



Received / Makale Geliş Tarihi 02.09.2023
Published / Yayınlanma Tarihi 29.10.2023
Volume / Issue (Cilt/Sayı) 7 (29 Ekim 100. Yıl Özel Sayısı)
ss / pp 10-24

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.10051272
Mail: editor@pejoss.com

Ramazan Yılmaz

<https://orcid.org/0009-0008-1045-8978>
MEB, İzmir / TÜRKİYE

Abdullah Murat Ereren

<https://orcid.org/0009-0007-4543-4354>
MEB, İzmir / TÜRKİYE

Gülden Arslan

<https://orcid.org/0009-0009-2950-8223>
MEB, İzmir / TÜRKİYE

Göksel Kurlarlar

<https://orcid.org/0009-0000-4512-1779>
MEB, İzmir / TÜRKİYE

Ebru Dünyagüzeli Yılmaz

<https://orcid.org/0009-0009-3461-6341>
MEB, İzmir / TÜRKİYE

Bekir İrgat

<https://orcid.org/0009-0007-7376-2611>
MEB, İzmir / TÜRKİYE

Stratejik Plan Uygulamalarında Okullarda Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri¹

Problems Encountered in Schools in Strategic Plan Implementation and Solution Suggestions

ÖZET

Eğitim yöneticilerinin stratejik plan uygulamalarında okullarda yaşadıkları sorunlar ve çözüm önerilerine ilişkin görüşlerinin araştırıldığı bu çalışma betimsel tarama modelinde ve nicel bir çalışma olarak yapılmıştır. Veriler kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle Denizli il genelinde çalışan 402 kişiye ulaşılarak toplanmıştır. Analizlerde SPSS programı kullanılmış olup frekans, ortalama ve standart sapma puanlarına bakılmıştır. Stratejik yönetim yeterlilik düzeyinin orta düzey ve üzerinde olduğu, stratejik planlama eğitim seviyelerinin orta ve daha alt düzeyde olduğu, yöneticilerin stratejik planı okulları için gerekli ve içeriğini yeterli gördükleri ancak stratejik plan için yeterli zaman ayrılmadığı, stratejik plan uygulamalarında yaşadığınız en büyük sorun olarak finansal yetersizliklerin görüldüğü tespit edilmiştir. Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci olağan beklentiler ve yaşanan sorunlar olmak üzere iki alt boyutta ölçülmüştür. Eğitim yöneticilerinin stratejik planlamayla ilgili olağan beklentiler ve yaşanan sorunlar boyutlarında orta ve yüksek düzeyde sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir. Yaşanan sorunların daha çok stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu, stratejik yönetim yeterlilik düzeyi, stratejik planlama eğitim seviyesi değişkenlerinde olduğu ve bu alanlarda eğitimlerin verilerek yeterliliklerinin artırılmasıyla sorunların aşılabileceği değerlendirilmiştir. Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama konularında yetiştirilmeleri ve yeterliliklerinin artırılmasına yönelik çalışmaların yapılması önerilmiştir. Stratejik planlama ekibinin yeterli sayı ve nitelikli bireylerden oluşturulması, bu ekipte yer alan kişilerin motivasyonlarını arttıracak ödül ve teşviklerin verilmesi önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik planlama, plan, uygulama, eğitim, yönetici.

ABSTRACT

This study, which investigates the opinions of educational administrators about the problems they experience in schools in strategic plan implementation and their solution suggestions, was conducted in a descriptive survey model and as a quantitative study. Data were collected by reaching 402 people working in Denizli province using an easily accessible sampling method. The SPSS program was used in the analysis and frequency, mean and standard deviation scores were examined. Strategic management competency level is at medium level or above, strategic planning education levels are at medium or lower level, administrators consider the strategic plan necessary for their schools and its content is sufficient, but not enough time is allocated for the strategic plan, financial inadequacies are seen as the biggest problem experienced in strategic plan implementation. has been detected. The strategic planning and implementation process of educational administrators was measured in two sub-dimensions: normal expectations and experienced problems. It has been determined that educational administrators experience medium and high level problems in terms of normal expectations and problems related to strategic planning. It has been evaluated that the problems experienced are mostly related to the variables of receiving training in the field of strategic management, strategic management competence level, and strategic planning education level, and that the problems can be overcome by increasing their competence by providing training in these areas. It is recommended that education administrators be trained in strategic planning and implementation and that studies be carried out to increase their competencies. It is suggested that the strategic planning team should be composed of a sufficient number of qualified individuals and that rewards and incentives should be given to increase the motivation of the people on this team.

Keywords: Strategic planning, plan, implementation, training, manager.

¹ Makalenin birinci yazarı Ramazan YILMAZ'ın yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Stratejik planlama devlet kurumlarının her beş yılda bir yapmak zorunda oldukları ve uygulamaları gereken bir plandır. Stratejik planlar planlama, uygulama, raporlama ve gerekli görüldüğü durumlarda revize edilmesi gereken bir dizi süreci barındırmaktadır. Böylesine kompleks bir iş sürecini gerektiren stratejik uygulamalarında yaşanan sorunlar ve bu sorunların çözümü için yapılabilecek çalışmalarla ilgili alan yazında yeterli çalışmanın olduğunu söylemek oldukça güçtür. Bu çalışma yüksek lisans tezinden üretilmiş olmakla birlikte geçen süreçte yaşanan ve gelişen durumları da barındırması bakımından önemli ve değerlidir. 2023-2027 dönemi stratejik planlama çalışmalarının da sürdüğü günümüzde sorunların benzer biçimde sürdüğü görülmektedir. Bu araştırmada stratejik plan uygulamalarında okullarda yaşanan sorunlar ve çözüm önerileri ele alınmıştır.

1.1. SStratejik Planlamanın Tanımı

Tüzün ve diğerleri'ne (2008) göre stratejik planlama; bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen plandır. Stratejik planlama, kuruluşun içinde bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği amaç ve hedefleri arasındaki yolu, diğer bir deyişle bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri tarif eder. Stratejik Planlama; kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerler/ilkelerinden hareketle –bir vizyon oluşturmaları, –bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları–ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı olarak görülürken, Altınkurt ve Yılmaz (2011) stratejik planlamayı, belirsizlik ortamında örgütlerin etkinliğini ve etkililiğini sürdürmesine yardımcı bir araç olarak görmektedir. Stratejik planlama yaklaşımı 1950’li yıllarda özel sektör örgütlerinin içinde buldukları belirsizlik ortamında daha planlı ve hazırlıklı olmalarını, küresel rekabette üstünlük sağlamalarını amaçlayan bir yönetim tekniği olarak geliştirilmiştir. Daha sonra 1970’lerde ise kamu örgütleri tarafından uygulanmaya başlamıştır. Stratejik planlamaya ilişkin literatüre ve Türkiye’de temel politika belgelerine bakıldığında yeni planlama paradigmaları ve planlamada daha esnek yaklaşımların uygulanması arayışı bağlamında geleceği vizyon çerçevesinde planlamak için bir araç ve statik planlama anlayışına bir alternatif olarak görülmektedir (Genç, 2009).

Stratejik planlama temelde yönetici, lider ve planlamacılara stratejik düşünme ve hareket etmeye yardım için düzenlenmiş araçlar, işlemler ve kavramlar grubudur. Stratejik planlama örgütün gelişmesine ve etkili stratejinin yerleşmesine yardım eder (Toprakçı vd., 2014)

Stratejik planlama, amacı değişim olan bir süreçtir. Bu süreç dört aşamayı içerir. Bunlar:

- Başarılı bir stratejik plan için gereken şartların karşılanması için yapılan planlamanın planlanması,
- Gerekli araştırmanın yapılması,
- Misyon, vizyon, değerler, hedefler, amaçlar, stratejiler, zaman tablosu ve kaynaklar üzerine anlaşmanın sağlanması,
- Planın uygulanmasıdır (Berman, 2006).

Erdoğan ise stratejik planlamayı beş aşamada inceler:

- Durum analizi: Bu aşamada yapılacak konuyla ilgili mevcut durum analiz edilir. Durumu iyi bir şekilde açıklayabilmek için daha önceki gelişmelerden başlayarak içinde yaşanan zaman ve geleceğe yönelik tahminler de ortaya konur. Ayrıca durum kapsamlı bir çevre analizi içinde değerlendirilir.
- Hedeflerin Geliştirilmesi: Bu aşamada planın hedefleri belirlenir. Hedeflerbelirlenirken mevcut durum ile olması istenilen durum göz önünde bulundurulmalıdır. Yani hedeflerin mevcut durum doğrultusunda gerçekçi olması gerekir.
- Stratejiler: Planda yer alan hedeflere hangi yollarla varılabileceği belirlenir. Bu aşamada bir veya daha fazla strateji geliştirilmeye çalışılır.
- Uygulama: Stratejilerin nasıl ve ne zaman gerçekleştirileceği belirlenir. Ayrıca bu evrede yapılacak çalışmalardan sorumlu olan kişiler de belirlenir.
- Değerlendirme: Bu aşamada daha önce belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı ortaya konur (Erdoğan, 2004).

1.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama resmi okul ve kurumlar tarafından yapılması ve uygulanması gereken çalışmalarını içermektedir. Stratejik planlama; organizasyonun tanımlandığı, faaliyetlerin ve bu faaliyetlerin gerçekleştirilme nedenlerinin belirlendiği ve uygulamaya yönelik kararların alınarak sonuçların kontrol edildiği sistematik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Oyman, 2009).

Stratejik planlamayı, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği olarak ifade etmektedir. Stratejik Planlama; bir kuruluşun orta ve uzun vadeli amaçları doğrultusunda temel ilke ve politikalarını, önceliklerini ve bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımını düzenleyen plandır. Stratejik planlama, kuruluşun içinde bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği amaç ve hedefleri arasındaki yolu, diğer bir deyişle bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri tarif eder. Stratejik Planlama; kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel değerler/ilkelerinden hareketle, bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaç ve hedefler saptamaları, ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır (Tüzün vd., 2008).

Stratejik planlama yaklaşımı, kurumun uzun dönemli performansını etkileyen kritik faktörlere odaklanması ve bu faktörleri yöneltmesi; misyon, vizyon ve değerleri belirlemesi; dış çevre faktörlerinin kurum faaliyetleri üzerindeki etkisini vurgulaması; gerek iç gerekse dış paydaşların taleplerini, kaygılarını ve tercihlerini dikkate alması; üst yönetimin aktif liderliğini gerektirmesi; kurumun stratejilerinin çalışanlarca sahiplenilmesini sağlamak üzere çalışanların sürece katılmalarını gerektirmesi; eylem odaklı ve gelecek odaklı olması yönleri ile klasik planlama anlayışından ayrılmaktadır.

Durum analizi, kurumun gelecekte elde edeceği sonuçlar üzerinde kritik önemi olan konuların değerlendirilmesine, stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve varsa bunlar arasındaki uyumsuzlukların giderilmesine yardımcı olmaktadır. Performans ölçümü sonucu elde edilen bilgiler ve özellikle süreçlerle ilgili yapılan değerlendirmeler organizasyonun iç dinamiklerini, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyması nedeniyle çevre analizi ve durum analizini kapsayan stratejik planlama sürecinin önemli bir bileşenini oluşturmaktadır (Oyman, 2009).

Amaçlar ve hedeflerin belirlenmesinden sonra bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak stratejiler belirlenmekte ve uygulanmaktadır. Performans ölçümünün bir diğer önemli işlevi de uygulama sonuçlarının izlenmesi ve değerlendirilmesidir. Faaliyet sonuçları ile ilgili gözlem ve değerlendirme yapılması performans ölçümünün temelini teşkil etmekte olup, bu süreçte elde edilen bilgiler stratejik planlama sürecinin izleyen aşamalarına geri bildirim sağlamaktadır. Performans sonuçlarının beklenen düzeylerde olmadığı durumlarda, gerek uygulanan stratejilerin gerekse uygulamaya ilişkin konuların gözden geçirilmesinde performans bilgisinin kritik öneme sahip olduğu açıktır.

1.3. Stratejik Planın Yararları

Stratejik planlamanın uygulama sahasının giderek artmasının en büyük nedeni, örgüte sağladığı faydalardır. Örgüt geleceği ile ilgili sistematik bir düşünsel süreç olan stratejik planlamanın, örgüte sağlayacağı yararları şu şekilde belirtmektedir;

- Stratejik planlama, geleceğe yönelik yordama ve etkin stratejiler oluşturmayayardımcı olur.
- Stratejik planlama ile izlenecek yol belirlenerek gelecekte oluşabilecek çatışmalar minimize edilerek ortak hedefler çerçevesinde kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına yardımcı olur.
- Organizasyonun önemli konularını sıraya koyarak öncelikli konulara yoğunlaşmaya yardımcı olur.
- Geleceği bugünden planlayarak uzun vadeli beklentilerin, alınan karar ile uyumlu olmasına yardımcı olur.
- Karar almada tutarlılık ve geçerlilik için temel oluşturur.
- Organizasyonun birimleri arasında koordinasyonu sağlayarak uyumlu bir çevre oluşturmasına yardımcı olur.
- Örgüt içinde oluşabilecek problem ve krizlerin çözümüne yardımcı olur.
- Stratejik planlama ışığında kullanılacak kaynakların amaçlar etrafında toplanmasıyla örgüt performans artışı görülecektir.

□ Örgütün çevreyle olan uyumuna katkıda bulunur (Elma, 2010).

Stratejik planlama, gerek özel gerekse kamu sektörü için göz ardı edilemez bir unsur haline gelmiştir. Stratejik planlama konusunda önem veren ve süreci özenli şekilde hayata geçiren örgütler, başarıya ulaşmada daha emin adımlarla ilerler. Başarılı bir stratejik plan için aşağıdaki unsurlar gereklidir.

□ Tüm çalışanların desteği alınarak, sürece dâhil olması sağlanmalıdır.

□ Gerek yönetici gerekse de çalışan tüm personelin görev tanımı yapılmalı ve sorumlulukları net bir şekilde belirlenmelidir.

□ Planlama sürecinde bulunan tüm ekibin, örgütün iç ve dış çevresi hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Bu şekilde değişime bağlı uyum sorunu yaşamayarak süreci etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirebilir.

□ Stratejik plan tüm zamanlara ayak uydurabilmeli ve değişimlere uyum sağlayarak esnek bir yapıda olmalıdır.

□ Örgüt amaç ve hedefleri ulaşılabilir, gerçekçi olmalıdır (Renkal, 2012).

1.4. Millî Eğitim Bakanlığı ve Bağlı Kuruluşlarında Stratejik Planlama Çalışmaları

Eğitimi planlama uzun soluklu bir süreçtir. Stratejik planlamada uzun dönemli bir planlama süreci olduğu için eğitim kurumlarında uygulanması şuan için diğer planlama türlerine göre daha uygundur. Stratejik planlama bir kurumun sahip olduğu konumu ile varmak istediği nokta arasındaki yolu tarif etmektedir. Stratejik yönetim ile bağlantısı ise, stratejik planlamanın stratejik yönetim içerisinde yer alan yönetsel bir faaliyet olmasıdır (Akyüz, 2010).

Stratejik planlama, 1990'lı yıllardan sonra eğitim reformu kavramıyla birlikte kullanılarak eğitim liderliği için bir çalışma alanı olarak ele alınmış ve tartışılmıştır (Memduhoğlu vd., 2008). Önceleri, çoğunlukla özel sektörde uygulamalarını gördüğümüz stratejik planlama ve stratejik yönetim son yıllarda eğitim sektöründe de kullanılmaya başlanmıştır. Politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik değişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı günümüzde eğitim kurumları değişimin baskısı altındadır. Böyle bir ortamda eğitim kurumlarının başarısı planlı hareket etme ve stratejik yönetim felsefesinin bilinçli bir şekilde uygulanması ile elde edilmesi beklenmektedir (Çetin, 2013).

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile diğer kamu kuruluşlarına olduğu gibi Millî Eğitim Bakanlığı (MEB) ve bağlı kuruluşlara da stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmiştir. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamu kuruluşlarının stratejik planlarını hazırlamalarını ve gelecek dönemlerde kuruluş bütçelerini bu planda öngörülen kuruluş vizyonu, misyonu, amaç ve hedefleri ile uyumlu olacak biçimde performans programlarına dayalı olarak oluşturmalarını hedeflemektedir. 5018 sayılı kanun gereği 2006 yılında çıkarılan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte” öngörüldüğü üzere MEB’de 2010–2014 yıllarını kapsayan stratejik planını hazırlamış ve yayınlamıştır (Altinkurt ve Yılmaz, 2011).

Stratejik planlardan önce uygulanan Planlı Okul Gelişim Modeli çalışmaları, 1996 yılında beri uygulanmaktadır. Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Planlama uygulamaları kapsamında değerlendirilebilecek olan Planlı Okul Gelişim Modeli kapsamında okullarda okul gelişim planlaması çalışmaları yapılmaktadır. Planlı Okul Gelişim Modeli, okul gelişimi yönetim ekibinin kurulması, okulda stratejik yönetim ve stratejik planlama, okul gelişim planının hazırlanması, okul gelişim planının uygulanması, gözden geçirme ve biçimlendirici değerlendirme, düzeltilmiş okul gelişim planının uygulanması, okul gelişim raporunun hazırlanması (MEB, 2007) aşamalarından oluşmaktadır. Sürecin ikinci basamağı olan okulda stratejik yönetim ve stratejik planlama aşamasında stratejik planlama mantığına uygun olarak okulların misyonunun, vizyonunun, değerlerinin, bunlara bağlı olarak da stratejik amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi (MEB, 2007) gerekmektedir. Okullarda belirtilen tarihten itibaren misyon, vizyon ve değerlerini belirlemiş ve okul toplumunun diğer paydaşları ile paylaşmıştır. Bu çalışmada kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının misyon, vizyon ve değerleri ile ilgili bir çözümleme yapılması amaçlanmıştır. Bu amaca ulaşmak için ilk önce misyon, vizyon ve değerler hakkında kısaca bilgi verilmiş daha sonra da kamu ilköğretim ve ortaöğretim okullarının vizyon, misyon ve değerleri belli ölçütlere göre çözümlenmiştir. Çalışmanın amacı vizyon, misyon ve değerlerin nasıl belirlendiğinden daha çok içeriği ile ilgili olduğundan stratejik planlama, vizyon belirleme süreci gibi konulara değinilmemiştir (Altinkurt ve Yılmaz, 2011).

Stratejik planlama süreci içerisinde kurumlar değişimlere cevap verebilmek için çeşitli stratejiler geliştirmişlerdir. Geliştirilen bu stratejilerin başarı ile uygulanması stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yönetildiğinin göstergesi olacaktır. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci öncelikle stratejik bilince sahip olmakla başlamaktadır. Eğitim kurumlarının stratejik bilince sahip olmaları, kurumlara stratejik hareket kabiliyeti kazandırdığı gibi fırsatlardan yararlanıp, tehditlerden kaçınma imkânı sağlamaktadır. Stratejik bilince sahip olan ve stratejik düşünen kurumlar, mevcut durumlarının ve gelecekte nelerle karşılaşabileceklerinin farkındadırlar. Bu farkındalık tehditlere karşı önceden önlem almalarını sağlayacaktır. Bundan dolayı stratejik bilinç gerek stratejik planlamadan ve gerekse stratejik yönetimden öncelikli bir konuma sahiptir (Çetin, 2013).

Gelişen ve değişen eğitim sistemleri doğrultusunda Mili Eğitim Bakanlığına bağlı tüm eğitim öğretim kurumlarında stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışı uygulanmaya başlanmıştır. Bu anlayışla okul yöneticileri başta olmak üzere tüm eğitim personeli ve çalışanların stratejik planlama ve yönetim anlayışının uygulanmasına katkı sağlayarak eğitim kurumlarının gelişimi amaçlanmıştır.

Stratejik yönetim ve planlamanın bir kültür ve yetkinlik haline gelmesi ve bilinçle uygulanması günümüzde eğitim örgüt ve kurumları için hayati önem taşımaktadır. Eğitim kurumlarının stratejik bilinç ve düşünce düzeyine sahip olmasıyla birlikte, kurumların çevresini algılaması, gelecekte karşılaşılabilecek sorunların ne olacağının tahmin edilmesi, çevresel fırsatlardan yararlanılması ve oluşan tehditlerin bertaraf edilmesi sağlanacaktır. Son gelişmeler bize şunu göstermiştir ki eğitim kurumlarının ihtiyaçlara cevap verebilmesi için ilk önce çalışan personelin stratejik bilince sahip olması ve yöneticilerin stratejik yönetim düşüncesini uygulama iradesini ortaya koyması gerekmektedir (Çetin, 2013).

1.5. Stratejik Planların Uygulama Süreci

Stratejik planlama sürecinde en sıkıntılı aşamalarından biri stratejik planların uygulama aşamasıdır. Planın uygulanması planda yer alan amaç, hedef ve stratejilerin uygulamaya konulması yani hayata geçirilmesi anlamına gelmektedir. Bir planın etkili, verimli ve başarılı bir şekilde uygulanması ve gerçekçi amaç ve hedeflere ulaşılması iyi ve başarılı bir planlamaya, ciddi bir hazırlık süreci ve sahiplenmeye etkili, verimli ve bilinçli çalışmaya bağlıdır.

1.5.1. Stratejik Planların Uygulama Araçları

1.5.1.1. Performans Programları

5018 sayılı KMYKK'nın 9. Maddesine göre kamu idareleri, kamu hizmetlerini istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmeleri için mevcut bütçeleri ile program ve proje için kaynak tahsislerini, stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar. Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı hazırlamak zorundadır.

Türkiye'de stratejik planların uygulama aracı olarak performans programları hazırlanmaktadır. Ayrıca hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte bazı kamu idareleriyle planları hazırlanmaktadır. Performans programları, stratejik planların yıllık uygulama dilimidir. 5018 sayılı KMYKK'nın 9. maddesinde kamu idarelerinin, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunun kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programını hazırlaması gerektiğine değinilmektedir.

Stratejik planlarla bütçe arasındaki bağlantı performans programları sayesinde kurulmaktadır (Saygılı, 2014). Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik hükümlerine göre genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler performans programlarını bütçe teklifleriyle birlikte Maliye Bakanlığı ve Kalkınma Bakanlığına göndermeleri gerekmektedir. Performans programları, yapılan bütçe görüşmelerinde değerlendirilmeli, daha sonra da Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısının Türkiye Büyük Millet Meclisi (TBMM)'ne sunulmasını müteakiben Tasarıda yer alan büyüklüklere göre revize edilmeli, idare bütçe tasarısının görüşülmesinden en geç üç gün önce Plan ve Bütçe Komisyonunun bilgisine sunulmasıyla Merkezi Yönetim Bütçe Kanunuyla belirlenen bütçe büyüklüklerine göre nihai hale getirilip, Bakanlıklarda bakan; diğer idarelerde ise ilgili bakan veya üst yönetici tarafından ocak ayı içerisinde kamuoyuna açıklanmalıdır.

1.5.1.2. Eylem Planları

Stratejik planlar ancak eylem planlarına dönüştürülerek etkili, verimli, amaca uygun ve başarılı uygulanabilir. Eylem planları istediğimiz yere nasıl ulaşacağımızı tanımlamakla birlikte stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik faaliyetler ile bu faaliyetlerin ne zaman, hangi

kaynakla ve kim tarafından yapılacaklarına dair sorumluluklar belirlenmektedir. Eylem planları şu özelliklere sahip olmalıdır (The Southern University, 2010; Akt: Saygılı, 2014):

- * Planı gerçekleştirecek sorumlu birim ve kişileri içermeli,
- * Rol ve sorumluluklar net olarak belirlenmeli,
- * Zaman çizelgesi olmalı,
- * Kaynak ihtiyacını belirlemeli,
- * Eylemin tüm aşamalarını içermelidir.

Stratejik plan nihai hale getirildikten sonra eylem planları da stratejik planlama ekibinin koordinasyonunda yapılmalıdır. İyi hazırlanmış olan eylem planları uygulamada zaman kaybını engelleyerek stratejik planların uygulamasını kolaylaştırarak, izleme ve değerlendirme süreçlerini kolaylaştırır. Türkiye’de stratejik planların uygulamasına yönelik eylem planlarının hazırlanması zorunlu olmamakla birlikte, hazırlanması kurum ve kuruluşlara yol göstereceği düşünülmektedir. Malezya ve İrlanda’da uygulanan stratejik planlama yaklaşımında kamu idarelerinin stratejik planların uygulamaya yönelik eylem planlarının hazırlandığı ve eylem planlarının stratejik planda yer aldığı görülmektedir.

1.6. Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirme Araçları

1.6.1. Performans Göstergeleri

İzleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesini gerektirmektedir (DPT, 2006). Başka ifadeyle, izleme ve değerlendirme sisteminde önem taşıyan veri toplama, analiz ve raporlama süreçlerinin tamamı performans göstergelerine dayanmaktadır. Bu açıdan doğru göstergeleri belirleyebilmek önem arz etmektedir. Doğru belirlenmiş performans göstergeleri ise şu özelliklere sahip olmalıdır (Maliye Bakanlığı, 2008):

1. İdarenin misyon, vizyon, amaçları ve hedefleri ile yürüteceği faaliyetlerle doğrudan ilgili olmalı, idarenin neyi başarmaya çalıştığını ölçmelidir. İdarenin, faaliyetleri ve hedefleri ile ilgisi olmayan göstergeler oluşturulmamalıdır.
2. Hesap verme sorumluluğu ile bağlantılı olmalıdır.
3. Performans göstergelerinin sayı ve nitelikleri idare faaliyetlerinin tüm yönlerini kapsayacak şekilde dengeli olmalıdır.
4. Performans göstergelerine ilişkin verilerin toplanma ve değerlendirme maliyetlerinin makul ve kabul edilebilir bir seviyede olması gerekir. Performans bilgilerini toplama maliyeti, bilgilerden elde edilecek olan faydadan çok olmamalıdır.
5. Performans göstergeleri, doğru ve güvenilir verilere dayanmalıdır.
6. Performans göstergeleri hem geçmiş dönemlerle hem de başka idarelerin benzer faaliyetleriyle karşılaştırılabilir olmalıdır.

1.6.2. Faaliyet Raporları

Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Pilot Kurumlar İçin Taslak (2004)’ta da belirtildiği üzere; 5018 sayılı Kanununun 41. inci maddesinde kamu idarelerinin stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre, hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak ve idarenin faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde faaliyet raporu hazırlamaları gerektiği belirtilmiştir (s. 35).

Faaliyet raporları; stratejik planların izleme ve değerlendirme faaliyetleri açısından çok önemlidir. Faaliyet raporları, stratejik planların yıllık izleme raporları olup stratejik plan ve performans programında öngörülen hedeflere ulaşılma durumu faaliyet raporları aracılığıyla kamuoyuyla paylaşılmaktadır (Maliye Bakanlığı, 2008). Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmeliğe göre faaliyet raporu hazırlanırken uyulması gereken başlıca ilkeler şunlardır:

Sorumluluk İlkesi: Faaliyet raporları mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanması gerekmektedir.

Doğruluk ve Tarafsızlık İlkesi: Faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, önyargısız ve tarafsız olması zorunludur.

Açıklık İlkesi: Faaliyet raporları, ilgili tarafların ve kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere açık, anlaşılır ve sade bir dil kullanılarak hazırlanır. Ayrıca raporlarda teknik terim ve kısaltmaların kullanılması durumunda bunlar tanımlanır.

Tam Açıklama İlkesi: Faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin eksiksiz olması yani tam olması ve faaliyet sonuçlarının tüm yönleriyle açıklaması-paylaşılması gerekir. İdarenin faaliyetleriyle ilgisi olmayan hususlara faaliyet raporlarında yer verilmez.

Tutarlılık İlkesi: Faaliyet sonuçlarının gösterilmesi ve değerlendirilmesinde aynı yöntemler kullanılır. Yöntem değişiklikleri olması durumunda, bu değişiklikler raporda belirtilir. Ayrıca faaliyet raporları yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkân verecek şekilde hazırlanır.

Yıllık Olma İlkesi: Faaliyet raporları, bir mali yılın faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde hazırlanır.

Faaliyet raporlarının hazırlanmasıyla ilgili ilkeler incelendiğinde faaliyet raporlarının, hem hesap verme sorumluluğunu yerine getirilmesi, hem stratejik planda belirtilen amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik yıllık olarak uygulanan faaliyetlerin sonuçlarının ayrıntılı bir şekilde açıklanması hem de karşılaştırmaya imkân verecek şekilde hazırlanması nedeniyle stratejik planın izleme ve değerlendirme faaliyetleri açısından önemli olduğunu göstermektedir. Ancak faaliyet raporlarının stratejik planın izleme ve değerlendirilmesi açısından daha etkili bir araç olabilmesi için yıllık raporlamanın yanısıra stratejik planın uygulanan dilimi itibarıyla da birikimli bir değerlendirmeyi içermesi faydalı olacağı düşünülmektedir (Saygılı, 2014).

Faaliyet raporlarının stratejik planları izleme ve değerlendirme açısından çok önemli bir araç olduğu düşünülse de mevcut durumda hazırlanan faaliyet raporlarının bu amaca hizmet edebilecek nitelikte olmadığı görülmektedir. Bunda faaliyet raporlarının nasıl hazırlanacağına dair yönlendirici bir kılavuzun olmayışı önemli bir etkidir. Faaliyet raporlarının performans programı ve stratejik plan doğrultusunda performans bilgisini içerecek şekilde hazırlanması, stratejik planın izleme ve değerlendirme faaliyetleri açısından son derece önemli olduğu düşünülmektedir (Saygılı, 2014).

Araştırmanın amacı okullarda stratejik planlama uygulamalarında yaşanan sorunlar ve çözüm önerilerini ortaya çıkarmaktır. Bu amaca ulaşmak için alt problemler şöyle belirlenmiştir:

1. Eğitim yöneticilerinin Okul/Kurum stratejik planlama ve uygulama sürecine dair değerlendirmeleri nasıldır?
2. Okul Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutuna ilişkin görüşleri nedir?
3. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt boyutuna ilişkin görüşleri nedir?

2. YÖNTEM

2.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma betimsel tarama modelinde yapılmıştır. Tarama modelleri gerçekte olan bir olay veya olguyu olduğu şekilde ortaya koymaya yönelik çalışmalardır. Tarama çalışmalarında konu hakkında genel bir yargıya ulaşmak amacıyla evrenin tamamı ya da evrenin özelliklerini taşıyan grup ya da örnekleme yapılan çalışmalardır (Karasar, 2016).

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Denizli ili Merkez ilçelerinde 2015-2016 eğitim-öğretim yılı Denizli ili genelinde görev yapmakta olan; il Millî eğitim müdür yardımcıları, il Millî eğitim şube müdürleri, ilçe Millî eğitim müdürleri, ilçe Millî eğitim şube müdürleri, okul müdürleri ve müdür yardımcılarında oluşturmaktadır. Evrenin özelliklerini yansıtabilecek niteliklerde 402 yöneticiye kolay ulaşılabilir örneklem yöntemiyle ulaşılarak veriler toplanmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin kişisel özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1. Yöneticilerin Kişisel Özelliklerine Göre Dağılımı

Değişken	Kategori	f	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	52	12,9
	Erkek	350	87,1
Yaş	21-30	17	4,2
	31-40	180	44,8
	41-50	146	36,3
	51-60	55	13,7
	61 ve üstü	4	1,0
Öğrenim düzeyi	Ön lisans	18	4,5
	Lisans	271	67,4
	Yüksek lisans-doktora	113	28,1
Görev	Okul Müdür Yardımcısı	138	34,3
	Okul Müdürü	203	50,5
	İlçe Millî Eğitim Şube Müdürü	31	7,7
	İlçe Millî Eğitim Müdürü	15	3,7
	İl Millî Eğitim Şube Müdürü	10	2,5
	İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı	5	1,2
Stratejik planlama eğitimi alma durumu	Evet	182	45,3
	Hayır	220	54,7
Stratejik planlama yeterlik düzeyi	Hiç bilmiyorum	37	9,2
	Az düzeyde	86	21,4
	Orta düzeyde	183	45,5
	İyi düzeyde	95	23,6
	Çok İyi düzeyde	1	0,2
Stratejik planlama alanında eğitim düzeyi	Hiç eğitim almadım	91	22,6
	Az düzeyde eğitim aldım	100	24,9
	Orta düzeyde eğitim aldım	156	38,8
	İyi düzeyde eğitim aldım	54	13,4
	Çok iyi düzeyde eğitim aldım	1	0,2

Tablo 1’de araştırmanın katılımcılarının % 87,1’i erkek ve % 12,9’u kadınlardan oluşmuştur. Katılımcıların % 44,8’i 31-40 yaş, % 36,3’ü 41-50 yaş aralığındakilerden oluşmaktadır. Katılımcıların % 67,4’ü lisans ve % 28,1’i yüksek lisans-doktora mezunu olup eğitim düzeyi oldukça yüksektir. Katılımcıların tamamı yönetici olup % 50,5’i okul müdürü, % 34,3’ü okul müdür yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların % 54,7’si stratejik planlama eğitimi almadığını belirtirken % 45,3’ü bu konuda eğitim aldığını belirtmektedir. Katılımcıların % 45,5’i stratejik planlama yeterliğini orta düzeyde değerlendirirken % 23,6’sı iyi, % 21,4’ü az düzeyde görmektedir. Stratejik planlama alanında eğitim düzeyine % 38,8 oranında orta düzeyde, % 24,9 oranında az düzeyinde, % 22,6 oranında hiç eğitim almadığı şeklinde görüş bildirilmiştir.

2.3. Verilerin Toplanması

Veri toplamak için öğretmen kişisel bilgi formu ile Yılmaz (2016) tarafından geliştirilen “Stratejik Planlama Genel Değerlendirme Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek likert tipinde çoktan seçmeli şekilde oluşturulmuştur. Veriler yüz yüze görüşülerek, istekli ve gönüllü katılımcıların ölçek formunu doldurması ile toplanmıştır. Verilerin toplanmasında kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi kullanılmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırmada toplanan verilerin güvenilirlik ve diğer analizlerinde SPSS istatistik programı kullanılmıştır. Verilerin geçerlik analizi Cronbach’s alpha testi ile yapılarak Alpha katsayısının ,864 olduğu ve bu değer de yüksek güvenilirlik düzeyinde olduğunu göstermektedir. Verilerin normal dağılım testi tek örneklem Kolmogorov Simirnov testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre verilerin normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ($K-S(z)=2,436; p<0,05$).

Ortalamaların yorumlanması aşağıda belirtilen aralıklara göre yapılmıştır.

1,00 – 1,80 Çok düşük

1,81 – 2,60 Düşük

2,61 – 3,40 Orta

3,41 – 4,20 Yüksek

4,21 – 5,00 Çok yüksek

3. BULGULAR

3.1. Eğitim Yöneticilerinin Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Sürecine Dair Değerlendirmelerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın birinci alt problemi “Eğitim yöneticilerinin okul/kurum stratejik planlama ve uygulama sürecine dair değerlendirmeleri nasıldır?” şeklinde belirlenmiştir. Problemin çözümüne ilişkin analiz sonuçları Tablo 2’te verilmiştir.

Tablo 2. Eğitim Yöneticilerinin Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Sürecine İlişkin Görüşleri

	Kategori	n	%
Stratejik Planlarımızı üst kurumlarımızın stratejik planlarını dikkate alarak hazırlarız	Evet	338	84,1
	Hayır	22	5,5
	Bazen	42	10,4
Stratejik Planlarımızı yaparken kalkınma planlarını dikkate alarak hazırlarız	Evet	234	58,2
	Hayır	77	19,2
	Bazen	91	22,6
Stratejik Planlarımızı yaparken Bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerini dikkate alarak hazırlarız	Evet	207	51,5
	Hayır	89	22,1
	Bazen	106	26,4
Okul ve kurumlar için stratejik plan gerekli midir?	Evet	307	76,4
	Hayır	50	12,4
	Bazen	45	11,2
Stratejik planlama çalışmalarının başladığı zamanında duyuruluyor mu?	Evet	348	86,6
	Hayır	54	13,4
Sizce stratejik planda yer alan unsurlar yeterli mi?	Evet	270	67,2
	Hayır	132	32,8
Stratejik planlama ekibiniz yeterli mi?	Yeterli	179	44,5
	Yetersiz	223	55,5
Stratejik planlama ekibinizdeki çalışan sayısı kaç kişiden oluşmaktadır?	1-3	129	32,1
	4-7	192	47,8
	7-10	52	12,9
	11 ve üzeri	29	7,2
Stratejik planlama için yeterli zamanın ayrılma durumu	Yeterli zaman ayrılıyor	172	43,5
	Yeterli zaman ayrılmıyor	227	56,5
Stratejik planlama sürecinde üst yönetim tarafından yeterli destek sağlanmaktadır.	Evet	215	53,5
	Hayır	187	46,5
Stratejik planlama ve planın uygulaması sürecinde çalışanlar yeterli destek sağlanmaktadır	Evet	215	53,5
	Hayır	187	46,5
Stratejik planlama için gönüllü destek sağlanmaktadır.	Evet	167	41,5
	Hayır	235	58,5
Stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaşların görüş ve düşünceleri plana yansımaktadır.	Evet	268	66,7
	Hayır	134	33,3
Stratejik planların internet sayfasında duyurulmaktadır ve her zaman ulaşılabilir durumdadır.	Evet	320	79,6
	Hayır	82	20,4
Stratejik plan uygulamalarında yaşadığımız en büyük sorun hangisidir?	Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler	25	6,2
	Örgütsel Yetersizlikler	82	20,4
	Finansal alandaki yetersizlikler	236	58,7
	Personel alanındaki yetersizlikler	59	14,7

Tablo 2’de görüldüğü gibi “Stratejik Planlarımızı üst kurumlarımızın stratejik planlarını dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 338 katılımcının (% 84,1) olduğu, “Hayır” düzeyinde 22 katılımcının (% 5,5) olduğu ve “Bazen” düzeyinde 42 katılımcının(% 10,4) olduğu görülmektedir. “Stratejik Planlarımızı yaparken kalkınma planlarını dikkate alarak hazırlarız” “Evet” düzeyinde 234 katılımcının (%58,2), “Hayır” düzeyinde 77 katılımcının (%19,2) ve “Bazen” düzeyinde 91 katılımcının (%22,6) olduğu görülmektedir. “Stratejik Planlarımızı yaparken Bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerini dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 207 katılımcının (%51,5), “Hayır” 89 katılımcının (%22,1) ve “Bazen” düzeyinde 106 katılımcının (%26,4) olduğu görülmektedir.

“Okul ve kurumlar için stratejik plan gerekli midir?” önermesine 307 katılımcı “Evet” (%76,4) şeklinde yargı belirtirken, 50 katılımcının (%12,4) “Hayır” ve 45 katılımcının (%11,2) “Bazen” şeklinde yargı belirttikleri görülmektedir. “Stratejik planlama çalışmalarının başladığı zamanında duyuruluyor mu?” önermesine “Evet” düzeyinde 348 katılımcı (%86,6) ve “Hayır” düzeyinde 54 katılımcının (%13,4) olduğu görülmektedir. “Sizce stratejik planda yer alan unsurlar yeterli mi?” önermesine 270 katılımcı (%67,2) “Yeterli” şeklinde görüş belirtirken 132 katılımcı (%32,8) “Yetersiz” şeklinde görüş belirtmiştir.

“Stratejik planlama ekibiniz yeterli mi?” önermesine 179 katılımcının (%44,5) “Yeterli” ve 223 katılımcının (%55,5) “Yetersiz” şeklinde yargıda bulunmuşlardır. “Stratejik planlama ekibinizdeki çalışan sayısı” önermesine 1-3 kişi olduğunu belirten 129 katılımcı (%32,1), 4-7 kişi olduğunu belirten 192 katılımcı (%47,8), 7-10 kişi olduğunu belirten 52 katılımcı (%12,9) ve 11 ve üzeri kişiden oluştuğunu belirten 29 katılımcı (%7,2) olduğu görülmektedir.

“Stratejik planlama için yeterli zamanın ayrılma durumu” önermesine “Yeterli zaman ayrılıyor” şeklinde yargıda bulunan 172 katılımcının (%43,5) olduğu görülmektedir. “Yeterli zaman ayrılmıyor” şeklinde yargıda bulunan 227 katılımcının (%56,5) olduğu görülmektedir. “Stratejik planlama sürecinde üst yönetim tarafından yeterli destek sağlanmaktadır.” önermesine 215 katılımcının (%53,5) “Evet” ve 187 katılımcının (%46,5) “Hayır” şeklinde yargıda buldukları görülmektedir. “Stratejik planlama ve planın uygulaması sürecinde çalışanlar yeterli destek sağlanmaktadır” önermesine “Evet” düzeyinde 215 katılımcının (%53,5) ve “Hayır” düzeyinde 187 katılımcının (%46,5) olduğu görülmüştür. “Stratejik planlama için gönüllü destek sağlanmaktadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 167 katılımcının (%41,5) ve “Hayır” düzeyinde 235 katılımcının (%58,5) 99 olduğu görülmektedir.

“Stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaşların görüş ve düşünceleri plana yansımaktadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 268 katılımcının (% 66,7) ve “Hayır” düzeyinde 134 katılımcının (%33,3) olduğu görülmektedir. “Stratejik planların internet sayfasında duyurulmaktadır ve her zaman ulaşılabilir durumdadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 320 katılımcının (% 79,6) ve “Hayır” düzeyinde 82 katılımcının (% 20,4) olduğu görülmektedir. “Stratejik plan uygulamalarında yaşadığımız en büyük sorun hangisidir? ” sorusuna “Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler” yanıtı veren 25 katılımcının (% 6,2) olduğu, “Örgütsel Yetersizlikler” yanıtı veren 82 katılımcının (%20,4) olduğu, “Finansal alandaki yetersizlikler” yanıtı veren 236 katılımcının (% 58,7) olduğu ve “Personel alanındaki yetersizlikler” yanıtı veren 59 katılımcının (% 14,7) görülmektedir. Finansal yetersizliklerin stratejik planların uygulanmasında en büyük sorun olarak algılandığı görülmektedir.

3.2. Eğitim Yöneticilerinin Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutuna İlişkin Bulgular

Araştırmanın ikinci alt problemi “Yöneticilerin okul/kurum stratejik planlama ve uygulama süreci olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin görüşleri nedir?” şeklindedir. Problemin çözümüne yönelik analiz sonuçları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Yöneticilerin Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Olağan Beklentiler Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

	n	\bar{x}	s	Düzeyi
Durum analizi (İç Çevre, Dış Çevre, GZFT Analizleri) yapılmıştır.	402	3,65	,94	Katılıyorum
Geleceğin Tasarlanması (Misyon ve Vizyonun Tanımlanması, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi) gerçekleştirilmiştir.	402	3,62	,95	Katılıyorum
İzleme ve değerlendirme süreci yapılmıştır.	402	3,54	,92	Katılıyorum
Stratejik plan nihai hale getirilmiştir ve onaylanmıştır.	402	3,83	,85	Katılıyorum
Performans programları açık ve anlaşılirdir.	402	3,69	,89	Katılıyorum
Eylem planları açık ve anlaşılirdir.	402	3,76	,81	Katılıyorum
Sahiplenme ve hesap verebilirlik ölçülerine uygundur.	402	3,56	,90	Katılıyorum
Katılımcılık sağlanmıştır.	402	3,40	,95	Katılıyorum
Eylem planları, önceliklendirilmiş sorun ve gelişim alanları gözetilmektedir.	402	3,72	,78	Katılıyorum
Planımız günlük işlerimin arasına girmiş durumdadır.	402	3,49	,99	Katılıyorum
Planımız, iç ve dış paydaşlarımız değişim ve gelişime açıktır.	402	3,56	,86	Katılıyorum
Planımız gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesine uygundur.	402	3,81	,74	Katılıyorum
Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır.	402	3,11	1,05	Katılıyorum
Performans göstergeleri ölçülebilir.	402	3,55	,92	Katılıyorum
Faaliyet raporları süreç içinde ve zamanında hazırlanmaktadır.	402	3,58	,90	Katılıyorum
İç kontrol tam ve zamanında yapılmaktadır.	402	3,41	,94	Katılıyorum
İç denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.	402	3,40	,93	Katılıyorum
Dış denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.	402	3,19	,99	Kararsızım
Tutum Toplam	402	3,54	,68	Katılıyorum

Tablo 3’te görüldüğü gibi Denizli genelinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin Stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algıları beklentiler alt boyutu 18 madde ile ölçülmüştür. Tablo incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda; Denizli genelinde görev yapan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci tutumları beklentiler alt boyutuna ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($\bar{x}=3,11$) ortalama ile “Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır.” maddesine “Kararsızım” şeklinde görüş bildirdikleri görülmektedir; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ($\bar{x}=3,83$) ortalama ile “Stratejik plan nihai hale getirilmiştir ve onaylanmıştır.” Maddesine “Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci beklentiler alt boyutunda Plan ve bütçe bağlantısı noktasında “kararsız” oldukları ve Stratejik plan nihai hale getirilip onaylanmasına ise “katıldıkları” söylenebilir.

Bunun dışında;

“Durum analizi (İç Çevre, Dış Çevre, GZFT Analizleri) yapılmıştır.” Önermesine ($\bar{x}=3,65$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Geleceğin Tasarlanması (Miyon ve Vizyonun Tanımlanması, Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi) gerçekçidir.” önermesine ($\bar{x}=3,62$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İzleme ve değerlendirme süreci yapılmıştır.” Önermesine ($X=3,54$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Performans programları açık ve anlaşılabilir.” önermesine ($\bar{x}=3,69$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Eylem planları açık ve anlaşılabilir.” önermesine ($\bar{x}=3,76$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Sahiplenme ve hesap verebilirlik ölçülerine uygundur.” önermesine ($\bar{x}=3,56$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Katılımcılık sağlanmıştır.” önermesine ($\bar{x}=3,40$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Eylem planları, önceliklendirilmiş sorun ve gelişim alanları gözetilmektedir.” önermesine ($\bar{x}=3,72$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız günlük işlerimin arasına girmiş durumdadır.” önermesine ($\bar{x}=3,49$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız, iç ve dış paydaşlarımız değişim ve gelişime açıktır.” önermesine ($\bar{x}=3,56$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Planımız gerekli güncellemelerin gerçekleştirilmesine uygundur.” önermesine ($\bar{x}=3,81$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Performans göstergeleri ölçülebilirdir.” Önermesine ($\bar{x}=3,55$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Faaliyet raporları süreç içinde ve zamanında hazırlanmaktadır.” önermesine ($X=3,58$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İç kontrol tam ve zamanında yapılmaktadır.” önermesine ($\bar{x}=3,41$) ortalama ile “Katılıyorum”, “İç denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.” önermesine ($\bar{x}=3,40$) ortalama ile “Katılıyorum”, “Dış denetim tam ve zamanında yapılmaktadır.” önermesine ($\bar{x}=3,19$) ortalama ile “Kararsızım” şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Beklentiler alt boyutu genel tutum ise ($\bar{x}=3,54$) ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci beklentiler alt boyutuna ilişkin algılarının “katılıyorum” düzeyinde olduğu söylenebilir.

3.3. Eğitim Yöneticilerinin Okul /Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutuna İlişkin Görüşlerine İlişkin Bulgular

Araştırmanın üçüncü alt problemi “Okul/kurum stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlar alt boyutuna ilişkin görüşleri nedir?” şeklindedir. Bu problemin çözümüne yönelik analiz sonuçları Tablo 4’te verilmiştir.

Tablo 4. Okul/Kurum Stratejik Planlama ve Uygulama Süreci Yaşanan Sorunlar Alt Boyutuna İlişkin Görüşleri

	n	\bar{x}	s	Düzei
Stratejik plana göre planlama sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,16	1,01	Kararsızım
Stratejik plana göre yönetme/yönetim sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,00	1,05	Kararsızım
Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,59	1,05	Katılıyorum
Stratejik plana göre örgütlenme sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,18	1,06	Kararsızım
Stratejik plana göre eşgüdüm sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	3,11	1,02	Kararsızım
Stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşıyorum.	402	2,97	1,05	Kararsızım
Tutum Toplam	402	3,16	,86	Kararsızım

Tablo 4’te görüldüğü gibi Denizli genelinde resmi eğitim kurumlarında görev yapan eğitim yöneticilerinin Stratejik planlama ve uygulama sürecine ilişkin algıları yaşanan sorunlar alt boyutu 6 madde ile ölçülmüştür.

Tablo incelendiğinde ve yapılan inceleme ve analiz sonucunda; Denizli genelinde görev yapan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci tutumlarına ilişkin en az katılım gösterdikleri önermenin ($\bar{x}=2,97$) ortalama ile “Stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşıyorum.” maddesine “Kararsızım” şeklinde görüş bildirdikleri görüldürken; en fazla katılım gösterdikleri önermenin ise ($\bar{x}=3,59$) ortalama ile “Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum.” maddesine “Katılıyorum” şeklinde katılım gösterdikleri görülmüştür. Buradan hareketle eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde stratejik plana göre kontrol sürecinde sorunlar yaşadıkları noktasında “kararsız” oldukları ve Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşama da ise “katıldıkları” söylenebilir.

Bunun dışında;

“Stratejik plana göre planlama sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($\bar{x}=3,16$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre yönetme/yönetim sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($\bar{x}=3,00$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre örgütlenme sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine ($\bar{x}=3,18$) ortalama ile “Kararsızım”, “Stratejik plana göre eşgüdüm sürecinde sorunlar yaşıyorum.” Önermesine ($\bar{x}=3,11$) ortalama ile “Kararsızım” şeklinde olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak tutum ise ($\bar{x}=3,16$) ortalama ile “Kararsızım” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci yaşanan sorunlara ilişkin algılarının “kararsızım” düzeyinde olduğu söylenebilir.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Katılımcıların; stratejik yönetim alanında eğitim alanların 182 katılımcı (% 45,3) olduğu ve eğitim almayanların ise 220 katılımcı (% 54,7) olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bu sonuç eğitim yöneticilerinin yarısından fazlasının stratejik yönetim alanında eğitim almadıkları tespit edilmiştir ki bu eğitim yöneticilerinin eğitim yönetimi ve stratejik planların uygulama sürecinde eğitim almadan süreci yönettikleri sonucunu doğurmaktadır. Ayrıca “Stratejik Planlarımızı yaparken kalkınma planlarını dikkate alarak hazırlarız” “Evet” düzeyinde 234 katılımcının (% 58,2), “Hayır” düzeyinde 77 katılımcının (% 19,2) ve “Bazen” düzeyinde 91 katılımcının (% 22,6) olduğu, “Stratejik Planlarımızı yaparken Bölgesel kalkınma planları ve ajansların desteklerini dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 207 katılımcının (% 51,5), “Hayır” 89 katılımcının (%22,1) ve “Bazen” düzeyinde 106 katılımcının (% 26,4) olduğu görülmektedir. Buradan görülmektedir ki stratejik planlama konusunda henüz istenen seviyeye maalesef henüz gelinebilmiştir. Mirze ve Ülgen (2004)’in ifade ettiği gibi stratejik yönetimin başlangıcı stratejik bilinçtir. Stratejik bilinç sahip olan bireyler ya da kurumlar stratejik planların uygulanmasında olumlu sonuçlar alabileceklerdir. Yapılan analizlerde stratejik planın uygulayıcıları olan öğretmenlerin stratejik bilinç düzeylerinin düşük olduğu görülmüştür. Bu durumun tersine çevrilmesi ve stratejik plan anlayışının eğitim kurumlarında hâkim olabilmesi için öğretmenlerin stratejik plan hakkında hizmet içi eğitimden geçirilmesi gerekebilir (Çetin, 2013). Araştırma bulgumuz Mirze ve Ülgen’in bulgularıyla paralellik göstermektedir.

Katılımcıların stratejik planlama eğitim seviyeleri düzeyinin, “Hiç eğitim almadım” görüşünde 91 katılımcının (% 22,6), “Az düzeyde eğitim aldım” görüşünde 100 katılımcının (% 24,9), “Orta düzeyde eğitim aldım” görüşünde 156 katılımcının (% 38,8), “İyi düzeyde eğitim aldım” görüşünde 54 katılımcının (% 13,4), “Çok iyi düzeyde eğitim aldım” görüşünde 1 katılımcının (% 0,2) olduğu görülmektedir. Katılımcılardan stratejik planlama eğitim seviyelerinin orta ve daha az düzeyde olanların oranının yüksekliği yapılan stratejik planların etkililiği ve verimliliğinin değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Bu bulgu Çetin (2013)’in bulgusu “süreçten dolayı kurum yöneticilerinde moral, motivasyon eksikliği olabilir. Bu durumun ortadan kaldırılması ve stratejik planlamaya olan iyimser tutumun korunması amacıyla bilgilendirme çalışmalarına devam edilmelidir” (s. 109) bulgusunu destekler şekildedir.

“Stratejik Planlarımızı üst kurumlarımızın stratejik planlarını dikkate alarak hazırlarız” önermesine “Evet” düzeyinde 338 katılımcının olduğu, “Hayır” düzeyinde 22 katılımcının olduğu ve “Bazen” düzeyinde 42 katılımcının olduğu görülmektedir. Bu bulgumuz Saygılı’nın “kurumlar tarafından yatırım ihtiyaçları belirlenirken hem de Kalkınma Bakanlığı tarafından yatırım görüşmeleri yapılırken yatırımların stratejik planla ilişkisi çoğunlukla dikkate alınmamaktadır” (s. 118) bulgusunu destekler niteliktedir.

“Okul ve kurumlar için stratejik plan gerekli midir?” önermesine 307 katılımcı “Evet” (% 76,4) şeklinde yargı belirtirken, 50 katılımcının (% 12,4) “Hayır” ve 45 katılımcının (%11,2) “Bazen” şeklinde yargı belirttikleri görülmektedir. Bu bulgu Çelik’in (2011) Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi çalışmasında Stratejik planı için “başarılı olup olmadığını söyleyebilmek için zamanın erken olduğu değerlendirilmektedir” (s. 124) tespitiyle paralellik göstermektedir. Ayrıca yönetici ve öğretmenlerin stratejik planlama konusunda olumlu bir algıya sahip oldukları, buna karşın mevcut stratejik planlama uygulamalarının amacına uygun olarak yürütülmediğini düşündükleri sonucuna ulaşılmıştır (Memduhoğlu ve Uçar, 2012). Bulgularımız bu sonucu destekler nitelikte olup kurumlar için stratejik planın gerekliliği noktasında hala tereddüdü olanlar olduğu gibi stratejik planların amacına uygun yürütülmediği dolayısıyla bu şartlarda başarılı uygulamaların zamanla oluşacağı değerlendirilmektedir.

“Stratejik planlama çalışmalarının başladığı zamanında duyuruluyor mu?” önermesine “Evet” düzeyinde 348 katılımcı (% 86,6) ve “Hayır” düzeyinde 54 katılımcının (%13,4) olduğu tespit edilmiştir ki bu durum “stratejik planların hazırlık sürecine önem verilse de aynı önem uygulama ile izleme ve değerlendirme süreçlerine verilmemektedir (Saygılı, 2014)” bulgusuyla paralellik göstermektedir. Işık ve Aypay, (2004) çalışmalarında katılımcıların görüşü açısından bakıldığında, ekip üyelerinin arzulu ve istekli olarak planlama etkinliklerine katıldıkları ve olumlu olarak değerlendirilirken (s. 361) çalışmamızda elde edilen bulgumuz “Stratejik planlama için gönüllü destek sağlanmaktadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 167 katılımcının (%41,5) ve “Hayır” düzeyinde 235 katılımcının (% 58,5) olduğu görülmüştür. Dolayısıyla çalışmadan elde ettiğimiz bu bulgu Işık ve Aypay’ın bulgularıyla uyumsuzdur.

Katılanların görüşü açısından bakıldığında hiyerarşik yapı ve bürokrasinin stratejik planlama etkinlikleri için engel oluşturduğu görülmektedir (Işık ve Aypay, 2004). Çalışmamızda elde edilen bulgu ise “Stratejik planlama yapılırken iç ve dış paydaşların görüş ve düşünceleri plana yansımaktadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 268 katılımcının (% 66,7) ve “Hayır” düzeyinde 134 katılımcının (%33,3) olduğu görülmektedir ve bulgularımız bu bulguyu teyit eder niteliktedir. Ayrıca Millî Eğitim Müdürlüğü çalışanlarının, kuruma ilişkin memnuniyetleri düşük düzeyde tespit edilmiştir ki (Altınkurt ve Bali, 2009) bu bulgularda çalışma bulgularımızla örtüşmektedir.

“Stratejik planların internet sayfasında duyurulmaktadır ve her zaman ulaşılabilir durumdadır.” önermesine “Evet” düzeyinde 320 katılımcının (%79,6) ve “Hayır” düzeyinde 82 katılımcının (%20,4) olduğu görülmektedir ki bu durum mevzuat açısından zorunluluk olduğu gibi çalışmalarda da ortak tespit edilen durumlardandır. “Stratejik plan uygulamalarında yaşadığımız en büyük sorun hangisidir? ” sorusuna “Yöneticiler ve astlar arasındaki ilişkilerde yetersizlikler” yanıtını veren 25 katılımcının (%6,2) olduğu, “Örgütsel Yetersizlikler” yanıtını veren 82 katılımcının (%20,4) olduğu, “Finansal alandaki yetersizlikler” yanıtını veren 236 katılımcının (%58,7) olduğu ve “Personel alanındaki yetersizlikler” yanıtını veren 59 katılımcının (%14,7) görülmektedir. Finansal yetersizliklerin stratejik plan uygulamalarında en büyük sorun olarak algılandığı görülürken bulgularımızı teyit eder şekilde kararlara katılım düzeylerinin düşüklüğünü, sosyal olanakların ve kurum binasının yetersizliğini ise üst düzeyde yetersiz (Altınkurt ve Bali, 2009) sorunlar şeklinde tespit edilmiştir.

Kurumlar, stratejik planlarını hazırlamakta ve plan hazırlama sürecinde misyon, vizyon, amaç, hedefler, performans göstergeleri gibi temel hususların belirlenmesine özen göstermektedir. Bununla birlikte, bunlar belirlenirken durum analizi sonuçlarının da dikkate alındığı görülmüştür. Bu husus stratejik planların kalitesinin belirli bir seviyeye ulaştığını göstermektedir (Saygılı, 2014). Bu alanlarla ilgili çalışmamızda elde edilen bulgular bu çalışmayı destekler nitelikte ve “ katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bulgularımız Altınkurt ve Bali, 2009 çalışmasındaki hizmet alanların genel olarak memnuniyet düzeyleri yüksektir. Millî Eğitim Müdürlüğü’nden hizmet alanlar; kurum çalışanlarının hoşgörülü, güler yüzlü ve etik ilkelere uygun davranışlarda buldukları, istek ve şikâyetler için gerekli birimlere ulaşabildikleri, sorunlarının çözümü için yeterli çabanın harcandığı, başvurularının zamanında yanıtlandığı ve şeffaflığın esas alındığı görüşünü destekler niteliktedir.

Stratejik plan hazırlık sürecinde devam etmekte olan bazı problemler bulunmaktadır. Bunlar; üst yönetim desteğinin sağlanamaması, stratejik planlama yaklaşımının yeterince anlaşılabilmesi, stratejik plana diğer işlerden dolayı yeterince vakit ayrılamaması, stratejik planlama konusunda eğitim eksikliği, stratejik planlama ekibinin istikrarlı olmaması ve sürekli değişmesi gibi problemlerdir (Saygılı, 2014). Çalışmamızda görüldüğü üzere stratejik planlama ve uygulama sürecinde kritik öneme haiz iş ve işlemlerde “kararsızım” düzeyinde karar alınması etkin ve verimli icraatların gerçekleştirilmesi hususunda cesur adımların atılmasını engelleyebilir. Araştırmamızın bulguları Saygılı’nın bulgularını destekler niteliktedir. “Stratejik plana göre maliyetlendirme sürecinde sorunlar yaşıyorum.” önermesine “Katılıyorum” şeklinde ve “Plan ve bütçe bağlantısı sağlanmaktadır. ” önermesine “Kararsızım” şeklinde elde edilen bulgularımız Saygılı’nın Performans esaslı bütçelemeden sorumlu birden fazla kurumun olması, kurumlar arasında koordinasyon probleminin olması ve kurumlar arasında ortak bir dilin olmaması performans esaslı bütçeleme uygulamasını zorlaştırmaktadır” şeklindeki bulgularıyla örtüşmektedir.

Genel olarak tutum ise ortalama ile “Katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. Bu Denizli eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci algılarının “katılıyorum” düzeyinde ve olumlu olduğunu göstermektedir. İlköğretim ve ortaöğretim yöneticileri üzerinde yapmış olduğu çalışmada yöneticiler stratejik planlamaya karşı olumlu tutum sergiledikleri (Çetin, 2013) bulgusunu destekler niteliktedir.

Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama süreci olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla stratejik yönetim alanında eğitim alma durumu değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur bu farklılık Çetin (2013) çalışmasında elde ettiği bulgularla uyumluluk göstermektedir.

Denizli genelinde çalışan eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama sürecinde olağan beklentiler alt boyutuna ilişkin tutumlarıyla Stratejik Yönetim Yeterlilik Düzeyi değişkeni arasında istatistiksel olarak 0,05 manidarlık düzeyinde anlamlı bir fark bulunmuştur ki bu fark Çetin’in bulgularını destekler niteliktedir.

Öneriler olarak;

Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ile ilgili eğitim almaları sağlanabilir. Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ile ilgili yeterliklerini arttırmaya yönelik eğitim, seminer, kurs ve danışmanlık gibi çeşitli destekler sağlanabilir. Eğitim yöneticilerinin stratejik planlama ve uygulama konusunda bilgi ve bilinç düzeyinin artırılması için bu konuda yeterlik ve farkındalığın artırılması sağlanabilir. Ayrıca stratejik planların okul ve kurumların gelişiminde daha gerçekçi ve somut çıktılarının olması yönünde gerekli tedbirler alınabilir. Stratejik planlama ile ilgili duyuların zamanında yapılması ve hazırlanması için gerekli ve yeterli zamanın verilmesi sağlanabilir. Stratejik planlama ekibinin bu konularda yetiştirilmesi ve yeterliklerinin artırılması için çalışmaların yapılması sağlanabilir. Stratejik planlama ekibinin ödül, hizmet puanı, maddi destek vb. şekillerde teşvik edilmesi ve desteklenmesi ile motivasyonunun artırılması için çalışmalar yapılabilir. Stratejik planlamada üstlerin desteklerinin artırılması, bürokratik engellerin azaltılması için çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Akyüz, Y. (2010). *Türk Eğitim Tarihi MÖ 1000-MS 2010*, 18. Baskı, Pegem Akademi.
- Altınkurt, Y. ve Bali, A. (2009). Stratejik Planlama Çalışmaları Çerçevesinde Millî Eğitim Müdürlüğü Çalışanlarının Ve Millî Eğitim Müdürlüğünden Hizmet Alanların Kuruma İlişkin Görüşlerinin Belirlenmesi (Kütahya İli), *Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:25, 323-332
- Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2011). İlköğretim ve Ortaöğretim Okullarının Vizyon, Misyona Ve Değerleri İle İlgili Bir Çözümleme, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı:23, 1-15
- Berman, M. E. (2006). *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations*, second edition M.E. Sharpe.
- Çelik, R. (2011). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü'nün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi*, Tapu ve kadastro genel müdürlüğü teftiş kurulu başkanlığı, Ankara
- 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
- DPT (2006). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, Ankara.
- Elma, R. (2010). *Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik*, [Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi.
- Erdoğan, İ. (2004). *Eğitimde Değişim Yönetimi* (1.Basım).İstanbul: Pegem akademi Yayıncılık.
- Genç, F. N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23,1-8.
- Işık, H. ve Aypay, A. (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24(3),349-363.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. Nobel Yayınları
- Memduhoğlu, H. B. Taşdan, M., Erdem, M. (2008). İlköğretim okullarında stratejik planlama uygulamalarının değerlendirilmesi. Proceedings of Conference on. (ss. 1368-1380). *Department of Educational Sciences Faculty of Education*. Famagusta, North Cyprus.
- Memduhoğlu, H. & Uçar, İ. (2012). Yönetici ve Öğretmenlerin Stratejik Planlama Algısı ve Okullarda Mevcut Stratejik Planlama Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1 (23) , 234-256.
- Mirze, S. K., Ülgen, H. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık.
- Oyman, S. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*, [Uzmanlık Yeterlilik Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hacettepe Üniversitesi.
- Renkal, S. (2012). *Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyona, Vizyona ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi*, [Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çukurova Üniversitesi.

- Saygılı, D. D. (2014), *Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması*, Kalkınma Bakanlığı Kurumsal ve Stratejik Yönetim Dairesi Başkanlığı, Yayın no:2903
- T.C. Maliye Bakanlığı (2008). *Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Performans Hazırlama Rehberi*. Ankara.
- Toprakçı, E., Ölmez C. Ö., Özgözcü, S. (2014). Millî Eğitim bakanlığı ile diğer bakanlıkların Stratejik planlarının uyumluluğu, *Sayıştay dergisi*, (94), 97-114
- Tüzün, G., Atamer, S. A. Feriver, Ş. (2008). *Kurumsal Stratejik Planlama Sık Karşılaşılan Sorulara Cevaplar*, Bölgesel Çevre Merkezi, REC Türkiye.
- Yılmaz, R. (2016). *2010-2014 MEB Stratejik Planı Uygulamasında Taşrada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri (Denizli İli Örneği)*, [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, KTO Karatay Üniversitesi.