümlerinin ortak okuma yapılması için toplantı düzenlenmesi.

Eylem Planı 1.1.3.2 :

Her sınavdan sonra koordinatörlerce seçilen bölümler için cevap anahtarı toplantısı düzenlenmesi.

HEDEF 1.1.4 :

Dersler ve sınavlar arasında paralellik sağlayabilme.

Eylem Planı 1.1.4.1 :

Sınavların dersler gibi beceri odaklı olmasını sağlamak.

Eylem Planı 1.1.4.2 :

Test ofis çalışanları ile beceri dersleri öğretim elemanlarını biraraya getiren toplantılar düzenlemek.(Her dönem için en az bir kez)

HEDEF 1.1.5 :

Derslerin mümkün olan maximum düzeyde (özellikle A ve B gruplarında) İngilizce yürütülmesini sağlayabilme.

Eylem Planı 1.1.5.1 :

Öğretim elemanlarının birbirlerinin derslerini izlemelerini sağlamak.

Eylem Planı 1.1.5.2 :

Eylem Planı 1.1.5.1 ile bağlantılı olarak öğretim elemanlarına ders izlemeye imkan bırakan ders programları ve ders izleme çizelgesi hazırlamak.

Açıklama (Eylem Planı 1.1.5.2):

YTÜ, YDYO iç çevre analizlerinde ortaya çıkan tabloda en ön plana çıkan noktalardan biri çalışanlar arasındaki dostluk bağları olmuştur. Kurum kültürü ile çelişen bir plan gibi görünebilecek bu uygulamada kişiler arası yakınlık stratejik olarak dezavantajdan avantaja çevrilmelidir. Öğretim elemanlarına, yeterli iletişim ile izlenme eyleminin kişisel alınmaması ve standarda ulaşmak için mesleki bir yaklaşım olduğu açıklanmalıdır.

STRATEJİ 1.2:

Müfredat iyileştirme ve geliştirme ile ilgili mevcut çalışmaları desteklemek ve yeni çalışmalar yapmak.

HEDEF 1.2.1 :

Dış paydaşlarımız ile iletişim ve etkileşimi kuvvetlendirebilme.

Eylem Planı 1.2.1.1 :

Yayın evleri ile iletişimi sürdürmek, arttırmak ve yeni kitap içerikleri ve ELT metodları hakkında seminerler talep etmek.

Eylem Planı 1.2.1.2 :

Diğer büyük üniversitelerin YDYO'ları ile bilgi alışverişinde bulunmak.

Eylem Planı 1.2.1.3 :

Yurt dışındaki İngilizce eğitim veren kuruluşların programlarını internet ve yazışmalar aracılığı ile incelemek, mail ortamında karşılıklı görüşmeler yapmak. Sonuçları beceri dersleri koordinatörlüklerine iletmek ve karşılaştırmalar yapmak, uygun ve gerekli görülen uygulamaları adapte etmek.

Eylem Planı 1.2.1.4 :

Eylem Planı 1.2.1.1, 1.2.1.2 ve 1.2.1.3 ile bağlantılı olarak yeni uygulamalar, metodlar vb. hakkında öğretim elemanlarının görüş ve önerilerini almak üzere yalnızca bu konu başlıklı toplantı düzenlemek.

HEDEF 1.2.2 :

Konu hakkında çalışmalar yapmış öğretim elemanlarından yararlanabilme.

Eylem Planı 1.2.2.1 :

Program geliştirme ve elt alanlarında akademik çalışmalar ve yüksek lisans yapmış öğretim elemanlarından oluşan bir komite oluşturmak.

Eylem Planı 1.2.2.2 :

Bu komitenin liderliğinde, Yüksek Okul'un vizyonu çerçevesinde genel amaç ve hedeflerine uyan, farklı kaynaklardan derlenmiş kitap/kitapların tarafımızca yazılması veya oluşturulması.

Eylem Planı 1.2.2.3 :

Hem öğretim elemanları hem de öğrenciler için programı değerlendirme anketi hazırlamak.

HEDEF 1.2.3 :

Coursebook dersleri ile ilgili geliştirme ve iyileştirme çalışmalarını sürdürebilme ve aksayan yönleri ortadan kaldırıcı önlemlerin alınabilmesi.

Eylem Planı 1.2.3.1 :

Kaldırılan gramer dersleri yerine, derslerde hangi gramer konusunun, ne kadar ders süresinde işleneceğine dair standart getiren dökümantasyonun hazırlanmasını sağlamak.

Eylem Planı 1.2.3.2 :

Coursebook derslerine paralel haftalık çalışma/egzersiz kağıtlarının (worksheet) hazırlanmasına devam etmek ve eylem planı 1.2.3.1 ile bağlantılı olarak her grubun ihtiyacı doğrultusunda haftanın belli saatlerini gramer çalışmalarına ayırarak coursebook derslerini yürütmek.

Eylem Planı 1.2.3.3 :

Proje odaklı öğretimden maximum düzeyde verim almak için, eski yılların değerlendirmesi yapılarak genel/ortak öğrenci yanlışlarının ya da eksiklerinin (Örneğin; alıntı yapma) tespit edilmesi ve proje görevi ile birlikte ön bildirim verilmesi.

Eylem Planı 1.2.3.4 :

Proje konularının yaz çalışma gruplarında yeniden gözden geçirilerek güncellenmesi.

Eylem Planı 1.2.3.5 :

Yaz çalışma gruplarında coursebook öğretim elemanlarından kitap komisyonu oluşturarak, kullanılan kitapların değerlendirilmesi, raporlanması ve gerek duyulursa değiştirilmesi çalışmalarının yapılması.

HEDEF 1.2.4 :

Yazma (writing) dersleri ile ilgili geliştirme ve iyileştirme çalışmalarını sürdürebilme ve aksayan yönleri ortadan kaldırıcı önlemler alabilme.

Eylem Planı 1.2.4.1 :

Yaz çalışma gruplarında 2006-2007 eğitim-öğretim yılı için değiştirilen yeni kitabın değerlendirilmesi ve bu dersin genel hedeflerini destekleyecek olan ek materyalin hazırlanması.

Eylem Planı 1.2.4.2 :

Portfolyo ve günlük konularının güncellenmesi, vize sınavlarına paralel olarak gerekli görülen konuların birbiri ile yer değiştirmesi.

Eylem Planı 1.2.4.3 :

Yazma dersi öğretim elemanlarınca hazırlanan ek materyal/ rehber kitapçığın geliştirilmesi, ilaveler yapılması, çıkarılması vb. çalışmaları yapmak.

HEDEF 1.2.5:

Okuma (reading) dersleri ile ilgili geliştirme ve iyileştirme çalışmalarını sürdürebilme ve aksayan yönleri ortadan kaldırıcı önlemler alabilme.

Eylem Planı 1.2.5.1 :

İçeriği öğrenci ilgisini çekebilecek ve entellektüel düzeyi yüksek, kültürel gelişime katkı sağlayabilecek okuma parçalarının seçilerek belli aralıklarla ev ödevi olarak verilmesi.

HEDEF 1.2.6 :

Dinleme ve konuşma (Listening&speaking) derslerinde , gerçek hayata uygun olarak, diyalogları kelime ve/veya kelime grubu anlaşılmadığında, bağlamdan anlam çıkarmaya yönelik metodları kullanabilme, geliştirebilme.

Eylem Planı 1.2.6.1 :

A,B ve C düzeyleri için hangi kitabın kullanılacağı konusunda geçmiş deneyimleri ve sonuçları değerlendirerek kararlaştırmak.

Eylem Planı 1.2.6.2 :

Hedef 1.2.6.1 ile bağlantılı olarak B ve C gruplarının ek materyalini geliştirmek.

Eylem Planı 1.2.6.3:

Ek materyaller, kasetler, çeşitli orjinal kayıtlar içeren bir ‘Dinleme’ dersi bankası oluşturmak.

HEDEF 1.2.7 :

Etkili sonuç alınan konuşma çemberleri (speaking circles) proje uygulamasını sürdürebilme ve geliştirebilme.

Eylem Planı 1.2.7.1:

Konuşma çemberlerinin sayısını arttırmak için beceri dersleri arasında birleştirmeler yapmak için dönem projelerini yeniden programlamak.

STRATEJİ 1.3:

A-B-C Grupları arasındaki düzey farkından doğan sorunları gidermeye çalışmak.

Açıklama:

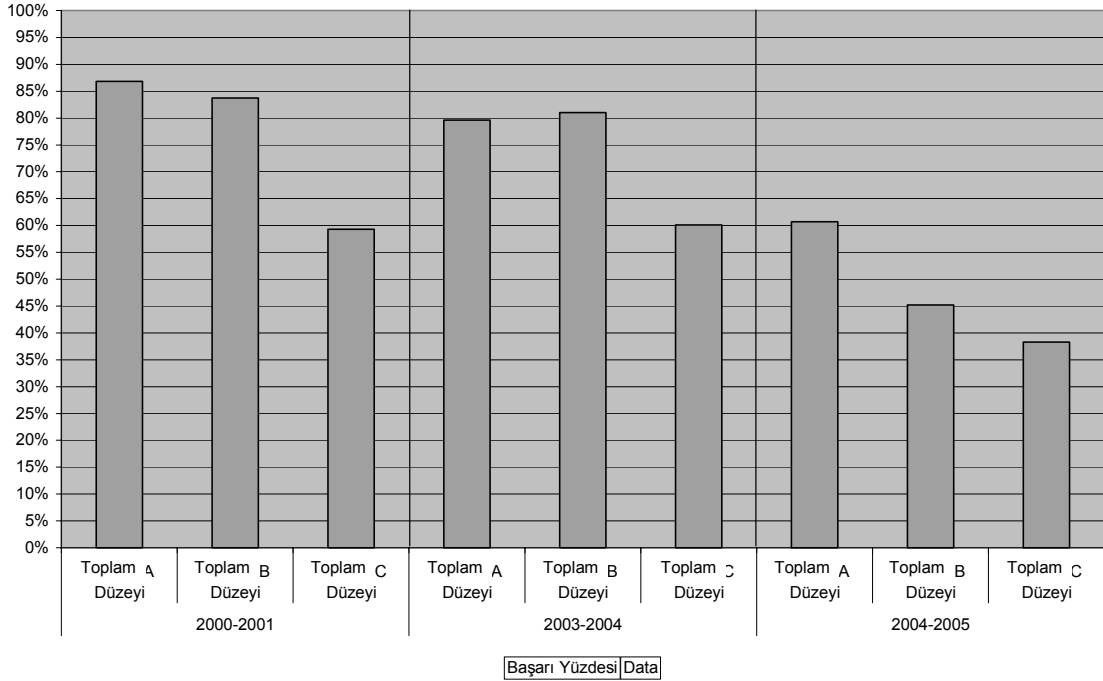
A ve B düzeylerinde haftalık ders saatleri 2000/2001 eğitim-öğretim yılından itibaren

A düzeyi = 20

B düzeyi = 23

C düzeyi = 27 olarak düzenlenmiştir.

Haftalık ders saatlerine göre ders programları, müfredat ve izlenceler düzenlenmiştir. Bu düzenlemeler düzeyler arasındaki farkın giderilmesine yeterli olmamaktadır ve yıl sonu başarılarında C gruplarında başarı düzeyinin düşük olduğu gözlenmiştir. Ayrıca bu düzenlemelere göre C grupları çok yoğun bir ders programına tabi tutulmakta ve konular yeteri düzeyde kavranmadan ilerlemek zorunda kalınmaktadır. Düzeylere göre ve yıllara göre yıl sonu Haziran sınavı başarı durumunu gösteren grafik aşağıdadır.



Şekil 11: Yıllara ve Düzeylere Göre Başarı Durumu

Strateji 1.3 için farklı üç alternatif geliştirilmiş ancak alternatifler arasında yeterli alt yapı araştırması (Öğretim elemanı sayısı, derslik sayısı, üniversite genel politikası vb.) yapılmamış olduğundan her alternatifin öncelikle olumlu ve olumsuz yönlerinin araştırılmasına karar verilmiştir. İlgili araştırmanın kısa vadede (1 yıl) tamamlanıp orta vadede (2-3 yıl) yeni programın uygulanması gerekliliği kurum çalışanlarının genel kanısıdır.

ALTERNATİF HEDEF 1.3.1 :

Öğrencileri ayrı kurlardan mezun edebilecek bir sisteme geçebilme.

Eylem Planı 1.3.1.1 :

Hedef 1.3.1 doğrultusunda bir komisyon oluşturmak ve mevcut uygulamaları, sonuçlarını, olumlu ve olumsuz yönlerini inceleyerek raporlamasını sağlamak.

Eylem Planı 1.3.1.2 :

Modern Diller Bölümü ile ortak bir çalışma yürüterek ders saat ve içerikleri üzerinde yeni düzenlemeler yapmak. Bölümün görüş ve önerilerini almak.

ALTERNATİF HEDEF 1.3.2 :

C gruplarının haftalık ders saatlerini arttırarak 27 saatten 30 saate çıkarabilme.

Eylem Planı 1.3.2.1 :

Öğretim elemanı ders programı ve yükü ile ilgili araştırmayı ve düzenlemeyi yapmak. Kadro ile ilgili rektörlük görüşmelerini yürütmek.

Eylem Planı 1.3.2.2 :

Haftada 3 saatlik artış ile müfredatta ne gibi kazançlar sağlanabileceğini araştırmak.

ALTERNATİF HEDEF 1.3.3 :

C gruplarını yaz okuluna zorunlu tutacak bir sisteme geçebilme.

Eylem Planı 1.3.3.1 :

Mali konularla ilgili yasal hak, engel ve süreçleri araştırmak.

Eylem Planı 1.3.3.2 :

C grupları için müfredatı bahar yarı yıl sonu için orta seviye ve yaz dönemi sonu için de üst-orta seviye olarak yeniden düzenlemek.

HEDEF 1.3.4 :

C ve B gruplarının yıl sonu başarılarını A grupları ile eşit düzeye getirmeye yardımcı moral ve motivasyon sağlayıcı ek dersler ve faaliyetler düzenleyebilme.

Açıklama : Alternatif stratejik hedefler arasından seçim yapana dek mevcut sistemde C gruplarını güçlendirmeye dair kısa vadeli acil önlem olarak önerilir.

Eylem Planı 1.3.4.1 :

Gönüllü öğretim elemanları ile öğrencilerin isteğe bağlı katılabileceği haftalık özel dersler ve faaliyetler (video gösterimi, İngilizce sohbet kulübü) vb düzenlemek.

Stratejik program 2:

‘Çalışanların gelişiminin ve kurumsal öğrenmenin desteklenmesi’

Bu program çerçevesinde izlenecek genel stratejiler şunlardır:

STRATEJİ 2.1 :

Öğretim elemanları için kurum içi sistemli eğitimler düzenlemek.

STRATEJİ 2.2 :

Yüksek lisans, doktora ve diğer akademik faaliyet ve araştırmalara özendirme.

STRATEJİ 2.1 :

Öğretim elemanları için kurum içi sistemli eğitimler düzenlemek.

HEDEF 2.1.1 :

Öğretim kadrosu için düzenlenen seminerleri sistematik hale dönüştürülebilmesi. Farklı zamanlarda yapılan ancak kapsam olarak birbirinin devamı niteliğinde eğitim seminerleri seçebilme, düzenleyebilme.

Eylem Planı 2.1.1.1 :

Amerikan ve İngiliz Kültür Ateşelikleri, yayınevleri, British Council ve ELT akademisyenleri ile sürekli ve yakın iletişim kurmak ve seminer programları oluşturmak.

Eylem Planı 2.1.1.2 :

Seminer içeriklerini önceden incelemek ve öğretim kadrosunun görüşlerine sunmak.(E-posta ortamında alternatifleri oylamaya sunmak).

HEDEF 2.1.2 :

Performans ölçüm ve değerlendirme sistematığının geliştirilebilmesi.

Eylem Planı 2.1.2.1 :

YDYO sorumluluğunda 2009 yılına kadar yeni bir idari birim (Kurumsal Gelişme ve Planlama Koordinatörlüğü) kurulmasının sağlanması.

Eylem Planı 2.1.2.2 :

YDYO vizyon çerçevesinde ulaşılan amaç ve hedeflerin bu koordinatörlük tarafından izlenerek (Düzeyle göre başarı durumu; derslere göre sınıfların başarı durumu; öğretim elemanına göre başarı durumu vb. istatistiklerin oluşturulması) sürekli iyileştirilmenin sağlanması.

STRATEJİ 2.2 :

Yüksek lisans, doktora ve diğer akademik faaliyet ve araştırmalara özendirme.

HEDEF 2.2.1 :

Yüksek lisans, doktora ve diğer akademik faaliyet ve araştırmalar yapan öğretim elemanlarına destek sağlayabilme.

Eylem Planı 2.2.1.1 :

Bu öğretim elemanlarının ders yükünün azaltılması, ders programlarının bu kişilere uygun olarak hazırlanması.

Eylem Planı 2.2.1.2 :

Araştırma yapan kişilere özel oda ya da az sayıda kişi tarafından paylaşılan oda ve bilgisayar tahsis edilmesi.

Eylem Planı 2.2.1.3 :

Araştırma ve tez faaliyetlerinin etkin olarak duyurulması, paylaşılması (mail gruplarında) sunum olanakları tanınması yoluyla motivasyon ve özendirmenin artırılması.

Stratejik program 3 :

‘İnsan kaynakları ile ilgili yeni yapılanmalar ve planlama sürecine geçmek.’

Açıklama :

YDYO’ nda kurulduğu tarihten itibaren , ikisi başka fakültelerden görevlendirilmiş ve biri Yüksek Okul bünyesinde çalışmış olan üç Yüksek Okul Müdürü görev yapmıştır. Bölüm başkan ve başkan yardımcılarının seçimleri Yüksek Okul Müdürü tarafından gerçekleştirilmektedir.

Öğretim elemanı alımları kurumun kendi düzenlediği yazılı sınav ve sözlü mülakatlar ile bir jüri eşliğinde yapılmaktadır.

Yabancı uyruklu öğretim elemanı istihdamı kadro dışında mali konuları da ilgilendirdiğinden üniversite üst yönetim birimleri ile birlikte kararlaştırılır.

Bu program çerçevesinde genel stratejiler aşağıdaki gibidir:

STRATEJİ 3.1:

Yönetim kadroları için seçim ve oy çoğunluğu sistemine geçmek.

STRATEJİ 3.2 :

Yeni insan kaynakları/ kadrolar yaratmak.

STRATEJİ 3.3 :

Öğretim kadrosu standartlarını geliştirmek.

STRATEJİ 3.1:

Yönetim kadroları için seçim ve oy çoğunluğu sistemine geçmek.

HEDEF 3.1.1 :

Kurum içinde çalışmış, kurum kültürünü özümsemiş, kurumun vizyonu, genel amaçları, ilke ve politikalarını benimsemiş, İngilizce öğretimi (ELT) alanında deneyimli yöneticilere sahip olabilme.

Eylem Planı 3.1.1.1 :

Yüksek Okul Müdürü ve Bölüm başkan ve yardımcılarının, çalışanların oy çoğunluğu ile seçerek gösterdiği adaylar arasından atanarak göreve gelmesi.

Eylem Planı 3.1.1.2 :

Benzer sistem modellerinin incelenmesi ve yasal süreç, hak ve engellerin araştırılması.

STRATEJİ 3.2 :

Yeni insan kaynakları/ kadrolar oluşturmak.

HEDEF 3.2.1 :

Yeni kurulacak birimler için ilgili uzmanların istihdamını gerçekleştirebilme.

Eylem Planı 3.2.1.1 :

Öğrencilerin yararlanabileceği bir psikiyatrist ve tıp doktorunun bina içinde görevlendirilmesi için gerekli girişim ve çalışmaları yürütmek.

Eylem Planı 3.2.1.2 :

Stratejik program 2/ Eylem Planı 2.1.2.1 de öngörülen birim için bir istatistik ve planlama uzmanının görevlendirilmesi.

STRATEJİ 3.3 :

Öğretim kadrosu standartlarını geliştirmek.

HEDEF 3.3.1 :

Öğretim elemanı alımlarına yeni kriterler getirebilme.

Eylem Planı 3.3.1.1 :

Yazılı sınav ve sözlü mülakat sorularının yeniden düzenlenmesi

Eylem Planı 3.3.1.2 :

İlgili jürinin deneyimli, bu konuda bilgilendirilmiş kişilerden oluşturulması.

HEDEF 3.3.2 :

Öğretim kadrosunun nicelik olarak yeterli düzeyde tutabilme.

Eylem Planı 3.3.2.1 :

Rektörlük ile ihtiyaç doğrultusunda görüşmeleri sürdürmek.

Eylem Planı 3.3.2.2 :

Öğretim elemanı ders programı, dönem başı sınıf sayılarının belirlenmesi gibi işlemlerden önce varsayımsal seçenekleri oluşturmak.

HEDEF 3.3.3 :

Yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısını artırabilme.

Eylem Planı 3.3.3.1 :

İlgili birim ve kişilerle görüşmeler yapmak.

Stratejik program 4:

‘Etkili iletişim ve eşgüdüm ağlarının kurulması’

Bu program çerçevesinde izlenecek genel stratejiler şöyledir:

STRATEJİ 4.1:

Öğretim elemanı ve yönetim arasında olumlu iletişim ve ilişkiler sağlamak.

STRATEJİ 4.2:

Öğrenciler ile öğretim elemanları ve yönetim arasındaki ilişkileri geliştirmek.

STRATEJİ 4.3:

Akademik koordinatörlükler arasında eşgüdümü sağlamak.

STRATEJİ 4.1:

Öğretim elemanı ve yönetim arasında olumlu iletişim ve ilişkiler sağlamak.

HEDEF 4.1.1:

Olumlu iklimin yaratılması için sosyal ve kültürel faaliyetlere ağırlık verebilme.

Eylem Planı 4.1.1.1 :

Yaz dönemi ve eğitim ve öğretim yılı içinde belirli zamanları, bina içinde gerçekleştirilebilecek sinema, tiyatro, söyleşi gibi kültürel aktivitelere ayırmak.

Eylem Planı 4.1.1.2 :

Her yıl belli gün/ günlerde kuruma ait ve gelenekselleşebilecek özel kutlama günleri planlamak.

HEDEF 4.1.2 :

Karar alma süreçlerinde katılımı sağlayan toplantılar düzenleyebilme.

Eylem Planı 4.1.2.1 :

Bölümle ilgili akademik kararlarda (Okutulacak kitaplar, düzenlenecek seminer konuları vb.) ve bina kullanımı gibi konularında geniş katılımlı ve tabana yayılan kararlar almak.

HEDEF 4.1.3 :

Sorunları kaldırmaya yönelik yeni düzenlemeler yapabilme.

Eylem Planı 4.1.3.1 :

Öğretim elemanlarının yıllık izin, mazeret ve doğum izni gibi yasal haklarla ilgili konularda bilgilendirilmesi ve çifte standart kuşkularına yer verilmemesi.

Eylem Planı 4.1.3.2 :

Üst idari personelin, ders işleyiş, müfredat gibi akademik toplantılara dinleyici olarak katılarak sorun ve başarılarından haberdar olması.

STRATEJİ 4.2:

Öğrenciler ile öğretim elemanları ve yönetim arasındaki ilişkileri geliştirmek.

HEDEF 4.2.1 :

Öğrencilerin katılımının olduğu sosyal ve kültürel faaliyetleri sürdürebilme ve çoğaltabilme.

Eylem Planı 4.2.1.1 :

Zengin yıl sonu mezuniyet kutlamaları planlamak ve yıl içine yayılan İngilizce söyleşi, sinema, tiyatro faaliyetleri düzenlemeyi sürdürmek.

Eylem Planı 4.2.1.2 :

Sınıf paylaşan öğretim elemanları ile sınıf temsilcilerinin katıldığı toplantılar yapmak.

HEDEF 4.2.2 :

Öğrencilerin oryantasyon programına gereken önemi verebilme.

Eylem Planı 4.2.2.1 :

İlk hafta ayrıntılı bir öğrenci bilgilendirme yaparak, öğrencilik hak ve YDYO kurallarını öğrenciye iletme.

STRATEJİ 4.3:

Akademik koordinatörlükler arasında eşgüdümü sağlamak.

HEDEF 4.3.1 :

Beceri dersleri arasında eşgüdümü sağlamak için akademik koordinatörlerin sürekli iletişimi sürdürmelerini sağlayabilme.

Eylem Planı 4.3.1.1 :

Koordinatör ders programlarını ve ofis saatlerini birbiri ile uyumlu hazırlamak.

Eylem Planı 4.3.1.2 :

Düzenli toplantılar yapmak.

Stratejik program 5:

‘Çalışan memnuniyetinin artırılması’

Bu program çerçevesinde izlenecek genel stratejiler şöyledir:

STRATEJİ 5.1 :

Ulaşım işe ilgili çözümlere ulaşmak.

STRATEJİ 5.2 :

Öğretim kadrosunun ekonomik koşullarının geliştirilmesine çalışmak.

STRATEJİ 5.3 :

Alt yapı ve fizik koşulların geliştirilmesine çalışmak

STRATEJİ 5.1 :

Ulaşım işe ilgili çözümlere ulaşmak.

Açıklama:

Davutpaşa kampüsünün kent merkezlerine uzaklığı ve İstanbul'un trafik karmaşası kurumu tehdit eden zayıf yönlerden biri olarak görülmektedir ve sabah ilk derslerde ciddi ölçüde verim kaybına uğratmaktadır. Büyük üniversitelerin sağladığı kent merkezlerinden kalkan servis olanakları ya da merkezi yerlerde bulunan kampüslerin tercih edilmesi, sayıca az da olsa öğretim elemanı kaybına da neden olmaktadır. Maliyeti yüksek ve uzun zaman alan ulaşım aynı zamanda motivasyon ve moral düşüklüğüne de sebep olmaktadır. Bu konu ile ilgili YDYO ilgili üst yönetimlerle görüşmelere devam etmektedir. Üniversitenin üst yönetiminin mali politikalarını ve bütçe durumunu yakından ilgilendirmesi nedeniyle önemli bir stratejik sorun olmasına rağmen somut bir stratejik eylem planı geliştirilememiştir. Mevcut durumda tek hedef aşağıda yazıldığı gibi belirlenmiştir.

HEDEF 5.1.1 :

YDYO yönetiminin ilgili makamlarla sorunu aktarmak üzere yakın iletişimi sürdürebilme ve gelişmeleri yakından izleyebilme.

Eylem Planı 5.1.1.1 :

İlgili görüşmelerin sürdürülmesi, takibi ve çalışanlara bilgilendirme yapılması.

STRATEJİ 5.2 :

Öğretim kadrosunun ekonomik koşullarının geliştirilmesine çalışmak.

HEDEF 5.2.1 :

Öğretim elemanlarının yaz ücretleri ve ek ders ücretleri ile ilgili gecikmeleri giderebilme.

Eylem Planı 5.2.1.1 :

Muhasebe ve ilgili mali bürolarla görüşmeleri sürdürmek ve süreçleri hızlandırmak için gerekli ise yeni dökümanlar hazırlamak.

HEDEF 5.2.2 :

Üniversitenin İnsan Kaynakları Biriminin açtığı kurslarda çalışan öğretim elemanı sayısını ve öğretim elemanı payını artırmaya yönelik planlar yapabilme.

Eylem Planı 5.2.2.1 :

İnsan Kaynakları Birimi ile etkileşim halinde çalışmalar sürdürmek.

HEDEF 5.2.3 :

Uluslararası sınavlardan bir ya da bir kaçının merkezi olma çalışmalarını başlatabilme ve sınav merkezi olarak gelir elde edebilme.

Eylem Planı 5.2.3.1 :

Uluslararası sınav merkezi olan diğer üniversitelerin YDYO'larının sürecini izlemek.

Eylem Planı 5.2.3.2 :

Hedef 5.2.3 ile ilgili kurum ve kuruluşlarla ilişkiler başlatmak.

STRATEJİ 5.3 :

Alt yapı ve fizik koşulların geliştirilmesine çalışmak.

Açıklama:

Öğretim kadrosu kendilerine ayrılmış 7-8 kişilik odaları kullanmaktadır. Ayrıca her katta ortak sigara içme odaları yer almaktadır. Ancak ortak odalar sigara içmeyenler tarafından genellikle kullanılmamaktadır.

HEDEF 5.3.1 :

Öğretim elemanlarını biraraya getirebilecek niteliklerde ortak odalar düzenleyebilme.

Eylem Planı 5.3.1.1 :

Çalışan sayısı, bürolar, kütüphane, konferans, workshop odaları vb. birimlere göre bina düzenlenmesi ile ilgili Mimarlık Fakültesi'nden uzman danışmanlığı ve çalışanların görüşlerini almak.

Eylem Planı 5.3.1.2 :

Eylem Planı 5.3.1.1 için Mimarlık Fakültesi ile iletişim kurmak ve sonuçlara göre düzenlemeler başlatmak.

Stratejik program 6:

'Genel kampüs ortamının ve olanaklarının geliştirilmesi'

Bu program çerçevesinde izlenecek genel stratejiler şöyledir:

STRATEJİ 6.1:

Tıbbi birim oluşturmak.

STRATEJİ 6.2 :

Kampüs çevresini canlı, modern bir dil kampüsüne dönüştürmek.

STRATEJİ 6.1:

Tıbbi birim oluşturmak.

HEDEF 6.1.1 :

Öğrencilerle görüşmeler yapacak bir psikiyatr veya psikoloğun ve tıp doktorunun en azından haftanın belli günlerinde binada hizmet vermesini sağlayabilme.

Eylem Planı 6.1.1.1 :

Kadro ya da görevlendirme ile ilgili görüşmeleri üniversitenin ilgili birimleri ile başlatmak, izlemek.

Eylem Planı 6.1.1.2 :

Tıbbi birim için binada uygun ve gerekli oda düzenlemesini Stratejik Program 5/ Eylem Planı 5.3.1.1 ile paralel yapmak.

Eylem Planı 6.1.1.3 :

Tıbbi birim donanımı için finansal kaynak yaratmaya dair sivil toplum kuruluşları ve hastahaneler ile görüşmek.

STRATEJİ 6.2 :

Kampüs çevresini canlı, modern bir dil kampüsüne dönüştürmek.

HEDEF 6.2.1 :

Hem öğretim elemanlarının hem de öğrencilerin yararlanabileceği nitelik ve nicelikte bir kütüphaneyi oluşturabilme.

Eylem Planı 6.2.1.1 :

Yayınevleri, kütüphaneler, sivil toplum ve yardım kuruluşları ile görüşmek ve bu çerçevede tüm paydaşları kapsayan bir kampanya başlatmak ve yürütmek.

Eylem Planı 6.2.1.2 :

Mevcut kütüphanedeki kitaplardan başlayarak elektronik envanter tutmak.

HEDEF 6.2.2 :

Dinleme derslerinin yapılabilmesi için dil laboratuvarı kurabilme.

Eylem Planı 6.2.2.1 :

Hedef doğrultusunda maliyet ve donanım fizibilitesi yapmak ve ilgili makamlarla görüşmeler başlatmak. Satın alma ve bütçe görüşmelerini sürdürerek her yıl belli bir miktar alım yapmak.

HEDEF 6.2.3 :

Yemekhane ve kantin ile ilgili yeterli kapasite ve kaliteye ulaşabilme.

Eylem Planı 6.2.3.1 :

Sürmekte olan görüşmelere yoğunluk ve hız kazandırmak.

Stratejik program 7:

‘Yeni idari düzenlemeler yapılması.’

Bu program çerçevesinde izlenecek genel stratejiler şunlardır:

STRATEJİ 7.1 :

Öğrenci İşleri Bürosu kurulması

STRATEJİ 7.2 :

Veri bankası oluşturulması

STRATEJİ 7.1 :

Öğrenci İşleri Bürosu kurulması

HEDEF 7.1.1 :

Öğrencilerin devam durumları, not ortalamaları, sınıf geçme durumları ile ilgili hesaplara dair sağlıklı, kayıpsız veriler elde edebilme ve daha seri bir sisteme geçebilme.

Eylem Planı 7.1.1.1 :

Bir memur istihdamı sağlanması için üniversite ilgili makamlarıyla görüşmeler başlatmak.

Eylem Planı 7.1.1.2 :

Büyük hacimli sınavlar düzenleyen kurumlara örneğin ÖSYM’ ye veri girişleri vb. konularda danışmak.

Eylem Planı 7.1.1.3 :

Gerekli ise yeni bir bilgisayar programı kullanmak.

STRATEJİ 7.2 :

Veri bankası oluşturulması

HEDEF 7.2.1 :

Öğrencilere dair profil belirleme.

Eylem Planı 7.2.1.1 :

Öğrenci başarı durumu ile ilgili yıl, düzey vb. değişkenlere göre profil oluşturma ve grafikleme.

Beşinci Alt Amaca İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Beşinci alt amaçta YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü’nün stratejik planı için önerilen uygulama ve izleme aşamasına dair bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

Uygulama ve İzleme

Sürecin uygulama ve izleme basamağında her eylem planı için işi yapacak büro ya da kişi ve kişiler belirtilmiştir. Aşağıdaki matris aynı zamanda işin bitmesi istenilen tarih ve gerçekleştirildiğine dair performans göstergelerini de içermektedir. Matriste bitiş tarihleri verilen eylem planlarının başlama tarihleri, stratejik planın yürürlüğe konması beklenen Şubat 2007 olarak belirlenmiştir. Bazı eylem planlarının bitiş tarihleri üniversite üst yönetimi ve makamları ile yapılacak görüşmeler sonucu netlik kazanacağından henüz belirlenememiştir. İzleme aralığı sütunlarında gösterilen aralıklar uygulama sürecinde yapılan işlerin takibi, rapor edilmesi veya üst yöneticilere geri bildirim verilmesi bakımından önemlidir. Ayrıca matrisin sonunda her hedefin hizmet ettiği stratejik programlar (anahtar sonuç alanları) için genel performans göstergeleri oluşturulmuştur. Performans göstergelerinin çoğu nitel ifadelerdir. Buna göre sonuç değerlendirmeleri de nitel olarak ifade edilmelidir. Matrisin son sütununda belirtilen başarı durumu ifadesi stratejik programlarla ilgili olan eylem planlarının sonuçları ve genel göstergelerin değerlendirmesi ile ortaya çıkan başarı durumunu ifade etmektedir. Her strateji ve onun bağlı olduğu ana sonuç alanları uygulamaların sonunda başarılı/ orta düzeyde başarılı/ başarısız olarak ifade edilebilir ve yeni hedef ve stratejiler oluşturmada geri bildirim olarak kullanılabilir.

Tablo 2: Sorumluluk Matrisi

STRATEJİK PROGRAM 1					
STRATEJİLER/HEDEFLER/ EYLEM PLANLARI	SORUMLU KİŞİ/BÜRO	BİTİŞ TARİHİ	İZLEME ARALIĞI	PERFORMANS KRİTERİ	BAŞARI DURUMU
STRATEJİ 1.1					
Hedef 1.1.1					
Eylem Planı 1.1.1.1	Bölüm Başkanlığı	Sürekli	Aylık	Dönemlik/Yıllık Toplantı Sayısı	
Hedef 1.1.2					
Eylem Planı 1.1.2.1	Akademik Koordinatörler	Sürekli	Aylık	Dönemlik/Yıllık Toplantı Sayısı	
Eylem Planı 1.1.2.2	Akademik Koordinatörler	Sürekli	Her Yaz Dönemi Sonu	---	
Eylem Planı 1.1.2.3	Çağrı TEPIROĞLU	Ağustos 2007	Yaz Dönemi/Aylık	4 E-Posta Grubu	
Hedef 1.1.3					
Eylem Planı 1.1.3.1	Test Bürosu & Akademik Koordinatörlükler	Sürekli	Dönemlik	Her Dönem 1 Ortak Okuma Toplantısı	
Eylem Planı 1.1.3.2	Akademik Koordinatörlükler	Sürekli	Dönemlik	Her Dönem 2 Cevap Anahtarı Toplantısı	
Hedef 1.1.4					
Eylem Planı 1.1.4.1	Test Bürosu	Sürekli	Dönemlik	---	
Eylem Planı 1.1.4.2	Test Bürosu	Sürekli	Dönemlik	Her Dönem 1 Toplantı	

Hedef 1.1.5						
Eylem Planı 1.1.5.1	Bölüm Başkanlığı	Ekim 2007	Aylık	Toplam İzlenen Ders Sayısının Toplam Öğretim Elemanı Sayısına Oranının Yüzdelik İfadesi		
Eylem Planı 1.1.5.2	Bölüm Başkanlığı	Ekim 2007	Aylık	Öğretim Elemanının Ders Programı Başına Düşen Yedek Ders Saati		
STRATEJİ 1.2						
Hedef 1.2.1						
Eylem Planı 1.2.1.1	Asuman TÜRKÖRÜR, Hardy GRIFFİN	Sürekli	Dönemlik	Düzenlenen ELT Semineri Sayısı		
Eylem Planı 1.2.1.2	Burçin ENGÜREL KOÇ	Sürekli	Dönemlik	---		
Eylem Planı 1.2.1.3	Özge GÜRBÜZ, Elif KEMALOĞLU, Uğur KOL	Sürekli	Dönemlik	Hazırlanan Raporlar		
Eylem Planı 1.2.1.4	Elif KEMALOĞLU	Sürekli	Dönemlik	Yıllık 1 Toplantı		
Hedef 1.2.2						
Eylem Planı 1.2.2.1	Bölüm Başkanlığı	Haziran 2007	Aylık	---		
Eylem Planı 1.2.2.2	Eylem Planı 2.2.1 İçin Oluşturulan Komite	Eylül 2007	Aylık	---		
Eylem Planı 1.2.2.3	Aydın BALYER, Ali YILDIZ	Eylül 2008	Dönemlik	Hazırlanan Anket		

Hedef 1.2.3					
Eylem Planı 1.2.3.1	Course Book Koordinatörleri	Eylül 2007	Aylık	Hazırlanan Doküman	
Eylem Planı 1.2.3.2	Course Book Koordinatörleri	Sürekli	Haftalık	Toplam Ders Saatlerinden Gramere Ayrılan Sürenin Yüzdelik İfadesi	
Eylem Planı 1.2.3.3	Course Book Koordinatörleri & Tüm Öğretim Elemanları	Sürekli	Yıllık	---	
Eylem Planı 1.2.3.4	Akademik Koordinatörler & Yaz Proje Grupları	Sürekli	Yaz Dönemlerinde	---	
Eylem Planı 1.2.3.5	Course Book Koordinatörleri	Ağustos 2007	Aylık	Hazırlanan Raporlar	
Hedef 1.2.4					
Eylem Planı 1.2.4.1	Writing Koordinatörleri	Eylül 2007	Yaz Dönemi (Haftalık)	Hazırlanan Ek Materyal	
Eylem Planı 1.2.4.2	Writing Koordinatörleri	Eylül 2007	Aylık	---	
Eylem Planı 1.2.4.3	Writing Koordinatörleri	Sürekli	Aylık	Hazırlanan Kitap	
Hedef 1.2.5					
Eylem Planı 1.2.5.1	Saniye Demirel Didem Atay	Sürekli	Aylık	Hazırlanan ek materyaller	
Hedef 1.2.6					
Eylem Planı 1.2.6.1	Hardy Griffin	Eylül 2008	Dönemlik		
Eylem Planı 1.2.6.2	Hardy Griffin	Eylül 2007	Yaz dönemi/ Aylık	Hazırlanan materyal	

Eylem Planı 1.2.6.3	Hardy Griffin	Eylül 2009	Aylık	Oluşturulan bankası	dinleme	
Hedef 1.2.7						
Eylem Planı 1.2.7.1	Akademik Koordinatörler	Eylül 2008	Aylık	Yeni proje ödevleri ve programlarının oluşturulması		
STRATEJİ 1.3						
Hedef 1.3.1						
Eylem Planı 1.3.1.1	Bölüm Başkanlığı	Haziran 2007	Haftalık	Komisyon Oluşturmak / Hazırlanan Rapor		
Eylem Planı 1.3.1.2	Bölüm Başkanlığı	Ocak-Şubat 2008	Haftalık	Yeni Ders Programı ve Müfredat Örnekleri		
Hedef 1.3.2						
Eylem Planı 1.3.2.1	Bölüm Başkanlığı	Ocak-Şubat 2008	Aylık	Yeni Ders Programı ve Yeni Kadro Sayısı		
Eylem Planı 1.3.2.2	Uğur KOL, Elif KEMALOĞLU	Ocak-Şubat 2008	Aylık	Yeni Müfredat İçeriği		
Hedef 1.3.3						
Eylem Planı 1.3.3.1	Yüksek Okul Müdürlüğü	Ocak-Şubat 2008	Aylık	---		
Eylem Planı 1.3.3.2	Tüm Akademik Koordinatörler	Ocak-Şubat 2008	Aylık	Yeni Müfredat İçeriği		
Hedef 1.3.4						
Eylem Planı 1.3.4.1	Saniye DEMİREL	Sürekli	Haftalık	Dönem Başına Düzenlenen Faaliyet Sayısı		

STRATEJİK PROGRAM 2					
STRATEJİLER/HEDEFLER/ EYLEM PLANLARI	SORUMLU KİŞİ/BÜRO	BİTİŞ TARİHİ	İZLEME ARALIĞI	PERFORMANS KRİTERİ	BAŞARI DURUMU
STRATEJİ 2.1					
Hedef 2.1.1					
Eylem Planı 2.1.1.1	Asuman TÜRKÖRÖR, Meltem YALÇIN, Özge GÜRBÜZ, Uğur AKBUR	Sürekli	Aylık	Oluşturulan Seminer Dizisi	
Eylem Planı 2.1.1.2	Asuman TÜRKÖRÖR, Meltem YALÇIN, Özge GÜRBÜZ, Uğur AKBUR	Sürekli	Aylık	---	
Hedef 2.1.2					
Eylem Planı 2.1.2.1	Yüksek Okul Müdürlüğü	Eylül 2009	Aylık	Koordinatörlüğün Kurulması	
Eylem Planı 2.1.2.2	Eylem Planı 1.2.1 ile Kurulan Koordinatörlük	Haziran 2010	Aylık	Geliştirilen Anketler, Sonuçlar, İstatistikler	
STRATEJİ 2.2					
Hedef 2.2.1					
Eylem Planı 2.2.1.1	Bölüm Başkanlığı	Eylül 2007	Aylık	Ders Yüktü	
Eylem Planı 2.2.1.2	Bölüm Başkanlığı	Şubat 2007	Aylık	---	
Eylem Planı 2.2.1.3	Bölüm Başkanlığı	Sürekli	Dönemlik	---	

STRATEJİK PROGRAM 3					
STRATEJİLER/HEDEFLER/ EYLEM PLANLARI	SORUMLU KİŞİ/BÜRO	BİTİŞ TARİHİ	İZLEME ARALIĞI	PERFORMANS KRİTERİ	BAŞARI DURUMU
STRATEJİ 3.1					
Hedef 3.1.1					
Eylem Planı 3.1.1.1	Yüksekokul Müdürlüğü & Bölüm Başkanlığı	Eylül 2010	Aylık	---	
Eylem Planı 3.1.1.2	Yüksekokul Müdürlüğü & Bölüm Başkanlığı	Eylül 2008	Aylık	---	
STRATEJİ 3.2					
Hedef 3.2.1					
Eylem Planı 3.2.1.1	Yüksekokul Müdürlüğü & Bölüm Başkanlığı	Eylül 2011	Aylık	2 Uzmanın İstihdamı	
Eylem Planı 3.2.1.2	Yüksekokul Müdürlüğü	Ocak 2010	Aylık	1 Uzmanın İstihdamı	
STRATEJİ 3.3					
Hedef 3.3.1					
Eylem Planı 3.3.1.1	Tanju SARI, Serap ALÇINAR, Dilek MURATLI, Nurgül DEMİRDÖVEN	Şubat 2007	Aylık	Hazırlanan Yeni Kriterler	
Eylem Planı 3.3.1.2	Bölüm Başkanlığı	Sürekli	Aylık	---	
Hedef 3.3.2					
Eylem Planı 3.3.2.1	Yüksekokul Müdürlüğü & Bölüm Başkanlığı	Sürekli	Aylık	---	

Eylem Planı 3.3.2.2	---	Her Eğitim- Öğretim Yılı Başı	Dönemlik	---	
Hedef 3.3.3					
Eylem Planı 3.3.3.1	Yüksekokul Müdürlüğü	Belirlenmemiştir	Aylık	5 yabancı uyruklu öğretim elemanının işe alımı	
STRATEJİK PROGRAM 4					
STRATEJİLER/HEDEFLER/ EYLEM PLANLARI	SORUMLU KİŞİ/BÜRO	BİTİŞ TARİHİ	İZLEME ARALIĞI	PERFORMANS KRİTERİ	BAŞARI DURUMU
STRATEJİ 4.1					
Hedef 4.1.1					
Eylem Planı 4.1.1.1	Şule GÜRBÜZ, Canan CANKAYA, Sami BATOK	Sürekli	Aylık	Düzenlenen Kültürel Aktivite Sayısı	
Eylem Planı 4.1.1.2	Gülfidan ÇİÇEKDAĞ, Nil EBRET GİOUSOUF	Sürekli	Aylık		
Hedef 4.1.2					
Eylem Planı 4.1.2.1	Tüm Akademik Yönetim Kadrosu	Sürekli	Belirlenmemiştir		
Hedef 4.1.3					
Eylem Planı 4.1.3.1	Bölüm Başkanlığı	Sürekli	Belirlenmemiştir		
Eylem Planı 4.1.3.2	Bölüm Başkanlığı	Sürekli	Belirlenmemiştir		
STRATEJİ 4.2					
Hedef 4.2.1					
Eylem Planı 4.2.1.1	Nesrin KUTLAY, Efe KUTLAY	Sürekli	Aylık		

Eylem Planı 2.1.2	Emin BOSTANCIOĞLU	Eylül 2007	Aylık	Hazırlanan Toplantı Programı & Yıllık Toplantı Sayısı	
Hedef 4.2.2					
Eylem Planı 4.2.2.1	Ebru DEMİRTAŞ OSBORNE	Belirlenmemiştir	Belirlenmemiştir		
STRATEJİ 4.3					
Hedef 4.3.1					
Eylem Planı 4.3.1.1	Bölüm Başkanlığı	Eylül 2007	Aylık	Hazırlanan Ders Programları	
Eylem Planı 4.3.1.2	Akademik Koordinatörlükler	Sürekli	Aylık	Toplantı Sayısı	
STRATEJİK PROGRAM 5					
STRATEJİLER/HEDEFLER/ EYLEM PLANLARI	SORUMLU KİŞİ/BÜRO	BİTİŞ TARİHİ	İZLEME ARALIĞI	PERFORMANS KRİTERİ	BAŞARI DURUMU
STRATEJİ 5.1					
Hedef 5.1.1					
Eylem Planı 5.1.1.1	Yüksekokul Müdürlüğü	Belirlenmemiştir	Belirlenmemiştir	Servis Sayısı	
STRATEJİ 5.2					
Hedef 5.2.1					
Eylem Planı 5.2.1.1	Yüksekokul Müdürlüğü & İdari Sekreterlik	Eylül 2007	Aylık	Ödeme Düzeni	

Hedef 5.2.2						
Eylem Planı 5.2.2.1	Arı Filiz TUNCEL	Sürekli	Aylık	Kurslarda Görev Yapan Öğretim Elemanı Sayısı		
Hedef 5.2.3						
Eylem Planı 5.2.3.1	Pınar Sena SAVUR	Aralık 2011	Dönemlik	Merkez Olma		
Eylem Planı 5.2.3.2	Pınar Sena SAVUR Aslıhan TUNCAY	Şubat 2008	Aylık	---		
STRATEJİ 5.3						
Hedef 5.3.1						
Eylem Planı 5.3.1.1	Bölüm Başkanlığı	Eylül 2007	Aylık			
Eylem Planı 5.3.1.2	Yüksekokul Müdürlüğü	Haziran 2008	Aylık			
STRATEJİK PROGRAM 6						
STRATEJİLER/HEDEFLER/ EYLEM PLANLARI	SORUMLU KİŞİ/BÜRO	BİTİŞ TARİHİ	İZLEME ARALIĞI	PERFORMANS KRİTERİ	BAŞARI DURUMU	
STRATEJİ 6.1						
Hedef 6.1.1						
Eylem Planı 6.1.1.1	Yüksekokul Müdürlüğü	Eylül 2007	Aylık	---		
Eylem Planı 6.1.1.2	Yüksekokul Müdürlüğü	Eylül 2008	Aylık	Düzenlenen Yeni Tıbbi Oda		
Eylem Planı 6.1.1.3	Meltem Yalçın	Eylül 2008	Aylık	---		
STRATEJİ 6.2						
Hedef 6.2.1						
Eylem Planı 6.2.1.1	Tuba Ece LEBTİG, Zeynep KANDEMİR	Sürekli	Aylık	Kampanyadan Elde Edilen Kitap Sayısı		

Eylem Planı 6.2.1.2	Tuba Ece LEBTİG, Zeynep KANDEMİR	Mart 2008	Aylık	Oluşturulan Envanter	
Hedef 6.2.2					
Eylem Planı 6.2.2.1	Bölüm Başkanlığı	Sürekli	Aylık	Labaratuvar için Yapılan Yatırımlar ve Alımlar	
Hedef 6.2.3					
Eylem Planı 6.2.3.1	Yüksekokul Müdürlüğü		Haftalık	---	
STRATEJİK PROGRAM 7					
STRATEJİLER/HEDEFLER/ EYLEM PLANLARI	SORUMLU KİŞİ/BÜRO	BİTİŞ TARİHİ	İZLEME ARALIĞI	PERFORMANS KRİTERİ	BAŞARI DURUMU
STRATEJİ 7.1					
Hedef 7.1.1					
Eylem Planı 7.1.1.1	Yüksekokul Müdürlüğü	Eylül 2009	Aylık/ Dönemlik	1 Memurun İstihdamı	
Eylem Planı 7.1.1.2	Pınar Sena SAVUR	Eylül 2007	Aylık	Araştırma Sonucu	
Eylem Planı 7.1.1.3	İdari Koordinatör	Eylül 2008	Aylık	Yeni bilgisayar programı	
STRATEJİ 7.2					
Hedef 7.2.1					
Eylem Planı 7.2.1.1	İdari Koordinatör	Sürekli	Dönemlik	Oluşturulan Veri Bankası	

Stratejik programların performans göstergeleri:

Stratejik Program 1:

- Genel başarı oranlarında ve yıl sonu mezun sayılarında artış gözlenmesi,

Düzeyle göre başarı oranı

Derslere göre başarı oranı

- C gruplarının başarı düzeyinin A ve B grupları ile eşit düzeye ulaşması,
- ELT alanındaki yenilik ve gelişmelerin yeterince izlenebilmesi ve yeni öğretim teknik ve metodların adapte edilebilmesi,
- Derslerin % 100'e yakın İngilizce olarak yürütülmesi,
- Derslerde aynı tür egzersiz ve çalışmalara eşit süreler ayrılması,
- Yazma sınavlarını değerlendirmede kriterlere herkes tarafından ve yeterince uyulması,
- Öğretim elemanlarının birbirleriyle ve koordinatörler ile yeterli düzeyde eşgüdüm ve etkileşim sağlıyor olması,
- Öğrenciler ve öğretim elemanları için programı değerlendirme anketleri hazırlanması.

Stratejik Program 2:

- Yüksek lisans ve doktora yapan öğretim elemanı sayısı,
- Düzenlenen ELT seminerlerinin sayısı,
- Performans ölçüm ve değerlendirmeler ile ilgili çalışmalar yapılması,
- Akademik çalışmalar yapan kişilere gerekli olanakların sağlanması.

Stratejik Program 3:

- Yeni kadroların istihdamının gerçekleştirilmesi,
- Yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısının plan vadesinde 5 kişiye çıkarılması,
- Yönetmel personelin seçimi ile ilgili demokratik sürece geçilmesi,
- Öğretim kadrosunun nicelik olarak yeterli olması (en az 140),
- Yeni işe alımlarda beklenen kaliteye erişilmesi.

Stratejik Program 4:

- Genel olarak olumlu örgüt iklimi hissedilmesi,
- Öğretim elemanı-öğrenci, öğretim elemanı-yönetim, öğrenci-yönetim ilişkilerinde olumlu hava yaratılması,
- Alınan kararlarda çalışan katılımının gerçekleştirilmesi,
- Yönetimin çalışan sorunları ile yeterince ilgili olması.

Stratejik Program 5:

- Öğretim kadrosunun ekonomik ve özlük haklarına dair gelişmeler,
- Ulaşım sorununa çözüm bulunması,
- Diğer fiziki ve alt yapı koşullardaki gelişmeler

Stratejik Program 6:

- Tıbbi birimin kurulması,
- Kütüphane ve dil laboratuvarının kurulması,
- Yemekhane ve kantin ile ilgili yeterli kapasite ve kaliteye ulaşılması.

Stratejik Program 7:

- Öğrenci işleri bürosunun kurulması ve bir memurun istihdamı,
- Veri bankası oluşturulması.

Tablo2. Maliyet Analizleri

Stratejik Program 1

Strateji 1.3

Alternatif Hedef 1.3.2

Hedef: C Gruplarının haftalık ders saatinin 27 saatten 30 saate çıkarılması

Geçmiş Yıl Verilerine Göre Tahmini "C" Sınıfı Sayısı	Haftalık Ekstra Ders Saati	Toplam Haftalık Ekstra Ders Saati	1 Öğretim Elemanının Haftalık Ders Saati	İhtiyaç Duyulan Öğretim Elemanı Sayısı	1 Öğretim Elemanının Ortalama Aylık Maliyeti (YTL)	Toplam Aylık Maliyet (YTL)	Toplam Yıllık Maliyet (YTL)
27	3	81	18	4,5	1.000	4.500	54.000

Alternatif Hedef 1.3.3

Hedef: C Gruplarını yaz okullarına zorunlu tutacak bir sisteme geçmek

Geçmiş Yıl Verilerine Göre Tahmini "C" Sınıfı Sayısı	1 Sınıfın Yaz Okulu Ders Saati	Toplam Yaz Okulu Ders Saati	1 Öğretim Elemanının Ortalama Ek Ders Ücreti (YTL)	Toplam Yıllık Maliyet (YTL)
27	216	5832	12	69.984

Stratejik Program 3

Strateji 3.2

Hedef 3.2.1

Hedef: Yeni kurulacak tıp birimi için ilgili uzmanların istihdamının gerçekleştirilmesi

1 Psikolojik Danışmanın Aylık Maliyeti (YTL)	1 Aile Hekiminin Aylık Maliyeti (YTL)	1 Psikolojik Danışmanın Yıllık Maliyeti (YTL)	1 Aile Hekiminin Yıllık Maliyeti (YTL)	Toplam Yıllık Maliyet
1.500	1.500	18.000	18.000	36.000

Strateji 3.3

Hedef 3.3.3

Hedef: Yabancı uyruklu öğretim elemanı sayısını arttırmak

1 Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanının Aylık Maliyeti (YTL)	1 Yabancı Uyruklu Öğretim Elemanının Yıllık Maliyeti (YTL)
1.500	18.000

Stratejik Program 6

Strateji 6.1

Hedef: Tıbbi birim kurulması

Gerekli Donanım	Birim Fiyat	Adet	Toplam Tutar
Muayene Masası	230	1	230
Pansuman Arabası	210	1	210
İki kanatlı Paravan	130	1	130
Tansiyon Aleti	240	1	240
Steteskop	85	1	85
Ambu Cihazı	90	1	90
Laringoskop	68	1	68
Nebulizatör	103	1	103
Serum askısı	92	1	92
Otoskop	116	1	116
Solüsyonlar			
Oksijen	1,87	1	1,87
Tentürdiyot	1,87	1	1,87
İlaçlar			
Adrenalin 100 ampul	23,4	1	23,4
Antihistaminikler	31	1	31
Serum Fiz.10X10			
AMP.(ADEKA	7,6	1	7,6
Augmentin-BID 200 MG			
70 ML SRP	14,5	1	14,5
Apranax Fort 20 TB			
7.25	9,7	1	9,7
Genel Toplam			1453,94

Stratejik Program 7

Strateji 7.1

Hedef 7.1.1

Hedef: Kurulacak öğrenci işleri bürosu için 1 memurun istihdamı

1 Memur Aylık Maliyeti (YTL)	1 Memur Yıllık Maliyeti (YTL)
------------------------------	-------------------------------

800

9.600

BÖLÜM V

SONUÇ VE ÖNERİLER

Aşağıdaki başlıkların altında araştırmanın sonucu ile uygulayıcılar ve araştırmacılar için önerilere yer verilmiştir.

Sonuç

Bugün Türkiye'nin belirgin bir yükseköğretim politikasının bulunmadığı, hangi alanlarda nasıl ve hangi kalitede bir yükseköğretim uygulaması yapılacağı, ne kadar elemana gereksinme olduğunun saptanmadığı bilinmektedir (Korkut, 2001, s.204). Bolonya süreci ile başlatılan AB'ye üye ve aday ülkelerin yüksek öğretim kurumlarının kalitede standartlara ulaşma çalışmaları 2003 yılında Berlin'de ve daha sonra 2005 yılında Helsinki'de yapılan zirvelerde yüksek öğretim kurumları için iç ve dış standartlar belirleyen 'Standarts and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area' belgesinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (www. yök.gov.tr). Ekonomik ve sosyal alanlardaki hızlı değişme ve gelişmeler, yükseköğretim kurumlarının çağın dinamizmine uygun olarak hedef, yöntem, yapı ve içerik bakımından yeniden düzenlenmesi ve planlanmasını gerektirmektedir. Gelişmiş ve gelişmekte olan bir çok ülkede, yükseköğretimde reform gereksinimlerinin duyulması ve yükseköğretim planlamasının, eğitim planlaması içinde daha büyük ağırlık taşı hale gelmesi, çağımızın belirgin özelliklerindendir (YÖK,1975:64; Akt. Korkut, 2001, s.204). Bu görüşten yola çıkarak yükseköğrenim kurumlarının kendi içlerinde en alt birimlerine kadar indirgeyerek yapacakları planlama çalışmalarının, o kurumun genelinde geleceğe dönük planlarına dair fikir vereceği ve böylece ülkenin yükseköğrenimle ilgili gelecek gereksinimlerine dair en azından bir izlenim sahibi olunacağı söylenebilir.

Kamu idarelerinde stratejik planlamaya dair usul ve esaslar hakkındaki yönetmeliğin performans programları ve performans göstergeleri hakkındaki maddelerinin bu açığı kısmen de olsa kapatmakta rol oynayacağına inanılmaktadır. Bu maddeler, 26.5. 2006/ 26179 tarih ve sayılı Resmi gazetede yayımlanan yönetmelikte şöyledir (www.meb.gov.tr):

Madde 16-(1) Performans programları stratejik planların yıllık uygulama dilimlerini oluşturur. Kamu idareleri performans programlarını stratejik planlarına uygun olarak Maliye Bakanlığınca belirlenen usul ve esaslar çerçevesinde hazırlar.

Madde 17-(1) Performans göstergeleri stratejik planlarda yer alır. Performans göstergelerinin tespitine ve değerlendirilmesine ilişkin usul ve esaslar Müsteşarlık ile Maliye Bakanlığı tarafından birlikte belirlenir. Kamu idareleri, performans göstergelerini bu usul ve esaslar çerçevesinde oluşturur.

Kuşkusuz tecrübe iyi bir öğretmendir, ancak çok pahalı bir öğretmendir. Çünkü çoğu yöneticilerin tecrübe hanesine kaydettikleri hatalar, sonuçta devlete, ulusa ve vatandaşa pahalıya mal olmaktadır. Üstelik tecrübe geçmişe, karar geleceğe yöneliktir (Bursalıoğlu, 2000,s.209). İnsan kaynakları, maliyet gibi konularda geleceğe yönelik gereksinimleri tespit etmede deneme yanılma yöntemleriyle kazanılmış tecrübeler yerine belli amaç ve eylem planlarımız olmalıdır. Hala pek çok örgütte, çalışanları amaçlar konusunda birleştirmek, benimsenmiş amaçlar konusunda çalışanların tüm yaratıcılıklarını kullandıklarını söylemek güçtür (Koçel, 2003, s.143).Oysa bir stratejik plan, çalışanların stratejileri uygulayarak örgütün amaçlarına büyük ölçüde varmasını sağlar.

Her konuda bilgi sahibi olmak kolay bir iş değildir. Çünkü bilgi birikimi artık, tek kişinin öğrenme kapasitesini aşacak boyutlara varmıştır. Bilgi birikimi sonucunda insanlar değişik beceri öbeklerine ayrılmışlar ve alanlarında gerekli bilgiyi öğrenerek uzmanlaşmaya başlamışlardır (Batuhan, 1993, s.28). Stratejik plan belgesi hazırlanırken oluşturulan hedeflerin sorumlu yani uygulayıcı kişileri büyük ölçüde bu uzmanlığa göre dağıtılır. Dolayısıyla her eylemin gerçekleştiricisi o işi en kısa sürede ve en verimli yapabilecek kişi olarak düşünülebilir. Bu da amaçlara ulaşmada hız sağlayacak bir durumdur.

Diğer bir konu örgütte denetleme ile ilgilidir. Birey olarak astlar izlenmekten ve özellikle yakından denetlenmekten hoşlanmazlar. Özellikle yakın denetim örgüt içinde çatışmalar yaratabilir (Gümüseli, 1994, s.44). Bir stratejik planın uygulama ve izleme bölümünde çalışanların atanmış oldukları işi hangi tarihe kadar bitirmeleri ve çıktı olarak ne sunmaları gerektiği de açıkça belirtilmiştir. Bu durumda denetleyen ile tekrar tekrar karşı karşıya gelmesine ve işin izlenmesini kişisel almasına gerek kalmayacağı

düşünülebilir. Ayrıca ulaşmak istenen nokta zaten kendisinin ve görev arkadaşlarının büyük ölçüde ortak kararıdır.

YTÜ, YDYO, Temel İngilizce Hazırlık Bölümü için yapılan stratejik planın yukarıda anlatılan konularda kuruma yarar sağlayacağı düşünülmüştür. Ancak bu yararların ölçülmesi zor ve plana dair biraz genel ve soyut yararlar olduğu düşünülürse kurum içindeki getirileri daha yakından incelemek gerekebilir. Planın, eylemlerin yoğunluğu ilk üç yıla toplanmış olmakla birlikte önümüzdeki 3 ile 5 yıl arasında tam sonuçlarını vereceği düşünülmektedir.

Kurum olarak her toplantıda ve görüşmede ortaya çıkan ve diğer YDYO'larına göre eşsiz kılan yön belki de çalışanlar arasındaki dayanışma, arkadaşlık ve yardımlaşma bağıdır. Nicel olarak böylesi geniş bir örgütte sahip olunan bu olumlu hava stratejiler geliştirilirken göz önüne alınmıştır. Örneğin uygulamalarda standart uygulamalara ulaşma stratejisi için ders veren öğretim elemanlarının sıkı iletişimi ve birbirlerinin derslerini izleme hedefleri geliştirilmiştir. Olumlu arkadaşlık tutumları içindeki çalışanlar arasında gerçekleştirilmesi zor olamayan bir hedef olarak görünmektedir. Buna benzer olarak Stratejik Program 4 çerçevesinde geliştirilen hedefler de bu etkileşimi tutmaya, korumaya ve artırmaya yöneliktir. Ayrıca kampüs çevresini geliştirme stratejisini destekleyen tüm sosyal ve kültürel faaliyetlerin ve geleneksel günlerin yaratılmasında da aynı özellik yardımcı rolü görecektir.

Diğer yandan eğitim-öğretimle ilgili en zayıf yönlerden biri olarak karşımıza çıkan durum C gruplarındaki yıl sonu başarı düşüklüğüdür. Yukarıda sözü edilen konu hakkındaki uzman kişilerin yürütecekleri bir araştırmanın olumlu ve olumsuz yönleri değerlendirildikten sonra planda yer alan önerilmiş üç alternatiften biri izlenerek bu sıkıntı aşılabılır. Ayrıca planda üniversitenin diğer tüm fakültelerini, üst yönetimini ve modern diller bölümünü bağladığından ve yeterli öngörü sahibi olunamadığından yer verilememiş başka öneriler de vardır. Hazırlık eğitimini 2 yıla çıkarmak ya da hazırlık eğitimini 4 yıllık lisans eğitimi süresine yayarak son bir yılda kesintisiz İngilizce eğitimi vermek. Sonuç olarak kaliteli öğretim kadrosu kurumun güçlü yanı olarak görünmektedir ve uygun alternatifin seçimi ile C gruplarının başarısı istenilen düzeye getirilebilir.

Kaliteli öğretim kadrosu kurumun içinde sahip olunan bir avantajdır ancak sürekli yenilenen ve geliştirilen metodlara hakim, yığınla bilgiye sahip bir çalışan

kadrosu elde etmek güçtür. Bunun için Stratejik Program 2 ile çalışanların gelişiminin ve kurumsal öğrenmenin desteklendiği amaçlar geliştirilmiştir. Ayrıca insan kaynakları ile ilgili yeni yapılanmalar ve planlama sürecine geçmeyi kapsayan Stratejik Program 3 altında da öğretim elemanı alımlarına yeni kriterler getirilmesi önerilmiştir. Verimsiz olduğu düşünülen zaman kaybı olarak nitelenen seminer programları yerine seri halde ELT eğitimi konmasının önerilmesindeki amaç ise hem gelişimi sağlamaya hem de çalışanların daha anlamlı buldukları eğitimlerden daha fazla yarar sağlayacaklarına inanılmasıdır.

Bu programların ne derece işler durumda olduğunu ölçmek için bundan sonra oluşturulacak veri bankaları ve istatistik sonuçları hem planı revize etmek hem de geleceğe yönelik yeni adımlar atmak açısından çok önemlidir. Böyle bir planlama ve izleme biriminin veya kurulunun oluşturulması ve istatistik verilerin girilmesi ve analizi için bir memurun istihdamı gerekli görülmüştür.

Plan içinde insan kaynaklarını geliştirmeye yönelik stratejiler de seçilmiştir. Kaynak sıkıntıları düşünülerek bu sayı minimumda tutulmuş ve yeni fiziki düzenlemelerin bazıları için bağış ve ilgili kuruluşlardan yardım alma yoluyla çözüm üretilmeye çalışılmıştır. Her gün ortalama 1800 kişinin bulunduğu modern bir örgütte olması gerektiği gibi bir doktor ve psikiyatrin bulundurulması gelecek hedefleri arasında yer almıştır.

Üniversitelerin içinde bulunduğu mali çıkmaz, ödeneklerin yetersizliği ne yazık ki bilinen gerçeklerdir. Bu yüzden kampüs fiziki olanaklarının geliştirilmesi için acil olduğu düşünülen amaçlara planda yer verilmiş, gerçekçi olamayacak hedeflerden kaçınılmaya çalışılmıştır. Ancak ulaşım, yemekhane, kantin ile ilgili düzenlemeler ve bir dil okulu için dil laboratuvarı kaçınılmaz yaşamsal gereksinimlerdir.

Planın başarıya ulaşmasındaki engel mali kaynak yetersizliklerinden başka bir de zaman baskısı olabilir. Gerek idari personel gerek öğretim kadrosu ancak günlük işlere yetismekte ve zayıf yön olan kampüsün kent merkezlerine uzaklığı nedeniyle günlük ders saatleri bitiminde derhal yola çıkmaktadırlar. Öğretim elemanı sayısı da ders programlarında boşluk bırakmaya elverişli değildir. Bu nedene bağlı olarak uygulama aşamasında bazı hedefler için son tarihler uzun tutulmuştur.

Son olarak da, sürecin başlatılmasından planın yazılı hale getirilmesine kadar geçen süreç boyunca her aşamada çalışanların katılımı ve görüşleri planın

uygulanmasında önemli olacaktır. Bu nedenle sayısız toplantılar ve görüşmeler sürecin bir parçasıdır.

Öneriler

Araştırmada elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulamacılar ve araştırmacılara aşağıdaki öneriler yapılabilir.

Uygulayıcılar için öneriler

Bu araştırma sonucunda ortaya konan stratejik planın özellikle uygulama ve izleme bölümü olmak üzere diğer bölümleri de ortaya çıkan yeni koşullara göre revize edilebilir ya da olduğu haliyle uygulamaya alınabilir. Bürolarda görevli kişilerin değişmesi, öğrenci ve düzeylere göre açılan sınıf sayılarının değişmesi gibi durumlarda planın gözden geçirilmesi gerekebilir. YTÜ, YDYO Modern Diller Bölümü için de benzer bir çalışma ile stratejik plan oluşturabilir ya da her iki bölümün beraber yürüteceği bir çalışma ile örgütün geneli için bir stratejik plan oluşturulabilir. Ayrıca alınacak kararlarda, örgüt geneline ait görüş ve önerilerin yer alması nedeniyle, kararla ilgili bölüme bir kılavuz olarak da başvurulabilir. .

Araştırmacılar İçin Öneriler

Araştırma, diğer tüm eğitim örgütleri için yapılabilir. Stratejik planın yapılacağı örgütün yapısına, hizmet verdiği kitleye ve ürününe dönük bir planlama modeli seçilmelidir. Her örgüte göre değişebilecek çok çeşitli veri analiz teknikleri bulunmaktadır. Bunlardan hangisinin daha etkin olabileceği hakkındaki seçim, planlama süreci başlatılmadan yapılmalıdır.

Ayrıca, stratejik planlama kavramı ile yönetimin diğer süreçleri arasındaki ilişkiler incelenebilir.

Öğrenen örgüt, örgüt geliştirme ve örgüt değişimi ile ilişkisi incelenebilir. Küresel yönetim, sinerjik yönetim, toplam kalite yönetimi ile farkları ve benzerlikleri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Aktan, Coşkun C. (2003). **Değişim Çağında Yönetim**. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık A.Ş.

“Akdeniz Üniversitesi Stratejik Planlaması”. www.akdeniz.edu.tr/web/duyurular. 18/7/1996.

Atay, O. (1998). ‘Organizasyon Kültürü ve Süreci.’ www.iktisat.uludag.edu.tr/dergi/3/atay. 18.7.2006

Aydın, Mustafa. (2000). **Eğitim Yönetimi**. 6.Baskı. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.

Batuhan, H.(1993). **Bilim ve Şarlatanlık**. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları

Bell, Les. (1998). “From Symphony to Jazz” **School Leadership and Management**. 18 (17), 44 Liverpool: Carfax Publishing Ltd.

Bursalıoğlu, Ziya. (2002). **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**. 12. Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

—————. (2000). **Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümlemek**. 1.Baskı Ankara: Pegem Yayınevi.

“Bologna”. www.kartal/kku.edu.tr/ab.ofisi/bologna . 20.02.2006 ve 15.6.2006

Chinowsky, Paul S. (2001). **Strategic Management in Engineering Organizations**. “Journal of Management in Engineering” (2),17

Clickman, Carl D; Gordon’ Stephen P. Ross-Gordon ve Jovita M. (2004). **Supervision and Instructional Leadership**. 6.Baskı.United States: Pearson.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2003). **Stratejik Planlama Kılavuzu**. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı) www.dpt.gov.tr. 2006. 2/4/2005

Edinburgh University. 'Strategic Plan 2004-2008'. www.ed.ac.uk. 24/12/2005

Ensari, Hoşcan. (2003). **21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi**. 4. Basım. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Erdogan, İrfan. (2002). **Eğitimde Değişim Yönetimi**. 1.Baskı. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Eren, Erol. (2002). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 6.Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Fidler, Brian. (1996). **Strategic Planning for School Improvement**. United Kingdom: British Educational Management and Administration Society and Pearson Education Limited Prentice Hall.

Gümüşeli, Ali İlker (1996). **İstanbul İlindeki İlköğretim Okulu Müdürlerinin Öğretim Liderliği Davranışları**. İstanbul.

—————. (1994). 'İzmir Ortaöğretim Okulları Yöneticilerinin Öğretmenler ile Aralarındaki Çatışmaları Yönetme Biçimleri' Doktora Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.

Hambright, Grant ve Diaments, Thomas. (2004). "An Analysis of Prevailing K-12 Educational Strategic Planning Models". **Education**. 125 (1)

HEFCE (Higher Education Funding Council for England). June 2000 Strategic Planning in Higher Education. Bristol: Hefce Publications. Ref: 00/24

Hughes, W.Larry. (1999). **The Principal as Leader**. 2nd edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.

Hunt M.Carle; Oosting, W.Kenneth; Stevens Robert; Loudon, David ve Migliore, R. Henry. (1997). **Strategic Planning For Private Higher Education**. Newyork, Binghamton: The Haworth Press.

Koçel, Tamer. (2003). **İşletme Yöneticiliği**. 9.Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

Korkut, Huseyin. (2001). **Sorgulanan Yüksek Öğretim**. 1.Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Linde, CH Van Der. (2001). “Strategic Quality Management For Teachers in The New Millenium”. **Education**. 121 (13) ss.

MEB (Milli Eğitim Bakanlığı). Mevzuat Bankası. www.meb.gov.tr 20/11/2006

Morrison, James L, Renfro, William L, Boucher, Wayne I. “The Stages of the Strategic Planning Process”www.horizon.unc.edu/projects/seminars/futuresresearch/stages.asp 9/2/2006.

Mudrick, Nancy R, Steiner, Joseph R. Ve Pallord, William L. (1992) “ Stratagic Planning for School of Social Work”. **Journal of Social Work Education**. 28 (3), (EBSCO 9607251460).

ODTÜ (Orta Doğu Teknik Üniversitesi). ‘ODTÜ Stratejik Planı 2005-2010’, www.sp.metu.edu.tr . 12/12/2005.

Rhinesmith, Stephen H. (2000). **Yöneticinin Küreselleşme Rehberi**. 1. Baskı. İstanbul: Sabah Kitapları.

Rieley, Tames. (1997). Doing Effective Strategic Planning in Higher Education Environment. ERIC (Educational Resources Information Center) Ed 409955, JC 970419

Sergiovanni, Thomas J; Burlingame, Martin; Coombs Fred S. ve Thurston Paul W. (1999). **Educational Governance and Administration**. United States: Allyn & Bacon

T.C. Resmi Gazetesi. Sayı 26179. 26/5/2006

Tranier, Tames F. (2004). “Models and Tools for Strategic Planning” New Directions for Institutional Research (123) **Wiley Periodicals**.

Thompson, Arthur ve Strickland, A.J. (1996). “Strategic Management Concepts and Cases” Hill 26 (1)

Türk, Ercan, (Eylül, 2006). “Eğitimde Stratejik Planlama”. **Eğitim Dergisi** 79:7-8

Türkkorur, Asuman. (2005). “Writing Portfolio Assessment and Inter-Rater Reliability at Yıldız Technical University School of Foreign Languages Basic English Department”. Ankara: Bilkent Üniversitesi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)

Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri S. (2004). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul: Literatür Yayınları.

Wimer, Don ve Jonas, Peter M. (1995) “Strategic Planning: A Participative Model”. (EDRS, ED, 390324).

Wheelen, L. Thomas ve Hunger, J. David. (2004). **Strategic Management and Business Policy**. 9th Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

YÖK (Yüksek Öğretim Kurumu). (2005). ‘Standarts and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area’ www.yok.gov.tr. 8/12/2006.

EKLER

EK NO:	SAYFA
1- PLANLAMA SÜRECİ ÇALIŞMA FORMU.....	102
2- MİSYON İFADESİ ÇALIŞMA FORMU.....	104
3- HEDEF ÇALIŞMA KAĞIDI.....	106

EKLER

EK-1

PLANLAMA SÜRECİ ÇALIŞMA FORMU

Bu çalışma formunu kurumunuzun stratejik planlama sürecini başlatmasında yardım sağlayacaktır. Bu çalışma kağıdındaki yanıtları diğer çalışma formlarını tamamlamak için bir baz olarak kullanınız.

1. Planlama sürecine kim/kimler katılmalıdır?

.....

.....

.....

2. Stratejik planlama toplantılarına kim liderlik etmelidir?

Dışardan bir danışman	İdari lider
Kurum içi bir görevli	Başkan
Fakülte lideri	Diğer:.....

3. Oturumların düzenlenmesi, materyallerin yazılması ve dağıtılması konusunda kim sorumlu olacak?

.....

4. Kurumun geçmiş trendlerini /mevcut durumunu kim dökümante edecek?

.....

5. Ne zaman(sürecin hangi aşamasında) personel, üyeler veya diğerleri yer alacak?

.....

.....

.....

6. Planlama oturumu ne zaman yapılacaktır?

.....

7. Planlama oturumu nerede yapılacaktır?

.....

8. Sürecin tamamlanma tarihi nedir?

.....

9. Katılımcıların ilk oturum için ihtiyacı olan altyapı materyalleri nelerdir?

.....

10. Bu stratejik planın kapsamı nedir? (Tüm kurum, ana bilim dalı, bölüm, program?)

.....

11. Stratejik planın süre perspektifi:

1 ile 3 yıl 5 ile 10 yıl
3 ile 5 yıl 10 yıldan fazla

12. Plan kimlerle paylaşılmalı? Hangi destekler gerekli? Hangi protokoller yapılmalı?

.....

13. Hedefleri belirlemede ve eylem planı oluşturmada kim denetleyecek?

.....

14. Süreç ne kadar sıklıkla ve kim tarafından gözden geçirelecek ?

.....

.....

EKLER

EK-2

MİSYON İFADESİ ÇALIŞMA FORMU

1. Aşağıdaki konularda görüş yazınız:

Kurum içi fonksiyon ifadesi:

.....

.....

.....

Dış çevre(müşteri) ifadesi:

.....

.....

.....

Kurumun iç kültürünü tanımlayın:

.....

.....

.....

Kurum tarafından hangi ihtiyaçlara hizmet verilmekte:

.....

.....

.....

2. Bu noktada bir vizyon ifadesi yazmadan önce, vizyon ifadesinde olabilecek bazı maddeleri kaydedin.(Misyon ve vizyon arasındaki farkı hatırlamak amaçlı)

.....

.....

.....

3. Bir misyon ifadesi için ilk müsvetteyi hazırlayın.

.....

.....

.....

4. Şimdi ifadeyi değerlendirin:

a. Kurumunuzun gerçekleştireceği fonksiyonların sınırlarını tanımlayabilmekte midir?

.....

.....

b. Kurumunuzun karşılamaya çalıştığı ihtiyaçları tanımlayabilmekte midir?

.....

.....

c. Kurumunuzun yerel, bölgesel, ulusal veya uluslararası kapsamı var mıdır?

.....

.....

d. Kurumunuzun ulaştığı pazarı(öğrenci) tanımlayabilmekte midir?

.....

.....

e. ‘Hizmet’ veya benzer anlamda bir kelimeyi içermekte midir?

.....

.....

5. Uygun kurum üyelerinden girdi mevcut mu?

.....

.....

.....

6. Başka kişilere misyon ifadenizi değerlendirmesi için gösterin ve önerilerini talep edin. Diğer bir deyişle başkaları söylemek istediğiniz anlamı çıkarabiliyor mu sağlamasını yapınız.

.....

.....

.....

EKLER

EK-3

HEDEF ÇALIŞMA KAĞIDI

Bu çalışma kağıdı hedefleri geliştirmede yardımcıdır.

1. Hedef Geliştirme:

A. Önce şu soruları yanıtlayınız.

1.Kurumun hedeflerinin ne ile bağlantılandırılmaya ihtiyaç vardır- öğrenciler, fakülte/kadro, akademik programlar, bütçe ? Diğer anahtar sonuç alanları neler olabilir?

-
-
-
-

2. Kurumun programlarının başarılı olması için ne olması gerekmektedir? Diğer deyişle, kaç kişinin kayıt olması, mezun olması, işe alınması, yayın yapması vb.gerektilmektedir. Bunların ne zamana olmasını istiyorsunuz? (Tam tarih veriniz)

-
-
-
-

B. Şimdi hedeflerinizi yazınız. Yukardaki bilgileri kullanarak her bir anahtar sonuç alanı için hedef ifadelerinizi yazın.

1. Anahtar Sonuç Alanı

No.1:.....

HEDEF 1:.....

.....

.....
HEDEF 2:

.....
HEDEF 3:.....

.....
(Her bir Anahtar Sonuç Alanı için çoğaltınız.)

2. Hedefleri test etme:

A. Yukarda yazdığınız her ifadeyi şu kriterlere göre test ediniz.

Her ifade kurumunuzun ana amaçları ile örtüşüyor mu?

1.

2.

3.

Her ifade uygulanabilir mi?

1.

2.

3.

İfadeler hedefsel olarak ölçülebilir mi?

1.

2.

3.

Tamamlanma süresi belirli bir tarih mi?

1.

2.

3.

Her ifade kurumunuzun güçlü ve zayıf yanları ile eylemleri bir dengeye oturtuyor mu?

1.

2.

3.

B. Hedef oluşturma sürecinizi test ediniz.

1. Amaç ve hedef geliştirmede net bir süreç var mı?

2. Amaç ve hedeflerin kurumsal düzeyde ve okul/ kolej/bölüm düzeyinde yazıldığına dair kanıtlar var mı?

3. Kurum genelinde bu amaç ve hedeflerin vizyon/ misyon ile ilişkisi var mı?