



Araştırma Makalesi

Okul Yöneticileri ve Öğretmenlerin Stratejik Plan, Vizyon, Misyon Kavramlarına Yönelik Bilişsel Yapıları ve Algıları

Cognitive Structures and Perceptions of School Administrators and Teachers on the Strategic Plan, Vision, Mission Concepts

Research Article

Gökhan IZGAR*¹

Karamanoğlu Mehmetbey
Uluslararası Eğitim
Araştırmaları Dergisi

Haziran, 2020
Cilt 2, Sayı 1
Sayfalar: 62-70
<http://dergipark.gov.tr/ukmead>

* Sorumlu Yazar

Makale Bilgileri

Geliş : 09.05.2020
Kabul : 19.05.2020

Özet

Okul yöneticileri ve öğretmenlerin stratejik plan, vizyon, misyon kavramlarına yönelik bilişsel yapılarını ve algılarını ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. 2019-2020 eğitim-öğretim yılında bir devlet üniversitesinin "Eğitim Yönetimi" tezsiz yüksek lisans programında kayıtlı ve Milli Eğitim Bakanlığına bağlı farklı okullarda ve farklı branşlarda görev yapan 55 öğretmen ve okul yöneticisi bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Kelime ilişkilendirme testi ve görüşme formu veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. Veriler betimsel analiz tekniği ile çözümlenmiştir. Araştırma bulgularına göre katılımcılar ürettikleri kelimeleri stratejik plan, vizyon, misyon kavramları ile çoğunlukla doğru ilişkilendirmişlerdir. Ancak stratejik plan kavramı ile % 5.50, vizyon kavramı ile % 20.80, misyon kavramı ile % 36.36 oranlarında yanlış ilişkilendirmelerin yapıldığı da görülmüştür. Stratejik plana yönelik üretilen metaforların analizinde ise katılımcıların % 20'sinin stratejik plan kavramı ile örtüşmeyen metaforlar ürettikleri tespit edilmiştir. Sonuç olarak stratejik plan, vizyon ve misyon kavramlarına yönelik oluşturulan yanlış ilişkilendirmelerin, stratejik plana yönelik algıları da yanlış yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Misyon, okul yöneticileri, öğretmenler, stratejik plan, vizyon

Abstract

This research, which aims to reveal the cognitive structures and perceptions of school administrators and teachers towards the concepts of strategic plan, vision and mission, was carried out in the descriptive survey model. 55 teachers and school administrators are the working group of this research. Word association test and interview protocol were used as data collection tool. The data were analyzed by descriptive analysis technique. It was seen that there were % 5.50 wrong associations with the strategic plan concept, % 20.80 with the vision concept and % 36.36 with the mission concept. In the analysis of the metaphors produced for the strategic plan, it was determined that % 20 of the participants produced metaphors that did not match the concept of the strategic plan. As a result, it was concluded that the wrong associations created for the strategic plan, vision and mission concepts also affect the perceptions about the strategic plan in the wrong direction.

Keywords: Mission, school administrators, strategic plan, teachers, vision

International Journal of
Karamanoğlu Mehmetbey
Educational Research

June, 2020
Volume 2, No 1
Pages: 62-70
<http://dergipark.gov.tr/ukmead>

* Corresponding author

Article Info:

Received : 09.05.2020
Accepted : 19.05.2020

¹ Necmettin Erbakan University, Ereğli Faculty of Education, e-mail: gjzgar@erbakan.edu.tr

GİRİŞ

Açık sistem olan okullar değişen dünyada değişen koşullara uyum sağlayabilmek için eskisinden daha farklı ve fazlasını yapmak durumundadırlar. Çünkü küreselleşen dünyada bilgi ve teknolojinin hızla ilerlemesi, sosyal iletişim ağlarının önem kazanması, beklentilerin değişmesi, üretimin artması, nitelikli insan gücünün fazlasıyla ön plana çıkması vb. gelişmeler eğitim örgütlerini yeni yönetim yaklaşımlarını uygulamaya sevk etmektedir. Bu yaklaşımlardan birisi de stratejik yönetimdir.

Stratejik yönetimle ilgili olan ana kavram gelecektir. Stratejik yönetim ile gelecek tahmin edilmeye çalışılır. Gelecek ile ilgili yapılacaklar tasarlanır ve yarımlarla ilgili bir yol çizilir (Özgür, 2004). Yani stratejik yönetim ile örgütün orta ve uzun vadede gelecekte nasıl bir vizyona sahip olacağı belirlenir. Kısacası stratejik yönetimin ana eksenini, örgütün misyonu ve stratejileridir ancak bunu gerçekleştirmek için gerekli olan kaynaklara da ayrıca önem verilir (İşcan, 2000). Stratejik yönetimle ilgili önemli bir diğer kavram da çevredir. Örgütler girdilerini çevreden alır, bunları alt sistemlerinde işledikten sonra yine çevreye verir. Çevre, örgütlerin kendilerini nasıl şekillendirdiklerinin sınırlarını taşımaktadır (Özgür, 2004). Örgütler gelecekte hayatta kalabilmek ve kendilerini geliştirebilmek için makro ve mikro çevreleriyle fonksiyonel bir bağ kurmalıdırlar ve iç kaynakları ile yeteneklerini kullanarak dış çevreye adapte olabilmek için çevresel koşulları doğru anlamalıdırlar (Gürer, 2006). Dolayısıyla günümüz dünyasının rekabet koşulları göz önüne alındığında örgütlerin hızla değişen dinamik çevresi, örgütleri daha önce olmadığı kadar stratejik düşünmeye itmektir. Bu nedenle geleceğe yönelik stratejilerin geliştirilmesi ve stratejik planların yapılması önem arz etmektedir (Arabacı, 2007).

Stratejik yönetimin önemli süreçlerinden biri olan stratejik planlama Bryson'a göre (1995) örgütün ne olduğunu, ne yaptığını, neden yaptığını açıklayan ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için formüle edilmiş bir girişimdir. Yani stratejik planlama vizyon, misyon, örgütsel yapı, gelişme, ilerleme gibi kavramları içine alan ve hedeflenen duruma ulaşabilmek için yapılması gerekenleri gösteren bir yöntemdir (Richard & Harsberger, 1997'den akt., Arabacı, Namlı, Zincirli & Özer, 2015) Dolayısıyla stratejik planlama neredeyiz, nereye gitmeyi istiyoruz, nasıl gidebiliriz sorularına cevap arar (Küçüksüleymanoğlu, 2008). Stratejik planlama bilinçli ve sistemli bir süreçtir. Bu sürecin ana hedefi, örgütün geleceğine ilişkin bir yön belirlemektir. Örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için, gerekli yollar, uygulanacak stratejiler, kullanılacak kaynaklar ve dikkat edilmesi gereken hususlar öncelikli olarak belirlenmelidir. (Yanpar Yelken, Kılıç & Üredi, 2010). Bu hususların belirlenmesinde kullanılacak en somut araç olan stratejik planlama örgütlerin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını gösteren bir planlamadır (Kamu Malı Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2003). Dolayısıyla stratejik planlama süreci örgüte has görev ve sorumlulukları, ilke ve değerleri, misyonu, vizyonu, iç ve dış çevre analizini, swot analizini, stratejik amaçları kapsamaktadır. Burada önemli olan husus örgüt vizyonuna ulaşmak için belirlenecek stratejinin örgütün misyonu, ilke ve değerleri, kaynakları (üstün ve zayıf yönleri) ve dış çevresi (fırsat ve tehditler) ile uyumlu olması gerektiğidir (Gürer, 2006).

Stratejik planlama örgütlerin misyonu çerçevesinde yapılır (Küçüksüleymanoğlu, 2008). Stratejik planın diğer bölümlerine temel oluşturan (Altinkurt & Yılmaz, 2011) ve bu planlamanın en önemli aşamalarından birisi olan misyon kavramı açıkça belirlenmeli ve ifade edilmelidir. Misyon bir örgütün ne yaptığının, neden var olduğunun kesin bir tanımıdır yani neyi, ne için yaptığını ifade eder (Heathfield, 2019). Bu anlamda misyon ifadesi örgütsel kimliğin ortaya konulmasını sağlar ve örgütün varlık nedeni belirtilir (Özdemir, 2000). Misyon varlığın temel amacıdır, para vb. maddi kazançlardan çok daha ötesini ifade eder. Hayatta kalabilmek için nefes almak ne kadar önemliyse örgütler için de para vb. maddi kazanç sağlamak aynı derecede önemlidir. Nefes almak hayatta kalabilmek için temel unsur olmasına karşın amaç değildir. Benzer şekilde örgütlerin kar etmesi onların hayatta kalabilmesi için esastır. Ancak var oluş nedeni bu değildir (Kılıç, 2010). Misyon örgüte ait değerler ve inançlar demektir. Herhangi bir örgütün varlığını sürdürebilmesi ve başarılı olabilmesi için tüm politika ve faaliyetlerini de içeren bir dizi sağlam inancın olması gerekir. Bu yüzden bir örgüt değişen dünyada var olmak istiyorsa, değerleri ve inançları dışında her şeyi değiştirmeye hazır olmalıdır (Özbek, 2000).

Örgütün gelecekte nerede ve ne şekilde var olacağına karar vermesi işlemini vizyon oluşturmaktır (Işık & Aypay, 2004). Vizyon, örgütün gelecekte başarmasını istediği idealize edilmiş bir hedefi ifade eder. (Conger & Kanungo, 1987'den akt., Awamleh & Gardner, 1999). Yani vizyon, örgütün ne olmak istiyoruz sorusuna verdiği cevaptır (Demir & Yılmaz, 2010). Vizyonlar genellikle hırslıdır, geleneksel bilgelige, mevcut normlara ve politikalara meydan okur (Awamleh & Gardner, 1999). Vizyon, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler gibi örgütün tüm paydaşlarıyla paylaşılarak örgütün ne olmak istediği hakkında ortak bir anlam oluşturur. Vizyonu belirlemek, kurumsal veya organizasyonel stratejik planlamanın ilk adımıdır (Heathfield, 2019). Collins ve Porras (1996'dan akt., Kılıç, 2010) vizyonu oluşturan iki ana bileşene dikkat çekmektedirler. Birincisi, temel ideolojidir yani örgütün neyi temsil ettiği ve neden var olduğudur. İkincisi ise vizyonlaştırılmış gelecektir yani örgütün gelecekte ne olmak istediği, neyi başarmak istediğidir. Vizyonun etkili bir yön gösterici olabilmesi için, gelecek kolayca anlaşılabilir şekilde tanımlanmalı ve ona ulaşmanın ne anlama geldiği dile getirilmelidir. Vizyon paydaşlar tarafından kolayca anlaşılabilir kadar yalın, çalışanların kendi rol, görev ve sorumluluklarını uygulayabilecekleri kadar işlevsel; daha geniş, daha derin, daha üst düzeyde ortak bir duygunun, düşüncenin, eylemin bir parçası olabilecekleri kadar bütüncül bir anlayışla tanımlanmalıdır (Kılıç, 2010). Kısacası stratejik planlama içerisinde yer alan misyon ve vizyon kavramları, stratejik yönetim sürecinin omurgasıdır. Örgütler, misyon ve vizyon ifadelerini oluşturarak; çalışanlarını motive etmeyi, onlara ilham vermeyi, ortak paylaşım duygusu oluşturarak bir sinerji yaratmayı ve bugünden geleceği öngörerek stratejiler oluşturmayı ve böylece örgütlerin hedeflerine ulaşmalarını sağlamayı amaçlamalıdırlar (Muslu, 2014).

Ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun (2003) yürürlüğe girmesi ile merkezi yönetim kapsamındaki kamu idarelerine, sosyal güvenlik kurumlarına ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerine stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. Dolayısıyla ülkemizde faaliyet gösteren bütün kamu kuruluşları bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamak durumundadırlar. Bu bağlamda stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerini ve stratejik planlama sürecinin temel aşamalarını gösteren Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2006) ile okul ve kurumlarda stratejik plan yapılması ile ilgili genelge (Milli Eğitim Bakanlığı [MEB], 2010) yürürlüğe girmiştir. Dolayısıyla 2010 tarihi itibarıyla stratejik yönetim anlayışı ve stratejik planlama çalışmaları eğitim örgütlerinde de uygulanmaya başlanmıştır.

Literatürde eğitim örgütlerinde uygulanmaya başlayan stratejik planlama çalışmaları üzerine çeşitli araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalardan bir kısmında okul yöneticileri ve çalışanlarının stratejik planlama hakkındaki görüşleri (Akbaba & Yıldızbaş, 2016; Altinkurt, 2010; Memduhoğlu & Uçar, 2012; Yanpar Yelken, Kılıç & Üredi, 2010) diğer bir kısmında da okullardaki mevcut stratejik planlama sürecinin değerlendirilmesi ve karşılaşılan sorunlar (Altinkurt & Yılmaz, 2011; Arabacı, 2007; Arabacı ve ark., 2015; Çetin, 2013; Işık & Aypay, 2004) incelenmiştir. İlgili araştırmalarda kimi çalışanlar stratejik planlamaya karşı olumlu görüş sergilerken kimi çalışanların da olumsuz algılara sahip oldukları bulgulanmıştır. Yine aynı şekilde bu araştırmalarda stratejik planlamanın hazırlanmasında ve uygulanmasında bazı sorunların yaşandığı, bu sorunlardan önemli bir kısmının da çalışanların stratejik planlama hakkındaki bilgi eksikliğinden kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ancak Ulakbim ulusal veri tabanında alan yazın incelendiğinde okul çalışanlarının stratejik plan ve bu planın temel bileşenlerinden olan vizyon ve misyon kavramları hakkındaki bilişsel yapıları üzerine herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu araştırmanın temel amacı Milli Eğitim Bakanlığına bağlı eğitim kurumlarında çalışan okul yöneticileri ve öğretmenlerin stratejik planlama, vizyon, misyon kavramları hakkındaki bilişsel yapılarını ve bu kavramları nasıl algıladıklarını ortaya çıkarmaktır.

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli

Bu araştırma tarama (survey) modelinde gerçekleştirilmiştir. Tarama modelleri, var olan bir durumu aynen resmetmeyi, betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır (Karasar, 2009).

Çalışma Grubu

2019-2020 eğitim - öğretim yılında bir devlet üniversitesinin "Eğitim Yönetimi" tezsiz yüksek lisans programında kayıtlı öğrenci olan ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı farklı okullarda ve farklı branşlarda görev yapan 81 öğretmen ve okul yöneticisi bu araştırmanın çalışma grubunu oluşturmaktadır. Ancak gönüllülük esasına göre yapılan görüşmelere 56 katılımcı katılmıştır. 1 katılımcı ise veri toplama araçlarını eksik doldurduğundan 55 katılımcıdan veri toplanabilmektedir. Araştırmaya katılanlara ait demografik bilgiler tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1.

Araştırmaya Katılan Öğretmen ve Yöneticilere Ait Demografik Bilgiler.

Kıdem Yılı	Öğretmen (f)	Okul Yöneticisi (f)	Toplam (f)
0 - 5 Yıl	3	--	3
6 - 10 Yıl	3	4	7
11 - 15 Yıl	5	7	12
16 - 20 Yıl	10	13	23
21 Yıl ve Üzeri	3	7	10
Toplam	24	31	55

Veri Toplama Araçları

Araştırmada öğretmenlerin stratejik plan, vizyon ve misyon kavramlarına yönelik bilişsel yapılarını ortaya çıkartabilmek için kelime ilişkilendirme testi kullanılmıştır. Kelime İlişkilendirme Testi bireyin herhangi bir konu veya olgu hakkındaki bilişsel yapısını, bu yapıdaki kavramlar arasındaki bağları, uzun dönemli hafızasındaki kavramlar arasındaki ilişkilerin yeterli veya anlamlı olup olmadığını ortaya çıkartan alternatif ölçme değerlendirme aracıdır (Bahar, Johnstone & Sutcliffe, 1999). Kelime ilişkilendirme testi oluşturmak için stratejik planlama ile ilişkili olduğu düşünülen en temel kavramlardan stratejik plan, vizyon ve misyon kavramları seçilmiştir. Her bir kavramın altına o kavramla ilgili en çok beş adet kavramın yazılabilmesi için beş adet boşluk bırakılmıştır. Katılımcılardan kendilerine verilen süre içerisinde anahtar kavramla ilişkili olduğunu düşündükleri kelimeleri testteki ilgili boşluğa yazmaları istenmiştir. Kelime ilişkilendirme testinin uygulanması ile ilgili çalışmalar incelendiğinde her bir cevap kâğıdı için katılımcılara 30 saniye vermenin en uygun zaman dilimi olduğu tespit edilmiştir. (Kempa & Nicholls, 1983; Bahar, Johnstone & Sutcliffe, 1999; Cachapuz & Maskill, 1987'den akt., Bahar & Özatlı, 2003). Dolayısıyla katılımcılara uygulamaya başlamadan önce kelime ilişkilendirme testi hakkında gerekli açıklamalar yapılmış ve her bir kavram için 30 saniyelik süre zarfında uygulamanın tamamlanması sağlanmıştır.

Araştırmada katılımcıların stratejik plan kavramını nasıl algıladıklarını ortaya çıkartabilmek amacıyla 1 adet açık uçlu sorudan oluşan görüşme formu kullanılmıştır. Uygulamaya geçmeden önce formun nasıl doldurulması gerektiği hakkında açıklama yapılmıştır. Görüşme formunda katılımcıların verilen kavrama yönelik ürettikleri metaforları boş bırakılan yerlere yazmaları

istenmiştir. Araştırmaya katılan öğretmen ve yöneticilerin söz konusu kavramlara ilişkin algılarını ortaya çıkarmak amacıyla onlardan “Stratejik Plan... gibidir, çünkü...” cümlesini tamamlamaları istenmiştir. Saban’a (2008) göre araştırma aracı olarak metaforun kullanıldığı araştırmalarda “gibi” kavramı genellikle metaforun konusu ile metaforun kaynağı arasındaki bağın kurulabilmesi için kullanılmaktadır. “Çünkü” kavramına yer verilmesi ise, katılımcıların kendi metaforları için bir gerekçe veya mantıksal dayanak sunmalarını sağlayabilmek için kullanılmaktadır.

Verilerin Analizi

Kelime ilişkilendirme testinin analizinde elde edilen verileri değerlendirebilmek için kelimeler tasniflenmiştir. Bu kelimelerin tekrarlanma sıklıklarını gösteren frekans tabloları hazırlanmıştır. Frekans tablolarından faydalanılarak katılımcıların stratejik plan, vizyon ve misyon kavramları hakkındaki zihin haritaları hazırlanmıştır. Zihin haritalarının hazırlanmasında “Kesme Noktası” (KN) tekniği kullanılmıştır. Bahar, Johnstone ve Sutcliffe’ye (1999) göre kesme noktası tekniğinde, frekans tablosunda yer alan ve herhangi bir anahtar kavram için en fazla tekrar edilen kelimenin 3-5 sayı aşığı kesme noktası olarak belirlenir. Bu frekansın üstünde yer alan kelimeler haritanın ilk kısmını oluşturur. Zihin haritasını oluşturabilmek için kesme noktası belirli aralıklarla aşağıya çekilir ve tüm anahtar kelimeler zihin haritasında ortaya çıkıncaya kadar işlem devam ettirilir. Dolayısıyla Şekil-1, Şekil-2 ve Şekil-3’deki zihin haritaları bu şekilde oluşturulmuştur. Zihin haritaları oluşturulurken bir defa tekrarlanan kelimeler çok fazla olduğu için kapsam dışı tutulmuştur.

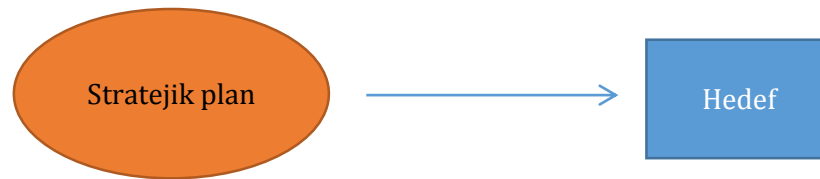
İkinci veri toplama aracı olan görüşme formunda yer alan metaforlar betimsel analiz tekniği kullanılarak şu aşamalarda analiz edilmiştir; kodlama ve ayıklama, örnek metafor imgesi derleme, kategori geliştirme, geçerlik ve güvenilirliği sağlama (Saban, 2008). İlk olarak katılımcıların ürettikleri metaforlar alfabetik sıraya göre dizilmiş ve her bir forma bir rakam verilerek kodlanmıştır. Metafor üretilmediği veya metafor ile açıklama cümlesi arasında ilişki tespit edilemeyen görüşme formları veri analizinden çıkartılmıştır. İkinci aşamada herhangi bir katılımcının metafor ifadesinin uzun olduğu durumlarda, anlatılmak istenen korunarak metaforun anlatmak istediği bölüm aktarılmıştır. Üçüncü aşamada metaforlar, kaynağı ve içeriği açısından aralarındaki ilişki analiz edilerek kategoriler oluşturulmuştur. Son olarak kategoriler için yapılan kodlamanın güvenilirliğinin sağlanabilmesi için elde edilen veriler araştırmacı tarafından farklı zamanlarda tekrar kodlanarak değerlendirilmiştir. Aynı kodlamanın yapıldığı analizler “görüş birliği” ve farklı kodlamanın yapıldığı analizler “görüş ayrılığı” şeklinde belirtilerek yapılmıştır. Görüş birliği ve görüş ayrılığı belirlendikten sonra yapılan hesaplamalar sonucunda kodlamalar arasındaki ortalama güvenilirlik oranı % 86 olarak bulunmuştur. Miles ve Huberman’a (1994) göre güvenilirlik hesaplamasının % 70 üzeri çıkması çalışmanın güvenilir olarak kabul edilmesinde yeterlidir.

BULGULAR

Bu bölümde katılımcıların stratejik plan, vizyon, misyon kavramları ile ilişkili bilişsel yapılarını gösteren zihin haritalarına ve stratejik plan kavramına yönelik oluşturdukları metaforların açıklanmasına yer verilmiştir.

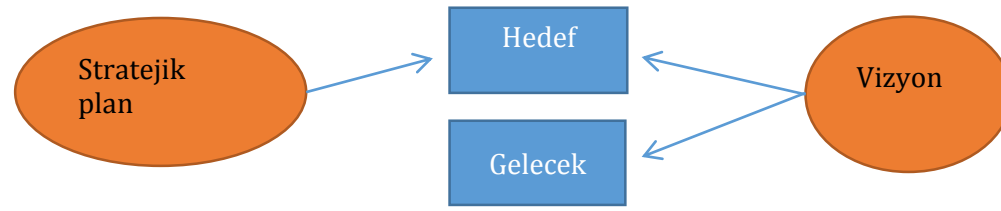
Katılımcıların Stratejik Plan, Vizyon ve Misyon Kavramlarına İlişkin Bilişsel Yapıları

Katılımcıların stratejik plan, vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin zihin haritalarını ortaya çıkartabilmek için yapılan kelime ilişkilendirme testinin analizinde katılımcıların stratejik plana ilişkin 78, vizyona ilişkin 65 ve misyona ilişkin 77 kelime ürettikleri görülmüştür. Stratejik plan kavramına yönelik üretilen kelimeler incelendiğinde hedef (f=33) ve planlama (f=18), vizyon kavramına yönelik üretilen kelimeler incelendiğinde hedef (f=24) ve gelecek (f=21), misyon kavramına yönelik üretilen kelimeler incelendiğinde görev (f=19) ve amaç (f=14) kelimelerinin en çok tekrarlanan kelimeler olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların söz konusu kavramlarla ilişkilendirdikleri kelimeler kesme noktalarına göre şekillerle açıklanmaya çalışılmıştır. Buna göre kesme noktası 31 ve yukarısı için oluşturulan zihin haritası şekil 1’de gösterilmiştir.



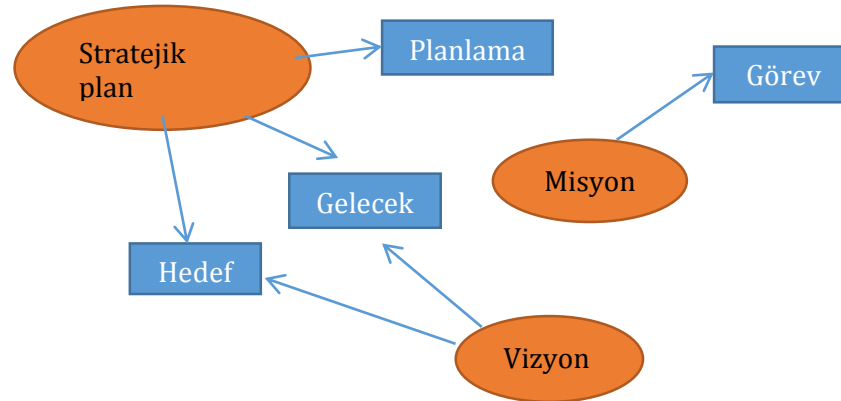
Şekil 1. Kesme noktası 31 ve üzeri için oluşturulan zihin haritası.

Şekil 1’de görüldüğü üzere, bu aralıkta katılımcılar sadece stratejik plan kavramına ilişkin kelime üretebilmişlerdir. Bu yüzden bu aralıktaki zihin haritasında sadece stratejik plan kavramı yer almaktadır ve bu kavram sadece hedef kelimesi ile ilişkilendirmiştir. Kesme noktası 21-30 arasında yer alan kelimeleri gösteren zihin haritası şekil 2’de gösterilmiştir.



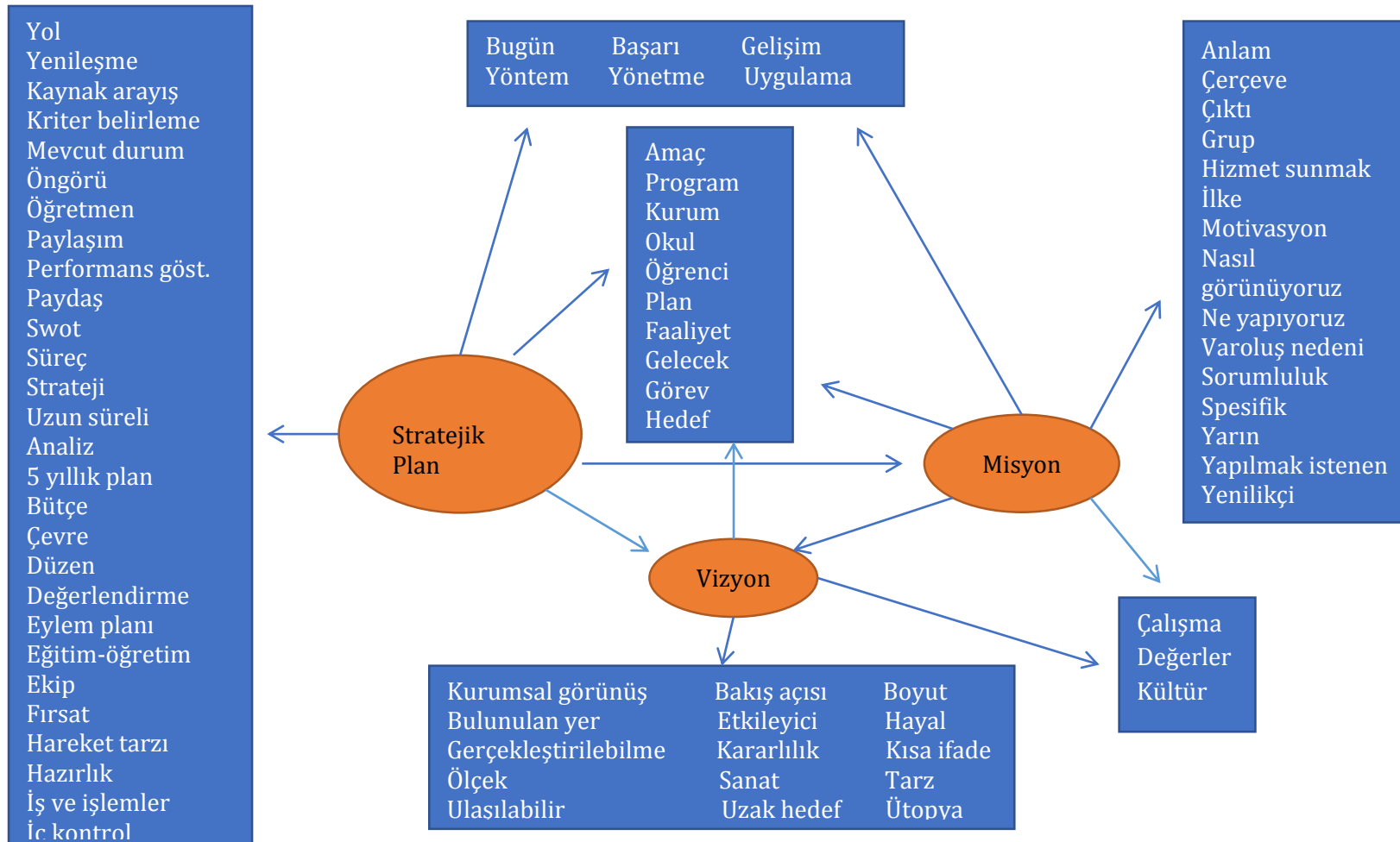
Şekil 2. Kesme noktası 21-30 arasında oluşturulan zihin haritası.

Şekil 2’de görüldüğü üzere, bu aralıkta katılımcılar stratejik plan ve vizyon kavramlarına ilişkin kelime üretebilmişlerdir. Hedef kelimesi hem stratejik plan hem de vizyon kavramları ile ilişkilendirilmişken gelecek kelimesi sadece vizyon kavramı ile ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla kavramlara ait ortak ilişkilendirmelerin bu aralıkta ortaya çıktığı söylenebilir. Ancak daha detaylı ilişkilendirmeleri görebilmek için kesme noktası 11-20 arasında yer alan kelimeleri gösteren zihin haritası şekil 3’de gösterilmiştir.



Şekil 3. Kesme noktası 11-20 arasında oluşturulan zihin haritası.

Şekil 3’de görüldüğü üzere, bu aralıkta katılımcılar stratejik plan, vizyon ve misyon kavramlarına ilişkin kelimeler üretebilmişlerdir. Stratejik plan ile vizyon kavramları arasında ortak ilişkilendirme kurulmuş olmasına rağmen söz konusu kavramların kendi aralarında doğrudan ilişki kurulamamış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla oluşturulan zihin haritası ilişkisiz bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır. Her üç kavramla ilişkili daha detaylı ilişkilendirmeleri görebilmek için kesme noktası 2-10 arasında yer alan kelimeleri gösteren zihin haritası şekil 4’te gösterilmiştir.



Şekil 4. Kesme noktası 2-10 arasında oluşturulan zihin haritası.

Şekil 4'te görüldüğü üzere, bu aralıkta stratejik plan, vizyon ve misyon kavramları arasında ortak ilişkilendirmeler kurulmuştur ve bu kavramlara ilişkin çok sayıda kelime üretilmiştir. Stratejik plan kavramı vizyon ve misyon kavramları ile doğrudan ilişkilendirilmiştir, vizyon ve misyon kavramları ise stratejik plan kavramı ile doğrudan ilişkilendirilmemiştir. Ayrıca misyon kavramı vizyon kavramı ile doğrudan ilişkilendirilirken vizyon kavramı misyon kavramı ile doğrudan ilişkilendirilmemiştir. Stratejik planla ilgili 46 kelime (f=200) ilişkilendirilmiştir. Ancak bu ilişkilendirmelerden öğretmen, eğitim-öğretim, program, öğrenci (f=11) kelimelerinin söz konusu kavram içerisinde yer alması düşündürücüdür. Vizyon ile ilgili 32 kelime (f=173) ilişkilendirilmiştir. Ancak bu ilişkilendirmelerden program, öğrenci, plan, faaliyet, görev, çalışma, değerler, kültür, bulunulan yer, ölçek, sanat, boyut, ütopya (f=36) kelimelerinin söz konusu kavram içerisinde yer alması düşündürücüdür. Misyon ile ilgili 35 kelime (f=165) ilişkilendirilmiştir. Ancak bu ilişkilendirmelerden başarı, gelişim, yöntem, yönetme, uygulama, grup, yarın, yapılmak istenen, yenilikçi, amaç, program, plan, gelecek, hedef, vizyon (f=60) kelimelerinin söz konusu kavram içerisinde yer alması düşündürücüdür. Araştırma bulgularına göre stratejik plan ile ilgili üretilen kelimeler (f=200) incelendiğinde yanlış ilişkilendirilen kelimelerin (f=11) oranının % 5,50 olduğu tespit edilmiştir. Vizyon ile ilgili üretilen kelimeler (f=173) incelendiğinde yanlış ilişkilendirilen kelimelerin (f=36) oranının % 20,80 olduğu tespit edilmiştir. Misyon ile ilgili üretilen kelimeler (f=165) incelendiğinde yanlış ilişkilendirilen kelimelerin (f=60) oranının % 36,36 olduğu tespit edilmiştir. Söz konusu zihin haritasında yer alan kelimeler (f=538) bir bütün olarak incelendiğinde yanlış ilişkilendirilen kelimelerin (f=107) oranının % 19,88 olduğu tespit edilmiştir.

Katılımcıların Stratejik Plan Kavramına İlişkin Ürettikleri Metaforlar

Tablo 2.

Stratejik Plan Kavramına Yönelik Oluşturulan Kategoriler.

Metafor	Frekans (f)	Kategori
Motor	1	Birleştirici olarak stratejik plan
Makine programı	1	
Kumbara	1	
İnsan	1	Süreç olarak stratejik plan
Çocuk	2	
Kitap	1	
Meyve	1	
Robot	1	Detay olarak stratejik plan
Deprem çantası	1	
Hedef	3	
Harita	5	
Geleceğe vaat	1	
Ok	2	
Dürbün	1	
Yol	2	
Pusulula	2	
Gelecek	2	
Takvim	1	Yol gösterici olarak stratejik plan
Satranç	2	
Kullanma kılavuzu	1	
Kroki	1	
Eylem planı	1	
Fihrist	1	
Güneş	1	
Geleceğe yolculuk	1	
Çizilmiş bir rota	1	
Otomobil	1	
Teknik direktör	1	Araç olarak stratejik plan
Aslan	1	
Tren	2	
Hassas Terazı	1	
Maç	1	Ürün olarak stratejik plan
Çadır	1	
Kereste	1	
Dişli	1	
Araç kullanımı	2	
Ayna	1	
Yağmur bulutu	1	
Anayasa	1	
Tiyatro	1	
Efsane	1	

Araştırmaya katılan katılımcıların stratejik plan kavramına ilişkin olarak toplam 41 adet metafor ürettikleri görülmüştür. Üretilen bu metaforlar kaynağı ve içeriği açısından aralarındaki ilişki incelenerek 7 farklı kavramsal kategori altında toplanmıştır. Oluşturulan kategoriler, bu kategoriler içerisinde değerlendirilen metaforlar ve frekans değerleri tablo 2’de verilmiştir.

Tablo.2 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğu (f=44) stratejik planın birleştirici bir yönü olduğuna, süreç içerisinde gerçekleştiğine, detayları belirttiğine, çalışanlar için yol gösterici özelliği olduğuna, hedeflenen amaca ulaşabilmek için kullanılan bir araç olduğuna yönelik açıklamalar yaptıkları görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların çoğunluğu (% 80) stratejik planın kavramsal yönüne uygun metaforlar ürettikleri tespit edilmiştir. Bu noktada bazı katılımcıların ürettikleri metaforlar ve ilgili açıklamaları şu şekildedir:

“Stratejik plan çizilmiş bir rota gibidir. Çünkü stratejik planı olmayan bir kurum artılarını göremeyeceği gibi eksilerini de görememekte olup, varmak isteyeceği yere ulaşamayacaktır.” [K-1]

“Stratejik plan kitap gibidir. Çünkü hazırlık, planlama, araştırma, kurallara göre düzenleme ve sonunda bir eser elde edilmesi.” [K-31]

“Stratejik plan aslan gibidir. Çünkü bir aslan avına ulaşmak için uzaktan gözlemler ve plan yapar. Planı tamamladıktan sonra amacına ulaşmak için hedefine planları doğrultusunda hızla koşar. Doğru planlama yaptıysa avını yakalar...” [K-32]

“Stratejik plan makine programı gibidir. Çünkü kurumun hedeflerini, girdiyi, çıktıyı, süreci, içeriği sistemli bir şekilde programlar ve yönetir.” [K-41]

Tablo. 2 incelendiğinde düşündürücü sonuçlara da ulaşılmıştır. Şöyle ki; üretilen metaforlar ve ilgili açıklamalar analiz edildiğinde katılımcıların bazılarının (f=2) stratejik planı etkisiz bir yapı olarak, bazılarının da (f=9) bir ürün olarak algıladıkları görülmüştür. Bu sonuçları destekler nitelikte üretilen bazı metaforlar ve ilgili açıklamaları şu şekildedir:

“Stratejik plan efsane gibidir. Çünkü anlatılır, yazılır, gerçekleştiği muammadır.” [K-40]

“Stratejik planlama araç kullanma gibidir. Çünkü araç kullanmak temel hedefimiz ise...” [K-21]

“Stratejik planlama kereste gibidir. Çünkü keresteyi işledikten sonra ortaya çıkan ürünün yaratılış güzelliklerinin ortaya çıkması...” [K-28]

TARTIŞMA VE SONUÇ

Devlet Planlama Teşkilatının yayınlamış olduğu kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzunda (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006) stratejik planlama sürecini durum analizi, paydaş analizi, çevre analizi, misyon bildirim, vizyon bildirim, temel değerler, amaçlar ve hedefler, performans göstergeleri, stratejiler, maliyetlendirme, izleme ve değerlendirme gibi temel öğeler oluşturmaktadır. Araştırma bulguları incelendiğinde okul yöneticileri ve öğretmenlerin stratejik plan kavramını “misyon, vizyon, mevcut durum, performans göstergesi, paydaş, SWOT analizi, strateji, bütçe, çevre, eylem planı, değerlendirme” kelimeleri ile doğrudan ilişkilendirdikleri “değerleri” ise vizyon ve misyon kavramı ile ilişkilendirdikleri görülmüştür. Dolayısıyla katılımcıların stratejik planlama ile ilişkilendirdikleri bu kelimelerin DPT’nin (2006) yayınlamış olduğu kılavuz ile örtüştüğü görülmektedir. Ancak az sayıda olsa da stratejik planlamanın “öğretmen, eğitim-öğretim, program, öğrenci” gibi kelimeler ile yanlış ilişkilendirmelerin yapıldığı da görülmektedir. Araştırma bulgularına göre bu sonuç stratejik plan kavramı ile ilgili yanlış ilişkilendirilen kelime oranının % 5 civarında olduğunu işaret etmektedir. Dolayısıyla bu sonuç kabul edilebilir bir durum olarak görülebilir. Bu bulguya paralel olarak katılımcıların stratejik planlama ile ilgili ürettikleri metaforların analizinde de benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Şöyle ki; stratejik plan ile ilgili üretilen metaforların stratejik planın kavramsal yönüne uygun olduğu görülmüştür. Buna göre birleştirici olarak stratejik plan, süreç olarak stratejik plan, detay olarak stratejik plan, yol gösterici olarak stratejik plan, araç olarak stratejik plan kategorileri katılımcıların çoğunluğu tarafından (% 80) üretilen metaforlar ile oluşturulmuştur. Nitekim Yanpar Yelken, Kılıç ve Üredi’nin (2010) çalışması da araştırma bulgusunu destekler niteliktedir. Söz konusu çalışmada ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin stratejik plan kavramına ve amaçlarına yönelik bilgilerinin yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulgularına göre okul yöneticileri ve öğretmenler vizyon kavramını “gelecek, varılmak istenen yer, uzak hedef, yenilikçi, etkileyici, kısa ifade” gibi kelimelerle ilişkilendirerek bu kavramın stratejik planlama içerisindeki yeri, önemi ve nasıl oluşturulması gerektiğine yönelik kavramsallaştırmalar yaptıkları tespit edilmiştir. Ancak vizyon kavramının “program, öğrenci, plan, faaliyet, görev, çalışma, değerler, kültür, bulunulan yer, ölçek, sanat, boyut, ütopya” gibi kelimeler kullanarak yanlış ilişkilendirmeler yaptıkları da görülmektedir. Buradan hareketle bazı katılımcıların vizyon kavramını misyon ve stratejik plan kavramları ile karıştırdıkları söylenebilir.

Araştırma bulgularına göre okul yöneticileri ve öğretmenler misyon kavramını “ne yapıyoruz, varoluş nedeni, sorumluluk, değerler, ilke, hizmet sunmak” gibi kelimeler ile ilişkilendirerek bu kavramın stratejik planlama içerisindeki rolü ve önemine yönelik kavramsallaştırmalar yaptıkları tespit edilmiştir. Ancak misyon kavramının “gelişim, yöntem, yönetme, yarın, yenilikçi, amaç, plan, gelecek, hedef, vizyon” gibi kelimeler kullanarak yanlış ilişkilendirmeler yaptıkları da görülmektedir. Buradan hareketle bazı katılımcının misyon kavramını stratejik plan ve vizyon kavramları ile karıştırdıkları söylenebilir.

Vizyon ve misyon kavramlarına yönelik yapılan yanlış ilişkilendirmeler, stratejik plana yönelik üretilen metafor ile de örtüşmektedir. Şöyle ki; metaforlara yönelik bulgular incelendiğinde katılımcıların bazılarının (%20) stratejik plan kavramı ile örtüşmeyen metaforlar ürettikleri görülmüştü. Benzer şekilde kelime ilişkilendirme testi sonucunda da vizyon kavramına yönelik

yanlış ilişkilendirilen kelimelerin oranının yaklaşık %20, misyon kavramına yönelik yanlış ilişkilendirilen kelimelerin oranının ise yaklaşık %36 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buradan hareketle misyon ve vizyon kavramları ile yapılan yanlış ilişkilendirmelerin, stratejik plana ilişkin algıları da yanlış yönde etkilediği sonucuna ulaşılabılır.

İlgili alan yazın incelendiğinde araştırma sonuçlarını destekler nitelikte çalışmalar da bulunmaktadır. Şöyle ki bazı araştırmalarda okul çalışanlarının stratejik planlamaya yönelik bilgi eksikliklerinin olduğu, okulların ve işletmelerin bazılarında vizyon ve misyon bildirimlerinin uygun yazılmadığı, vizyon ve misyon ifadelerinin genellikle birbirine karıştırılarak yazıldığı sonuçlarına ulaşılmıştır (Altinkurt, 2010; Altinkurt ve Yılmaz, 2011; Ay ve Koca, 2012). Yine Işık ve Aypay'ın (2004) çalışmasında stratejik plan geliştirme sürecinde karşılan sorunlara yönelik olarak en önemli sorunun kavramsal boyuttaki sorunlar olduğu tespit edilmiştir. Arabacı'nın (2007) araştırma sonucunda ise MLO'da çalışan yönetici ve öğretmenlerin % 86,70'i okul misyonunu, % 82,40 okul vizyonunu bilmediği ortaya çıkmıştır.

Milli Eğitim Bakanlığına bağlı tüm eğitim kurumlarında, stratejik planlama yapılması ile ilgili genelge (MEB, 2010) doğrultusunda 2010-2014 ve 2015-2019 stratejik planları uygulanmıştır. Tüm eğitim kurumlarında üçüncü defa uygulanmak üzere 2019-2023 stratejik planların hazırlanmasına yönelik genelge (MEB, 2018) Kasım 2018 tarihi itibarıyla yayımlanmıştır. Katılımcıların demografik bilgilerini gösteren Tablo 1 incelendiğinde, 55 katılımcıdan 52'sinin 6 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla araştırmaya katılan okul yöneticileri ve öğretmenlerin büyük çoğunluğunun eğitim kurumlarında yürütülen stratejik planlama çalışmalarına ve uygulamalarına daha önce katıldıkları anlaşılmaktadır. Yine katılımcıların tamamının bir devlet üniversitesinde "eğitim yönetimi" alanında tezsiz yüksek lisans eğitimi aldıkları düşünüldüğünde stratejik planlama, vizyon, misyon kavramları ile ilgili yanlış ilişkilendirmelerin yapılmış olması ve bu oranın % 20 civarlarında olması üzerinde düşünülmesi gereken bir sonuçtur. Buradan hareketle stratejik plan hakkında herhangi bir eğitim almamış ve mesleğe yeni başlayan eğitim çalışanlarının stratejik plan, vizyon, misyon kavramları hakkındaki kavramsal bilgilerinde daha fazla yanlışların olabileceği yordandabilir. Nitekim Çetin'in (2013) araştırma sonuçları da bu yorumu destekler niteliktedir. Çetin'in (2013) yapmış olduğu araştırma bulgularına göre stratejik planlama hakkında gerekli eğitimleri almış yöneticiler eğitim almamış öğretmenlere göre stratejik planlama bilinç düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

Günümüzde hemen hemen bütün alanlarda hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Bu değişimin gelişim yönünde olabilmesini sağlayacak olan en önemli araçta eğitim olduğu bilinmektedir. Bu noktada toplumsal gelişimin ve refahın sağlanmasında toplumsal bir kurum olan eğitim örgütlerine büyük görevler düşmektedir. Eğitim örgütleri yaşanan bu hızlı değişim içerisinde ortaya çıkan fırsatlardan faydalanarak örgütün amaç ve faaliyetlerini tehdit eden durumları ortadan kaldıracak, örgütün güçlü yönlerini harekete geçirerek örgütün zayıflıklarını en aza indirebilecek stratejiler geliştirmeleri beklenmektedir. Yaşanan bu hızlı değişim içerisinde, eğitim örgütleri kendi misyonuna uygun bir vizyon oluşturarak geliştirecekleri stratejiler ile geleceğe hazırlanabileceklerdir. Dolayısıyla stratejik planlama çalışmalarının sahadaki uygulayıcıları olan okul yöneticileri ve öğretmenlerden, stratejik planlama, vizyon, misyon gibi temel kavramlar hakkında yeterli düzeyde bilgi ve beceriye sahip olmaları beklenmektedir. Bu noktada eğitim kurumlarının değerlendirilmesinde stratejik plan uygulamalarına daha fazla önem verilmesi önerilebilir. Belirli dönemlerde eğitim örgütlerinde yeni göreve başlayan öğretmenler ve yöneticiler de göz önüne alındığında bu dönemlerde uygulamalı stratejik plan hazırlama eğitimlerinin verilmesi, çalıştayların düzenlenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Akbaba, A., & Yıldızbaş, Y. V. (2016). İlkokul ve ortaokul öğretmenlerinin okullarda stratejik planlama uygulamalarına ilişkin görüşleri. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi* 8(1), 26-50.
- Altinkurt, Y. (2010). Milli eğitim müdürlüğü çalışanları ve okul yöneticilerinin stratejik planlamaya ilişkin tutumları. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 10(4), 1927-1968.
- Arabacı, İ. B. (2007). Stratejik planlamada amaç, misyon, vizyon ve örgütsel slogan gerçekleştirme düzeyini belirlemeye yönelik bir araştırma. *A. Ü. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(3), 85-98.
- Arabacı, İ. B. Namlı, A., Zincirli, M., & Özer, F. (2015). Eğitim kurumlarının stratejik plan geliştirme ve uygulama sürecinde karşılaştıkları sorunlar ve çözüm önerileri. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 23(4), 1453-1470.
- Ay, Ü., & Koca, A. İ. (2012). ISO 500 listesindeki işletmelerin misyon, vizyon ve değerlerinin içerik analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(2), 1309 -1339.
- Awamleh, R., & Gardner, W. L. (1999). Perceptions of leader charisma and effectiveness: the effects of vision content, delivery, and organizational performance. *Leadership Quarterly*, 10(3), 345-373. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00022-3](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00022-3)
- Bahar, M., Johnstone, A. H., & Sutcliffe, R. (1999). Investigation of students' cognitive structure in elementary genetics through word association tests. *Journal of Biological Education*, 33(3), 134-141. <https://doi.org/10.1080/00219266.1999.9655653>
- Bahar, M., & Özatlı, S. (2003). Kelime iletişim test yöntemi ile lise 1. sınıf öğrencilerinin canlıların temel bileşenleri konusundaki bilişsel yapılarının araştırılması. *BAÜ Fen Bil. Enst. Dergisi*, 5(2), 75-85.

- Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Çetin, H. (2013). Eğitim kurumlarında stratejik planlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ili örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 87-112.
- Demir, C., & Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. (Erişim Tarihi:15.02.2020). http://www.yapi.hacettepe.edu.tr/dosyalar/stratejik_planlama_klavuzu.pdf
- Gürer, H. (2006). Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Heathfield, S. M. (2019). Build a Strategic Framework: Mission Statement, Vision, Values (Erişim Tarihi:07.02.2020). <http://humanresources.about.com/cs/strategicplanning1/a/strategicplan.htm>
- Işık, H., & Aypay, A. (2004). Eğitimde stratejik plan geliştirme sürecinde karşılaşılan sorunlar: Çanakkale ilinde yapılan bir inceleme. *GÜ, Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3), 349-363.
- İşcan, Ö. F. (2000) Stratejik yönetim ve işgören eğilimi. *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 135-147.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, (2006). Resmî Gazete [Tarih:26/5/2006, Sayı:26179].
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (2003). Resmî Gazete [Tarih:24/12/2003, Sayı: 25326 Tertip:5, Cilt:42].
- Karasar, N. (2009). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (19. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik yönetim sürecinde değerler, vizyon ve misyon kavramları arasındaki ilişki. *Sosyoekonomi*, 2, 81-97.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik planlama süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16(2), 403-412.
- Memduhoğlu, H. B., & Uçar, İ. H. (2012). Yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama algısı ve okullarda mevcut stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(23), 234-256.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2nd Edition). Calif: SAGE Publications.
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2010). İlçe, Okul ve Kurumlarda Stratejik Plan Yapılması. Genelge (2010/14).
- Milli Eğitim Bakanlığı. (2018). 2019-2023 Stratejik Plan Hazırlık Çalışmaları. Genelge (2018/16).
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde misyon ve vizyon kavramlarının önemi. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 3(5), 150-171.
- Özbek, O. (2000). Stratejik Planlama ve Yönetim. C. Elma & K. Demir (Ed.), *Yönetimde çağdaş yaklaşımlar içinde* (s. 302-310). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özdemir, S. (2000). *Eğitimde Örgütsel Yenileşme* (Beşinci baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Özgür, H. (2004) Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. M. Acar & H. Özgür (Ed.), *Çağdaş kamu yönetimi II konular kuramlar kavramlar içinde* (s. 1-34), Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Saban, A. (2008). Okula ilişkin metaforlar. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*. 55, 459-496.
- Yanpar Yelken, T., Kılıç, F., & Üredi, L. (2010). Stratejik planlama uygulamalarına ilişkin ilk ve orta öğretim okul müdürlerinin görüşleri. *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 38-50.