

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**RESMİ ORTAOKULLARDA BALANCED SCORECARD**  
**GELİŞTİRİLMESİ VE BİR MODEL**  
**ÖNERİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Taner TANOBA**

**İstanbul**  
**Mayıs - 2019**

**T.C.**  
**MARMARA ÜNİVERSİTESİ**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM YÖNETİMİ VE DENETİMİ**  
**ORTAK YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**RESMİ ORTAOKULLARDA BALANCED SCORECARD**  
**GELİŞTİRİLMESİ VE BİR MODEL**  
**ÖNERİSİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Taner TANOBA**

**Tez Danışmanı**  
**Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR**

**İstanbul**  
**Mayıs, 2019**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Dr. Öğretim Üyesi Ali ÖZDEMİR

(İmza)

Üye Prof. Dr. Münevver ÇETİN

(İmza)

Üye Prof. Dr. Özge HACİFAZLIOĞLU

(İmza)

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

(İmza)

Prof. Dr. Ömer ÇAHA  
Enstitü Müdürü

## BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım "Resmi Ortaokullarda Balanced Scorecard Geliştirilmesi ve Bir Model Önerisi" isimli çalışmamın öneri aşamasından sonuçlandırıldığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel etik ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tezimi enstitünün belirlemiş olduğu yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu araştırmamda doğrudan ve dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

  
Taner TANOBA

## ÖNSÖZ

Eğitimin, her ne kadar her toplum için değişmeyen özellikleri olsa da, her eğitim kurumunun kendine özgü dinamikleri vardır. Okullar, temelde birbirlerine benzemekle birlikte, farklı paydaş kitlelerine ve sorunlara sahiptirler. Günümüzde her alanda gelişim ve değişimin çok hızlı olduğu göz önüne alındığında, paydaşların okullardan beklentileri giderek artmaktadır. Paydaş beklentilerinin karşılanması, ancak okul yöneticilerinin yerel sorunlara cevap verebilecek yönetim anlayışları benimsemeleri ile mümkün olacaktır. Balanced Scorecard yönetim sistemine dayalı olarak yapılan bu eylem araştırmasının, okullarının sorunlarını çözmek için çabalayan tüm okul yöneticilerine yardımcı olması en büyük dileğimdir.

Balanced Scorecard felsefesi ile tanışmamı sağlayan, bu araştırmayı yapmam için beni cesaretlendiren, her ihtiyaç duyduğumda bilgisini ve tecrübelerini benden esirgemeyen değerli hocam ve danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZDEMİR'e saygı, şükran ve teşekkürlerimi sunuyorum.

Araştırma sürecinde benimle birlikte büyük bir özveri ile çalışan Resmi Z Ortaokulu BSC takımı üyelerine, yönetici ve öğretmenlerine katkılarından dolayı teşekkürü bir borç bilirim.

Bu hayattaki ilk öğretmenlerim, sevgili annem ve babam Naciye ve Ali TANOBA'ya, tez çalışmam boyunca her türlü desteği ve sabrı gösteren sevgili eşim Melek TANOBA 'ya sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum, iyi ki varsınız.

Taner TANOBA

İstanbul, 2019

## ÖZET

### RESMİ ORTAOKULLARDA BALANCED SCORECARD GELİŞTİRİLMESİ VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Taner TANOBA

Yüksek Lisans Tezi, Eğitim Yönetimi ve Denetimi

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Ali ÖZDEMİR

Mayıs-2019, 137 Sayfa

Bu araştırmanın amacı, uluslararası geçerliliği olan, yurtdışında birçok eğitim kurumunda kullanılan Balanced Scorecard (BSC) uygulamasının Türkiye’de resmi ortaokullar için geliştirilmesi ve resmi ortaokul yöneticilerine stratejik performans yönetimi konusunda kullanabilecekleri alternatif bir model sunmaktır. Araştırma, eylem araştırması modeline göre desenlenmiştir. Araştırmanın evren ve örneklemini, İstanbul ili Pendik ilçesindeki resmi bir ortaokul oluşturmaktadır. Araştırma boyunca; (1)”Resmi bir ortaokulda, BSC geliştirme sürecinde takip edilmesi gereken aşamalar nelerdir?” (2)”Resmi bir ortaokulda, BSC sistemine ne düzeyde ihtiyaç duyulmaktadır?” (3)”Resmi bir ortaokulda, BSC geliştirme sürecine kimler katılmalıdır?” (4)”Resmi bir ortaokulda, BSC’nin uygulanması/uygulanmaması gereken birimler nelerdir?” (5)”Resmi bir ortaokulun stratejik amaçları arasındaki neden-sonuç ilişkileri nasıl belirlenir?” (6)”Resmi bir ortaokulun stratejik amaçları nasıl ağırlıklandırılarak öncelik sırasına konulur?” sorularına yanıt bulmak veri toplanmıştır. Veri toplama sürecinde, BSC’ye duyulan ihtiyacı belirleme ölçeği, DEMATEL ve AHP formları, anketler, uzman görüşü formları gibi nicel veri toplama araçları ile görüşme, araştırmacı günlüğü ve doküman incelemesi gibi nitel veri toplama araçları kullanılmıştır. Araştırmada, 2 aşama ve toplam 16 basamaktan oluşan BSC geliştirme aşamaları takip edilerek, resmi bir ortaokul için kurumsal BSC geliştirilmiştir. Okulun strateji haritası oluşturularak, stratejik amaçları arasındaki neden sonuç ilişkileri gösterilmiştir. Stratejik amaçlar ağırlıklandırılarak öncelik sırasına konmuş ve böylece öz değerlendirme çalışmaları yapılmasına imkan tanınmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Balanced Scorecard, stratejik planlama, stratejik yönetim, kurumsal performans yönetimi

## **ABSTRACT**

### **DEVELOPING BALANCED SCORECARD IN OFFICIAL SECONDARY SCHOOLS AND A MODEL PROPOSAL**

Taner TANOBA

Master Thesis, Education Management and Supervision

Thesis Advisor: Faculty Member Dr. Ali ÖZDEMİR

May 2019, 137 Pages

The purpose of this research, to develop The Balanced Scorecard (BSC) application which is internationally recognized, used in many educational institutions abroad for public secondary schools in Turkey and to provide an alternative model to the secondary school administrators that can be used in strategic performance management. The research is designed according to the action research model. The universe and the sample of the study consisted of a public secondary school in Pendik, Istanbul. During the research; (1) "What are the steps to be followed in the BSC development process in a public secondary school?" (2) "To what extent is there a need for a BSC system in a public secondary school?" (3) "Who should participate in the BSC development process in a public secondary school?" (4) "What are the units that should be implemented / not to be implemented in a public secondary school?" (5) "How to determine the cause-effect relationships between the strategic objectives of a public secondary school?" (6) "How the strategic objectives of a public secondary school are weighted and prioritized?" are the questions that gathered data to find answers. In the data collection process, quantitative data collection tools such as the need assessment scale for BSC, DEMATEL and AHP forms, surveys, expert opinion forms and qualitative data collection tools such as interview, researcher diary and document review were used. In the study, BSC development stages which consisted of 2 stages and 16 steps in total, were followed and an institutional BSC was developed for a public secondary school. Causal relations between the strategic objectives of the school have been established by forming a strategy map. Strategic objectives were weighted and prioritized and thus self-evaluation studies were made possible.

**Key Words:** Balanced Scorecard, strategic planning, strategic management, enterprise performance management

# İÇİNDEKİLER

<b>TEZ ONAYI</b> .....	<b>i</b>
<b>BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ</b> .....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>ii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vi</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xiii</b>
<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>xiv</b>
<b>BİRİNCİ BÖLÜM</b>	
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem .....	2
1.2. Amaç .....	4
1.3. Önem.....	5
1.4. Sınırlılıklar .....	5
1.5. Varsayımlar.....	6
1.6. Tanımlar.....	6
<b>İKİNCİ BÖLÜM ALANYAZIN</b> .....	<b>7</b>
2.1. Stratejik Planlama .....	7
2.1.1. Strateji Kavramı .....	7
2.1.2. Stratejik Planlama Nedir? .....	8
2.1.3. Stratejik Planlamanın Özellikleri .....	10
2.1.4. Stratejik Planlamanın Yararları .....	11
2.1.5. Türk Kamu Sektöründe Stratejik Planlama Çalışmaları .....	12
2.1.6. Milli Eğitim Bakanlığı'nda Stratejik Planlama Çalışmaları .....	13
2.2. Stratejik Planlama Modelleri .....	16



2.2.1. Harvard Politika Modeli.....	16
2.2.2. Portföy Modeli .....	16
2.2.3. Johnson ve Scholes Modeli.....	16
2.2.4. Bryson Modeli.....	18
2.2.5. Fidler Modeli.....	18
2.2.6. DPT Modeli.....	19
2.3. Stratejik Planlama Süreci.....	21
2.3.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci.....	21
2.3.1.1. Planın Sahiplenilmesi.....	21
2.3.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu .....	22
2.3.1.3. İhtiyaçların Tespiti .....	22
2.3.1.4. Zaman Planı.....	23
2.3.2. Durum Analizi.....	23
2.3.2.1. Kurumsal Tarihçe.....	23
2.3.2.2. Uygulanmakta Olan Planın Değerlendirilmesi .....	23
2.3.2.3. Mevzuat Analizi .....	23
2.3.2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi .....	24
2.3.2.5. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi .....	24
2.3.2.6. Paydaş Analizi.....	24
2.3.2.7. Kuruluş İçi Analiz .....	24
2.3.2.8. PESTLE Analizi.....	25
2.3.2.9. SWOT (GZFT) Analizi .....	26
2.3.3. Misyon İfadesi.....	27
2.3.4. Vizyon İfadesi .....	28
2.3.5. Temel Değerler.....	28
2.3.6. Amaçlar .....	29
2.3.7. Hedefler.....	29
2.3.8. Performans Göstergeleri.....	30
2.3.9. Stratejiler .....	30
2.3.10. Eylem Planları.....	31
2.3.11. Maliyetlendirme .....	31
2.3.12. İzleme ve Değerlendirme .....	31
2.4. Stratejik Yönetim.....	32

2.4.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Tarihsel Gelişimi .....	32
2.5. Performans Yönetimi .....	34
2.5.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramları.....	34
2.5.2. Performans Yönetiminin Amaçları .....	34
2.5.3. Performans Yönetiminin Yararları.....	35
2.5.4. Performans Yönetim Süreci .....	35
2.5.5. Performans Yönetiminin Sınırlılıkları .....	37
2.5.6. Kurumsal Performans Kavramı.....	38
2.5.7. Türk Kamu Sektöründe Performans Yönetimi .....	40
2.5.8. Türk Eğitim Sisteminde Performans Yönetimi.....	40
2.6. Balanced Scorecard (BSC) .....	42
2.6.1. Balanced Scorecard'ın Tanımı ve Özellikleri .....	42
2.6.2. BSC Boyutları .....	44
2.6.2.1. Finansal Boyut.....	44
2.6.2.2. Müşteri Boyutu.....	45
2.6.2.3. İçsel İş Süreçleri Boyutu .....	46
2.6.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu .....	46
2.6.3. Strateji Haritaları .....	47
2.6.4. Kamu Kurumları ve Kar Amacı Gütmeyen Kurumlarda BSC .....	49
2.6.5. Eğitimde Balanced Scorecard .....	50
2.6.6. Balanced Scorecard'a Duyulan İhtiyaç .....	51
2.6.7. Balanced Scorecard'ın Uygulanabilirliği.....	52
2.7. Kurumsal Balanced Scorecard Oluşturma Süreci.....	53
2.7.1. Kaplan ve Norton'a Göre Balanced Scorecard Oluşturma Süreçleri .....	54
2.7.1.1. Ölçüm Programı Oluşturmak .....	54
2.7.1.2. Stratejik Amaçları Tanımlamak .....	54
2.7.1.3. Stratejik Ölçüleri Seçmek ve Tasarlamak .....	55
2.7.1.4. Uygulama Planı Yapmak .....	56
2.7.2. Niven' a Göre Balanced Scorecard Oluşturma Süreçleri.....	56
2.7.2.1. Planlama Aşaması .....	57
2.7.2.2. Geliştirme Aşaması .....	59
2.8. İlgili Araştırmalar .....	63
2.8.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar .....	63

2.8.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar .....	64
--	----

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....</b>	<b>66</b>
3.1. Araştırma Modeli .....	66
3.1.1. Eylem Araştırmasının Ortaya Çıkışı .....	66
3.1.2.. Eylem Araştırmasının Özellikleri .....	68
3.1.3. Eylem Araştırması Türleri.....	69
3.1.4. Eylem Araştırması Döngüsü .....	69
3.1.5. Eylem Araştırması Süreci .....	71
3.1.6. Eğitimde Eylem Araştırmasının Yararları .....	72
3.1.7. Eylem Araştırmasının Sağlamlığı .....	73
3.2. Evren ve Örneklem .....	74
3.3. Veri Toplama Araçları .....	74
3.3.1. BSC'ye Duyulan İhtiyacı Belirleme Ölçeği.....	75
3.3.2. AHP Formu .....	75
3.3.3. DEMATEL Formu .....	75
3.3.4. Anketler.....	75
3.3.5. Uzman Görüş Formu.....	76
3.3.6. Görüşme .....	76
3.3.7. Araştırmacı Günlüğü.....	76
3.3.8. Doküman İncelemesi.....	76
3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları .....	77
3.5. Verilerin Toplanması .....	78
3.6. Verilerin Çözümlemesi .....	81

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

<b>BULGULAR .....</b>	<b>82</b>
4.1. Resmi Ortaokullarda BSC Oluşturma Süreci .....	82
4.1.1. Planlama Aşaması .....	83
4.1.1.1. BSC İhtiyacının Belirlenmesi.....	83
4.1.1.2. Yönetimin Desteğini Kazanma .....	83
4.1.1.3. BSC Takımının Oluşturulması .....	84
4.1.1.4. BSC Oluşturulacak Birimin Belirlenmesi .....	84

4.1.1.5.	Kaynak İhtiyacını ve Ulaşılabilirliğini Belirleme .....	85
4.1.1.6.	Eğitim ve İletişim Planının Geliştirilmesi.....	85
4.1.2.	Geliştirme Aşaması .....	86
4.1.2.1.	Gerekli olan belgelerin temin edilmesi .....	86
4.1.2.2.	BSC Eğitiminin Verilmesi .....	86
4.1.2.3.	Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerin Oluşturulması ...	86
4.1.2.4.	BSC Boyutlarının Belirlenmesi.....	89
4.1.2.5.	Stratejik Amaçların Belirlenmesi .....	90
4.1.2.6.	Strateji Haritasının Oluşturulması.....	90
4.1.2.7.	Hedeflerin Belirlenmesi .....	101
4.1.2.8.	Performans Göstergelerinin Belirlenmesi .....	102
4.1.2.9.	Stratejik Amaçların Önceliklendirilmesi (Ağırlıklandırma) .....	105
4.1.2.10.	BSC Takımı ve Okul Yöneticileriyle Paylaşım Toplantısı Yapılması .....	114

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME ..... 116**

5.1. Sonuç ve Tartışma .....

5.2. Öneriler .....

### **KAYNAKÇA ..... 123**

### **EKLER..... 130**

### **ÖZGEÇMİŞ..... 137**

## TABLULAR LİSTESİ

Tablo 2.1:	DPT Modeli .....	20
Tablo 2.2:	SWOT Matrisi.....	27
Tablo 2.3:	Performans Göstergesi Örnekleri.....	30
Tablo 2.4:	Strateji-GZFT İlişkisi.....	31
Tablo 2.5:	Resmi Bir Hastanede BSC Uygulaması.....	50
Tablo 2.6:	BSC Takımının Rol ve Sorumlulukları .....	58
Tablo 2.7:	BSC Gelişim Planı .....	62
Tablo 3.1:	Veri Toplama Süreci .....	80
Tablo 4.1:	BSC'ye Duyulan İhtiyaç Ölçeği Kriterleri .....	83
Tablo 4.2:	Resmi Z Ortaokulu BSC takımı üyeleri.....	84
Tablo 4.3:	Resmi Z Ortaokulu SWOT Analizi .....	87
Tablo 4.4:	4.4: BSC Boyut Belirleme Veri Özetleri .....	89
Tablo 4.5:	Resmi Z Ortaokulu 2019-2023 Stratejik Amaçları.....	90
Tablo 4.6:	DEMATEL Ölçeği ve Stratejik Amaçlar.....	91
Tablo 4.7:	Örnek DEMATEL Matrisi.....	91
Tablo 4.8:	DEMATEL Formu (Üye 1) .....	92
Tablo 4.9:	DEMATEL Formu (Üye 2) .....	92
Tablo 4.10:	DEMATEL Formu (Üye 3) .....	92
Tablo 4.11:	DEMATEL Formu (Üye 4) .....	93
Tablo 4.12:	DEMATEL Formu (Üye 5) .....	93
Tablo 4.13:	DEMATEL Formu (Üye 6) .....	93
Tablo 4.14:	DEMATEL Formu (Üye 7) .....	94
Tablo 4.15:	DEMATEL Formu (Üye 8) .....	94
Tablo 4.16:	DEMATEL Formu (Üye 9) .....	94
Tablo 4.17:	Grup Kararı Direkt İlişki Matrisi .....	95
Tablo 4.18:	Direkt İlişki Matrisinin Satır ve Sütun Toplamları.....	95
Tablo 4.19:	Normalize Direkt İlişki Matrisi (ND) .....	96
Tablo 4.20:	Toplam İlişki Matrisi (T) .....	96
Tablo 4.21:	Stratejik Amaçların Birbirlerini Etkileme Durumları.....	97
Tablo 4.22:	Eşik Değerine Göre Stratejik Amaçlar Arası İlişkiler .....	99

Tablo 4.23: Resmi Z Ortaokulu 2019-2023 Stratejik Amaçlar ve Hedefler .....	101
Tablo 4.24: Resmi Z Ortaokulu Kurumsal BSC .....	103
Tablo 4.25: AHP Ölçeği ve Stratejik Amaçlar.....	105
Tablo 4.26: Örnek AHP Matrisi .....	105
Tablo 4.27: AHP Formu (üye 1) .....	106
Tablo 4.28: AHP Formu (üye 2) .....	106
Tablo 4.29: AHP Formu (üye 3) .....	107
Tablo 4.30: AHP Formu (üye 4) .....	107
Tablo 4.31: AHP Formu (üye 5) .....	107
Tablo 4.32: AHP formu (üye 6) .....	108
Tablo 4.33: AHP Formu (üye 7) .....	108
Tablo 4.34: AHP Formu (üye 8) .....	108
Tablo 4.35: AHP Formu (üye 9) .....	109
Tablo 4.36: AHP Grup Kararı .....	109
Tablo 4.37: AHP Sütun Toplamları .....	110
Tablo 4.38: Normalize Edilmiş AHP Matrisi.....	110
Tablo 4.39: Stratejik Amaçların Öncelik Vektörleri.....	111
Tablo 4.40: Rastgele İndeks Değerleri (RI) .....	114

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Planlı Okul Gelişim Modeli .....	15
Şekil 2.2: Johnson ve Scholes Modeli .....	17
Şekil 2.3: Fidler Modeli.....	19
Şekil 2.4: Performans Yönetim Döngüsü .....	36
Şekil 2.5: Balanced Scorecard .....	47
Şekil 2.6: Kuruluş Strateji Haritası Örneği.....	48
Şekil 3.1: Döngüsel Eylem Araştırması Modeli.....	70
Şekil 4.1: Stratejik Amaçların Nedensel Diyagramı .....	97
Şekil 4.2: Resmi Z Ortaokulu Strateji Haritası .....	100

## KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
AHP	: Analitik Hiyerarşi Süreci
BSC	: Balanced Scorecard
CI	: Tutarlılık İndeksi
CR	: Tutarlılık Oranı
Çev	: Çeviren
DEMATEL	: (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory) Karar Verme Deneme ve Değerlendirme Laboratuvarı
Der	: Derleyen
DİE	: Devlet İstatistik Enstitüsü
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
EARGED	: Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi
Ed	: Editör
MEB	: Milli Eğitim Bakanlığı
MEBBİS	: Milli Eğitim Bakanlığı Bilişim Sistemleri
MEGP	: Milli Eğitimi Geliştirme Projesi
MLO	: Müfredat Laboratuvar Okulu
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü
PEIR	: Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme
RI	: Rastgele İndeks
TDK	: Türk Dil Kurumu
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
Vd	: Ve Diğerleri
YÖK	: Yüksek Öğretim Kurulu



# BİRİNCİ BÖLÜM

## GİRİŞ

Teknolojide yaşanan hızlı değişim, serbest piyasa ekonomisinin gelişmesi, ekonomik sistemlerde gerçekleştirilen yapılandırmalar, liberal yönetim anlayışının giderek daha fazla kabul görmesi, sosyal yaşamda yeni örgütlenme anlayışlarının uluslararası düzeyde yaygınlaşması 21. yüzyılda değişim ve gelişimin temel paradigmasını oluşturmaktadır (DPT, 2006: 1).

Günümüzde her geçen gün giderek daha da belirgin hale gelen yoğun rekabet karşısında organizasyonlar, daha stratejik düşünerek ve stratejik planlamayla stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır (Özer, 2015: 70).

Bilgi ve teknolojinin değişim hızının yüzyıllar seviyesinden on yıllar seviyesine evirildiği günümüzde stratejik düşünmek ve geleceği planlamak örgütler için kaçınılmaz bir durum haline almıştır.

Stratejilerin planlanması, kuruluşların çevrelerini iyi analiz ederek geleceği yordamalarını ve kaynaklarını uygun şekilde kullanmalarını sağlamaktadır (Ensari, 2005: 16). İyi yapılan stratejik planlamalar doğru stratejik yönetim uygulamalarına zemin hazırlamakta, örgütün amaçlarına ulaşmasını ve sert rekabet koşullarına rağmen ayakta kalabilmesini sağlamaktadır. Yaşanan toplumsal, bilimsel ve teknolojik değişimlerle birlikte tüm örgütlerde olduğu gibi kamu örgütlerinde ve özellikle eğitim örgütlerinde, geleceğe yön verecek doğru stratejik planlamaya ve stratejik yönetime ihtiyaç artmaktadır.

Kamusal kurumların ihtiyaçları ve hali hazırdaki kaynakları düşünüldüğünde faaliyetlerin planlı bir şekilde yapılması kamu yararı açısından çok önemlidir. Stratejik yönetim sürecinin kamu idarelerinde uygulanması ile; orta ve uzun vadede gerçekleştirilmek istenen çalışmaların belirlenmesi, kamu bütçesinin oluşturularak stratejik önceliklere göre kaynakların dağıtılması, kaynakların uygun şekilde kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ve böylece mali disiplinin sağlanması gerçekleştirilmektedir. Ayrıca süreç, kamusal hesap verebilirliğin gelişimine katkı sağlamaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

Stratejik yönetim uygulaması ile kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Kamu kurumlarında gelir gider dengesinin sağlanarak yönetim sisteminin etkinleştirilmesi, kurumlara stratejik düşünme anlayışının yerleştirilmesi, kamusal performansın denetlenerek dönüt verilmesi, kurumların çalışmaları ile ilgili düzenli veri aktarımının sağlanması stratejik yönetim uygulamasından beklenen faydalardır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 6).

Kamu kaynaklarının kamu yararı doğrultusunda etkili bir şekilde kullanılması için 10/12/2003 tarihinde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003: 5018/9) çıkarılarak, kamu idarelerine katılımcı yöntemlerle kendi stratejik planlarını hazırlamaları, izlemeleri ve gerekli düzenlemeleri yapmaları görevi verilmiştir. 5018 sayılı kanun çerçevesinde çıkarılan yönetmeliklerle stratejik planların nasıl hazırlanacağı belirtilmiştir.

Resmi eğitim kurumları da kamu idaresi olduklarından, her dört yıl için stratejik plan hazırlamak ve bu planı süreç içerisinde izleyip gerekli düzeltmeleri yapmakla yükümlüdürler. Resmi eğitim kurumlarında TKY ve OGYE çalışmaları stratejik yönetim modeli çatısı altına girmiş, stratejik planlarla daha izlenebilir duruma gelmiştir.

Etkili stratejik yönetim uygulamak isteyen resmi okullar, etkili stratejik planlar hazırlayarak işe başlamalıdır. Stratejik planlar, uygun politikalarla desteklenerek uygulandığında, karşılaştırma ve kontroller yapıldığında, stratejik yönetim süreci tamamlanmış olmaktadır.

Etkili stratejik yönetim uygulayan resmi eğitim kurumları, günümüzde bilgi ve teknolojinin hızına ayak uyduran, kaynaklarını etkin kullanan, çalışanlarının gelişimini sağlayan, 21. yüzyıl yaşam becerilerine sahip öğrenciler yetiştiren, sürekli gelişen ve değişen örgütler haline gelmişlerdir.

### **1.1. Problem**

Resmi okullar temelde aynı amaçlara sahip olsalar da her kurumun bu amaçları gerçekleştirmek için farklı hedefleri, paydaş kitleleri ve çevreleri vardır. Dolayısıyla her kurum birbirinden farklı vizyona ve bu vizyonu gerçekleştirmek için farklı stratejilere ihtiyaç duyar. Resmi okulların stratejik planları incelendiğinde vizyon ifadeleri farklı olsa da, aynı temaların altında benzer amaçların yazıldığı

görülmektedir. Merkezden gelen bu tek tip uygulama stratejik yönetimin dinamiklerine ters düşmektedir. Her okulun vizyonuna göre odaklanması gereken açık alanları birbirinden farklıdır. Resmi okullar stratejik amaçlarını gerçekleştirdikleri ölçüde etkili ve başarılı sayılmalıdırlar.

Uzun dönemli planlanan stratejileri kısa dönemli eylemlere dönüştürmek ve eylemleri takip etmek eğitim kurumları için ciddi sorunlar oluşturmaktadır. Özellikle resmi okullarda stratejik planların katılımcı yöntemlerle hazırlanmadığı, hazırlanan planların da kağıt üzerinde kaldığı, uygulamaya konulmadığı görülmektedir. Resmi okulların çoğunda stratejik planlar okul yöneticileri tarafından hazırlanmakta, kurum çalışanları kurumun vizyonunu, stratejik amaçlarını bilmemektedir. Kurumun yakın gelecekte ulaşmak istediği ideali bilmeyen kurum çalışanları, bu süreçte kendi rollerinin öneminden habersizdirler. Bu durum eğitim çalışanlarını sadece rutin işlerle uğraşmaya zorlamaktadır.

Resmi okul yöneticileri, etkili stratejik planlama yapılmadığında kurumun yönetilmesinde çeşitli sorunlarla karşılaşmakta, kurum çalışanlarını eyleme geçirmekte zorlanmaktadır. Uzun süren öğretmenler kurulu toplantıları, planlı olmayan acil durum toplantıları, sosyal haberleşme platformlarıyla kurum çalışanlarına sürekli gönderilen mesajlar, etkili stratejik yönetim eksikliğinin göstergeleri olarak önümüzde durmaktadır. Bu eksiklik sonucu okulun gelişme sağlayıp sağlamadığı izlenememekte, kurumsal performans sadece günü kurtarıcı, rutin işlerin gerçekleşme durumuna göre değerlendirilmektedir.

Her okulun katılımcı yöntemlerle kendi vizyonunu oluşturması, stratejik amaç ve hedeflerini, stratejilerini belirlemesi çok önemlidir. Ancak daha da önemli olan stratejilerin eyleme dönüştürülmesidir. Bu da vizyonun okulun tüm çalışanları tarafından iyi algılanması ile mümkün olmaktadır. Resmi okullarda uygulanmaya çalışılan mevcut stratejik yönetim modeli bu durumu zorlaştırmaktadır.

Yıldırım (2014:7), resmi eğitim kurumlarında son yıllarda performans yönetim sisteminde yaşanan değişimleri şu şekilde belirtmiştir:

*Kamu sektöründe performans yönetimi ve değerlendirmesi ile ilgili olarak değişime gidilmesi gerektiğinden Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planında bahsedilmiştir. 652 Sayılı MEB Teşkilat Kanunu Kanun Hükmünde Kararnamesi ile öğretmenleri müfettişlerin denetlemesi usulü kaldırılmış,*

*bunun yerine okul müdürlerinin denetlemesi getirilmiştir. Yapılan bu değişiklikler incelendiğinde resmi okullarda performansın değerlendirilmesi adına yeni uygulamalara gidildiğinin ve kurumların aktif bir şekilde sürece katılacağı bir arayış içinde olduğunu söylemek mümkündür.*

Türkiye’deki resmi eğitim kurumlarında stratejik performans yönetimi alanında etkili uygulamaların bulunmaması, merkezden belirlenen tek tip yönetim şeklinin tüm kurumlarda, kurumların özelliği, çevresi, kapasitesi ve niteliği dikkate alınmadan uygulanmaya çalışılması bu araştırmanın çıkış noktasını oluşturmuştur.

Uygulandığında stratejik planlama, stratejik yönetim ve performans değerlendirmesini bir arada sunarak emek ve zaman tasarrufu sağlayan balanced scorecard uygulaması, özellikle özel sektör kuruluşlarında yaygın şekilde kullanılmaktadır. Son yıllarda kamu sektöründe de bu yöne bir eğilim olduğu görülmektedir.

Nitekim, Kalkınma Bakanlığı’nın (2015: 79), ilgili raporunda stratejik yönetim modelinden beklenen faydaların sağlanabilmesi için kurumsal karne (balanced scorecard) gibi süreç odaklı yeni nesil yönetim araçlarının kullanılması gerektiği vurgulanmıştır.

Bütün bu bilgiler ışığında, bu araştırmanın problem cümlesini **“Resmi ortaokullarda Balanced Scorecard’a dayalı kurumsal stratejik performans yönetim modeli nasıl geliştirilir?”** sorusu oluşturmaktadır.

## **1.2. Amaç**

Bu araştırmanın amacı, uluslararası geçerliliği olan, yurtdışında birçok eğitim kurumunda kullanılan Balanced Scorecard uygulamasının Türkiye’de resmi ortaokullar için geliştirilmesi ve resmi ortaokul yöneticilerine stratejik performans yönetimi konusunda kullanabilecekleri alternatif bir model sunmaktır. Bu amaç çerçevesinde bu çalışmanın alt problemleri şunlardır:

- 1) Resmi bir ortaokulda, BSC geliştirme sürecinde takip edilmesi gereken aşamalar nelerdir?
- 2) Resmi bir ortaokulda, BSC sistemine ne düzeyde ihtiyaç duyulmaktadır?
- 3) Resmi bir ortaokulda, BSC geliştirme sürecine kimler katılmalıdır?

- 4) Resmi bir ortaokulda, BSC'nin uygulanması/uygulanmaması gereken birimler nelerdir?
- 5) Resmi bir ortaokulun stratejik amaçları arasındaki neden-sonuç ilişkileri nasıl belirlenir?
- 6) Resmi bir ortaokulun stratejik amaçları nasıl ağırlıklandırılarak öncelik sırasına koyulur?

### **1.3. Önem**

BSC, dünya genelinde hem kâr amaçlı kurumlarda hem de kamu kurumlarında sıklıkla kullanılan stratejik performans yönetim aracıdır. 2000'li yıllardan itibaren eğitim kurumlarında da geliştirilerek uygulanmaya başlamıştır.

Türkiye'de BSC geliştirme çabaları çok sınırlıdır. Ortaöğretim ve yükseköğretim düzeyinde yapılan sınırlı sayıda çalışma vardır. Bu çalışma ile ilk kez resmi bir ortaokul için BSC'ye dayalı kurumsal stratejik yönetim modeli oluşturulmuştur.

Bu çalışma eylem araştırması modeline göre desenlenmiştir. Veri toplama ve analizi aşamalarında nitel ve nicel yöntemler birlikte kullanılmıştır. Alan yazın incelendiğinde, Türkiye'de eğitimde stratejik performans yönetimi alanında hem eylem araştırması modeline göre desenlenen hem de veri toplama ve analizinde karma araçlar kullanan bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu tez çalışması, resmi eğitim kurumlarında ilk kez BSC'ye dayalı bir model geliştirilmesi ve eğitimde kurumsal stratejik yönetim çalışmalarında eylem araştırması modeline göre desenlenerek nitel, nicel veri toplama araçlarının birlikte içermesi açısından önemli bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Ayrıca bu çalışma sonuçlarının okullarında etkili bir stratejik yönetim oluşturmak isteyen ortaokul yöneticileri için rehber niteliğinde olup yol göstereceği beklenmektedir.

### **1.4. Sınırlılıklar**

Araştırma, İstanbul Pendik ilçesindeki resmi bir ortaokulda yapılmıştır. Çalışmanın yapıldığı okuldaki öğretmen ve yöneticilerin görüşlerinden elde edilen veriler ile sınırlıdır. Bu çalışmada elde edilecek sonuçlar veri toplama araçları ile sınırlıdır.

## 1.5. Varsayımlar

Araştırmanın örneklemini oluşturan okuldaki yönetici ve öğretmenlerin verdikleri cevaplarda samimi ve objektif oldukları varsayılmıştır.

## 1.6. Tanımlar

**Resmi Ortaokul:** Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı olarak, ilkokulu takiben, örgün şekilde 4 yıllık eğitim vererek öğrencileri ortaöğretim kurumlarına hazırlayan kamu kurumlarıdır.

**Balanced Scorecard:** 1990 yılında ABD'de özel bir şirketin bünyesinde gerçekleştirilen "Geleceğin Örgütünde Performans Ölçümü" adlı araştırmanın sonuçlarına göre oluşturulan performans ölçme ve değerlendirme yöntemidir. Bu çalışmada David Norton araştırma yürütücüsü, Harvard İşletme Fakültesi muhasebe profesörü olan Robert S. Kaplan da danışman olarak görev almıştır.

**DEMATEL (Decision Making Trial and Evaluation Laboratory):** 1972 yılında Gabus ve Fontela tarafından kriterler arası nedensel ilişkilerin tespit edilmesi amacıyla geliştirilen çok kriterli karar verme yöntemidir.

**AHP (Analytic Hierarchy Process):** 1980 yılında Saaty tarafından, kriterlerin ikili karşılaştırmalar yoluyla birbirlerine göre önem derecelerinin tespit edilmesini sağlamak amacıyla geliştirilen çok kriterli karar verme yöntemidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ALANYAZIN

#### 2.1. Stratejik Planlama

##### 2.1.1. Strateji Kavramı

TDK'ye göre strateji, “Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmaktadır.

Askeri kökenli bir kavram olan stratejinin, eski Yunanca 'da “stratos” (ordu), “ago” (yönetmek) kelimelerinin birleşimiyle oluştuğu düşünülmektedir. Bazı araştırmacılar strateji kelimesinin Latince kökenli olduğunu ve “stratum” (yol, çizgi) kelimesinden geldiğini belirtmektedirler (Aktan, 2003: 48).

Johnson, Scholes ve Whittington' a göre (2005: 6-7) strateji, örgütlerin uzun dönemli faaliyetleri ile ilgilidir. Aynı zamanda strateji, kuruluşların paydaşlarının beklentilerini yerine getirmek için kaynak ve yeterliliklerine uygun fırsatlar geliştirmesi şeklinde tanımlanabilir.

Strateji, diğer bir ifadeyle kuruluşların rekabet ederek hayatta kalmalarını sağlayan hedeflerine ulaşma yolunda izlenen eylem planını göstermektedir. Örgütün uzun dönemli geleceğiyle ilgili olmakla birlikte, uyum içerisinde takip ettiği yöndür (Ensari, 2005: 13).

Fidler (2002: 9), eğitim odaklı yaptığı tanımda stratejiyi aşağıdaki şekilde açıklamıştır:

*Strateji çok zor bir kavramdır. Genel bir eylem planını kurucu parçalardan oluşan taktiklerden farklılaştırmaya yaradığı askeri durumların kullanımından kaynaklanmaktadır. Bir kuruluşun ilerlemek istediği genel yöndür. Bu nedenle, bir değişimi stratejik olarak tanımlayan bir takım kilit özellikler vardır. Stratejik değişim bütün organizasyonu bütünsel bir şekilde içerir ve daha uzun vadeyle (beş yıl veya daha fazla) ilgilidir.*

Görüldüğü üzere strateji kavramı konusunda çok farklı tanımlar mevcuttur. Bütün bu tanımların kesişimini alırsak, strateji kişi ya da örgütlerin ideallerine ulaşmak için gelecekteki olası durumları tahmin ederek, kaynaklarını en doğru şekilde kullanmaları doğrultusunda yaptıkları esnek davranışlar bütünüdür.

### **2.1.2. Stratejik Planlama Nedir?**

Kişi ya da kuruluşların gerçekleştirmek istedikleri uzlaşmaya varılmış faaliyetlerinin tümünü plan olarak tanımlayabiliriz. Planlama kavramı ise, planı oluşturmak için yapılan çalışmaları ifade etmektedir.

Stratejik planlama denildiğinde, organizasyonların yönetim işlevi akla gelmektedir. Kurumların, belirli bir sonuca ulaşmak için kendi gelecekleri ile ilgili gerçekleştirilebilir çalışmaların neler olduğuna karar vermeleri sürecidir. Kaynakların ulaşılmak istenen sonuca göre en sağlıklı şekilde kullanılmasına yardım eden bir disiplindir. Stratejik planlama, çevreyi iyi analiz ederek geleceği yordayan, kuruluşların toplumsal değişim hızının gerisinde kalmasını önleyen bir araçtır (Kiraz, 2007: 41).

“Stratejinin ve planlamanın temel amaçları, örgütün içinde bulunduğu çevreyi değerlendirmek, geleceği tahmin etmek ve tahmin edilen ve istenilen duruma ulaşmak için kaynakları etkin olarak dağıtmaktır” (Ensari, 2005: 16).

Stratejik planlama çalışmalarının II. Dünya Savaşı sonrası özel sektör kuruluşlarında ortaya çıktığı söylenebilir. Savaş sonrası oluşan güven ortamında şirketler yatırımlarını geleceğe yönelik olarak planlayarak, ekonomilerini büyütme istemiler ve stratejik planlamayı özellikle 1960-1980 yılları arasında yoğun şekilde kullanmışlardır. 1980 sonrası stratejik planlama çeşitli eleştirilere maruz kalmıştır. Sağladığı verim ve yararlar tartışılmıştır. Toplam kalite yönetimi ve balanced scorecard gibi alternatif modeller bu tartışmaların sonucunda ortaya çıkmıştır. 1990’lı yıllardan itibaren kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar da stratejik planlama modelini kullanmaya başlamışlardır. Yeni nesil modellerin ortaya konulmasına rağmen, stratejik planlama gerek özel kurumlarda, gerekse kamu kurumlarında halen en yaygın kullanılan yönetim modelidir (Erkan, 2008: 7).



DPT'nin yayınladığı ilgili kılavuzda (2006: 7) stratejik planlama şu şekilde tanımlanmaktadır:

- Elde edilecek sonuçlara odaklanan bir planlama çeşididir.
- Kuruluşların değişimlerini planlayarak istenen yönde geleceği şekillendiren planlamadır. Değişen çevre koşullarına göre güncellenmesi gerekir.
- Kuruluşların kendilerini gerçekçi bir şekilde tanımlamalarını sağlayarak, ulaşılabilir eylemler üretmesine fırsat tanıyan kaliteli bir planlama yaklaşımıdır.
- Organizasyonların faaliyetlerinin izlenerek değerlendirilmesine imkan tanıyan ve dolayısıyla hesap verme sorumluluğunu oluşturan bir planlamadır.
- Katılımcılık esasına dayanan bir planlamadır. Üst yönetimle birlikte çalışanların sürece katılımını sağlayan bir yaklaşımdır.

Yukarıdaki tanımlarda stratejik planlamanın ne olduğu konusunu yeterince irdeledikten sonra birazda ne olmadığı ile ilgili bilgilere göz atalım. Bryson (2004: 17) stratejik planlamanın her derde deva bir ilaç olmadığını; liderlerin, yöneticilerin ve planlamacıların stratejik olarak düşünmelerini, hareket etmelerini ve öğrenmelerini sağlamak için tasarlanmış bir dizi kavram, prosedür ve araç seti olduğunu ifade etmiştir.

Stratejik planlama, ilgili tarafların koalisyonu tarafından akıllıca ve ustaca kullanıldığında, kuruluşların kamu değeri yaratan etkili kararlar ve eylemler üretmeye odaklanmasına, kuruluşun misyonunu iletmesine, kurumsal görevlerini yerine getirmesine ve kilit paydaşları tatmin etmesine yardımcı olabilir. Özenli ve kendini adanmış kişilerin gerçekleştirdiği stratejik düşünme, hareket etme ve öğrenme yerine geçmemelidir. Stratejik planlama, düşüncesiz, takıntılı veya aşırı resmi olarak kullanıldığında desteklemesi gereken stratejik düşünme, hareket etme ve öğrenme türünü ortadan kaldırabilir. Stratejik planlama, liderliğin yerine geçemez. En iyi planlar bile liderlik yeteneğinden yoksun yöneticilerin elinde organizasyonları sonuca götüremezler. Ancak kötü yapılan planlar dahi iyi liderlerin yönetiminde kurumlarını amaçlarına ulaştırabilirler. Stratejik planlama bir organizasyonun stratejisinin oluşturulması ile eş anlamlı olarak algılanmamalıdır. Kurumların hem planlanmış hem de planlanmamış birçok kaynağı vardır. Stratejik planlama, organizasyonların etkili stratejiler geliştirmesine ve uygulamasına yardımcı olabilir, ancak kuruluşlar da öngörülemeyen fırsatlara açık kalmalıdır. Stratejik planlamaya ve stratejik planlara saygı duymaya çok fazla bağlı kalmak, kuruluşları planlanmamış

ve beklenmedik ancak inanılmaz derecede yararlı bilgi kaynakları, iç görü ve eylem kaynakları için kör edebilir (A.g.e.: 18).

Benzer şekilde stratejik planlama (DPT, 2006: 8):

- Rutin işleri derleyerek günü kurtarmaya çalışan bir planlama değildir.
- Sabit, değişmeyen bir şablon değildir.
- Sadece bir belgeden ibaret değildir. Sahiplenilerek uygulamaya geçirilmesi gerekir.
- Sadece bütçe tasarrufu için kullanılan bir yaklaşım değildir. Bütçeye göre stratejik plan yapmaktan ziyade, stratejik planlamaya göre bütçenin ayarlanması ve kaynakların kullanılması gereklidir.

Bütün bu bilgiler ışığında stratejik planlama yapılırken aşağıdaki dört temel sorunun cevaplandırılması gerekmektedir (A.g.e.):

- Şu an neredeyiz?
- Hangi noktaya ulaşmak istiyoruz?
- Ulaşmak istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Çalışmalarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

### **2.1.3. Stratejik Planlamanın Özellikleri**

Stratejik planlama bir kurum için sürekli gelişimi ve değişimi ifade eder. Sadece yöneticilerin görüşlerinin bir derlemesi değildir. Bütün paydaşların katılımı ve tepe yönetimin desteği ile gerçekleştirilecek eylemlerin resmi belgesi niteliğindedir. Stratejik planlama, örgüt yöneticilerine stratejik yönetim ve etkili performans değerlendirme uygulamaları için uygun ortam hazırlamaktadır.

Stratejik planlama yapmadan organizasyonların rekabet üstünlüğünü sürdürmesi mümkün değildir. Planlama sürecine tüm paydaşların katılımı gerekir (Demir ve Yılmaz, 2010: 70).

Stratejik planlama çok sayıda amacın gerçekleştirilmesine yardımcı olan bir yönetim aracıdır. Yapılan işin kalitesini kontrol etmeyi kolaylaştırır. Kurum içerisinde bütün personeli kapsayan ve etkinleştiren bir planlama çeşididir (Erkan, 2008: 34).

Kuruluşların etkili stratejiler geliştirmelerine yardımcı olarak, stratejilerini uygulaması noktasında gereken disiplini ve motivasyonu sağlar. Bununla birlikte

stratejik planlamanın kuruluşlara avantaj sağlama garantisi yoktur. Planlamanın katılımcılık esasına göre gerçekçi yapılıp yapılmadığı, kurum için planlamanın hayati öneme sahip olup olmadığı ve planı sahiplenerek uygulanmasını sağlayacak olan yöneticilerin liderlik yetenekleri bu noktada önemli olmaktadır (Bryson, 2004: 15).

Stratejik planlama, Bain & Company şirketinin yaptığı “Management Tools and Trends 2013” (Yönetim araçları ve akımları 2013) araştırmasında 25 yönetim aracı içerisinde Dünya çapında en çok kullanılan yönetim aracı olarak tespit edilmiştir. Avrupa ülkelerinde 5. sırada, Kuzey Amerika ülkelerinde 2. sırada en çok kullanılan araçtır.

#### **2.1.4. Stratejik Planlamanın Yararları**

Bryson (2004) çalışmasında stratejik planlamanın örgütler ve yöneticiler için çeşitli faydaları olduğunu belirtmiştir. Bryson (2004: 13-15)’a göre ilk ve belki de en belirgin potansiyel fayda, özellikle kilit aktörler arasındaki diyalog ve stratejik konuşma yoluyla stratejik düşünme ve öğrenmenin teşvik edilmesidir. İkinci fayda ise, gelişmiş karar vermedir. Üçüncü fayda, ilk faydanın sonucu olarak gelişmiş organizasyon etkinliğidir. Stratejik planlama yapan kuruluşlar, büyük organizasyonel sorunları netleştirmek ve ele almak, iç ve dıştan gelen talep ve baskılara (hesap verebilirlik olanlar da dahil olmak üzere) akıllıca yanıt vermek ve hızla değişen koşullarla etkin bir şekilde ilgilenmek için teşvik edilir. Örgütsel etkinliğin ötesinde, stratejik planlama, daha geniş toplumsal sistemlerin gelişmiş etkinliğini üretebilir. Stratejik planlama, kurumların daha geniş bir çevreyi hesaba katmasına yardımcı olabilir ve ortaklaşa daha iyi ortamlar yaratabilmeleri için diğer kuruluşlarla nasıl en iyi şekilde işbirliği yapacaklarını anlamalarına yardımcı olabilir. Son olarak, stratejik planlama doğrudan katılanlara fayda sağlayabilir. Politika yapıcılara ve kilit karar vericilere rollerini ve sorumluluklarını yerine getirmede yardımcı olabilir ve bu süreçte yer alan katılımcıların ekip çalışması ve uzmanlıklarını geliştirmelerini sağlayabilir.

Özellikle kamu idarelerinin stratejik planlama ile örgütsel etkinliklerini daha verimli hale getirebilecekleri, hizmet kalitelerini artıracabilecekleri artık tartışılmaz bir gerçektir. Stratejik planlamanın kamu idarelerinde kullanılması;

- Hizmetlerin planlı bir şekilde sunulması,
- Her kurumun kendi politikalarını belirlemesi,

- Belirlenen politikalara uygun eylem planları oluşturularak ve bütçeyle bağlantısının kurulması,
- Faaliyetlerin etkili bir şekilde izlenmesi,
- Performansın değerlendirilmesini sağlama,
- Kamu kaynaklarının etkili kullanılmasını sağlama,
- Kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine destek olma gibi yararlar sağlamaktadır (DPT, 2006: 1).

### **2.1.5. Türk Kamu Sektöründe Stratejik Planlama Çalışmaları**

2001 yılında yayımlanan PEIR raporundaki kamu yönetimi reform önerileri neticesinde Türk kamu sektöründe stratejik yönetim anlayışına geçme konusunda adımlar atılmaya başlanmıştır.

2003 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından pilot kamu kurumları belirlenerek stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır. Bu pilot kamu kuruluşları şunlardır:

- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
- DİE Başkanlığı (TÜİK)
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- Hacettepe Üniversitesi
- Denizli İl Özel İdaresi
- İller Bankası Genel Müdürlüğü
- Kayseri Belediyesi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 24/12/2003'te yürürlüğe girerek, stratejik planlama çalışmaları tüm kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiştir. 5018 sayılı kanun gereği kamuda stratejik planlama çalışmalarının sorumluluğu Kalkınma Bakanlığı'na verilmiştir. Kalkınma Bakanlığı tarafından bu tarihten itibaren aşağıdaki faaliyetler yürütülmüştür (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 26):

- “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” Haziran 2003'te oluşturulmuştur. Pilot uygulamaların ardından geri bildirimler doğrultusunda Haziran 2006'da güncellenmiştir.
- Kamu idarelerinde yönetim kalitesi ve stratejik yönetim algısını belirlemek amacıyla Temmuz 2005'te “Stratejik Yönetim Araştırması” yapılmıştır.

- Kamu idarelerinde stratejik planlama çalışmalarında belli bir çerçeve oluşturmak amacıyla Mayıs 2006’da ilgili yönetmelik yayınlanmıştır.
- Stratejik planlama çalışmalarında karşılaşılan sorunları belirlemek amacıyla Ağustos 2007’de “Strateji Geliştirme Birimleri Araştırması” yapılmıştır.
- 2011’de stratejik yönetimin gerçekleştirilmesi için gerekli yönetsel kapasiteyi geliştirmek ve katılımcılık anlayışının benimsenmesi amacıyla projeler hayata geçirilmiştir.
- 2012 yılında kamuda stratejik yönetim internet portalı ([www.sp.gov.tr](http://www.sp.gov.tr)) kamuda stratejik yönetimin tüm boyutlarını kapsayacak şekilde yenilenmiştir.
- “Stratejik Yönetimin Güçlendirilmesi” projesi 2013 yılında başlatılmıştır.

#### **2.1.6. Milli Eğitim Bakanlığı’nda Stratejik Planlama Çalışmaları**

Stratejik planlama çalışmalarının MEB bünyesinde yaklaşık 30 yıllık bir geçmişi vardır. İlk stratejik planlama çalışmalarının Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP) ile başladığı söylenebilir. Gelişmeye çalışan ülkemizin ihtiyaç duyduğu, çağın gereklerine uygun bilgi ve teknik donanıma sahip, yaşam boyu öğrenme felsefesini edinmiş bireylerin yetiştirilmesi için Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde Milli Eğitimi Geliştirme Projesi (MEGP) 1990 yılında başlatılmıştır. 7 yıl süren bu proje için Dünya Bankası’ndan 90.2 milyon ABD Doları finans desteği alınmıştır (Kılıç, 1998: 32). MEGP ile (Türkel, 1994: 5);

- Eğitim-öğretim programlarının 21. yüzyılın ihtiyaçlarına göre düzenlenmesi,
- Eğitim-öğretim materyallerinin geliştirilmesi,
- Ülke genelinde ölçme ve değerlendirme sisteminin geliştirilmesi,
- Akademik kurumlarla işbirliği içinde araştırmalar gerçekleştirilerek ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi,
- İlköğretim ve ortaöğretimde hem öğretim yöntem ve tekniklerinde, hem de kurumsal kapasitede kaliteyi yükselterek OECD standartlarını yakalamak amaçlanmıştır.

Eğitimi Araştırma ve Geliştirme Dairesi (EARGED) ve Bilgisayar Hizmetleri Genel Müdürlüğü (BİLGEM) tarafından yürütülen proje çalışmalarında, 23 ilde toplam 208 okul, “Müfredat Laboratuvar Okulu (MLO)” olarak belirlenmiştir. Proje çalışmaları neticesinde ortaya çıkan öğretim materyallerinin, bilgisayar destekli öğretim yazılımlarının, ölçme ve değerlendirme çalışmalarının ve yenilikçi öğretim

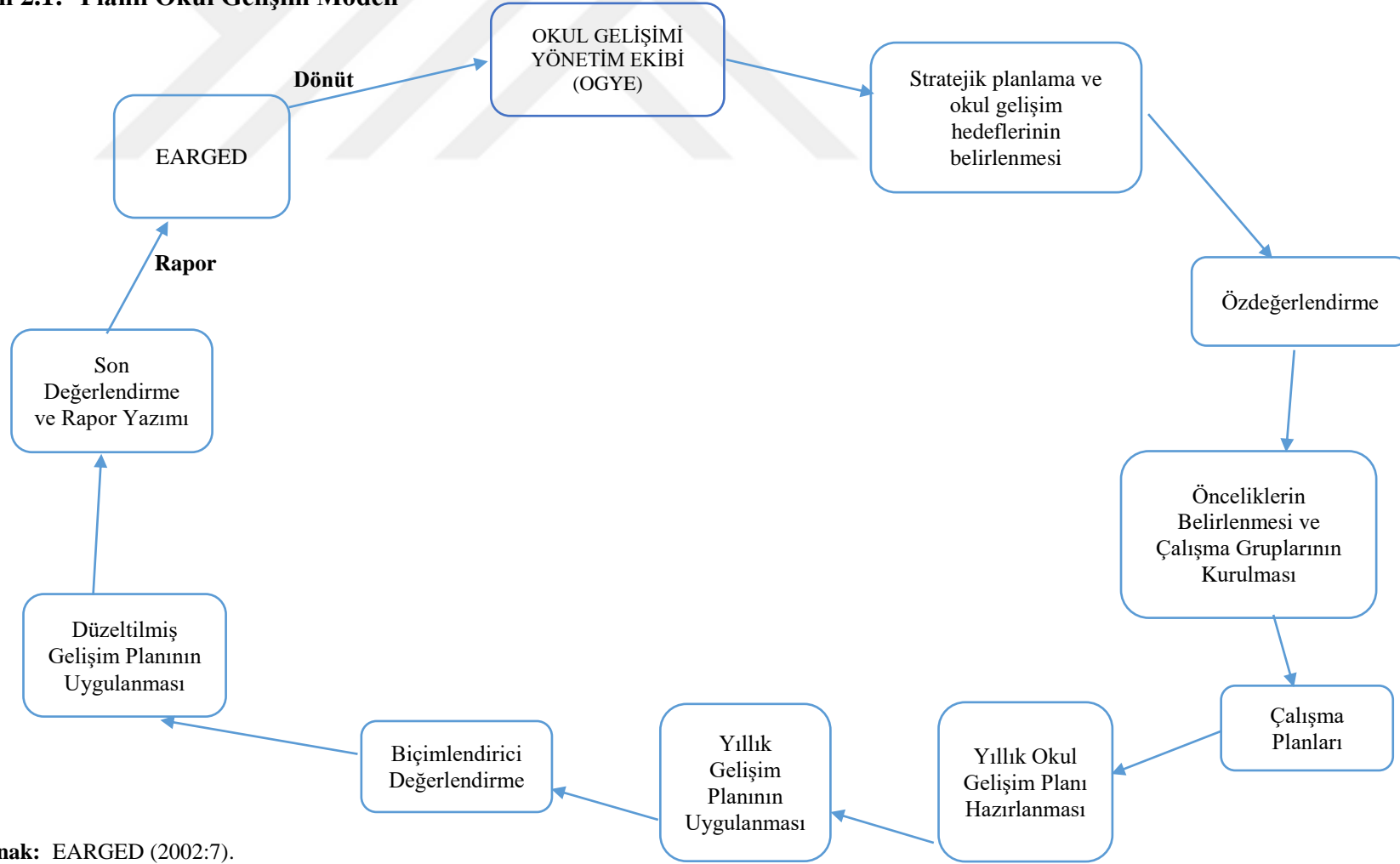
programlarının bu okullarda pilot uygulamaları yapılmıştır. Pilot uygulamalardan elde edilen verilerle MLO'lar için kurum standartları geliştirilmiştir. Bu standartların Türkiye'deki diğer okullarda da oluşturulabilmesi için "Planlı Okul Gelişim Modeli" hazırlanmıştır (Kılıç, 1998: 32-34).

MEGP çalışmalarının da etkisiyle, 1999 yılında "Toplam Kalite Yönetimi Uygulama Yönergesi" yayınlanarak MEB merkez ve taşra teşkilatlarında stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır (Keser Özmantar, 2011: 34).

Bu yönergeyi takiben EARGED tarafından "TKY Uygulamaları Ödül Yönergesi" yayınlanmıştır. TKY ödül yönergesine göre okullar, hazırladıkları okul gelişim planı, stratejik plan, vb. çalışmalarının etkililiği neticesinde ödüllendirilmişlerdir. EARGED, TKY sürecinde okulların öz değerlendirme çalışmalarını, benimsediği "Avrupa Kalite Vakfı Mükemmellik Modeli" (EFQM) kriterlerine göre gerçekleştirmeleri için bir kılavuz yayınlamıştır.

2002 yılında yayınlanan bir genelgeyle, TKY ve planlı okul gelişim çalışmalarının farklı algılanmaması ve birlikte yürütülmesi sağlanmıştır. İlgili genelgede planlı okul gelişim çalışmalarının TKY'nin gerçekleşmesi için alt yapı oluşturacağı belirtilmiştir. (Keser Özmantar, 2011: 35). 24/12/2003 tarihinde yayınlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu gereği kamu idareleri; ilgili mevzuat ve kurumlarının temel ilkeleri çerçevesinde misyon ve vizyonlarını belirlemek, stratejik amaçlar ve bunlara uygun hedefler saptamak, performanslarını belirledikleri göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamakla yetkilendirilmişlerdir. MEB'de kamu idaresi olarak bakanlık birimleri ve taşra teşkilatı müdürlükleri kendi stratejik planlarını hazırlamakla sorumlu tutulmuşlardır. Resmi eğitim kurumlarına stratejik plan hazırlama konusunda rehberlik etmek amacıyla MEB tarafından yönergeler hazırlanarak taşra teşkilatı müdürlüklerine gönderilmektedir. Planlama çalışmaları, kalkınma planları çerçevesinde 4 yıllık hazırlanmaktadır.

**Şekil 2.1: Planlı Okul Gelişim Modeli**



**Kaynak:** EARGED (2002:7).

## **2.2. Stratejik Planlama Modelleri**

Bu bölümde sık kullanılan stratejik planlama modelleri hakkında özet bilgiler verilecektir.

### **2.2.1. Harvard Politika Modeli**

Harvard politika modeli, Harvard yöneticilik okulunda yönetim politikası derslerindeki uygulamaların çıkarımı olarak geliştirilmiştir. Modelin kamu ve kar amaçlı olmayan kuruluşlar için geliştirilmiş olan en kapsamlı çalışma olduğu söylenebilir (Kiraz, 2007: 52).

Modelin en temel özelliği etkili SWOT (GZFT) tekniği yoluyla kurum içi ve kurum dışı analizlerin yapılarak iç ve dış çevre arasında denge kurulması ve bundan yola çıkılarak stratejilerin belirlenmesidir. Kurum, güçlü yönlerinin ortaya çıkmasıyla kendisini tehdit edebilecek durumları önlemek için stratejiler belirleyebilir ya da kendisini bekleyen fırsatları dikkate alarak zayıf yönlerini güçlü hale getirebilir.

### **2.2.2. Portföy Modeli**

Portföyün, kişi ya da kuruluşların sahip olduğu ve üzerinde her türlü işlemi yapabildiği taşınır belge anlamına gönderme yaparak geliştirilen stratejik planlama modeli olarak bilinmektedir.

Kurumlar, mevcut insan ya da taşınmaz kaynaklarını portföy olarak görerek, bu kaynakları uzun vadede geliştirmeye yönelik somut adımlar ortaya koyabilirler.

Portföy modeli, kuruluşların mevcut durumunun iyi analiz edilerek risk ve fırsatlara uygun yatırım opsiyonlarının oluşturulmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak, kaynakların uzun vadeli kullanımı konusunda esnek bir yapı sunmaması modelin zayıf yönüdür (Kiraz, 2007: 53).

### **2.2.3. Johnson ve Scholes Modeli**

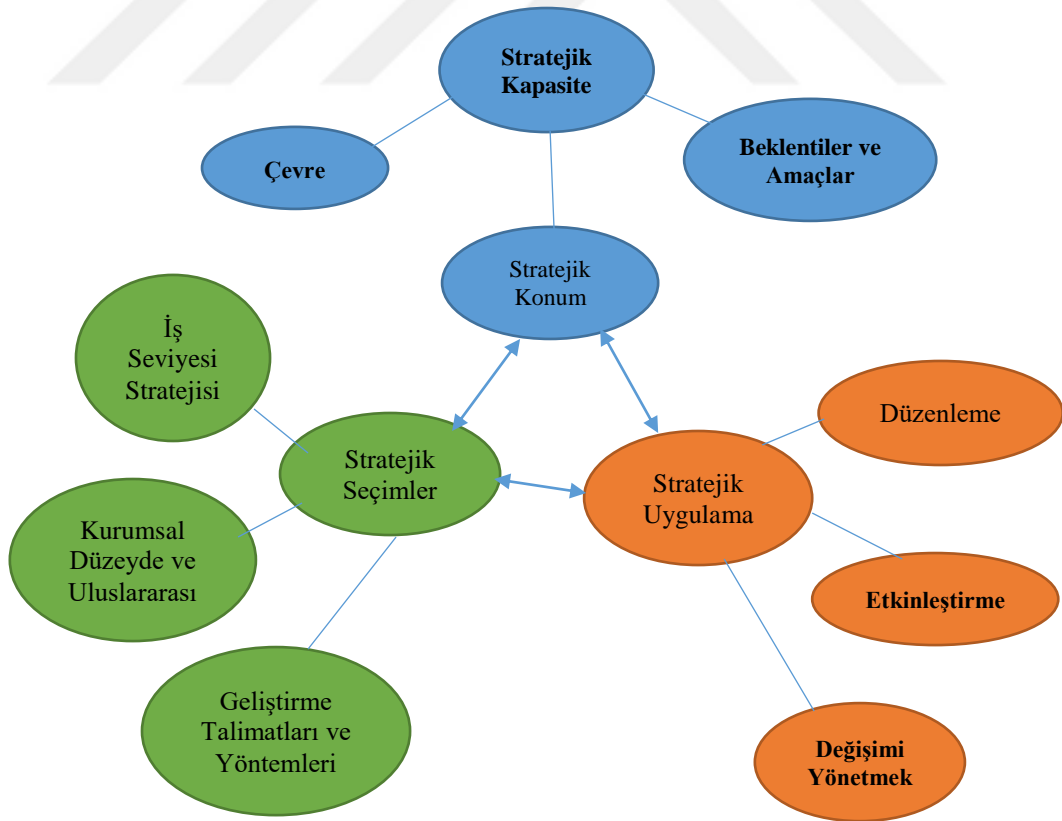
Bu model, stratejik konum, stratejik seçimler ve stratejik uygulama gibi üç temel bileşenden oluşmaktadır. Her bir bileşen üç alt boyut içermektedir. Model toplamda dokuz aşamalı bir planlama ve yönetim şekli önermektedir. Kurumlar, stratejik konumlarını anlayabilmek için çevre analizini yapmalı, stratejik kapasitelerini kurum



içi analizle belirlemeli, bunun sonucunda uzun dönemli beklenti ve amaçlarını ortaya çıkarmalıdır.

Stratejik amaçları gerçekleştirme noktasında stratejik seçimler yapılmalıdır. Stratejik seçimler yapılırken iş seviyesi stratejileri, kurumsal ve uluslararası düzeyde yapılan çalışmalar göz önünde bulundurulmalı, kurumu geliştiren talimat ve yöntemler açıkça ortaya konmalıdır. Stratejik seçimler, stratejik amaçların önceliklendirilmesini sağlayarak, kurumun hangi stratejilere daha çok odaklanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Stratejik uygulama kısmında ise, belirlenen ve seçilen stratejiler düzenlenerek etkin hale getirilmeli ve kurumsal değişim yönetilmelidir. Uygulama sonuçları stratejik konumu ve stratejik seçimleri mutlaka etkileyecektir. Süreç içerisinde değişiklikler olması muhtemeldir. Johnson ve Scholes modeli stratejik yönetimin etkili bir şekilde uygulanmasını amaçlar. Modelde, aşamalar birbirinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Her aşama birbirini yüksek derecede etkileyerek organizasyonun gelişmesini sağlar (Ensari, 2005: 37).

**Şekil 2.2: Johnson ve Scholes Modeli**



**Kaynak:** Johnson, Scholes ve Whittington (2005:16).

#### **2.2.4. Bryson Modeli**

John Bryson, kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için on adımdan oluşan bir stratejik planlama modeli önermiştir. Stratejik değişim döngüsü olarak adlandırdığı modelin on aşaması aşağıdaki gibidir (Bryson, 2004: 32-34):

- 1) Stratejik bir planlamaya karar verilerek sürecin başlatılması
- 2) Kurum içi yetki dağılımının belirlenmesi
- 3) Kurumun misyon ve değerlerinin belirlenmesi
- 4) Güçlü, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditleri tanımlamak için iç ve dış çevre analizinin yapılması
- 5) Kurumun karşılaştığı stratejik sorunların belirlenmesi
- 6) Sorunları yönetmek için stratejilerin oluşturulması
- 7) Stratejilerin veya stratejik planın gözden geçirilerek kabul edilmesi
- 8) Geçerli bir kurum vizyonu oluşturulması
- 9) Geçerli bir eylem süreci geliştirilmesi
- 10) Stratejilerin ve stratejik planlama sürecinin izlenerek değerlendirilmesi

Modelde değerlendirme aşaması en son aşama olarak belirlense de bunun için diğer dokuz aşamanın gerçekleştirilmesinin beklenmesi gereksizdir. Her aşama sonunda değerlendirme yapılarak eylem sonuçlarından öğrenme sağlanmalıdır (A.g.e.: 34).

Bryson modeli, kamu kurumlarının kurumsal kapasiteleri ve yetkinlikleri hangi düzeyde olursa olsun planlama çalışmaları yapmalarına imkan tanır. Model, kurumların her biriminde uygulanabilecek kadar esnek bir yapıya sahiptir. (Keser Özmantar, 2011: 21).

#### **2.2.5. Fidler Modeli**

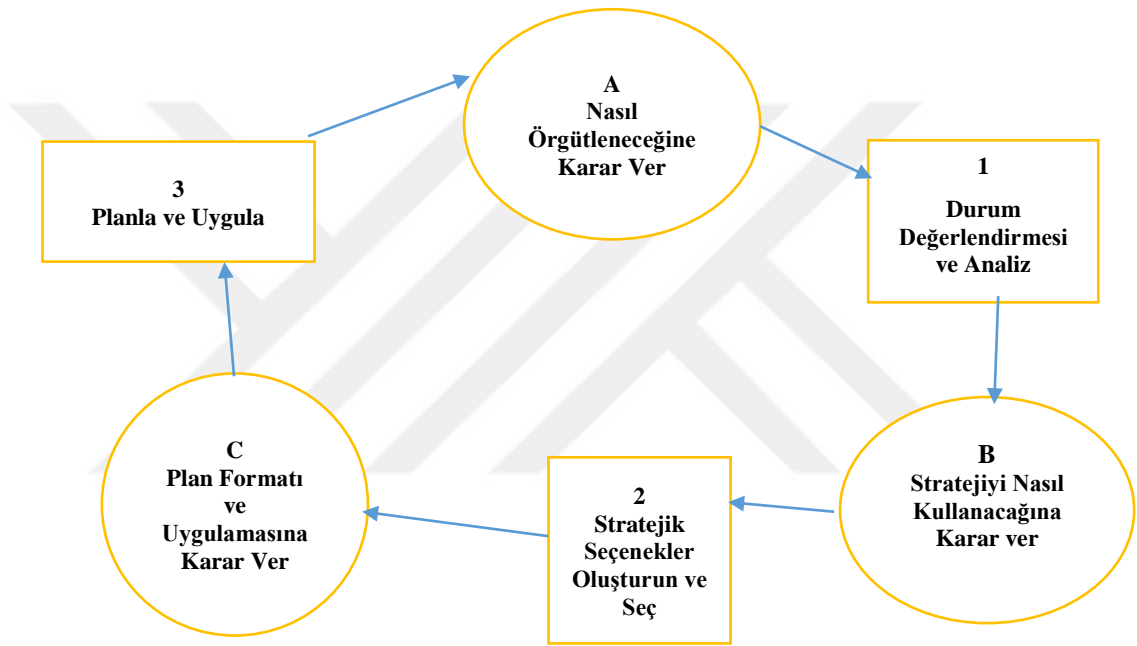
Brian Fidler, "Strategic Management For School Development" isimli çalışmasında eğitim kurumları için altı adımlı bir stratejik planlama modeli önermiştir (2002:82). Model, üç kavramsal aşama ve üç eylem aşamasından oluşmaktadır.

Kavramsal aşamalar stratejik analiz, stratejik seçim ve stratejik uygulamadır. Stratejik analiz, okulun mevcut durumunun belirlenmesi çalışmalarından oluşmaktadır. Dış çevrenin analizi de bu aşamada yapılır. Stratejik seçim adımı, analiz sonuçlarını geleceğe ilişkin olumlu bir vizyonla birleştirmeyi ve stratejik seçenekler oluşturmayı içerir. Bunlar daha sonra seçilmeden önce değerlendirilir.

Stratejik uygulama aşaması, planın uygulanarak izlenmesi ve değerlendirilerek personel ve kaynakların uygun şekilde yönlendirilmesini içerir (Fidler, 2002: 85). Fidler modelinde üç kavramsal aşamayı gerçekleştirmek için üç eylem adımı vardır (A.g.e.):

- Nasıl plan yapılacağına karar verme
- Nasıl seçileceğine karar vermek
- Nasıl planlanacağını ve uygulanacağına karar verilmesi

**Şekil 2.3: Fidler Modeli**



**Kaynak:** Fidler (2002: 87)

### 2.2.6. DPT Modeli

1990'lı yılların sonlarında başlayan kamu reformu ve akabinde 2003 yılında 5018 sayılı kanunun yayınlanmasından sonra, Türkiye'de tüm kamu kurum ve kuruluşlarında en yaygın kullanılan model DPT tarafından hazırlanan stratejik planlama modelidir. DPT modeli, ilk kez 2006 yılında yayınlanan kılavuzda yer almıştır. 2018 yılı itibarıyla 3. sürümü Kalkınma Bakanlığı tarafından yayınlanan kılavuzda ufak değişikliklerle yenilenen model aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 2.1: DPT Modeli**

<ul style="list-style-type: none"><li>• Planın sahiplenilmesi</li><li>• Planlama sürecinin organizasyonu</li><li>• İhtiyaçların tespiti</li><li>• Zaman planı</li><li>• Hazırlık programı</li></ul>	Hazırlık Süreci	Planın Planlanması
<ul style="list-style-type: none"><li>• Kurumsal tarihçe</li><li>• Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi</li><li>• Mevzuat analizi</li><li>• Üst politika belgeleri analizi</li><li>• Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi</li><li>• Paydaş analizi</li><li>• Kuruluş içi analiz</li><li>• PESTLE analizi</li><li>• GZFT analizi</li></ul>	Durum Analizi	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Misyon</li><li>• Vizyon</li><li>• Temel değerler</li></ul>	Geleceğe Bakış	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Amaçlar</li><li>• Hedefler</li><li>• Performans Göstergeleri</li><li>• Stratejiler</li></ul>	Strateji Geliştirme	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Faaliyetler</li><li>• Sorumlular</li></ul>	Eylem Planları	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"><li>• Performans Hedefleri</li><li>• Performans Göstergeleri</li><li>• Faaliyetler</li><li>• Projeler</li><li>• Maliyetlendirme</li><li>• Bütçeleme</li></ul>	Performans Programı	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Stratejik plan izleme raporu</li><li>• Stratejik plan değerlendirme raporu</li><li>• Stratejik plan gerçekleştirme raporu</li><li>• Faaliyet raporu</li><li>• İç denetim</li></ul>	İzleme ve Değerlendirme	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı (2018:4)

DPT modelinin güncellenen son sürümü beş temel kısımdan oluşmaktadır. Kurumun yapısına göre bu temel bölümlerin toplamda otuza yakın alt basamağı olabilmektedir.

Stratejik planlama modelinde ilk kısım hazırlık sürecidir. Bu kısımda planın üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, organizasyon yapılması, ihtiyaçların tespit edilmesi, zaman çizelgesi yapılarak hazırlık programının tamamlanması önerilmektedir.

İkinci kısım, durum analizi çalışmalarından oluşmaktadır. Örgütler bu aşamada mevcut durumlarının fotoğrafını çekmeye çalışmaktadırlar. Kamu kurumları işleyiş yapılarına göre farklı analiz yöntemlerini uygulayabilirler. GZFT (SWOT) ve PESTLE en sık kullanılan durum analizi yöntemleridir.

Üçüncü kısımda, kurumların geleceğe yönelik strateji geliştirme çalışmaları yapmaları önerilmektedir. Kurumun misyon ve temel değerlerine uygun olarak vizyonu belirlenir. Vizyona ulaşmak için stratejik amaçlarda uzlaşılır. Hedefler, performans göstergeleri ve stratejiler belirlenerek bir sonraki aşamaya geçilir.

Dördüncü kısımda stratejilere nasıl ulaşılacağı noktasında nispeten kısa süreli eylem planları ve performans programları belirlenir. Programların uygulanması için gerekli uzun dönemli bütçeleme ve maliyetlendirme çalışmaları yapılır.

Son kısım, bir dizi izleme ve değerlendirme çalışmasından oluşur. Stratejilerin, eylem planlarının ve genel olarak stratejik planın ne ölçüde etkili olduğu, stratejik amaçların ne ölçüde gerçekleştirildiği ortaya çıkarılmaktadır.

### **2.3. Stratejik Planlama Süreci**

Kamu kurumlarında DPT modelinin kullanılması ve araştırmanın resmi bir ortaokulda yapılması nedeniyle, bu bölümde 2018 yılında 3. sürümü yayınlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” esas alınarak süreç ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

#### **2.3.1. Stratejik Plan Hazırlık Süreci**

##### **2.3.1.1. Planın Sahiplenilmesi**

Planlama çalışmaları, öncelikle ilgili kurumun üst düzey yöneticileri tarafından desteklenmelidir. Yöneticiler, planlama çalışmalarının sorumluluğunu belirli bir birime vererek kenara çekilmemelidirler. Kurum yöneticilerinin planlama sürecini ciddiye aldıklarını tüm kurum çalışanlarına göstermeleri ve sürecin her aşamasını kontrol etmeleri planın başarılı olması için ön koşul niteliği taşımaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 8).

### **2.3.1.2. Planlama Sürecinin Organizasyonu**

Planlama sürecini organize etmek sadece kurumun üst düzey yöneticilerinin sorumluluğunda olmamalıdır. Stratejik planlama katılımcı bir yaklaşımdır. Kurumun üst düzey yöneticilerinin de dahil olduğu stratejik planlama ekibi oluşturularak organizasyon sürecine başlanır.

Stratejik planlama ekibi üye sayısı kuruluştan kuruluşa farklılık gösterebilmekle birlikte, genellikle 8-16 arasında olması önerilmektedir. Farklı görüşlerin ortaya çıkabileceği kadar geniş olması istenmekle birlikte, ortak görüşlerde uzlaşmanın imkansızlaşacağı kadar üye barındırmaması gerekmektedir (DPT, 2006: 13).

Koordinatör ve üyelerden oluşan stratejik planlama ekibi, hazırlık programının oluşturularak yürütülmesinden, plana uygun eylemlerin hayata geçirilerek izlenmesinden ve kurum yöneticilerine sunulacak çalışma raporlarının oluşturulmasından sorumludur. Koordinatör, ekibin oluşturulmasını, görevlerin dağıtılarak ekip üyelerinin eşgüdümlü çalışmasını ve değerlendirme raporlarının yorumlanarak üst düzey yöneticilere ulaştırılmasını sağlar (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 10).

Stratejik planlama ekibi oluşturulurken; üyelerin yeterli deneyime sahip, planlama çalışmalarına istekli, kurum içinde görev yaptığı birimi temsil kabiliyeti yüksek, sosyal ilişkileri güçlü, takım çalışmasına yatkın kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Farklı fikirlerin ortaya çıkması açısından üyelerin farklı birimlerden seçilmesi önemlidir. Kurum yöneticileri, mutlaka ekipte temsil edilmeli ve zorunluluk olmadıkça planlama sürecinde ekip üyeleri değiştirilmemelidir (DPT, 2006: 12).

### **2.3.1.3. İhtiyaçların Tespiti**

Stratejik planlama ekibi, hazırlık programını hazırlama aşamasında kurumun stratejik planlama konusundaki ihtiyaçlarını tespit etmelidir. Kurumun stratejik planlama sürecinde planlama ile ilgili eğitim, profesyonel danışmanlık, istatistiksel bilgi ve bunları gerçekleştirmek için bütçeye ihtiyacı olabilmektedir.

İhtiyaçlar tespit edilerek hazırlık programına eklenir ve zamanlama çalışmalarına geçilir.

#### **2.3.1.4. Zaman Planı**

Stratejik planlama uzun süren, ayrıntılı bir iştir. Stratejik planlama çalışmalarının zamanında bitirilmesi için zamanın iyi yönetilmesi gerekir. Bunun için zaman planı hazırlanır. Zaman planında ekip toplantılarının ne zaman ve hangi sıklıkla yapılacağı, stratejik planlama sürecinin her bir aşamasının ne zaman bitirileceği belirtilir.

#### **2.3.2. Durum Analizi**

Durum analizinde amaç kurumun mevcut durumunun fotoğrafını çekmektir. Kurumlar geçmişten günümüze kendileri ile ilgili sürecin bildirimini yaparak durum analizine başlarlar. Geride kalan dönemin değerlendirilmesi yapılır, görev alanıyla ilgili bağlayıcı mevcut yasal düzenlemeler incelenerek belirtilir ve kurumun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi yapılır. İç ve dış çevrenin analizi çeşitli yöntemlerle yapılarak çalışma tamamlanır.

##### **2.3.2.1. Kurumsal Tarihçe**

Kurumun hangi amaçları gerçekleştirmek için kurulduğu, zaman içerisinde geçirdiği kritik süreçler, organizasyon yapısı hakkında bilgi verilir. Kurumsal tarihçe bildiriminin çok uzun olmaması önerilmektedir.

##### **2.3.2.2. Uygulanmakta Olan Planın Değerlendirilmesi**

Bu aşamada, izleme ve değerlendirme raporlarındaki verilere bağlı olarak mevcut plan tüm yönleriyle değerlendirilir. Gerçekleştirilen ve gerçekleştirilemeyen amaçlar belirlenir. Gerçekleşmeyen amaçların nedenleri tartışılır. İlgili amaçların hedef, performans göstergesi ve eylem planları incelenerek yanlış ve eksiklikler belirlenmeye çalışılır. Yeni oluşturulacak stratejik plandaki amaç ve hedeflerin doğru şekilde belirlenmesi açısından bu çalışma çok önemlidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 13-14).

##### **2.3.2.3. Mevzuat Analizi**

Bu aşamada, ilgili kamu kurumuna faaliyetleriyle ilgili kanun ve yönetmeliklerle verilen yasal yükümlülükler belirlenmektedir. Kurumun görev ve sorumluluklarını içeren tüm belgelerin listesi çıkarılır. Görev ve sorumlulukların doğurduğu ihtiyaçlar tespit edilir (DPT, 2006: 19).

#### **2.3.2.4. Üst Politika Belgeleri Analizi**

Hükümetler tarafından oluşturulan kalkınma planları, orta ve uzun vadeli mali programlar, kurumu ilgilendiren yerel ve ulusal vizyon belgeleri, kurumun bağlı olduğu bakanlığın program ve projeleri üst politika belgeleri kapsamına girer. Hazırlanacak stratejik plan, bu belgelerle uyumlu amaç ve hedefler içermelidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 16).

#### **2.3.2.5. Faaliyet Alanları İle Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi**

Görev ve sorumlulukları belirleyen, kurum için yönlendirici ve bağlayıcı olan belgelerin analizinden yararlanılarak kurumun hangi alanlarda faaliyet göstereceği ve hizmetlerinin neler olacağı belirlenebilir. Belirlenen faaliyet alanları ve hizmetler stratejik plana yazılır. Bu aşamanın çıktıları kurumun stratejik amaçlarının belirlenmesinde kullanılabilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 16).

#### **2.3.2.6. Paydaş Analizi**

Stratejik planlama, katılımcı bir yönetim modelidir. Katılımcılığın sağlanması noktasında en önemli aşamaların başında paydaş analizi gelmektedir. Kurumun işleyişini etkileyen, kurumun ürettiği mal ve hizmetlerden yararlanan bütün kişi ya da kuruluşlar paydaş olarak tanımlanmaktadır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar olarak sınıflandırılır. Kurumun çalışanı olarak doğrudan işleyişi etkileyen ve işleyişten etkilenen bireyler iç paydaşlardır. Kurumun ürettiği ürün ya da hizmetlerden faydalanan ve faaliyetleriyle kurum işleyişini etkileyen, ilgili kamu idaresi dışındaki birey ya da kuruluşlar dış paydaşları oluşturur (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 18).

Analize paydaşların tespit edilerek önem sırasına koyulması ile başlanır. Daha sonra anket, görüşme ya da grup toplantıları ile görüş alınarak değerlendirme yapılır (DPT, 2006: 21-22).

#### **2.3.2.7. Kuruluş İçi Analiz**

Bu aşamada farklı analiz boyutlarından yararlanılır. İnsan kaynaklarının yetkinlik düzeyi, kurum kültürü, teknoloji ve bilişim altyapısı, fiziki ve mali kaynakların analizi yapılarak toplanan veriler birleştirilir.



İnsan kaynaklarının yetkinlik analizi çalışmalarında, tüm personelin iş süreçlerini gerçekleştirmek için sahip olması gereken yetkinliklerle mevcut durumda sahip olduğu yetkinlikler kıyaslanır, yetkinlik açıkları belirlenir. Bu analiz yapılırken öz değerlendirme, yönetici değerlendirmesi ve 360 derece değerlendirme yöntemleri kullanılabilir.

Kurum içerisinde geleneksel hale gelerek kurum faaliyetlerinin kalitesini etkileyen davranış ve uygulamalar bütünü, kurum kültürü olarak tanımlanabilir. Mevcut kurum kültürünün tespit edilmesi onun geliştirilmesi için ön koşuldur. Teknoloji ve bilişim altyapısı analizinde kurumun sahip olduğu mevcut teknolojiler listelenir. Teknolojik altyapının, kurumun iş süreçlerini gerçekleştirmesinde yeterli olup olmadığı, gelecekte hangi teknolojik gelişmelerin kuruma entegre edilmesi gerektiği belirlenir. Fiziki kaynak analiz çalışmalarında kurum binasının sahip olduğu taşınır, taşınmaz materyaller nicel olarak tespit edilir. Binanın yapısal durumunda, materyallerin sayı ve niteliğindeki eksiklikler belirlenerek raporlanır ve ihtiyaçlar önceliklendirilir. Mali kaynak analizinde, geçmiş dönem mali tablolarından ve ulusal kalkınma programlarından yararlanılarak kurumun bütçesinin yakın gelecekte ne olacağı tahmin edilir. Gerçekleştirilebilir stratejik amaç ve hedefler belirleyebilmek için doğru mali kaynak analizi yapmak büyük öneme sahiptir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 22-25).

#### **2.3.2.8. PESTLE Analizi**

PESTLE analizi, kurumun işleyişini etkileyebilecek politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik, yasal ve çevresel etkenleri ortaya çıkarmak için yapılır. Stratejik planlama kurulları bu altı alana odaklanmalı, beyin fırtınası yaparak etkenleri ortaya çıkarmalıdır. Kurumun stratejileri oluşturulurken, PESTLE analizi sonuçlarından yüksek düzeyde yararlanılacağı için bu analizin doğru yapılması çok önemlidir. Bu etkenlerin neler olabileceği aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 26):

**Politik etkenler:** Hükümet ya da siyasi iradelerin aldıkları kararlar, bölgesel ya da uluslararası kuruluşlardan gelen talepler, siyasi seçimler vb.

**Ekonomik etkenler:** Hükümetlerin bütçe politikaları, vergi düzenlemeleri, ulusal tasarruf tedbirleri, bölgesel ekonomik durum, uluslararası döviz kurları, global ekonomik buhranlar vb.

**Sosyokültürel etkenler:** Kurumun bulunduğu bölgenin nüfus özellikleri, toplumsal norm ve değerler, gelenekler vb.

**Teknolojik etkenler:** Global teknolojik gelişmeler, kurumun etkileşim halinde olduğu kuruluşların araştırma-geliştirme faaliyetleri, inovasyon hızı, kurumun mevcut teknolojik altyapısının durumu vb.

**Yasal etkenler:** Hükümetlerin kurumun dahil olduğu sektörü etkileyen yasal düzenlemeleri, uluslararası mevzuat vb.

**Çevresel etkenler:** Çevrenin doğal dengesini korumak için ulusal ve uluslararası düzeyde yapılan ve yapılması planlanan çalışmalar, sürdürülebilir kalkınma politikaları vb.

Analiz sonuçları tablo haline getirilerek incelenebilir. Tablolaştırılan bu veriler stratejilerin belirlenmesinde kolaylık sağlamaktadır.

#### **2.3.2.9. SWOT (GZFT) Analizi**

İç ve dış çevrenin kurumu nasıl etkilediğini ortaya çıkaran en önemli yöntemlerin başında SWOT analizi gelmektedir. Güçlü yönler (strengths), zayıf yönler (weaknesses), fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) kelimelerinin İngilizce karşılıklarının ilk harflerinden oluşan SWOT kısaltması yerine bazı kaynaklarda Türkçe olarak GZFT şeklinde geçmektedir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 407).

Bu analiz çalışması ile organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri tespit edilerek iç çevrenin bir nevi resmi çizilir. Yakın gelecekte kurumu bekleyen fırsatlar ve tehdit eden durumlar ortaya çıkarılarak dış çevre analizi yapılır. Belirlenecek stratejik amaç ve hedefler SWOT analizi sonuçları ile uyumlu olmalıdır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 27).

Swot analizini yaparken yüksek oranda katılım sağlamak analizin doğru yapılması açısından önemlidir. Stratejik planlama ekibi, odak grup toplantıları yaparak kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, kurumu bekleyen fırsat ve tehditlerin neler olabileceğini tartışmalıdır. Kurum paydaşlarından, personel yada personel temsilcilerinden görüş alınmalıdır.

Güçlü yönler belirlenirken, “neleri iyi yapıyoruz?” sorusuna odaklanılmalıdır. İdarenin sorun yaşamadığı, kurumun emsal kurumlarla karşılaştırıldığında nispeten başarılı olduğu süreçler belirlenmelidir.

Zayıf yönler belirlenirken, “neleri iyi yapamıyoruz?” ya da “hangi süreçlerde başarılı değiliz?” sorularına odaklanması gerekmektedir. Bu aşamada, kuruluş için sorun yaratan, idarenin kontrol edemediği, paydaşların memnun olmadığı süreçler belirlenir.

Fırsatlar, kurum dışında gelişen ve kurum için faydalı olabilecek durum ya da olaylardır. Yasal düzenlemeler, ekonomik gelişmeler, kurumun dahil olduğu sektöre yapılan yatırımlar, teknolojik gelişmeler, kurumun bulunduğu bölgenin demografik değişimi, kurum için fırsatlar oluşturabilir. Fırsatlar, dış çevrenin doğru şekilde analiz edilmesiyle açığa çıkabilmektedir.

Tehditler, kurumun varlığını korumasını güçleştiren, gelişimini sınırlayan olay ya da durumları işaret eder. Fırsatların oluşumu gibi tehditler de kurum dışı faaliyetlerin kuruma olabilecek etkileridir. Kurumların gelişimleri için fırsatlardan nasıl yararlanılması gerekiyorsa, tehditlerin de sınırlandırılması ve kontrol altına alınması gerekmektedir.

SWOT analizi yapılırken özellikle PESTLE analizi sonuçlarından yararlanır. Analiz sonuçları tabloya kaydedilir ve ekip üyeleri tarafından tekrar gözden geçirilir. Stratejilerin oluşturulması aşamasında SWOT analizi sonuçları önemli bir yol gösterici olmaktadır. Bu sebeple bu analizi etkili yapmak belki de stratejik planlamanın en önemli kısmıdır.

**Tablo 2.2: SWOT Matrisi**

İç Çevre		Dış Çevre	
Güçlü yönler	Zayıf yönler	Fırsatlar	Tehditler

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı (2018: 28)

### 2.3.3. Misyon İfadesi

Kurumun varoluş sebebini, hizmet ettiği kesimi ve faaliyetlerinin ne olduğunu yansıtan ve bunu açıklayan ifadeye misyon denmektedir (Ensari, 2005: 145). “Hangi

görev ve sorumlulukları yerine getirmek için varız?”, “görev ve sorumluluklarımızı nasıl yerine getiririz?”, “niçin hizmet veriyoruz?”, “hizmet ya da ürünlerimizi kim için üretiyoruz?” gibi sorular misyon bildirimini oluşturulurken cevaplanmalıdır. Misyon bildirimini oluşturulurken bazı hususlara dikkat edilmesi gerekir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 33):

- Çok uzun bildirim verilmemelidir.
- Kurumun görev ve sorumlulukları ile ilgisiz ifadeler kullanılmamalıdır.
- Ayrıntılı değil, kapsayıcı olmalıdır.
- Sürece değil, sonuca odaklanılmalıdır.
- Kurumun yetki alanlarını ve paydaşlarını içeren ifadelere yer verilmelidir.

Misyon ifadesi oluşturulurken stratejik planlama ekibi, personel temsilcileri, paydaşlar birlikte beyin fırtınası yaparak geniş kapsamlı bir çalışma yapabilirler.

#### **2.3.4. Vizyon İfadesi**

Kişi ya da kurumların gelecekte ulaşmak istedikleri, paydaşların beklentilerini yansıtan genel amacın sözel ifadesi vizyon bildirimini oluşturur (Ensari, 2005: 147).

Vizyon belirleme sürecinde kurum, “nereye ulaşmak istiyoruz?” ve “ sunduğumuz hizmetleri geliştirmek için neler yapabiliriz?” sorularına cevap aramalıdır. Vizyon bildirimini oluşturulurken (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 34);

- Paydaşların beklentilerine yönelik olmasına,
- Ulaşılabilir ve gerçekçi olmasına,
- Kavram karmaşasından uzak olmasına,
- Sürekli gelişimi ve kurumsal öğrenmeyi teşvik edici olmasına,
- Kuruma özgü ve orijinal olmasına dikkat edilmelidir.

#### **2.3.5. Temel Değerler**

Kuruluşların misyonlarını yerine getirip, ideallerine ulaşmaları sürecinde bütün faaliyetlerini yönlendiren inanış ve düşüncelerin toplamı temel değerleri oluşturur (Çakır, 2008: 36). Temel değerlerin belirlenmesi kurum çalışanlarının karar verme süreçlerini kolaylaştırarak, vizyona ulaşmada yapılacak çalışmaları yönlendirir. Etkili kurum standartlarının oluşumuna katkı sağlayarak hizmet kalitesini artırıcı rol oynar (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 36).

Bir organizasyonun değerleri, tüm çalışanlar tarafından kabul edilerek net bir şekilde ifade edilmeli ve çalışanların motivasyonunu yukseltici nitelikte olmalıdır (Ensari, 2005: 143). Temel değerlerini belirleme aşamasında kurum, “görevimizi nasıl yaparız?” sorusuna cevap aramalıdır.

### **2.3.6. Amaçlar**

Kurumun orta ve uzun vadede elde etmek istediği sonuçlar, amaçları oluşturur. Amaçların kapsamı, yapılacak olan eylemlerin neler olacağını belirleyerek, kurumun stratejik olarak hangi yone doğru gittiğini gösterir (DPT, 2006: 38; Küçüksüleymanoğlu, 2008: 407).

Doğru belirlenmiş amaçların özellikleri aşağıda belirtildiği gibidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 39):

- Kurumun misyonunu yerine getirmesini sağlar.
- Kurumsal değişimi ve gelişimi sağlayıcı niteliktedir.
- Gerçekleştirilebilir zelliktedir.
- Kurumun değerlerine aykırı değildir.
- Kurumun vizyonuna erişmesine dönüktür.
- Orta ve uzun vadede elde edilmek istenen sonuçların genel ifadelerini gösterir, ayrıntıları içermez.

Amaçların oluşturulma sürecinde kurum, paydaşlarının orta ve uzun vadede kendisinden nasıl bir hizmet beklediğine ve bu beklentileri karşılamak için neler yapabileceğine odaklanmalıdır.

### **2.3.7. Hedefler**

Amaçların gerçekleşmesi için izlenmesi gereken yol ve yontemler hedefleri oluşturur. Hedefler, amaçlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak gösteren ifadelerdir (DPT, 2006: 39). Hedeflerin (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 40);

- Belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilebilir,
- İlgili amacın gerçekleştirilmesine katkı sağlayıcı,
- Kurumun misyon ve vizyonuna aykırı olmayan,
- Sayısal olarak ifade edilebilen,
- Karmaşık olmayan özellikte olması gereklidir.

Hedefler doğru şekilde belirlenmediğinde kurum performansının ölçülmesi ve değerlendirilmesi mümkün olmamaktadır. Stratejik amaçlarını gerçekleştirmek isteyen kuruluşlar, öncelikle hedeflerini somut, ölçülebilir ve ulaşılabilir bir şekilde belirlemek durumundadırlar. Hedeflere ulaşıldığında stratejik amaçlar da hayata geçirilmiş olur. Kurumlar hedef belirleme sürecinde, belirleyecekleri hedeflerin ilgili amaca ulaşmaya ne kadar etki ettiğine ve ölçülebilir özellikte olup olmadığına odaklanmalıdırlar (DPT, 2006: 39).

### 2.3.8. Performans Göstergeleri

Hedeflerin hangi oranda gerçekleştirildiğini gösteren araçlar performans göstergeleridir. Hedeflerin ölçümünde kullanılırlar ve nitel ya da nicel ifadeler içerebilirler (Çakır 2008: 40 ; Kalkınma Bakanlığı, 2018: 45). Hedeflerin niteliğine göre farklı performans göstergesi çeşitleri kullanılabilir. Performansı yönlendiren öncül göstergeler kullanılabileceği gibi, performans çıktısı olarak ardıl göstergeler de kullanılabilir.

**Tablo 2.3: Performans Göstergesi Örnekleri**

<b>Örnek Öncül Göstergeler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Hizmet içi eğitime katılan personel sayısı</li><li>• Stratejik toplantı yapma sıklığı</li><li>• Motivasyon artırıcı aktivitelerin sayısı</li></ul>
<b>Örnek Ardıl Göstergeler</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Paydaş memnuniyet oranı</li><li>• Gelir artış oranı</li><li>• Disiplin cezası gerektiren olay sayısı</li></ul>

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı (2018:45-46)

### 2.3.9. Stratejiler

Organizasyonların, belirledikleri hedeflerini gerçekleştirmelerini kolaylaştıran her türlü yol ve yöntemler stratejileri oluşturur. Kuruluşlar, bilgi ve insan kaynaklarını kullanarak yeterli sağladıkları alanlara göre stratejiler belirlerler (DPT, 2006: 39).

Kurumlar stratejilerini belirlerken SWOT analizi sonuçlarından yararlanmalıdırlar. Kurumlar, SWOT analizi sonucu belirlenen güçlü yönlerini kullanarak, tehditlerin etkilerini en aza indirgeyecek stratejiler belirleyebilirler. Benzer şekilde fırsatlardan en üst düzeyde faydalanarak zayıf yönlerini güçlendirebilirler. Kuruluşlar, tehditlerin

zayıf yönlerine olan etkisini azaltmak amacıyla stratejiler belirleyebilirler ya da fırsatlardan yararlanarak belirleyecekleri stratejilerle güçlü yönlerini daha da etkinleştirebilirler.

**Tablo 2.4: Strateji-GZFT İlişkisi**

<u>Güçlü Yönler-Fırsatlar Stratejileri</u> Örnek: AB projelerine katılmaya istekli çalışanları yakın çevrede düzenlenen proje yazma eğitimlerine yönlendirerek bu konuda yeterli geliştirmek	<u>Güçlü Yönler-Tehditler Stratejileri</u> Örnek: Merkezi sınav sisteminin değişimi sonucu öğrencilerde oluşan sınav kaygısının etkin çalışan rehberlik servisinin düzenli yapacağı etkinliklerle en aza indirgenmesi
<u>Fırsatlar-Zayıf Yönler Stratejileri</u> Örnek: Okula yapılan bağışların fiziki ve teknolojik altyapının güçlendirilmesi için kullanılması	<u>Tehditler- Zayıf Yönler Stratejileri</u> Örnek: Maddi kaynak yetersizliği ve artan maliyeti sonucu yapılması planlanan ses yalıtımı uygulamasından vazgeçilmesi

**Kaynak:** Kalkınma Bakanlığı (2018: 48)

### 2.3.10. Eylem Planları

Amaç, hedef ve stratejilerin uygulamaya dökülmesi için yapılacak çalışmaların düzenlenmiş hali eylem planlarını oluşturur. Eylem planlarının uygulanmasıyla elde edilecek verilerle stratejik planın izlenmesi, değerlendirilmesi ve düzeltilerek güncellenmesi sağlanır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 51).

Eylem planları hazırlanırken hangi amaç ve hedefe yönelik olduğu, ilgili performans göstergesi, uygulama süresi, sorumlu birim ya da kişiler mutlaka planda belirtilmelidir.

### 2.3.11. Maliyetlendirme

Kuruluşlar, stratejik planlarında belirtilen amaç ve hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duydukları maddi kaynakları belirtmek durumundadırlar. Maliyetlendirme çalışmaları kurumun mali disiplini sağlayarak kaynakların tasarruflu ve sonuca yönelik kullanılmasına hizmet eder (DPT, 2006: 41 ; Kalkınma Bakanlığı, 2018: 48).

### 2.3.12. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme süreci, planın kontrol boyutunu oluşturur. Stratejik planda belirtilen hedeflere ulaşmak adına yapılan eylemlerin düzenli olarak raporlanıp kaydedilmesi izleme sürecini oluşturur. Verilerin yansız ve sistematik olarak kaydedilmesi izlemenin etkili olması açısından çok önemlidir (Mirze, 2014: 315).

İzleme raporlarının sonuçları, planda belirtilen amaç ve hedeflerle karşılaştırılarak performans ölçümlenmeleri yapılır ve kurumun planlama ile elde ettiği sonuçlar değerlendirilir.

İzleme ve değerlendirme süreçleri, plan süresi içerisinde düzenli olarak yapıldığında, uyumsuz görülen kısımların düzeltilmesini sağlar. Eylem planlarında, raporların süresi, kapsamı, kim tarafından ve hangi sıklıkla tutulacağı doğru şekilde belirtilirse, izleme ve değerlendirme süreci daha etkili olacaktır. Kurumlar, bu süreçleri doğru yönetmek için teknolojik alt yapılarını ve insan kaynaklarını etkili kullanmak durumundadırlar (DPT, 2006: 46 ; Kalkınma Bakanlığı, 2018: 55).

Bu aşamada en önemli görev kurumun üst düzey yöneticilerine düşmektedir. Stratejik planlama ekibi planın ana hatlarını, eylem planlarını, raporları aktarmada yöneticilere yardımcı olur; ancak izleme raporlarını inceleyerek değerlendirme raporlarını yazmak yöneticilerin sorumluluğundadır.

## **2.4. Stratejik Yönetim**

Aktan (2003: 48)'a göre stratejik yönetim, organizasyonlara, amaç ve hedefleri doğrultusunda uzun vadede yapacakları çalışmalarını belirleme imkanı tanıyan bir işletme yönetim biçimidir.

Planlama süreci genel olarak organizasyon, yönetme ve kontrol süreçlerine odaklanmadığı için stratejik planlama süreci de daha çok dış çevreye odaklanarak belirlenen amaçların gerçekleşmesini sağlamaya dönüktür. Yönetim kavramı, planlama ile birlikte organize etme, yönetme ve kontrol süreçlerini de içerir. Stratejik yönetim, bütün bu süreçleri uzun vadede başarı elde etmek için harekete geçirir. Dış çevreyi göz ardı etmemekle birlikte kurumun sosyal yapısına, kültürüne daha fazla odaklanarak geleceği yönetmeye çalışır (Mirze, 2014: 5-6).

Stratejik yönetim, kuruluşların rutin çalışmalarının yönetimi ile ilgilenmez. Uzun vadede rekabet üstünlüğü sağlayarak kurumun varlığını devam ettirmesine imkan sağlayan çalışmaların yürütülmesi ile ilgilenir (Ülgen ve Mirze, 2018: 7).

### **2.4.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri ve Tarihsel Gelişimi**

Stratejik yönetim çok geniş kapsamlı bir yönetim şeklidir. Stratejik yönetimin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aktan, 2003: 49-50; Ülgen ve Mirze, 2018: 8):



- Gelecekte yapılacak eylemlere ve bunların sonuçlarına odaklanır.
- Gelecekte organizasyonun varlığını tehdit edebilecek faktörlerin belirlenerek, bu faktörlere karşı önlem alınmasını sağlar.
- Rekabet üstünlüğünü sağlayacak çalışmalara odaklanır.
- Uzun vadede performansın artırılarak kar oranlarının ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi amacına yöneliktir.
- Ekip çalışması ve katılımcılığa dayalıdır.
- Kuruluşların iç ve dış çevrelerini analiz etmelerine imkan sağlayan bir yönetim şeklidir.

Akgemci (2015: 13-20), stratejik yönetimin tarihsel gelişimini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Stratejik yönetim düşüncesinin 1880'li yıllara dayandığını söylemek mümkündür.
- Bilimsel anlamda yönetim uygulamaları II. Dünya Savaşı sonrası 1950'li yıllarda önem kazanmıştır. Ancak ilk yönetim uygulamalarının stratejik olduğunu söylemek güçtür.
- 1960'lı yıllarda kuruluşlar, piyasaların sürekli takibi ve planlı büyüme çalışmalarına odaklanmışlardır.
- 1970'li yıllarda stratejik planlama çalışmalarının önem kazanmasıyla stratejik yönetim anlayışının şirketlerde kabul görmesi kolaylaşmıştır.
- 1980'li yıllar stratejik yönetim uygulamalarının tam anlamıyla kabul gördüğü yıllardır. Rekabet üstünlüğü sağlamak adına kuruluşlar işletme dışı etkenleri araştırmaya başlamışlardır. Artan rekabet koşulları, bilgi teknolojilerinin hızlı gelişimi, demografik değişimler 1980'lerin ikinci yarısından itibaren kurumların stratejik yönetim anlayışına geçişini hızlandırmıştır.
- 1985-1995 yılları, sektör analizi çalışmaları ile geçmiştir. Kurumsal yeteneklerin belirlenerek, bunlara uygun olarak yeni sektörler, yeni pazarlar oluşturulması faaliyetleriyle stratejik yönetimin ötesine geçilmiştir.
- 2000'li yıllar, organizasyonların yeni değerler üretme, üretilen değerlerin başka işletme ya da sektörlerle geçmesini önleme ve eylemde bulunan sektörü geliştirme çalışmalarına sahne olmuştur.

## **2.5. Performans Yönetimi**

### **2.5.1. Performans ve Performans Yönetimi Kavramları**

Performans kelimesi çoğu zaman başarı kelimesi ile aynı anlamda kullanılsa da dilimize İngilizce 'den giren ve sözlük anlamı olarak bir işi ya da görevi yapma veya yerine getirme olarak yerleşen bir kavramdır (Akçakaya, 2012: 173). Günümüz iş dünyasının da etkisiyle performans, gerçekleştirilmesi beklenen organizasyonel amaçlar doğrultusunda çalışanların ortaya koyduğu çaba olarak tanımlanabilir (Barutçugil, 2015: 125). Bu iki tanımdan yola çıkarak performansı, kişi ya da örgütlerin önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için belirli bir zaman diliminde ortaya koyduğu eylemler bütünü olarak tanımlayabiliriz.

Performans yönetimi, bireysel ve birimsel performansın geliştirilmesi yoluyla kurumsal performansı iyileştirmek için sistematik bir süreç olarak tanımlanabilir. Planlanan hedefler, standartlar ve yetkinlik gereklilikleri konusunda anlaşılacak bir çerçevede performansı anlayarak ve yöneterek organizasyondan, ekiplerden ve bireylerden daha iyi sonuçlar alınmasının bir yoludur (Armstrong, 2006: 1).

Başka bir deyişle, performans yönetimi belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmesi beklenen kurumsal hedeflere ulaşma yolunda ortaya konan bireysel ve iş birimleri performansının ölçülmesini, değerlendirilmesini, ödüllendirilmesini ve geliştirilmesini sağlayan bir araçtır (Akçakaya, 2012: 172; Barutçugil, 2015: 125).

### **2.5.2. Performans Yönetiminin Amaçları**

Armstrong (2006:2), çalışmasında performans yönetiminin amaçlarını şu şekilde belirtmiştir:

- Bireylerin, iş birimlerinin ve iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi ve etkin liderlik tarafından sağlanan bir çerçeve dahilinde, kendi becerileri ve katkıları için sorumluluk aldıkları yüksek performanslı bir kültür oluşturmaktır.
- Hedefler doğrultusunda çalışanları doğru şeyleri yapmaya odaklamaktır.
- Bireysel hedefleri örgütsel hedeflere hizalamak ve bireylerin kurumsal temel değerleri desteklemelerini sağlamak.

- Görev sorumlulukları, hesap verilebilirlik, beceri, davranışlar açısından beklentilerin tanımlanmasını ve kararlaştırılmasını sağlayarak, çalışanların beklentileri karşılama ve aşma kapasitelerini geliştirmek, kendileri ve organizasyonları için tam potansiyellerini elde etmektir.
- Çalışanların gelişmeleri için ihtiyaç duydukları motivasyon ve rehberliğin hazır bulunmasını sağlamak.

Başka bir görüşe göre, performans yönetiminin amacı kurumun vizyonunu gerçekleştirmek için uzun vadede yapacağı çalışmaları çalışanlarının katılımıyla belirlemesi, çalışanların görevlerini daha motive bir şekilde yapmalarını sağlamak, ortaya konan çabanın objektif bir şekilde ölçülerek değerlendirilmesi ve kurumsal öğrenmenin gerçekleştirilmesidir (Akçakaya, 2012: 184).

### **2.5.3. Performans Yönetiminin Yararları**

Performans yönetimi, kişi ve kurumlara kısa ve uzun dönemde çeşitli yararlar sağlamaktadır. Bu yararlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Barutçugil, 2015: 127-129):

- Bireysel ve kurumsal hedefler arasındaki ilişkiyi güçlendirir.
- Yönetimin, çalışanların performansıyla ilgili beklentilerinin anlaşılmasını sağlayarak kurum içi iletişimi geliştirir.
- Yöneticilerin iş süreçleri ve sonuçları üzerindeki etkisini güçlendirir.
- İş süreçleri esnasında meydana gelebilecek sorunların önceden tespit edilmesini ve bu sorunlara karşı önlem alınmasını kolaylaştırır.
- Çalışanlara geribildirim sağlayarak mesleki ve kişisel gelişimi sağlar.
- Kurumda sürekli iyileştirme kültürünün yerleşmesine katkıda bulunur.
- Kurum yönetimine olan güveni artırır.
- Kurumun değişen çevre şartlarına daha hızlı tepki vermesini sağlayarak rekabet üstünlüğü elde etmesini kolaylaştırır.

### **2.5.4. Performans Yönetim Süreci**

Performans yönetimi, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreçtir. Alan yazın incelendiğinde farklı aşamalara rastlanmaktadır. Performans yönetimi esnek bir süreçtir ve bu nedenle örgütün yapısına uygun olmalıdır. Her örgüt için performans yönetim faaliyetleri farklılık gösterebilir. Ancak hangi faaliyetler belirlenirse

belirlensin, etkili bir yönetim için her aşamadaki faaliyetlerin titizlikle yerine getirilmesi gerekir. Armstrong (2006: 12-16), performans yönetim sürecinin aşağıdaki aşamalardan oluştuğunu öne sürmüştür:

- Planlama
- Uygulama
- İzleme
- Gözden Geçirme

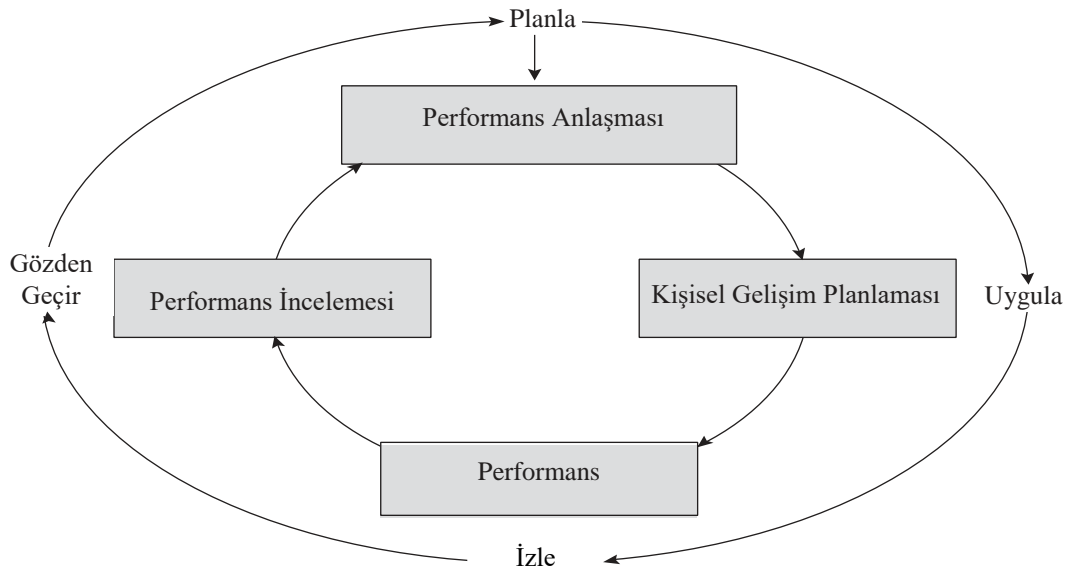
Planlama aşamasında üst düzey yöneticiler ne yapılacağına ve nasıl yapılacağına karar verirler. Planlama aşamasında ayrıca üst yönetim ve çalışanlar arasında performans anlaşması yapılmalıdır. Anlaşmadan kasıt performansın ne olacağı konusunda uzlaşdır.

Uygulama aşaması eyleme geçmedir. Plarlarda belirlenen amaçların gerçekleşmesi için eylem planları uygulanır.

İzleme aşaması uygulama sonucunda ortaya çıkan performansın ölçülerek kontrol edilmesi faaliyetlerini içerir. Plan ya da uygulamaların sonuçları kontrol edilir.

Gözden geçirme aşaması değerlendirme faaliyetlerini içerir. Kurum ya da kişilerin hangi amaçları gerçekleştirdiği ya da gerçekleştiremediği, performansın yeterli olup olmadığı, performansın iyileştirilmesi için neler yapılması gerektiği belirlenir.

**Şekil 2.4: Performans Yönetim Döngüsü**



**Kaynak:** Armstrong (2006: 17)

### 2.5.5. Performans Yönetiminin Sınırlılıkları

Performans yönetimi günümüzde çok sık kullanılan bir yöntem olmasına karşın her kurumda aynı etkiyi gösterememektedir. Etkili olabileceği bilinmesine karşın yöntemin bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır.

Performans yönetimi aşamalarının doğru şekilde ve eksiksiz uygulanması performans yönetim modelinin etkili olması için temel koşuldur. Bu aşamaların çok iyi bilinmesi ve çok iyi uygulanması gerekir. Burada kurum yöneticisinin becerileri ön plana çıkmaktadır.

Planlama eksikliği, uygulamaların yapılmaması ya da performans ölçümünün doğru olmaması performans değerlendirmenin sağlıklı olmamasına sebep olur. Değerlendirmenin doğru yapılamaması, personel ve kurumun iyileştirmeye açık alanlarının belirlenememesine ve dolayısıyla gelişimin durmasına neden olur. Performans yönetiminden gerekli verimi almak için yöneticilerin üst düzey bilgi ve beceriye sahip olması, personele performans yönetimi konusunda gerekli bilgilendirmeyi yapması gerekmektedir.

Barutçugil (2015: 162-165), “Performans Yönetimi” isimli kitabında performans yönetimi sistemine eleştirel bir bakış açısıyla yaklaşarak sistemin dayandığı varsayımların sorunlarını ele almıştır. Bu varsayımlar ve onlara getirilen eleştiriler aşağıdaki gibidir:

- **Varsayım 1:** Organizasyonun performansının tüm çalışanların performanslarının toplamı olduğu varsayılmaktadır. Çalışanlar arası ilişkiler göz ardı edilmektedir. Kurum çalışanlarının birbiriyle etkileşimleri ve dolayısıyla performanslarının sentezi başarıyı getirmektedir.
- **Varsayım 2:** Genellikle sonuçlara dikkat edilerek başarı yakalanacağı anlayışı hakimdir. Sonuçların başarılı ve istenen yönde olması önemlidir. Ancak günümüzde sadece sonuca odaklanarak rekabet üstünlüğü sağlamak imkansızdır. Sonuca götüren süreçlere özellikle önem gösterilmelidir. Kaliteli hizmet anlayışı ve ürün geliştirmek için işlerin nasıl yapıldığına da odaklanılması gerekir.
- **Varsayım 3:** Çalışanların hedef belirleme çalışmalarına katılımlarının motivasyonu sağladığı varsayımı vardır. Hedef belirlemeye, çalışanların katılımı önemlidir. Ancak kuruluşun genel amaçları bireyler için anlamlı gelmiyorsa, bu

amaçlar etrafında şekillenen kişisel hedeflerini seçmeleri motivasyonlarında önemli bir artış sağlamayacaktır.

- **Varsayım 4:** Performans yönetiminde, sonuçların objektif ve tutarlı bir şekilde ölçülebildiği varsayılmaktadır. Ancak bu neredeyse imkansızdır. Çok titiz bir şekilde belirlenen performans standartları bile tartışmalı ve anlamsız değerlemelere sebep olabilir.
- **Varsayım 5:** Performansın iyileştirilmesi için rehberlik ve performans değerlendirmesinin birlikte başarıyla uygulanabileceği varsayılmaktadır. Kurum yöneticilerinin bu görevleri birlikte başarıyla yerine getirmeleri çok güçtür. Rehberliğin yapılabilmesi için çalışanın yetersiz olduğu alanı kabul ederek yöneticiye göstermesi gereklidir. Bunun olması için de çalışan ve yönetici arasında sağlam bir güven ilişkisinin tesis edilmiş olması lazımdır. Çalışanlar, görevde yükselme gibi bir sonuç elde etme olasılığı karşısında yetersiz oldukları alanları paylaşmaktan çok saklama eğilimi sergilemektedirler.

#### **2.5.6. Kurumsal Performans Kavramı**

Kurumsal performans kavramı, stratejik yönetim, süreç yönetimi, insan kaynakları yönetimi, bilgi sistemleri pazarlama gibi farklı disiplinleri ilgilendiren bir çalışma alanıdır. Çok fazla sayıda çalışmada adı geçmesine karşın, fikir birliğine varılan tanımına ulaşmak güçtür. Kurumsal performans, 1980'li yıllarda genellikle finansal amaçların gerçekleştirilme düzeyini gösteren bir ölçümleme modeli olarak görülürken 1990'lı yıllardan itibaren finansal olmayan kriterlere de odaklanmıştır (Dönmez vd., 2013: 5-6).

Her ne kadar son 25 yıllık dönem, finansal olmayan göstergelerin bu alandaki yükselişine sahne olsa da, şirketler için hala finansal göstergeler ön plandadır. Gosselin (2005: 420-421), Kanada' da 100'den fazla şirkette yürüttüğü araştırmasında şirketlerin finansal ve finansal olmayan göstergeleri ne oranda kullandıklarını araştırmıştır. Şirket yöneticileri 73 performans ölçütünü, ne oranda kullandıklarını anket yoluyla cevaplamışlardır. Araştırma sonucunda kuruluşların, kurumsal performansın belirlenmesinde finansal göstergeleri daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır. Araştırmanın bir diğer sonucu da çok boyutlu performans ölçüm modelleri kullanan şirketlerin bile diğerlerinden daha fazla finansal olmayan gösterge kullanmamalarıdır. Finansal olmayan göstergelerin önemini ispatlayan daha fazla

araştırma yapılmasının gerekliliğini gösteren bu çalışma, kurumsal performans kavramındaki boşlukları kanıtlar niteliktedir.

Franco-Santos ve diğerleri (2007: 784-801), araştırmacıların kurumsal performans ölçüm sistemlerinin tam olarak ne anlama geldiklerini açıklamadan kullanma eğiliminde oldukları tezinden yola çıkarak alinyazındaki araştırmaları tarayıp kurumsal performans ölçüm sistemlerinin temel özelliklerini açıklamaya çalışmışlardır. İlgili araştırmaların çok azında benzer kavramlara rastlamışlardır. Araştırmacılar arasında uzlaşılan kavramlardan bazıları şunlardır:

- Performans ölçütleri
- Hedefler
- Strateji uygulama
- Odaklanma/uyum sağlama
- İç iletişim
- Performans değerlendirmesi
- İlerlemenin izlenmesi
- Bilgi sağlama

Bütün bu bilgiler ışığında, kurumsal performansın tanımı şu şekilde yapılabilir: “Kuruluşların stratejilerini uygulayarak hedeflerine ulaşma çabalarının; kârlılık, verimlilik, rekabet üstünlüğü gibi finansal göstergeler ile müşteri memnuniyeti, kurumsal öğrenme, kurum içi iletişim, çalışan motivasyonu gibi finansal olmayan göstergeler doğrultusunda yapılacak performans değerlendirmeleri sonucu ortaya çıkan etki derecesidir.”

Etkili kurumsal performans ölçümü yapmak için çok sayıda, çok boyutlu model geliştirilmiştir. Alan yazın incelendiğinde, Dinamik Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemi (DIPMS), Balanced Scorecard (BSC), Performans Ölçülerinin Geliştirilmesi Modeli, Bütünleşik Performans Ölçüm Sistemleri (IPMS), Bütünleşik Dinamik Performans Ölçüm Sistemleri (IPMDS), Dinamik Performans Ölçüm Sistemi (DPMS), Performans Prizması, Organizasyonel Performans Ölçüm Sistemi (OPM), SMART gibi kurumsal performans yönetim modellerine rastlanmaktadır (Neely, Adams ve Crowe, 2001: 6; Suwignjo, Bititci ve Carrie, 2000: 238). Ayrıca kaliteye vurgu yaparak kurumların öz değerlendirme yeteneği kazanmalarını sağlayan Avrupa Kalite Yönetimi Kuruluşu (EFQM) Mükemmellik Modeli, Deming Ödülü ve

Malcolm Baldrige Ulusal Kalite Ödülü gibi yaklaşımlar da mevcuttur (Neely, Gregory ve Platts, 2005: 1233).

Bu araştırma, resmi ortaokullar için en uygun çok boyutlu kurumsal performans ölçüm modelinin Balanced Scorecard (BSC) olduğu iddiasını taşıdığı için sonraki bölümlerde BSC modeli ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### **2.5.7. Türk Kamu Sektöründe Performans Yönetimi**

Kamu sektöründe performans yönetim sisteminin uygulanması, motivasyonun artmasını sağlar. Başarı elde eden kurumların ve çalışanların belirlenerek ödüllendirilmeleri sağlanır. Kişi ve kurumların gelişmeye açık alanları ortaya çıkar. Kurumsal öğrenme kültürünün oluşumuna katkı sağlar (Yıldırım, 2014: 42).

1938 yılında yürürlüğe giren 3460 sayılı kanun ile performans yönetimi uygulamalarının ilk kez yasal altyapı kazandığı söylenebilir. İlerleyen yıllarda çıkarılan kanun hükmünde kararnamelerle ilgili yasada çeşitli değişiklikler olmuştur.

2000’li yıllara gelindiğinde kamu yönetimi anlayışının güncellenmesi gerektiğinden sıkça bahsedilmiştir. Akabinde, 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı kanun ile kamu idareleri için stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye dayalı performans denetleme uygulamaları zorunlu hale getirilmiştir. Kanunun ikinci maddesine göre; tüm merkezi ve yerel yönetim kapsamındaki kamu kurumlarının mali yönetim ve kontrolü bu kanunla belirlenen esaslara göre yapılacaktır (Keser Özmantar, 2011: 69).

5018 sayılı kanunun sonucu olarak Sağlık Bakanlığı’nda 2004 yılından itibaren performansa dayalı ek ödeme sistemi uygulanmaktadır.

Onuncu Kalkınma Planı’nda aralarında kurumsal karnenin (Balanced Scorecard) de olduğu çok boyutlu performans ölçüm sistemlerinin kamu sektöründe kullanılması gerektiğinden bahsedilmiştir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 79).

### **2.5.8. Türk Eğitim Sisteminde Performans Yönetimi**

Performans yönetimi kavramı denince akla ilk gelen kavramlar performans ölçümü ve değerlendirmesidir. Türk eğitim sistemi içerisinde de performans yönetimi, “teftiş, denetleme” kavramalarını akıllara getirmektedir.



Türk eğitim sisteminde tüm eğitim kademelerindeki bütün eğitim kurumlarının ve personelinin denetim faaliyetlerinden sorumlu üç ayrı birim bulunmaktadır. Bu birimler görev alanları aşağıda belirtildiği gibidir (Keser Özmantar, 2011: 71):

**1) Yüksek Denetleme Kurulu:** YÖK'e bağlı üniversiteleri ve onlara bağlı birimlerini denetlemekle görevlidir.

**2) MEB Teftiş Kurulu Başkanlığı:** MEB merkez, taşra, yurt dışı teşkilatı ve bunların yetki alanında bulunan kuruluşların her türlü faaliyet ve işleyişlerini denetlemekle görevlidir.

**3) MEB Eğitim Müfettişleri Başkanlığı:** İl milli eğitim müdürlüğü bünyesinde MEB'e bağlı resmi ortaöğretim kurumlarının rehberlik ve teftişi, kurumlardaki aday personelin rehberlik, iş başında yetiştirme, soruşturma işlerini yürütmekle görevlidir.

MEB' e bağlı eğitim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticiler uzun yıllar sicil raporları ve müfettiş denetim raporlarıyla değerlendirilmişlerdir. Sicil raporu, sicil amiri tarafından personelin dış görünüşü, zeka derecesi, azim ve sebatkârlık düzeyi, dürüstlük, güvenilir olma gibi pek de objektif olmayan kriterler üzerinden her yıl belirlediği bir anlamda performans ölçüm puanıdır. Müfettiş raporları ise okulları ziyaret eden müfettişlerin sınırlı sürede, belirli formlar aracılığıyla tek boyutlu olarak yaptıkları ve geri bildirim yeterli olmayan denetim uygulamalarıdır. 2011 yılında çıkarılan 27914 sayılı yönetmelikle sicil raporu ile denetleme sistemi kaldırılmıştır. Yine aynı yönetmelikle, öğretmenleri doğrudan denetleme yetkisi müfettişlerden alınarak okul müdürlerine verilmiştir. Yönetmeliğin eğitim kurumlarını öz değerlendirme yapmaya teşvik ettiği söylenebilir.

27914 sayılı yönetmeliğin bir sonucu olarak 2015-2016 eğitim öğretim yılı sonunda MEB merkez teşkilatı okul müdürlüklerine öğretmenlerin performans değerlendirmesi ile ilgili ölçek göndererek birinci sicil amiri olan okul müdürleri tarafından performans ölçüm çalışması yapılmasını sağlamıştır. MEBBİS sistemi aracılığıyla performans ölçüm sonuçları öğretmenlerle paylaşılmıştır. Ancak stratejik planlama gereği vizyonu ve stratejik amaçları farklı olan farklı eğitim kurumlarında çalışan öğretmenlerin merkezden gönderilen geçerliği şüpheli aynı kriterlerle değerlendirilmeye çalışılması beraberinde bir çok tartışmaya sebep olmuştur. Bu tartışmalar sebebiyle 2017-2018 eğitim-öğretim yılından itibaren uygulamadan vazgeçilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı, son yıllarda performans ölçüm modellemeleri üzerinde kapsamlı çalışmalar yapmaya çalışmaktadır. Ancak merkezden gönderilecek tek tip formlar 2011 yılında çıkarılan yönetmeliğin amacına ve stratejik yönetim anlayışına ters düşmektedir.

Yerel sorunları göz ardı etmeden, Türk eğitim sisteminin tüm paydaşlarının katılımıyla stratejik planlarla belirlenen hedeflerin uygulanarak izlenmesini sağlayacak bir performans yönetim sistemine ihtiyaç duyulmaktadır (Yıldırım, 2014: 45).

## **2.6. Balanced Scorecard (BSC)**

Bu bölümde kullanıldığı kurumlarda stratejik planlama, stratejik yönetim ve performans değerlendirmeyi bir arada sunan BSC ile ilgili bilgilere yer verilmiştir. BSC'nin tanımı ve özellikleri, BSC boyutları, strateji haritaları, kamu kurumları ve eğitim kurumlarında BSC'nin uygulanabilirliği ve BSC'ye duyulan ihtiyaç konuları hakkında ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır.

### **2.6.1. Balanced Scorecard'ın Tanımı ve Özellikleri**

Balanced Scorecard, 1990 yılında "Nolan Norton Institute" isimli şirketin bünyesinde gerçekleştirilen "Geleceğin Örgütünde Performans Ölçümü" adlı araştırmanın sonuçlarına göre oluşturulan performans ölçme ve değerlendirme yöntemidir. Bu çalışmada Nolan Norton şirketinin başkanı olan David Norton araştırma yürütücüsü, Harvard Business School Arthur Lowes Dickinson Fakültesi'nde muhasebe profesörü olan Robert S. Kaplan da danışman olarak görev almıştır.

Farklı sektörlerde hizmet üreten şirketlerin yöneticileri araştırmaya katılarak, bir yıl boyunca düzenli şekilde yüz yüze görüşme yoluyla veri aktarmışlardır. Araştırmanın temel varsayımı, özel kuruluşların performanslarını belirlemek için kullandıkları finansal göstergelere odaklanan ölçüm modellerinin kurumsal performansı ölçmede yetersiz kaldığıdır. Araştırmacılar, finansal göstergelerin önemini inkar etmemekle birlikte, finansal olmayan göstergelerin de performansı ölçmede etkili olduğuna inanmaktadırlar.

Araştırmanın sonuçları makale haline getirilerek Harvard Business Review dergisinin Ocak-Şubat 1992 sayısında “Balanced Scorecard: Performansı Artıran Ölçümler” başlığıyla yayınlanmıştır.

İlerleyen yıllarda, BSC'nin şirketlerdeki ilk uygulamaları ile alınan sonuçlar neticesinde yöntem geliştirilmiştir. Kaplan ve Norton sırasıyla Harvard Business Review dergisinin 1993 Eylül-Ekim sayısında “Balanced Scorecard'ı Uygulamak”, 1996 Ocak-Şubat sayısında “Balanced Scorecard'ın Stratejik Yönetim Sistemi Olarak Uygulanması”, yine 1996 yılında Harvard Business School Press dergisinde “Stratejiyi Eyleme Dönüştürme”, 2001 yılında “Balanced Scorecard'ı Performans Ölçümünden Stratejik Yönetime Dönüştürme”, 2002 yılında “Balanced Scorecard ve Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlar”, 2009 yılında “Risk Yönetimi ve Strateji Uygulama Sistemi” isimli makaleler yayımlamışlardır.

Örgütsel performansın değerlendirilmesinde tek boyutlu göstergelerin yeterli olmadığı fikri, Balanced Scorecard'ın temel felsefesini oluşturur. Kaplan ve Norton (2015: 8)'in klasik örneğinden yola çıkarsak nasıl ki bir jet uçağı pilotu, uçuşu gerçekleştirmek için çoklu gösterge ekranından faydalanıyorsa, şirket yöneticileri de günümüz iş dünyasında performanslarını farklı boyutlara vurgu yapan göstergeler doğrultusunda ölçmeli ve faaliyetlerini buna göre yönlendirmelidirler. BSC'deki “Balanced” yani denge kavramı performansı gösteren farklı açılar arasındaki dengeye; “scorecard” yani başarı tablosu kavramı performans ölçüm sonuçlarına vurgu yapmaktadır. Balanced Scorecard, bir kurumun performansını belirleyerek yönetimin istenen sonuçları elde edip etmediğini ölçmesine imkan tanımaktadır (Bain & Company, 2017: 16).

Zaman içerisinde BSC, performans ölçüm sisteminden stratejik yönetim aracı haline gelmiştir. Şirketler BSC'yi günümüzde daha çok vizyonlarını gerçekleştirmek için uyguladıkları stratejilerini yönetmek için kullanmaktadırlar. Bain & Company danışmanlık şirketinin yapmış olduğu “Yönetim Araçları ve Akımları” araştırmasında 2017 verilerine göre dünyada en sık kullanılan 25 yönetim aracı içerisinde 14. sırada kendine yer bulmuştur. Nitekim, Bekmezci (2013: 75) 2006 yılı itibarıyla Türkiye'deki finansal açıdan gelişmiş ilk 500 şirket içerisinde yer alan ve Balanced Scorecard'ı kullandığını belirten işletmelerde yaptığı araştırmasında ilgili şirketlerin 2006-2011 yılları arasında ciro, vergi öncesi kâr, ihracat, net aktif ve öz sermaye değerlerinde önemli artışlar olduğunu tespit etmiştir.

## 2.6.2. BSC Boyutları

Balanced Scorecard, performansı yönlendiren ölçütler arasında finansal ölçütlerin önemini görmezden gelmez, etkilerini indirgemez. Ancak sadece finansal göstergelere odaklanarak performansı ölçmenin bilgi çağındaki günümüz şirketlerinde gerçekçi sonuçlar vermeyeceğini kabul eder. Finansal göstergeler sadece geçmişe dönük veri sağlarlar. Şirketlerin stratejik düşünceleri ve karar almaları için finansal olmayan göstergelerin öngörüsüne ihtiyacı vardır (Kaplan ve Norton, 2015: 9). Balanced Scorecard, kurumlara vizyonlarına ulaşmaları için dört farklı boyut altında amaç, hedef ve göstergeler belirlemelerini önermektedir. Kaplan ve Norton (1992: 173)' a göre bu boyutlar ve bu boyutların temel soruları:

- 1) Finansal Boyut (Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar?),
- 2) İç Süreçler Boyutu (Hangi alanda başarı göstermeliyiz?),
- 3) Yenilik ve Öğrenme Boyutu ( Gelişmeye ve değer oluşturmaya devam edebilir miyiz?),
- 4) Müşteri Boyutu ( Müşterilerimiz bizi nasıl görüyorlar?) şeklindedir.

### 2.6.2.1. Finansal Boyut

Balanced Scorecard, temelde kâr amaçlı kuruluşlar için tasarlandığından finansal amaçlar önemlidir ve finansal boyutu oluşturur. Hizmet ya da ürünlerin maddi getirileri, kârlılık oranı, gider azalış oranı, yeni pazarlara girme oranı, sektördeki pazar payı gibi göstergeler finansal boyutta elde edilecek performansı yönlendirir (Ensari, 2005: 57).

Şirketlerin finansal hedeflerini belirleme sürecinde büyüme, sürdürme ve sonuçlandırma stratejilerini yönlendiren üç temel amaç bulunmaktadır. Bu amaçlar (Kaplan ve Norton, 2015: 65):

- Gelirlerdeki artış,
- Giderlerin azaltılarak verimliliğin sağlanması,
- Varlıkların değerlendirilerek uygulanacak yatırım stratejisidir.

Gelir artışı sağlamak için kurumlar yeni ürünler üretme, yeni müşteri ve pazarlara ulaşma, satış oranlarını artırma gibi hedefler belirleyebilirler.

Maliyetlerin düşürülmesi amacının gerçekleştirilmesi için, personel/gelir dengesini sağlama, çalışma masraflarını azaltma, ürünlerin birim maliyetini azaltma gibi çalışmalar yapılabilir.

Şirketler, varlıklarını değerlendirmek için, yatırım oranlarını inceleyerek risk yönetim çalışmaları yapma, yatırımları kısa sürede nakite dönüştürme, belli bir sürede işlenebilecek hammadde miktarını belirleme gibi hedefler belirlerler.

Kâr amaçlı kuruluşlar için finansal hedeflere ulaşmak çok önemlidir. Müşteri memnuniyeti, hizmet ve mal üretimi ve kurumsal devamlılığın sağlanması mali kaynakların yönetimini gerektirir. Her boyutta belirlenen amaçlar ve yapılan çalışmalar finansal amaçların gerçekleştirilmesini etkiler. Ancak her kurumda, kurumsal performansı etkileyen en önemli faktör finansal boyut değildir (Ensari, 2005: 59). Nitekim, kâr amacı gütmeyen kurumlarda büyüme, kârlılık gibi finansal hedefler ön planda değildir. Bu örgütler için önemli olan bütçeyi, vizyona ulaşmak için belirlenen stratejik amaçlara uygun şekilde dağıtarak misyonu gerçekleştirmektir.

#### **2.6.2.2. Müşteri Boyutu**

Müşteri boyutunda, şirketler hizmet üretecekleri müşteri ve pazar kesimini belirlerler. Kaplan ve Norton (2015: 86), tüm şirketler için müşteri boyutunda beş temel ölçü grubu olduğunu belirtmişlerdir. Bu ölçü grupları; pazar payı, müşteri devamlılığı, müşteri kazanılması, müşteri tatmini, müşteri kârlılığıdır.

Belirtilen ölçü gruplarında istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için, organizasyonların zaman, kalite ve fiyat stratejilerini doğru belirlemeleri gerekmektedir. Müşterilerin beklentilerinin neler olduğunu belirleyerek bu beklentileri karşılamak bu boyutta elde edilecek başarıyı doğrudan etkilemektedir. Kâr amaçlı olmayan kuruluşlar, misyon odaklı olduklarından, müşteri boyutunda gerçekleştirilecek amaçlar, diğer boyutlarda belirlenen amaçların önünde yer almaktadır (Ensari, 2005: 59). Kaplan (2002: 232), kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda müşterinin kim olduğu ve tatminin nasıl elde edileceğini tartıştığı çalışmasında, kâr amacı gütmeyen kuruluşların müşteriye belirlemekten ziyade misyonlarına odaklanarak bu sorunu aşabileceklerine vurgu yapmıştır.

### **2.6.2.3. İçsel İş Süreçleri Boyutu**

Bu boyutta, kurum yöneticileri finansal amaçları gerçekleştirmek ve paydaş memnuniyetini sağlamak için hangi üretim faaliyetlerinin nasıl yapılacağını belirlemelidirler (Kaplan ve Norton, 2015: 115). İçsel iş süreçleri boyutundaki amaçların gerçekleşmesi müşteri ve finansal boyutlarını doğrudan; öğrenme ve gelişme boyutunu da dolaylı olarak etkilemektedir (Ensari, 2005: 60).

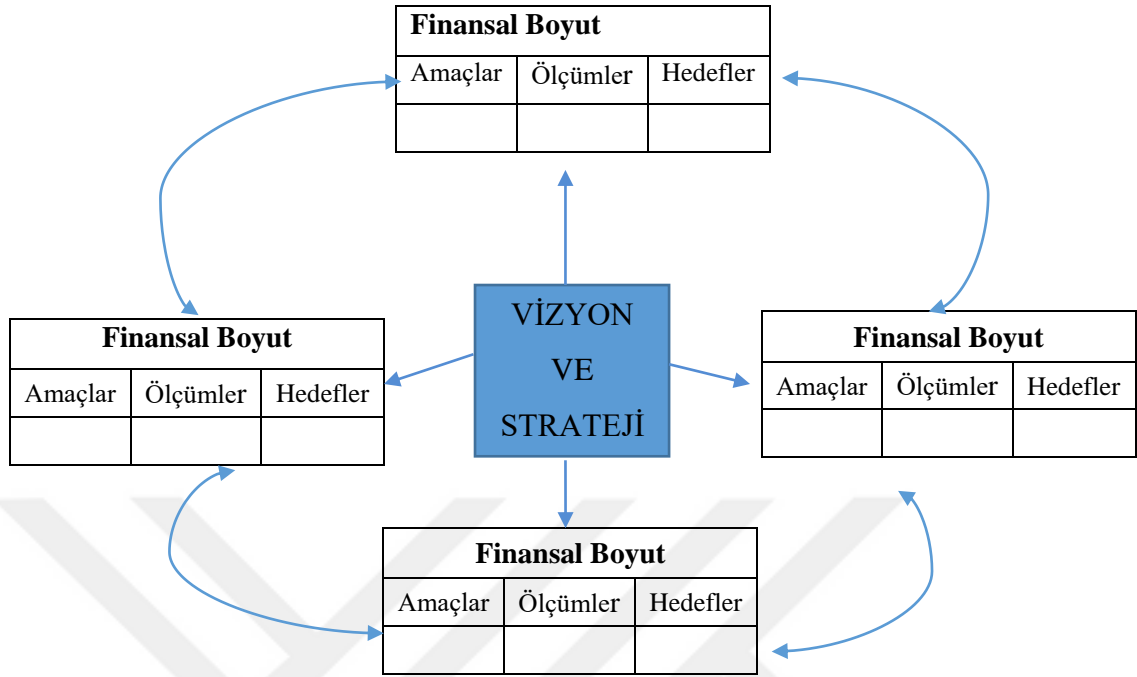
Balanced Scorecard'ın başarısının temelinde, sadece müşteriler için daha iyi sonuçlar sağlayan süreçleri seçip ölçmesi ve nihayetinde misyon için çalışılmasına izin vermesi yatmaktadır. Odaklanılan iç süreçler doğrudan müşteri perspektifinde seçilen hedeflerle ilgili olacak ve “ne yapmalıyız?” dan “nasıl yapmalıyız?” a bir geçiş olduğunu işaret edecektir. İç süreç perspektifinde vurgumuz, bir organizasyon olarak bu etkiyi nasıl yaratabileceğimize olmalıdır (Niven, 2008: 35).

### **2.6.2.4. Öğrenme ve Gelişme Boyutu**

Bu boyut, örgütsel öğrenmeyi gerçekleştirecek amaç ve hedeflerin belirlenmesini sağlar. Kurumların finansal, müşteri ve iç süreçler boyutlarında belirledikleri stratejilerine ulaşma kapasitelerini, örgütsel öğrenmeyi ve gelişmeyi hangi ölçüde sağladıklarını belirler. Rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen şirketler, mevcut ürün ve süreçlerinde sürekli iyileştirmeler yapmalı ve genişletilmiş yeteneklere sahip tamamen yeni ürünler sunma yeteneğine sahip olmalıdırlar (Kaplan ve Norton, 1992: 177). Öğrenme ve gelişme boyutunda belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi diğer boyutların başarısına doğrudan katkı yapmaktadır. Bu boyutta yer alacak amaçlar, her boyutta yapılacak çalışmaların kalitesinin artmasını sağlayacak bir dizi hedef içermektedir. Bu boyuttaki amaçlar oluşturulurken çalışanların yetenekleri, kurum içi bilgi sistemlerinin yeterliliği, çalışan motivasyonu, çalışanlara verilen yetki ve karar alma özgürlüğü gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır (Kaplan ve Norton, 2015: 154).

Finansal, müşteri ve içsel iş süreci perspektifleri, organizasyonun vizyonu doğrultusunda belirlenen amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Gerçekleştirilemeyen hedefler performans açıklarını oluşturmaktadır. Bu açıkları doldurmak için kuruluşlar, çalışanları eğitmeye, teknolojik altyapılarını geliştirmeye ve kurum içi yetki dağılımını netleştirip motivasyonu iyileştirmeye çalışmaktadırlar (Ensari, 2005: 60).

**Şekil 2.5: Balanced Scorecard**



**Kaynak:** Kaplan ve Norton (1996:77)

### 2.6.3. Strateji Haritaları

Kurumların misyonlarını gerçekleştirip vizyonlarına ulaşmaları için BSC boyutlarının ortaya konması yeterli değildir. Boyutlar altında belirtilen amaç ve hedeflerin arasındaki neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Birbiriyle ilişkili olmayan amaçlar, kurum stratejilerinin yönetilmesini güçleştirerek, zaman ve enerji kaybına yol açacaktır. BSC boyutlarının birbirine bağlanması strateji haritaları ile mümkün olabilmektedir. Bir kurumun strateji haritası, stratejilerin neden-sonuç ilişkilerini belirleyerek açık ve ölçülebilir hale getirir. Strateji haritası uygulamaları, kuruluş için öncelikli eylemlerin ne olacağını net şekilde ortaya koyan tek sayfalık grafik gösterimleridir (Niven, 2008: 153).

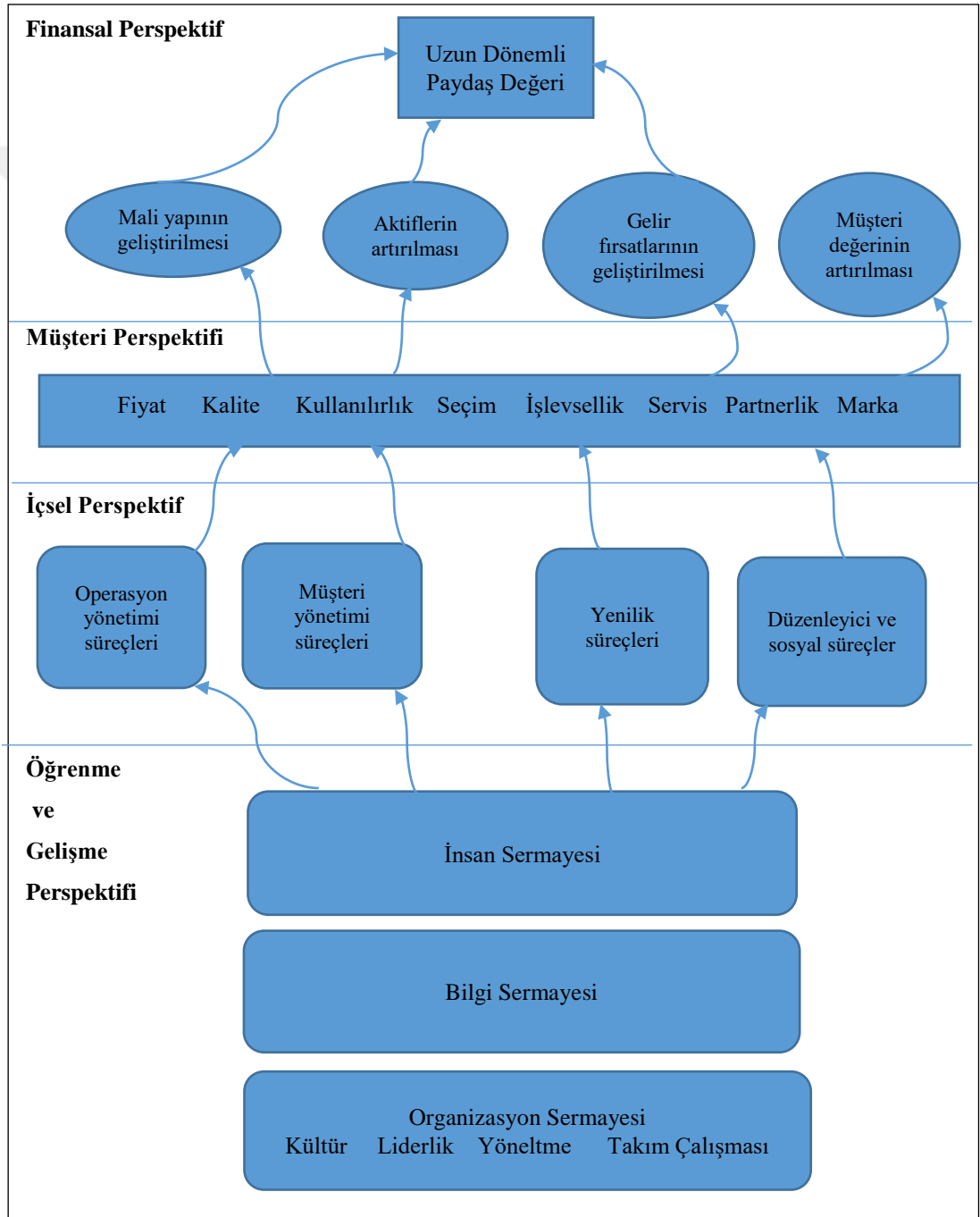
Kaplan ve Norton (2004: 11-13) strateji haritası şablonunda bir unsur eksikse, kurum stratejisinin büyük olasılıkla kusurlu olduğunu ve strateji haritalarının beş prensibe dayalı olarak hazırlanabileceğini belirtmişlerdir. Bu prensipler şunlardır:

- 1) Strateji, çelişkili kuvvetleri dengeler.
- 2) Strateji, farklılaştırılmış müşteri değeri teklifine dayanır.
- 3) Değer, iç iş süreçleri ile yaratılır.

- 4) Strateji eşzamanlı, tamamlayıcı temalardan oluşur.
- 5) Stratejik uyum, maddi olmayan duran varlıkların değerini belirler.

Strateji haritaları, kritik hedeflerin grafiksel bir gösterimini sağlar, ancak bunu her çalışanın yukarıdan aşağıya kolayca anlayabileceği basit bir şekilde yapmak gerekir. Strateji haritaları, tüm paydaşlara kuruluşun ne yapmaya çalıştığını gösteren güçlü iletişim araçlarıdır (Niven, 2005: 63-64).

**Şekil 2.6: Kuruluş Strateji Haritası Örneği**



**Kaynak:** Kaplan ve Norton (2004:12)



#### **2.6.4. Kamu Kurumları ve Kâr Amacı Gütmeyen Kurumlarda BSC**

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna çoktan geçtiğimiz 2000’li yılların ilk çeyreğinde bilgi ve teknolojinin değişim hızı artık yüzyıllardan on yıllara evrilmiş durumdadır. Bilgi toplumunda kamu sektörü ve kâr amacı taşımayan kuruluşlar da özel sektör kuruluşları gibi mali hesap verebilirlik, şeffaflık, verimlilik, kalite, memnuniyet vb. gibi taleplerle karşı karşıyadır.

Her ülkede, kamu hizmeti veren kurumların bütçeleri genel bütçe içinde önemli bir yere sahiptir. Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde kamu kuruluşlarının bütçesinin genel bütçe üzerinden aldığı pay giderek artmaktadır. Kamusal kuruluşların bütçelerini stratejileri doğrultusunda kullanmalarını sağlamak için kamusal etkinliği ölçmek ve yönetmek gerekir. Bir çok alana yayılmış beklentilerin karşılanması için BSC gibi çok boyutlu performans ölçüm ve yönetim aracı kullanmak mantıklı bir seçenek olarak önümüzde durmaktadır.

Balanced Scorecard’ın kâr amacı gütmeyen sektöre uygulanabilirliği ile ilgili araştırma gündemi 1996 yılında Harvard İşletme Okulu’nda sosyal işletme programının kurulmasından kısa bir süre sonra başlatılmıştır. Program yürütücülerinin yaptığı anket sonucu kâr amacı gütmeyen kuruluşların performans ölçümünü ilk üç yönetim kaygısından biri olarak değerlendirdikleri bilgisine ulaşılmıştır (Kaplan, 2001: 357).

Kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için hazırlanacak bir BSC’de özel sektörden farklı olarak finansal boyut ön planda tutulmamalıdır. Çünkü bu kuruluşların ana amacı finansal başarı elde etmek değildir. Alan yazın incelendiğinde bir çok çalışmada (Kaplan, 2001: 360, 2001: 100, 2002: 232; Niven 2008: 32) kamusal BSC’de misyonun en üstte yer alması ve diğer boyutları yönlendirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Müşterinin kim olduğu sorusu da yine aynı çalışmalarda tartışılmıştır. Özellikle kamu kurumları için hazırlanacak BSC’de bütçeyi veren bakanlık makamının mı yoksa hizmet alan vatandaşın mı müşteri olacağı konusu halen tartışmalıdır. Tam da bu nedenden dolayı kamusal BSC’de misyon ayrı bir boyut olarak düşünülmeli ve müşterinin kim olduğu sorusuyla fazla zaman harcanmamalıdır. Nihayetinde misyon gerçekleştirildiğinde müşteri kim olursa olsun tatmin ve memnuniyeti sağlanacaktır. Niven (Ag.e.: 34), kamu kurumları ve kar amacı gütmeyen kurumlar için hazırlanacak BSC’de finansal boyutun mutlaka yer

alması gerektiğini belirtmiştir. Finansal yönetim olmadan hiçbir kuruluş misyonunu gerçekleştiremez.

Dünya’da kamu örgütlerinde uygulamaları görülen BSC’nin yüksek lisans ve doktora çalışmalarındaki sınırlı süre için yapılan uygulamalar haricinde Türkiye’de sürekli uygulandığı herhangi bir kamu örgütüne rastlanmamıştır. Stratejik yönetim ve çok boyutlu performans ölçüm modelleri konusundaki bilgi eksikliğinin bu duruma sebep olduğu düşünülmektedir.

**Tablo 2.5: Resmi Bir Hastanede BSC Uygulaması**

<i>Misyonumuz Hizmet, Eğitim ve Araştırmada Mükemmelliktir</i>				
<i>Müşteri Boyutu</i>	Memnun müşteriler, aileler ve fon verenler	Araştırma yürütme ve yayma konusunda lider olarak tanınma	Yaşam kalitesini optimize etmek	Medya ve hükümet tarafından lider olarak tanınmak
<i>Öğrenme ve Gelişme Boyutu</i>	Kurum çapında PDCA metotlarına dayalı performans geliştirmeye bağlı kalmak	Tüm personel için kariyer gelişimine ve mentorluğa erişim	Kurumsal uygunluk ofisi aracılığıyla hakları, sorumlulukları ve etiği korumak	BSC rehberliğinde verimli çalışan personel
<i>İç Süreçler Boyutu</i>	Etkili ve kapsamlı bilgi sistemleri	Etkili, kapsamlı ve tüketiciler için düşük maliyetli bakım	Her seviyede stratejik iş kapsamı	Etkili işbirliği ve diğer kurumlarla ortaklık
<i>Finansal Boyut</i>	Yeni hizmet gelişimini desteklemek için net varlık ve likidite konusunda sürekli iyileştirme sağlamak	Klinik ve finansal veri sistemlerini ve kararlarını netkili bir şekilde bağlamak	Personel tazminatını, performansını ve hizmet sunumunu etkili bir şekilde bağlamak	Tüm programlar/ hizmetler için yeterli fon desteği

**Kaynak:** Kaplan (2001:364)

### 2.6.5. Eğitimde Balanced Scorecard

Eğitim kurumlarının ne ölçüde etkili olduğu uzun yıllardır tartışılan küresel bir konudur. Hızla değişen ve gelişen dünyada çağın gereklerine uygun eğitim faaliyetleri gerçekleştirmek isteyen kurumların stratejik yönetim ve değerlendirme uygulamalarını hayata geçirmeleri gerekmektedir.

Eğitim kurumlarının öğrenci profili birbirinden farklıdır. Dolayısıyla her eğitim kurumunun öncelik verdiği stratejiler de farklılık gösterecektir. Bütün okulların merkezden gönderilen ve standart olan tek bir sistemle yönetilmesini beklemek günümüzde mümkün görünmemektedir. Bu anlamda BSC, her eğitim kurumunun

kendi yetenekleri doğrultusunda şekillendirilmeli ve okuldan okula farklılık göstermelidir. Eğitim kurumları, belirledikleri vizyonları doğrultusunda stratejik amaçlar belirlemeli, maddi ve maddi olmayan kaynaklarını etkili biçimde kullanarak kendi performans yönetim sistemlerini oluşturmalarıdır (Yıldırım, 2014: 55).

Eğitim alanında ilk BSC uygulaması, ABD'nin Georgia eyaletinde bulunan Fulton Bölge Okulları'nda gerçekleştirilmiştir. 2002-2003 eğitim öğretim yılında yapılan ilk uygulama sonuçlarına göre öğrenci başarısı, paydaş memnuniyeti, finansal gelişim alanlarında ciddi başarı elde edilmiştir.

Storey (2002: 335), BSC'nin eğitim kurumlarında performans yönetim modeli olarak kullanılması durumunda dikkat edilmesi ve araştırılması gereken bazı hususlar olduğuna vurgu yapmıştır. Bunlar:

- Çeşitli katılımcıların süreçten beklentileri,
- Personelin sürece bağlılık ve taahhüt seviyesi,
- Okullar tarafından seçilen performans ölçütleri yelpazesi ile farklı değişkenlerin ortaya çıkışı ve gerekçelerinin karşılaştırılması,
- Kaynakların sürece harcanması ve insan kaynakları gereksinimlerinin izlenmesi,
- Verilerin nasıl toplandığı ve harmanlandığı,
- Ölçümlerin nasıl ve kim tarafından kullanıldığı,
- Sürecin algılanan değeri ve etkisi,
- Katılımcılar tarafından değerlendirilen maliyetler ve faydalardır.

Türkiye'de eğitim alanında BSC araştırmaları (Aksu, 2008; Fűrüzan, 2009; Hocalar, 2007; Özdemir, 2016; Rashidi, 2008) genellikle yükseköğretim kurumlarına yönelik olarak yapılmıştır. İlköğretim ve ortaöğretim kurumlarına yönelik sınırlı sayıda (Biçer, 2010; Gündüzalp, 2010; Keser Özmantar, 2011; Yazır, 2007; Yıldırım, 2014) çalışma vardır. Resmi ilköğretim ya da ortaöğretim kurumları için yapılan herhangi bir BSC yönetim modeline rastlanmamıştır. MEB'in 2018 yılı itibarıyla BSC hakkında herhangi bir çalışması bulunmamaktadır.

#### **2.6.6. Balanced Scorecard'a Duyulan İhtiyaç**

Bilgiye erişimin sadece birkaç saniye sürdüğü günümüz dünyasında, kuruluşlar devamlılık sağlayarak, zenginleşmek istiyorlarsa, kendi yapılarına uygun, kendi iş felsefelerini yansıtan performans yönetim sistemlerini kullanmalarıdır (Kaplan ve

Norton, 2015: 27). Resmi eğitim kurumlarının yaşamlarını devam ettirebilmeleri misyonlarını gerçekleştirmelerine bağlıdır. Zenginleşmeleri ise mali açıdan değil eğitimini sağladıkları insan profilinin gelişimi bakımından değerlendirilmelidir. Her koşulda eğitim kurumları stratejiyi merkeze alan ve eyleme dönüştüren kurumlar haline dönüşmelidir.

Geçtiğimiz 6 yıllık süreç içerisinde MEB denetleme sisteminde yapılan değişiklikler ile müfettişlerin öğretmenleri denetlemesi sistemi değiştirilmiş, bunun yerine okul müdürlerinin öğretmenleri denetlemesi uygulaması getirilmiştir. Böylece eğitim kurumlarının kendi kendini denetleyen bir yapıya ulaşması için gerekli alt yapı hazırlanmıştır. Yapılan bu değişiklikler, eğitim sisteminin öz değerlendirme yapabilen okullara ihtiyaç duyduğunu göstermektedir (Yıldırım, 2014: 57).

BSC kurumların hem kendi stratejisini yönetmesini, hem de performansını değerlendirmesini sağlayan süreç odaklı dinamik bir yaklaşımdır.

Nitekim, Yıldırım (2014) Balanced Scorecard yönetim sistemine duyulan ihtiyacı değerlendirdiği çalışmasında, resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine başvurmuştur. Araştırmanın bulgularına göre resmi ortaöğretim kurumlarında çalışan ve araştırmaya katılan 374 personelin %38'i yüksek düzeyde BSC sistemine ihtiyaç duymaktadır. %59 oranında orta düzeyde ihtiyaç tespit edilmiş, sadece %2,1 oranında personel mevcut yönetim sisteminin yeterli olduğunu belirtmiştir.

Resmi eğitim kurumları BSC gibi kurumların kendi dinamiklerini ve kültürlerini yansıtan bir yönetim sistemiyle yönetilmelidir. Mevcut stratejik yönetim sistemi etkili değildir ve kurum geneline yayılamamaktadır. Yapılan araştırmalar da resmi eğitim kurumlarında çalışan personelin, BSC gibi strateji odaklı bir yaklaşıma olumlu bakacağını ve kolay uyum sağlayacağını göstermektedir.

### **2.6.7. Balanced Scorecard'ın Uygulanabilirliği**

Balanced Scorecard, başta ABD olmak üzere birçok ülkede hem özel sektör hem de kamu kurumlarında sıklıkla kullanılmaktadır. Türkiye'de özellikle kâr amaçlı endüstri kuruluşlarında kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır.

Eğitim alanındaki Balanced Scorecard uygulamalarının diğer ticari ya da hizmet üreten kamu örgütlerinde uygulamasından daha seyrek olduğu görülmektedir. Bunun

temel nedeninin, Balanced Scorecard'ın başlangıçta özellikle mal üreten özel sektör örgütleri için geliştirilmiş olduğu söylenebilir. Bu nedenle örneğin eğitim alanında mevcut performans verilerinin azlığı ya da kıtlığı, Balanced Scorecard uygulamasını zorlaştırmaktadır. Ancak eğitim örgütleri, karar alma ve politika belirlemelerini destekleyen işlevsel ve finansal verileri bütünleştiren bir veri bankası oluşturmaya ya da bunun gerekli olduğunu düşünmeye başlamışlardır. Bunların yanı sıra, eğitim örgütleri Balanced Scorecard konusunda daha geniş çalışmalar yaparak önceden belirledikleri amaçlar ve hedefler doğrultusunda performanslarını ölçerek, vizyon ve stratejilerini kolaylıkla değerlendirebilirler (Ensari, 2005: 137).

Eğitim müfettişi, yönetici ve öğretmen görüşlerine göre kurumsal karne (BSC) uygulamasının ilköğretim kurumlarında uygulanabilirliğini araştırdığı çalışmasında, Gündüzalp (2010) 110 yönetici, 340 öğretmen ve 20 müfettişten veri toplamıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların BSC sisteminin ilköğretim okullarında uygulanmasına olumlu baktıkları ve BSC'nin okul performansını belirlemede etkili rol oynayacağı anlaşılmıştır.

Keser Özmantar (2011) özel bir eğitim kurumu için BSC' a dayalı bir yönetim modeli geliştirmiş ve kurum geneline uygulamasını yapmıştır. Uygulama sonuçları çalışanların ödüllendirilmesinde, kariyer yönetimlerinde personel planlamada, işten çıkarma kararlarında, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesinde ve veri bankası oluşturulmasında kullanılmıştır. Uygulama yapılan okulun hedeflerine %77,5 oranında ulaştığı görülmüştür.

Yapılan araştırmalar, performans değerlendirmesi konusunda yakın zamanda yapılan yasal düzenlemeler ve resmi eğitim kurumlarının genel yapısı düşünüldüğünde BSC'nin alınacak önlemlerle birlikte genel olarak uygulanabilir olduğu söylenebilir.

## **2.7. Kurumsal Balanced Scorecard Oluşturma Süreci**

Bu bölümde, kurumsal balanced scorecard oluşturma basamakları farklı araştırmacıların bakış açılarına göre açıklanmıştır.

### **2.7.1. Kaplan ve Norton'a Göre Balanced Scorecard Oluşturma Süreçleri**

BSC'nin fikir babaları olan Kaplan ve Norton, kurumların BSC oluşturma süreçlerine rehberlik etmek amacıyla 4 ana başlık ve toplamda 10 basamaklı bir model önermişlerdir.

#### **2.7.1.1. Ölçüm Programı Oluşturmak**

##### ***a) İşletme birimini seçmek***

BSC, her ne kadar performans ölçümünü hedef almasa da ölçüm programı oluşturmak, sistemin başarıya ulaşmasında kritik bir basamaktır. Yapılacak olan ilk çalışma, organizasyonun yapılacağı birimi belirlemektir. BSC temelde büyük şirketler için tasarlanmıştır. Ancak şirketin bütün birimlerine BSC uygulanması mümkün olmayabilir. BSC uygulaması yapılacak olan birimin/birimlerin belirlenmesi gerekir. BSC koordinatörü, üst yönetim ile görüşmeler yaparak uygun organizasyon birimini belirlemelidir.

BSC oluşturulmak istenen birimin, kurum misyonunu gerçekleştirmek için bir stratejiye ihtiyaç duyup duymadığı ya da hali hazırda bir stratejiye sahip olup olmadığı sorgulanmalıdır. Eğer ilgili birim, stratejik yönetime uygunsa BSC uygulaması yapılabilir (Kaplan ve Norton, 2015: 365).

##### ***b) İşletme birimi/ana şirket ilişkilerini belirlemek***

BSC uygulaması yapılacak olan birim belirlendikten sonra, bu birimin diğer birimlerle ve kurumun bütünüyle olan ilişkileri ortaya konmalıdır. Böylece BSC uygulaması yapılacak birime fayda sağlayan ancak diğer birimlere ya da kurumun bütününe zarar verebilecek amaç ve hedefler belirlenmiş olur.

#### **2.7.1.2. Stratejik Amaçları Tanımlamak**

##### ***a) İlk tur görüşmeler***

Bu aşamada, BSC koordinatörü kurumun vizyon misyon ve stratejisi ile ilgili bilgileri hazırlar. Çevre analizi ve kurum içi analiz tamamlanır. Elde edilen veriler kurumun üst düzey yöneticilerine incelenmek üzere sunulur. İnceleme sonrası BSC koordinatörü, her bir üst düzey yöneticiyle görüşme yapmalıdır.

Görüşmeler yapılırken sabit, değişmeyen formlar uygulamak gerekli değildir. BSC koordinatörünün, aynı soruların bulunduğu görüşme formlarını kullanması uygulama ve değerlendirme kolaylığı sağlar. Yapılan görüşmeler, Balanced Scorecard sisteminin yöneticilere tanıtılmasını, kurumsal stratejilerin BSC amaç ve göstergeleri haline getirilmesi ile ilgili ilk görüşlerin alınmasını sağlar. Ayrıca görüşmeler sonucu yöneticilerin BSC hakkında oluşabilecek endişeleri ve eleştirileri öğrenilmiş olur (Kaplan ve Norton, 2015: 368).

#### ***b) Sentez toplantısı***

Üst düzey yöneticilerle yapılan ilk tur görüşmelerden elde edilen veriler sonrası, BSC koordinatörü kendi oluşturacağı ekip ile BSC boyutlarını ve her bir boyutta yer alacak amaçları belirlemek üzere sentez toplantıları yapmalıdır. Her bir boyutta yer alacak amaçların birbirlerine neden-sonuç ilişkileriyle bağlı olup olmadığı tartışılmalıdır. Ayrıca amaçlar öncelik sırasına konmalıdır.

Sentez süreci sonunda üst düzey yöneticilerin de katılacağı uygulamalı çalışma (workshop) aşaması için veriler elde edilir.

#### ***c) Üst düzey yöneticilerle workshop: ilk tur***

BSC koordinatörü, BSC ekibi ve üst düzey yöneticilerin katılacağı bir workshop ile stratejik amaçlar üzerinde fikir birliği sağlanmalıdır. Her bir amaç teker teker ele alınarak tartışılır. Sentez toplantısında elde edilen amaçlardan bazıları liste dışı bırakılabilir. Scorecard'ın her boyutu için üst düzey yönetici atanmalıdır.

Workshop tamamlandığında, BSC'nin her boyutu için belirli sayıda stratejik amacın ve bu amaçlara ait göstergelerin belirlenmiş olması gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: 370).

### **2.7.1.3. Stratejik Ölçüleri Seçmek ve Tasarlamak**

#### ***a) Alt grup toplantıları***

BSC koordinatörü, kurum içerisindeki farklı birimlerle toplantılar düzenleyerek ilk tur workshop sonrası ortaya çıkan durumu tartışır. Amaçlara ulaşmak için gerekli olan ölçüler belirlenmeye çalışılır. Ölçüler arasındaki bağlantılar açıklanır.

***b) Üst düzey yöneticilerle workshop: ikinci tur***

Üst düzey yöneticilerin katılımıyla gerçekleşen ikinci tur toplantısında ilk turda ve alt grup toplantılarında belirlenen amaç ve ölçüler ile kurum stratejisi arasındaki bağlantılar kurulur. Uygulama planı için zemin hazırlanır (Kaplan ve Norton, 1993: 138).

**2.7.1.4. Uygulama Planı Yapmak**

***a) Uygulama planı hazırlamak***

BSC ekibi Scorecard'ın nasıl uygulanacağı ile ilgili bir eylem planı oluşturarak tüm kuruma duyurur. Bu aşamada, kurumun bütün birimlerini birbirine bağlayan yeni bir iletişim sistemi oluşturulur.

***b) Üst düzey yöneticilerle workshop: üçüncü tur***

Üçüncü tur görüşmelerinde ilk iki turda alınan kararların üzerinden tekrar geçilerek fikir birliğine varılır. BSC uygulamasının başarıya ulaşması için kurum genelinde yapılacak değişimler kararlaştırılır.

Toplantının sonunda, üst düzey yönetim ekibinin BSC'nin kurum geneline anlatılması, yönetim düzenine monte edilmesi ve BSC'ye veri aktaracak bir bilgi sistemi oluşturulmasını sağlayacak bir uygulama planı üzerinde uzlaşmaya varması gereklidir (Kaplan ve Norton, 2015: 373).

***c) Uygulama planını tamamlama***

BSC'den beklenen faydanın sağlanabilmesi için BSC felsefesi kurumun yönetim sisteminin merkezine yerleştirilmelidir. Uygulama planı hazırlandıktan sonra 60 gün içerisinde uygulanmaya konmalıdır.

Kaplan ve Norton, tüm bu aşamaların tamamlanması için 16 haftalık süre gerektiğini belirtmişlerdir. Toplantıların yapılma sıklığına göre bu süre birkaç hafta uzayabilir ya da kısalsabilir.

**2.7.2. Niven'a Göre Balanced Scorecard Oluşturma Süreçleri**

Paul R. Niven (2008), kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için 2 aşama ve toplam 16 basamaktan oluşan bir BSC oluşturma rehberi önermiştir.



### **2.7.2.1. Planlama Aşaması**

Planlama aşaması 6 adımdan oluşmaktadır.

#### ***a) BSC ihtiyacının belirlenmesi***

Kurumsal BSC oluşturmadan önce organizasyon içinde bu sisteme ne ölçüde ihtiyaç duyulduğu belirlenmelidir. Yönetici ve çalışanlarla bu konuda görüşmeler yapılabilir. Ek 1’de yer alan likert tipi ölçek kullanılarak BSC’ye duyulan ihtiyacın ne düzeyde olduğu belirlenebilir.

#### ***b) Yönetimin desteğini kazanma***

Kurumun üst düzey yöneticilerinin sürece inanması ve ihtiyaç duyulan bu yeni sistemi oluşturma girişimlerine bizzat katılmaları gereklidir. Yöneticilerin sahiplenmediği bir yönetim sistemin kurumun geneline yayılması mümkün değildir.

#### ***c) BSC takımının oluşturulması***

Günümüzde işbirliği ve takım çalışmasının önemi, çalışma hayatının bütün sektörlerinde giderek artmaktadır. BSC de takım çalışmasına uygun bir yaklaşımdır. Herhangi bir kişinin, kurumu takımın bütününden daha iyi tanınması ya da daha üretici olması mümkün değildir. Niven, kamu kurumları ve kâr amacı taşımayan kuruluşlar için BSC’yi adım adım açıkladığı kitabının ilk baskısında 10 kişiden oluşan bir takım oluşturulmasını önermiş, ancak kamu kuruluşlarıyla gerçekleştirdiği bir dizi uygulamalı toplantı sonucu bu sayının 5-7 arasında olmasının daha yararlı olduğunu tecrübe ederek kitabın ikinci baskısında (2008: 59) belirtmiştir. Kurumun dinamiğine uygun olarak bu sayı artırılabilir ya da azaltılabilir.

Kurumun bütün birimlerini temsil eden çalışanların takıma dahil edilmesi önemlidir. Ancak kalabalık gruplar, temsil gücünü artırsa da toplantı yapma sıklığını olumsuz etkileyebilir. Takım üyeleri, kendi birimlerinin çalışmaları konusunda deneyimli ve toplantılar için zaman ayırabilecek kişiler arasından seçilmelidir. Kurumun büyüklüğüne ve toplantı yapabilme potansiyeline uygun şekilde takımlar oluşturulmalıdır.

BSC takımı; üst düzey destekleyici, takım lideri ve ekip üyelerinden oluşur. Üst düzey destekleyiciler yapılan çalışmalara dışarıdan destek verirken, takım lideri de ekip çalışmalarını yönetmekle görevlidir. Ekip üyeleri, BSC’nin kurumun geneline

yayılmasından ve birimlerle kurum arasında bağlantı kurulmasından sorumludur (Keser Özmantar, 2011: 117).

Niven (2008: 63), BSC takımında yer alacak personelin bazı rol ve sorumluluklara sahip olması gerektiğini belirtmiştir. Bu rol ve sorumluluklar tablo gösterilmiştir.

**Tablo 2.6: BSC Takımının Rol ve Sorumlulukları**

Rol	Sorumluluk
Üst düzey destekleyici	<ul style="list-style-type: none"><li>• BSC uygulamasını sahiplenmek</li><li>• Takımın ihtiyaç duyduğu bilgilere ulaşmasını sağlamak</li><li>• İç ve dış paydaşlarla iletişimi sağlamak</li><li>• Takımın ihtiyaç duyduğu kaynakları sağlamak</li><li>• BSC'nin kurumda desteklenmesini sağlamak</li></ul>
BSC lideri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Toplantıları düzenlemek ve yönetmek</li><li>• Takım çalışmalarının planlanmasını, düzenlenmesini ve sonuçlarının duyurulmasını sağlamak</li><li>• İhtiyaç duyulan kaynakları sağlamak</li><li>• Üst düzey destekleyici ve yöneticilere geribildirim sunmak</li><li>• Etkili bir takım oluşturmak için gelişmeleri takip edip desteklemek</li></ul>
Takım üyeleri	<ul style="list-style-type: none"><li>• Uzman bir bakış açısı sunmak</li><li>• Kendini (birimini) yöneticilere tanıtmak ve onları etkilemek</li><li>• Biriminde BSC temsilcisi olarak davranmak</li><li>• Kurumuyla bir bütün olarak en iyi şekilde ilgilenmek</li></ul>

**Kaynak:** Niven (2008: 63)

#### ***d) BSC oluşturulacak birimin belirlenmesi***

BSC yönetim sistemi kurumun tamamına uygulanmayabilir. Özellikle büyük kuruluşlarda her birimin BSC'ye ihtiyaç duymaması ya da BSC uygulaması için uygun şartlara sahip olmaması çok olası bir durumdur.

Uygulama yapılacak birim ya da birimlerin belirlenmesi gerekir. Birimler belirlendikten sonra kurumun geneline BSC'yi entegre etmeden önce bir birimde pilot uygulama yapmak çok önemlidir. Pilot uygulama hem genel uygulamayı zorlaştıracak etmenleri ortaya çıkarırken, hem de çalışanlara BSC hakkında uygulamalı eğitim imkanı sağlar.

#### ***e) Kaynak ihtiyacını ve ulaşılabilirliğini belirleme***

BSC'nin uygulanması için kurumda bazı değişikliklerin yapılması gerekebilir. Uygulamadan önce bu değişiklikler için gerekli olan maddi ve manevi kaynaklar

tespit edilmelidir. Çalışanlara BSC konusunda eğitim verilmesi, fiziki yapının uygun hale getirilmesi için kurum bütçesinden ayrılacak payın belirlenmesi, bilgi edinme ve arşivleme için insan kaynaklarının belirlenmesi vb. çalışmalar bu aşamada yapılmalıdır.

#### ***f) Eğitim ve İletişim Planının Geliştirilmesi***

BSC uygulanacak birimlerdeki personele sahip oldukları rollere uygun olarak verilecek eğitimler bu aşamada planlanır. Aynı zamanda uygulama esnasında yapılacak toplantıların ne kadar sıklıkla ve nerede yapılacağını, elde edilecek verilerin nerede ve kim tarafından toplanacağını belirleyen kurum içi iletişim planı geliştirilmelidir. Bu aşamadan sonra BSC'nin oluşturulduğu geliştirme basamaklarına geçilir.

#### **2.7.2.2. Geliştirme Aşaması**

Geliştirme aşaması 10 adımdan oluşmaktadır.

##### ***a) Uygulamaya altyapı oluşturmak için gerekli olan belgelerin temin edilmesi***

Bu aşamada kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerini oluşturmak için gerekli olan belge ve dokümanlar toplanır. Yıllık gelişim raporları, toplantı tutanakları, danışmanlık hizmeti çıktıları, personel bilgileri, rakiplerin bilgileri vb. bilgiler temin edilir.

##### ***b) BSC eğitiminin verilmesi***

Kurumsal BSC oluşturulmadan önce mümkün olduğunca fazla kişiye BSC eğitimi verilmelidir. BSC'nin ne olduğu ve özellikleri, kurumun hedeflerine ulaşmasında nasıl yardımcı olacağı anlatılmalıdır.

Modelin potansiyelinden en iyi şekilde yararlanmak için, tam olarak anlaşılması gereken birçok incelik ve özellik vardır. Her çalışanın kalbini ve aklını kazanmak gerekir. Bu nedenle, çalışanlara bu aracın ne işe yarayacağını anlatmak, bu yolculukta hayati bir ilk adımı temsil eder (Niven, 2008: 75).

##### ***c) Misyon, vizyon, değerler ve stratejinin oluşturulması ya da teyit edilmesi***

BSC, kurum stratejilerini eyleme dönüştürmeye yönelik bir model olduğu için BSC geliştirme sürecinde ilk önce kurum misyonu, vizyonu ve stratejileri belirlenmelidir. Eğer önceden belirlenen stratejiler varsa tekrar tartışılarak teyit edilmelidir.

#### ***d) Yönetimle görüşmelerin yapılması***

Stratejiler belirlendikten sonra, kurum yöneticileriyle yüz yüze görüşmeler yapılarak onlara bazı önemli sorular yöneltilmesi gerekir. Bu sorular şu şekildedir (Niven, 2008: 76):

- 1) Kurumun stratejisini nasıl görüyorsunuz?
- 2) Çözülmesi gereken zorlayıcı konular nelerdir?
- 3) Müşteri perspektifinden bakıldığında sizin için en kritik hedefler nelerdir?

#### ***e) Strateji haritasının oluşturulması***

Kurumsal BSC geliştirme sürecinde boyutların, stratejik amaçların ve hedeflerin arasındaki neden sonuç ilişkilerini göstermenin en etkili yolu strateji haritası oluşturmaktır. Stratejik amaçları öncelik sırasına koyarak aralarındaki ilişkileri, kurumun vizyonuna ulaşmada nasıl etki göstereceklerini tek sayfalık bir belgede göstermek çalışanlar için karmaşıklığı azaltacaktır. Aynı zamanda strateji haritası tüm personelin görebileceği bir yere asılarak kurum içi iletişime katkı sağlanabilir.

Strateji haritası oluşturma sürecinde yönetimle çalışma toplantıları yapılarak görüş birliğine varılmalıdır. Yönetim dışında çalışanlardan da geri bildirim alınarak harita üzerinde gerekli düzeltmelerin yapılması sürece katkı sağlayacaktır.

#### ***f) Performans ölçütlerinin belirlenmesi***

Temelde bir ölçüm sistemi olarak geliştirilen BSC için performans ölçütlerini belirleme aşaması çok önemlidir. Stratejik amaçların hangi oranda gerçekleştirildiğini anlamak ancak doğru ölçütlerin belirlenmesi ile gerçekleşebilir.

BSC takımı, yöneticilerle toplantılar yaparak belirlenen ölçütleri sunmalı, fikir birliğine varılan ölçütler belirlenmelidir.

Yöneticilerle yapılan çalışma toplantıları sonucu belirlenen ölçütler çalışanlarla paylaşılarak görüşleri alınabilir. Çalışanlardan görüş alınması zorunlu değildir. Ancak çalışanlardan geri bildirim almak, ölçütlerin kabulünü kolaylaştıracağı için uygulamada karşılaşılabilecek muhtemel sorunları azaltacaktır. Bu nedenle, önemsiz bir uygulama olarak düşünülmemelidir.

### ***g) Hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi***

Performans ölçütleri kullanılarak amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği ya da hangi oranda gerçekleştirildiği anlaşılabilir. Ancak kurumun herhangi bir stratejik amaçla ulaşmak istediği sonuç belirlenmeden yapılan çalışmalar sadece pratik yapmayı sağlar.

Stratejik amaçlarla ulaşmak istenen nokta hedeflerdir. Her stratejik amaca uygun hedef ya da hedefler belirlenmelidir. Stratejik amaçları gerçekleştirmek için belirlenen hedefler önem sırasına konulabilir. Aynı şekilde hedefleri gerçekleştirmek için yapılacak olan proje, aktivite ve toplantılar öncelik sırasına konmalıdır.

### ***h) BSC raporu için veri toplanması***

BSC uygulanmasına başlanmasından 60 gün sonra BSC takımı ile ilk değerlendirme toplantısı yapılarak, bütün birimlerden gelen veriler bu toplantıda ortaya konabilir. Niven (2008: 77), bu dönemde %30'luk bir veri eksikliğinin muhtemel olduğunu, toplanan %70'lik kısımdan uygulama ile ilgili gerekli derslerin çıkarılabileceğini belirtmiştir.

### ***ı) BSC görüşmelerinin yapılması***

BSC'den beklenen tüm faydaların sağlanabilmesi için yönetim toplantılarının BSC verileri üzerine kurulu olması gerekmektedir. Toplantılarda BSC stratejilerine odaklanılmalı, uygulama sonucu tutulan raporlar incelenmeli, gerekli düzeltmeler yapılmalıdır. Toplantı odağına BSC verilerini koymayan, sadece toplantı gündemini yönlendirmek için BSC kullanan kurumlar, bu yönetim sisteminden gerekli faydayı sağlayamazlar.

### ***i) Eylem planının oluşturulması***

BSC geliştirme aşamasının son basamağı eylem planının oluşturulmasıdır. Bu basamağa gelene kadar BSC boyutları, stratejik amaçlar, strateji haritası, performans ölçütleri, hedefler ve öncelikler belirlenmiştir. Ancak uygulamada istenilen sonuçlara ulaşılabilmesi için ayrıntılı eylem planlarına ihtiyaç vardır.

Eylem planları, büyük oranda uygulama sonuçları ile elde edilen deneyimler sonucu geliştirilen ve BSC işleyişini kolaylaştıran önlem, araç ve aktivitelerden oluşur.

Niven (2008: 78), kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda BSC oluşturma sürecinin 20 haftalık bir zaman diliminde tamamlanabileceğini belirtmiştir.

**Tablo 2.7: BSC Gelişim Planı**

Hafta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Planlama Aşaması																						
1	BSC ihtiyacının belirlenmesi	■																				
2	Yönetimin desteğini kazanma	■	■																			
3	BSC takımının oluşturulması	■	■	■																		
4	BSC oluşturulacak yerin belirlenmesi				■																	
5	Kaynak ihtiyacı mevcudiyetini belirleme				■																	
6	Eğitim ve iletişim planının geliştirilmesi				■	■																
Geliştirme Aşaması																						
1	Uygulamaya altyapı oluşturmak için gerekli belgelerin temin edilmesi						■															
2	BSC eğitiminin verilmesi						■															
3	Misyon, değerler, vizyon ve stratejinin oluşturulması veya teyit edilmesi						■	■														
4	Yönetimle görüşmelerin yapılması							■														
5	Strateji haritalarının oluşturulması								■													
5a	Çalışanlardan geri bildirim alınması									■												
5b	Yönetimle çalışma toplantısı									■												
6	Performans ölçütlerinin belirlenmesi										■											
6a	Yönetimle çalışma toplantısı											■										
6b	Çalışanlardan geribildirim alınması											■										
7	Hedeflerin ve önceliklerin belirlenmesi												■	■								
8	BSC raporu için veri toplanması														■	■						
9	BSC görüşmelerinin yapılması																■					
10	Eylem planının oluşturulması																	■	■	■	■	

**Kaynak:** Niven (2008:79)

## 2.8. İlgili Araştırmalar

Bu bölümde, kamu kurumları ve özellikle eğitim kurumlarında BSC ile ilgili yapılan araştırmalar hakkında bilgi verilmiştir.

### 2.8.1. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar

“Uluslararası Öğrenci Pazarı Kurmak: Bölgesel Avustralya Şehirleri İçin Eğitimsel Balanced Scorecard Çözümleri” isimli makalelerinde Forbes ve Hamilton (2004) Avustralya’daki Cairns Bölgesi’nin uluslararası öğrenciler için tercih merkezi olmak adına BSC sistemini nasıl uyguladığını tartışmışlardır. Araştırmada, Cairns bölgesi eğitim BSC’sinin uluslararası öğrenci pazarını genişletmek için belirlenen stratejileri çok kolay şekilde uygulamaya dönüştürdüğü sonucuna varılmıştır.

Karathanos ve Karathanos (2005), “Balanced Scorecard’ı Eğitime Uyarlamak” adlı çalışmalarında, Baldrige mükemmellik modeli eğitim kriterlerine göre eğitim alanında BSC geliştirmişlerdir. Araştırmalarında özel şirketler ve eğitim kurumları için hazırlanacak BSC’lerin özelliklerini karşılaştırarak Baldrige eğitimde mükemmellik ödülü almış 3 kurumun BSC örneklerine yer vermişlerdir.

Papenhausen ve Einstein (2006), BSC’nin bir işletme fakültesinde nasıl uygulanabileceğini göstermek amacıyla yaptıkları çalışmada uygulayıcılar için kapsamlı bir rehber sunmuşlardır. Stratejik amaçlar ve performans göstergeleri ayrıntılı şekilde belirtilmiştir.

“İşletme Okulu Stratejisi: Balanced Scorecard Uygulayarak Sürekli İyileştirme” isimli araştırmasında Pineno (2008), AACSB akreditasyonu almak isteyen işletme fakültelerine yönelik BSC’ye dayalı stratejik yönetim modeli geliştirmiştir. Modelin iddiası, bireysel ve kollektif büyümeyi teşvik edecek uzun vadeli bir sürece yol açabilecek ve kurumsal performansta iyileşme sağlayacak olan idari fakültelelere geri bildirim sağlayabilmektir.

Beard (2009) “Balanced Scorecard’ın Yüksek Öğretimdeki Başarılı Uygulamaları” isimli araştırmasında Baldrige ulusal kalite ödülü alan 2 eğitim kurumunun BSC’leri için oluşturdukları performans göstergelerini ele almıştır. Makalesinde Wisconsin-Stout Üniversitesi ve Northern Colorado Üniversitesi İşletme Fakültesi’nin BSC uygulama sonuçlarına yer verilmiştir. BSC’nin yükseköğretimde kullanılabilecek etkili yönetim araçlarından biri olduğu vurgulanmıştır.

Tahidi, Jafari ve Afshar (2010) “Eğitim Kurumlarında BSC Kullanılması” isimli çalışmalarında, İnan eğitim kurumlarında yaşanan sorunların çözümünde BSC sisteminin kullanılmasını önermişlerdir. Araştırmacılar eğitim kurumları için strateji haritası oluşturarak, BSC’nin eğitim kurumlarına sağlayabileceği faydaları tartişmışlardır.

Brown (2012), çalışmasında hemşirelik eğitimi veren bir yüksek eğitim kurumunda BSC geliştirerek uygulamıştır. Araştırmacı BSC erevesinin; gevlerini ve vizyonlarını netleştirmek, vizyonlarını stratejilere dönüştürmelerine yardımcı olmak için yükseköğretim kurumlarında kullanılabilir mükemmel bir strateji tabanlı yönetim sistemi olduğu sonucuna ulaşmıştır.

### **2.8.2. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar**

Yazır (2007), “Eğitim Kurumları İçin Kurumsal Performans Ölçümüne Yönelik Bir Model Geliştirme alışması” isimli yüksek lisans tezinde resmi eğitim kurumlarının kurumsal değerlendirme sistemi incelenerek BSC’ye dayalı bir ölçüm simülatru geliştirilmiştir. Simülatörün lke çapında eğitim kurumlarında uygulanabilir olduğu önerilmiştir.

Hocalar (2007), “Yükseköğretim Kurumları İçin Bulanık Puanlamalı Dengelenmiş Performans Karneleme Sistemi Uygulaması” isimli yüksek lisans tez çalışması kapsamında yükseköğretim kurumlarında kullanılmak üzere BSC’ye dayalı bir performans değerlendirme yazılımı geliştirmiştir. Yazılımın geliştirilmesinde “Bulanık Önergeler Mantığı” kullanılmıştır.

Fürzan (2009), “Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Balanced Scorecard Uygulamaları: Türkiye İçin Bir Model Önerisi” adlı doktora tez çalışmasında İngiltere, Avustralya, Kanada ve Türkiye’deki yükseköğretim kurumlarındaki stratejik planlama örneklerini inceleyerek BSC uygulamalarını ele almıştır. Elde edilen verilerle Türk yükseköğretim sisteminde stratejik planın nasıl yapılması gerektiği ve BSC’nin nasıl uygulanabileceğine yönelik bir model geliştirilmiştir.

Gündüzalp (2010), “Eğitim Müfettişi, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kurumsal Karne Sisteminin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliği” adlı yüksek lisans tez çalışması kapsamında BSC ölçeği hazırlayarak Elazığ ilindeki 110



yönetici, 340 öğretmen ve 20 müfettişe uygulamıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların genel olarak ilköğretim okullarında BSC sisteminin uygulanmasına olumlu baktıkları görülmüştür.

Keser Özmantar (2011), “Balanced Scorecard’ın Okullarda Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kullanılması” isimli doktora tez çalışmasında Gaziantep ilindeki bir özel okul için BSC modeli geliştirerek, BSC uygulamasını gerçekleştirmiştir. BSC modellemesi hem kurum düzeyinde hem de kişisel düzeyde yapılmıştır. Uygulama sonuçlarından elde edilen verilere göre okulun hedeflerine %77,5 oranında ulaştığı görülmüştür.

Yıldırım (2014), “Eğitim Kurumlarında Balanced Scorecard Yönetim Sistemine Duyulan İhtiyacın Değerlendirilmesi” adlı tez çalışmasında Gaziantep’teki ortaöğretim kurumlarında görev yapan öğretmen ve yöneticilerin görüşlerine göre BSC sistemine duyulan ihtiyacı belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların %59’unun Balanced Scorecard’a orta düzeyde, %38’inin yüksek düzeyde, %2,1’inin ise düşük düzeyde ihtiyaç duyduğu belirlenmiştir.

Özdemir (2016), “Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim İçin Bulanık Karar Verme Tabanlı Balanced Scorecard Yaklaşımı ve Bir Model Önerisi” isimli doktora tez çalışmasında yükseköğretim kurumları için BSC modeli geliştirmiştir. Araştırmacı, BSC boyutlarını ve stratejik amaçları belirlemede, stratejik amaçların önceliklendirilmesi ve ağırlıklandırılmasında bulanık çok kriterli karar verme yöntemlerini kullanmıştır. Dematel, analitik ağ süreci (AAS) ve bulanık küme teorisi kullanılarak hazırlanan modelde öğrenme ve gelişme boyutu 36,86% ağırlıkla en önemli boyut olmuştur. Bu boyutu sırasıyla eğitim ve araştırma (24,87%) ve kurumsal imaj (18,76%) boyutları takip etmiştir. Finansal boyut ise en az önem verilen ve ağırlığı olmayan boyut olarak belirlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

#### 3.1. Araştırma Modeli

Resmi ortaokullarda Balanced Scorecard'a dayalı kurumsal performans yönetim modeli oluşturma iddiasındaki bu çalışma bir eylem araştırması olup, araştırma boyunca nitel ve nicel veri toplama yöntemlerinden yararlanılmıştır.

Eylem araştırması sadece uygulamalar yapmaktan daha fazlasıdır. Veri toplamayı, veriler aracılığıyla sunulan eylemin yansımaları, verilerden kanıt üretmeyi ve geçerli kanıtlardan elde edilen sonuçlara dayanarak yeni veriler toplamayı içeren döngüsel bir uygulama şeklidir (McNiff ve Whitehead, 2002: 16). Eylem araştırması, bireylerin kendi mesleki uygulamaları hakkında işbirliği içerisinde yürüttükleri sistematik bir yansıtma, sorgulama ve eylem sürecidir. Araştırma, veri toplama ve yorumlamayı içeren eğitimsel eylem araştırması, bazı eğitim uygulamalarını geliştirmek amacıyla yapılan bir araştırma şeklidir (Costello, 2003: 5 ; 2011: 6).

Araştırma, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Pendik ilçesindeki resmi bir ortaokulda araştırmacı, okul yöneticileri ve öğretmenlerin işbirliği ile yürütülmüştür. Kurumun, 2019-2023 dönemi için misyon ve vizyonuna uygun stratejiler belirlemesi, stratejilerini eyleme geçirmesi ve öz değerlendirme yeteneklerini geliştirerek performansını artırmasını amaçlayan bu çalışma sonucunda, stratejik amaçlar arasındaki ilişkiler belirlenerek strateji haritası oluşturulmuş, stratejik amaçlar ağırlıklandırılarak öncelikler belirlenmiş ve kurumsal BSC ortaya çıkmıştır.

#### 3.1.1. Eylem Araştırmasının Ortaya Çıkışı

Eylem araştırmasının sosyolojik problemlere çözüm arama ve toplumsal yaşamdaki ihtiyaçları karşılama süreçleri ile ortaya çıktığı söylenebilir. 1930'lu yıllarda ABD'de John Collier ve Kurt Lewin'in yaptığı çalışmalar, eylem araştırmalarının başlangıcı olarak kabul edilmektedir. (Hendricks, 2019: 30; McNiff ve Whitehead, 2006: 36). Collier, Kızılderili yerlilerin Amerikan toplumuna entegrasyonu çalışmalarını yapan

bir komisyonun üyesiydi. Yerli halklara nasıl davranıldığı ile ilgili makaleler kaleme aldı. Collier'ın savunduğu araştırma türü, rezervasyon politikası, okul müfredatı ve yetişkin eğitimi gibi gerçek yerel sorunlara ve yerel kaynakları kullanma yollarına dayanıyordu (Hendricks, 2019: 31).

Kurt Lewin, sosyal psikologtu. 1933 yılında Almanya'dan ABD'ye taşınarak Cornell, Iowa ve MIT de dahil olmak üzere çeşitli üniversitelerde çalıştı. ABD' de eylem araştırması görüşünü ana hatlarıyla açıkladı ve araştırma sürecine katılanları içeren çeşitli araştırma çalışmaları yürüttü. Bunlar arasında Amerikan sivilleri daha fazla sakatat yemeye teşvik eden çalışmalar vardı. Amerikan askerlerine en iyi et kesimine izin verilebileceği ve siyah Amerikalıların maruz kaldığı farklı restoranların dışlayıcı uygulamaları hakkında bilgi topladığı ve yayınladığı sivil haklar çalışmalarında yer aldı (Kemmis, McTaggart ve Nixon, 2014: 8).

Azınlık gruplarının baskı altına alınması, çalkantılı ekonomik koşullar ve savaşın belirsizlikleri gibi zamanın ezici sorunlarının doğal bir sonucu olarak hem Collier hem de Lewin için araştırma konusundaki fikirlerini etkileyen gerçek problemler ve sosyal değişim arzusuydu (Hendricks, 2019: 32).

1950'lerde, özellikle öğretmenlik mesleği tarafından eğitimde eylem araştırması yapıldı ve Stephen Corey'in (1953) *Okul Uygulamalarını Geliştirmek İçin Eylem Araştırması* kitabı Amerika'da etkili oldu. Teknik mükemmelliğe olan ihtiyaç ve yeni araştırma ve geliştirme modellerinin ortaya çıkması nedeniyle 1950'lerin sonlarında Amerika'da eylem araştırması azalmıştır. Bununla birlikte, esas olarak İngiltere'de tutmaya başlamıştır (McNiff ve Whitehead, 2006: 37).

1967-1972 yılları arasında İngiltere'de *Beşeri Bilimler Müfredatı Projesi'ne (HCP)* önderlik eden Lawrence Stenhouse, araştırmacı öğretmen hareketini başlattı. Stenhouse'a göre, araştırmanın eğitimde bir anlamı varsa, hem araştırmacılar hem de öğretmenler araştırma sürecinin bir parçası olmak zorundaydı.

1970 ve sonrasında İskandinavya ve Avustralya başta olmak üzere Dünya genelinde eylem araştırmalarının kullanımı yaygınlaşmıştır. Sosyolojik sorunları çözmek için kullanılan eylem araştırmaları eğitim sorunlarını çözmeye evrilmiştir. Yerelleşme ihtiyacının ve kalite gereksinimlerinin arttığı günümüzde eylem araştırmalarına olan ilgi gittikçe artmaktadır.

### 3.1.2. Eylem Araştırmasının Özellikleri

Johnson, eylem araştırmasının 10 anahtar özelliği olduğunu belirtmiştir. Bu özellikler şunlardır (2014: 20-22):

- 1) Sistematik bir süreçtir. Araştırmacı istediği yöntemle veri toplayabilir, ancak düzenli ve döngüsel bir süreç izlemesi gerekir.
- 2) Araştırma süreci mutlaka bir soruyla başlamalıdır. Sonucunu bildiğimiz bir kavram, eylem araştırmasına dahil edilemez.
- 3) Çok kapsamlı olması ve fazla ayrıntı içermesi gerekli değildir. Önemli olan araştırma problemimize uygun şekilde veri toplayarak sonuca gitmemiz ve bunu rapor haline getirmemizdir.
- 4) Belli bir plan olmadan veri toplamaya başlamak önerilmez. Eylem araştırmasının sistematik yapısına uygun şekilde araştırma programı yapılmalıdır.
- 5) Araştırma sorusu ve veri toplama araçlarının niteliğine göre araştırma süresi değişkenlik gösterir. Araştırma süreci 2 hafta ya da 2 yıl sürebilir.
- 6) Yapılacak gözlem ve görüşmelerin süresi nesnel değildir. Araştırmacı ya da araştırılan konuya göre değişebilir.
- 7) Çok çeşitli eylem araştırmaları mevcuttur. Fazla ayrıntı içermeyen, herhangi bir ders kapsamında yapılabileceği gibi, yüksek lisans ya da doktora tez çalışmaları haline gelebilecek ölçüde resmi ve ayrıntılı olabilirler.
- 8) Bazı eylem araştırmaları herhangi bir kuramla ilgili olabilir. Araştırma sürecinde toplanan veriler ve yansıtıcı düşünme çalışmaları sonucu ilgili kuramla ilişkilendirilen çalışmalar araştırma sorusuna daha kolay cevaplar bulunmasını sağlar.
- 9) Eylem araştırmaları nitel araştırmalardır. Nicel verilerle desteklenebilirler, ancak nicel araştırmalarda olduğu gibi denenerek ispatlanacak varsayımlar yoktur. Toplanan verilerle ve yansıtıcı düşünme süreçleriyle olguları anlamak, değerlendirmek, değişimi ve gelişimi sağlamak amaçlanır.
- 10) Eylem araştırmalarında evren ve örneklem genellikle aynıdır ve küçük örneklem gruplarıyla çalışılmaktadır. Bu sebeple sayısal araştırmalar genelleme sıkıntısı oluşturabilir ve önerilmemektedir.

Bu özelliklere ek olarak, eylem araştırmasının yerel sorunları çözmeye odaklı, esnek, bireysel olmayan, katılımcı özelliğe sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmada eylem araştırması özelliklerine uygun olarak resmi bir ortaokulun stratejilerini kurum geneline nasıl yayacağı, stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştirerek performansını arttıracığı problemlerinden yola çıkılarak veriler sistematik olarak toplanmıştır. Araştırmacı, eylem araştırması sürecini planlayarak her aşamasında grup katılımını sağlamıştır. Grup kararları sonrasında gerekli düzeltmeler yapılmıştır.

### **3.1.3. Eylem Araştırması Türleri**

İlgili alan yazın incelendiğinde farklı eylem araştırması türlerine rastlanmaktadır. Bu konuda araştırmacılar arasında fikir birliğinin sağlandığını söylemek zordur.

Gürgür (2017: 41-42) çalışmasında klasik eylem araştırması, işbirlikli eylem araştırması, katılımcı eylem araştırması ve politik eylem araştırması olmak üzere 4 farklı tür eylem araştırmasından bahsetmiştir.

McTaggart, Kemmis ve Nixon (2014: 10-12) endüstriyel eylem araştırması, yumuşak sistem yaklaşımları, katılımcı eylem araştırması ve sınıf içi eylem araştırması gibi türlerin olduğunu vurgulamışlardır.

Uzuner (2005: 3) ise, eylem araştırmasını bireysel, okul çapında ve bölgesel araştırmalar olarak 3 grupta incelemiştir. Bu sınıflandırmada daha çok katılımcı sayısı ve katılımcıların araştırmaya verdiği katkı derecesi etkili olmaktadır.

Eylem araştırması türü ne olursa olsun sahip olması gereken temel özellikler değişmemektedir. Uzuner'in (A.g.e) de belirttiği gibi bütün eylem araştırması türleri temelde aynı sistematik süreci ve çalışma felsefesini yansıtmaktadır. Araştırmacıların, kendi araştırmalarının hangi türe ait olduğunu belirtmeleri gerekmemektedir.

Bu araştırmanın katılımcı eylem araştırması türüne girdiği söylenebilir. Katılımcı eylem araştırması; araştırılan durumun içinde bulunan araştırmacı ve proje grubunun verilerin toplanması, yorumlanması ve değerlendirilmesi gibi aşamalarda ortak çalışmaları şeklinde gerçekleştirilen eylem araştırması türüdür (Büyüköztürk, vd., 2016: 267).

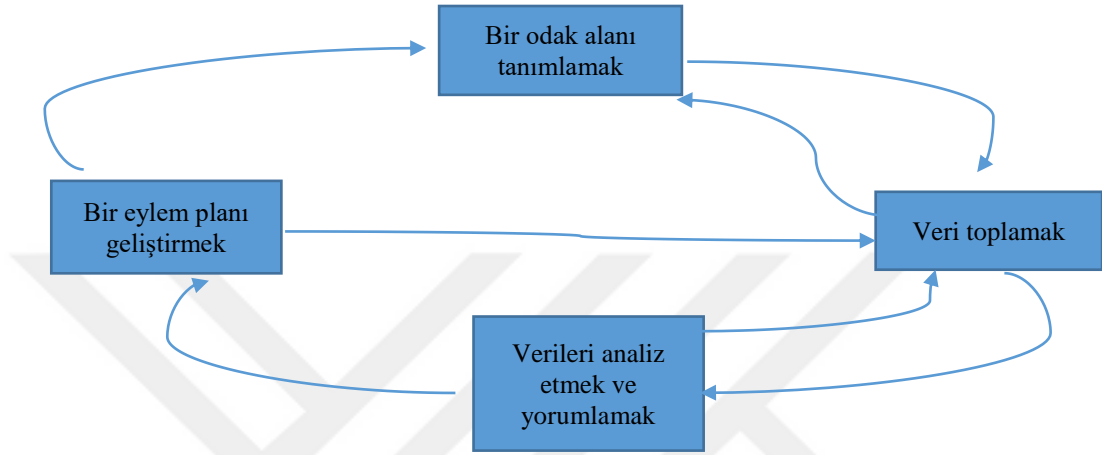
### **3.1.4. Eylem Araştırması Döngüsü**

Alan yazında farklı araştırmacıların benzer basamaklarla oluşturdukları döngüsel modellemelere rastlanmaktadır. Bütün modellemelerde gözlem yapma, veri toplama,

eylemi planlama, eyleme geçme, yansıtıcı düşünme gibi aşamalar yer almakta ve aşamalar bir döngü içerisinde tekrarlayarak etkileşmektedir.

Araştırmacı tarafından bu araştırma için en uygun model olarak benimsenen Mills (2011: 112)'in diyalektik döngüsü aşağıda açıklanmıştır:

### Şekil 3.1: Döngüsel Eylem Araştırması Modeli



**Kaynak:** Mills (2011: 112)

İlgili modelde, odak alanını oluşturan problem belirlendikten sonra veri toplama işlemine geçilir. Toplanan veriler ışığında odak alanı değiştirilebilir. Veriler analiz edilerek yorumlanır. Elde edilen yorumlar tatmin edici ise eylem planı geliştirilir. Veri analizi sonucu tatmin edici çıkarımlara ulaşılamamış ise veri toplamaya devam edilir. Eylem planı uygulandıktan sonra ilgili soruna çözüm olursa, yeni bir problemin tanımlanması işlemine geçilir. Eylem planı başarısız olursa veri toplamaya devam edilir.

Araştırmanın yapıldığı okulda kurum çalışanlarının kurumun vizyonunu, stratejik amaçlarını bilmedikleri tespit edilmiş, bu odak noktasından hareket edilmiştir. BSC sistemine duyulan ihtiyaç, misyon, vizyon, değerler, stratejik amaçlar ve BSC boyutlarının belirlenmesi, boyutlarla ilgili uzman görüşü alınması, amaçların ilişkilendirilmesi ve ağırlıklandırılması konularına yönelik veri toplama işlemleri gerçekleştirilmiştir. Hem araştırmacı hem de grup üyeleri verileri her aşamada analiz ederek yorumlamış ve sonuçta okulun kurumsal BSC' si ve strateji haritası oluşturulmuştur.

### 3.1.5. Eylem Araştırması Süreci

Eylem araştırması süreci odaklanılan alana, araştırmadaki katılımcılık oranına ya da araştırmanın bulgularına göre değişebilmektedir. Yine de çoğu aşama neredeyse bütün eylem araştırmalarında ortak olarak bulunmaktadır.

Johnson (2014: 19), eylem araştırma sürecini 10 adımda açıklamıştır. Bu adımlar;

- 1) Araştırma probleminin/konusunun belirlenmesi
- 2) Literatür taraması
- 3) Verilerin toplanması için program hazırlanması
- 4) Verilerin toplanması ve yorumlanması
- 5) Tutarsızlık durumunda problemin değiştirilmesi
- 6) Verilerin düzenlenmesi
- 7) Verilerin rapor haline getirilmesi
- 8) Sonuç ve önerilerin belirtilmesi
- 9) Eylem planı oluşturulması
- 10) Eylem planının uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Gürgür (2017: 53) ise, çalışmasında eylem araştırması sürecinin temel adımlarını 6 bölümde incelemiştir:

- 1) Konunun/sorunun betimlenmesi ve sınırlandırılması
- 2) Bilgi toplanması
- 3) İlgili alan yazının taranması
- 4) Araştırma planının geliştirilmesi
- 5) Planın uygulanması, verilerin toplanması ve analiz edilmesi
- 6) Sonuç raporunun yazılması

Eylem araştırması süreçleri kim tarafından, kaç adımda açıklanırsa açıklansın temelde aynı noktalara dikkat çekerler. Süreç sistematik ve döngüselidir. Eylem araştırmacısının her aşamada yansıtıcı düşünmesi gerekir. Alan yazın taramasının her adımda yapılması kuram ve uygulama arasındaki bağlantının daha güçlü kurulmasını sağlayabilir.

Çalışmada sorunun belirlenmesinden sonra okul yöneticileri ve öğretmenlerle görüşülerek sorunla ilgili bilgi toplanmıştır. Sorunun çözümü için önerilecek BSC sistemi ile ilgili geniş kapsamlı bir alan yazın taraması yapıldıktan sonra verilerin nasıl toplanacağı, BSC ekibinin oluşturulması ve toplantı zamanlarını içeren bir

araştırma planı yapılmıştır. Plana uygun olarak veriler toplanmış ve eşzamanlı olarak analizleri yapılmıştır. Verilerden elde edilen bulgular, çalışma grubu ve okul yönetimine sunulmuştur.

### 3.1.6. Eğitimde Eylem Araştırmasının Yararları

Eğitimde, her geçen gün kalitenin artırılmasına olan ihtiyaç artmaktadır. Bu ihtiyacın giderilmesi değişim ve yenilenmeyi odağına alan eylem araştırmalarının yaygınlaşması ile giderilebilir.

Eğitimde eylem araştırmaları kullanılmasının çeşitli yararları vardır. Bu yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gürgür, 2017: 49-52 ; Johnson, 2014: 23-26):

- Eylem araştırmaları, öğretmenlerin en iyi uygulama ile ilgili kuramları anlamasını sağlayarak kuramsal bilgiler ile uygulama arasındaki boşluğu doldurur. Ayrıca sınıf ortamında üretilen bilginin diğer sınıflara aktarılmasını sağlar.
- Eylem araştırmasında, öğretmenler uygulamalarını gerçekleştirerek sonuçları hakkında eleştirel bir bakış açısıyla yansıtma yaparlar. Yansıtıcı düşünme, en verimli eğitim-öğretim uygulamalarının ortaya çıkmasını sağlar.
- Eylem araştırmasının yansıtıcı düşünme, katılımcılık ve işbirliğine dayalı felsefesi, okul ortamının her birimine etki ederek topyekûn bir değişim ve gelişim sürecini tetikleyebilir.
- Öğretmenlerin, kendi uygulamaları ile ilgili kararlar vererek kendi verilerini toplamaları ve sorgulamaları, mesleki olarak yetkinleşip güçlenmelerini sağlar. Yetkin öğretmen, öğrencilerinin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayacak stratejileri geliştirerek uygular.
- Geleneksel hizmet içi eğitimler, öğretmenlerin kendi sınıflarındaki durumla ilgisi olmayan veya kendi öğretim stilleriyle uyumsuz yaklaşımların empoze edilmeye çalışılması şeklinde olduğundan genellikle etkisizdir. Eylem araştırmaları öğretmenlerin mesleki gelişimlerini sağlamak için hizmet içi eğitimlerde kullanılabilir. Böylece öğretmenler, kendi sınıflarında/okullarında veri toplayarak, yansıtıcı düşünerek eyleme geçip, kendi bulgularına ulaşırlar. Bu durum kuşkusuz, yaşam boyu öğrenme felsefesini yerleştirerek, mesleki gelişimin daha profesyonel olmasını sağlar.



### 3.1.7. Eylem Araştırmasının Sağlamlığı

Eylem araştırmalarında sağlamlık; geçerlik ve güvenirliği sağlama, sürecin sistematik Şekilde ilerlemesi ve etik değerleri gözetme ile ilgilidir.

Norton (2009: 181), eylem araştırması etiğinin bilgilendirilmiş onay, gizlilik ve katılımcıları olası zararlara karşı koruma ilkelerinin yerine getirilmesiyle sağlanacağını ne sürmüştür. Araştırmaya başlamadan önce katılımcılara çalışmanın amacı, verilerin nasıl toplanacağı, nerede ve ne kadar süre ile saklanacağı, çalışmanın süresi ile ilgili bilgilendirme yapılıp onay alınmalıdır. Bilgilerin gizli tutularak paylaşılmaması ve araştırmanın katılımcılara zarar vermemesi için gerekli önlemlerin alınması gerekir.

Geleneksel deneysel araştırmalardaki titizliğin temeli, araştırmanın güvenirliği ve geçerliğini belirlemek için yaygın olarak betimlenmiş rutinlerde bulunur; ancak temel olarak nitel olan eylem araştırması farklı bir kriter kümesi kullanır (Stringer, 2007: 57).

Gürgür (2017: 73-77), eylem araştırmasında sağlamlığı etkileyen bazı ltrler olduğunu belirtmiştir. Bu ltrler;

- Döngünün sürekli tekrarı
- Sahada uzun zaman geçirme
- Araştırmacının deneyimi
- Meslektaş kontrolü
- Veri eşitlemesidir.

Eylem araştırması sürecinde her adımın bir önceki adımın bulgularını doğrulaması gerekir. Adımları takip ederek oluşturulan araştırma döngüsünün birden fazla olması önerilmektedir.

Araştırmacının araştırma ortamında uzun süre gözlem yaparak veri toplaması önemlidir. Ayrıca veri toplama çalışmalarının tamamına bizzat iştirak etmesi gerekir.

Araştırmacının eylem araştırması kuram ve uygulamaları, araştırma ortamı ve mesleki alandaki deneyimi de geçerlik ve güvenirliği etkilemektedir.

Eylem araştırması sürecinde her adımda toplanan verilerin analizi ve yorumlanmasında deneyimli üyelerin görüşlerinden yararlanılmalıdır. Eylem

araştırmasının katılımcı yönü gereği üye denetimi araştırmanın sağlamlığına katkı yapmaktadır.

Verilerin toplanması aşamasında mümkün olduğunca farklı veri toplama araçları kullanmak çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğini artırır. Gözlem, görüşme, anket, ses ve video kaydı, araştırmacı notları, yansıtıcı günlükler, toplantı tutanakları yararlanılabilecek veri toplama araçlarından bazılarıdır.

### **3.2. Evren ve Örneklem**

Eylem araştırmaları, araştırma problemine konu olan kişilerin katılımıyla, probleme konu olan kurumlarda yürütülür. Yerel sorunları çözüme odaklı yapısı gereği, eylem araştırmaları genellemelere varmayı amaçlamaz. Bu nedenle geniş bir evren ve örneklem seçimi yapılmamakla birlikte çoğunlukla evren ve örneklem aynı tutulur. (Büyüköztürk, vd., 2016: 271).

Bu nedenle araştırmanın evren ve örneklemini İstanbul ili Pendik ilçesindeki resmi bir ortaokul oluşturmaktadır. İlgili okulun seçiminin, seçkisiz olmayan örnekleme yöntemlerinden amaçsal ölçüt örnekleme yöntemine uygun olarak yapıldığı söylenebilir. Eylem araştırmasının gizlilik ilkesi gereği okulun adı araştırma boyunca Resmi Z Ortaokulu olarak kullanılmıştır.

Araştırmacının ilgili okulda uzun süredir görev yapması, araştırmaya katılan yönetici ve öğretmenlerle etkileşimin daha rahat olması, okul yöneticileri ve öğretmenlerinin araştırma için istekli olması, verilerin daha hızlı ve kolay toplanarak derinlemesine çalışma imkanı sunması gibi nedenlerden ötürü araştırmanın ilgili okulda yürütülmesine karar verilmiştir.

Çalışmanın başlangıcında, araştırmaya aktif olarak katılacak yönetici ve öğretmenlere stratejik planlama, stratejik yönetim ve Balanced Scorecard ile ilgili sunum yapılarak bilgi aktarılmıştır.

### **3.3. Veri Toplama Araçları**

Araştırma sürecinde BSC'ye duyulan ihtiyacı belirleme ölçeği, DEMATEL ve AHP formları, anketler, uzman görüşü formları gibi nicel veri toplama araçları ve görüşme, araştırmacı günlüğü ve doküman incelemesi gibi nitel veri toplama araçları ile veri toplanmıştır.

### **3.3.1. BSC'ye Duyulan İhtiyacı Belirleme Ölçeği**

Araştırmanın yapıldığı okulda BSC'ye ne ölçüde ihtiyaç duyulduğunu belirlemek amacıyla Paul R. Niven (2003) tarafından geliştirilen ve yüksek lisans tez çalışması kapsamında Mahinur Gözde Yıldırım (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "BSC'ye Duyulan İhtiyacın Değerlendirilmesi Ölçeği (Assessing The Need For Balanced Scorecard)" kullanılmıştır. Ek 1'de ilgili ölçek yer almaktadır.

### **3.3.2. AHP Formu**

Stratejik amaçların önceliklendirilmesi (ağırlıklandırılması) aşamasında AHP yöntemine uygun olarak araştırmacı tarafından hazırlanan form kullanılmıştır.

AHP (Analytic Hierarchy Process, Türkçe: Analitik Hiyerarşi Süreci) yöntemi ilk olarak 1980 yılında Saaty tarafından ortaya konmuştur. AHP yöntemi, seçenekler arasında ikili karşılaştırmalar yoluyla seçim ve sıralama yapmayı sağlayarak, karar vermeyi kolaylaştırmaktadır (Çelikkbilek, 2018: 43 ; Önder ve Önder, 2018: 21). Ek 2'de ilgili form yer almaktadır.

### **3.3.3. DEMATEL Formu**

Okulun strateji haritasının oluşturulması aşamasında DEMATEL yöntemine uygun olarak araştırmacı tarafından geliştirilen form kullanılmıştır. Strateji haritası gibi nedensel ağ yapıları, yerel olayların parçalarından anlamlı bir bütün oluşmasını sağlayarak araştırmaya odaklanmayı artırmaktadır (Miles ve Huberman, 2016: 151-152).

DEMATEL yöntemi Gabus ve Fontela tarafından 1972 yılında alan yazına kazandırılmıştır. Bir problemin çözümü için ortaya atılan alternatifler arasındaki nedensel ilişkilerin belirlenmesi için geliştirilmiş olan bir çok kriterli karar verme yöntemidir (Çelikkbilek, 2018: 5). Ek 3'de ilgili form yer almaktadır.

### **3.3.4. Anketler**

Araştırmacı tarafından geliştirilen ve açık uçlu sorulardan oluşan anketler, durum analizi, misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi aşamalarında kullanılmıştır. Ek 4 ve Ek 5'de ilgili anketler yer almaktadır.

### **3.3.5. Uzman Görüş Formu**

BSC takım üyeleri ve okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu BSC boyutları ve bu boyutlara ait stratejik amaçlar oluşturulmuştur. Yapılan bu çalışmalar, araştırmacı tarafından oluşturulan uzman görüş formları aracılığıyla ekip üyelerinin kontrolüne sunulmuştur. Ek 6'da ilgili uzman görüş formu yer almaktadır.

### **3.3.6. Görüşme**

Araştırmanın hemen hemen her aşamasında görüşme tekniği ile veri toplanmıştır. Görüşmelerin çoğu yapılandırılmamış görüşmedir. Sadece boyut belirleme aşamasında yarı yapılandırılmış görüşme yapıldığı söylenebilir. Görüşmeler okul yöneticileri, öğretmenler ve BSC takımı ile yapılmıştır. Bazı görüşmelerde ses kaydı alınmıştır.

### **3.3.7. Araştırmacı Günlüğü**

Araştırma günlüğü, araştırmacının gözlemlediği ve duyduğu olaylar hakkındaki düşüncelerine ilişkin saha notlarından daha fazlasıdır. Araştırma boyunca araştırmacının duygu ve yansıtıcı düşüncelerinin yazıya döküldüğü belgelerdir. Yansıtıcı günlükler, araştırmacılara kişisel deneyimlerini bilgiye dönüştürme fırsatı verir (Ekiz, 2006: 48). Araştırma günlüğü, araştırma sürecinin nasıl şekillendiği, süreci kolaylaştıran veya zorlaştıran uygulamaların neler olduğunun kaydedilmesini sağlamaktadır. Böylece hem araştırmacıya yargıya varma konusunda yardımcı olmakta, hem de yeni araştırmalara ışık tutmaktadır (Glesne, 2015: 104-105). Sahada yapılan uygulamalar sonucu elde edilen izlenimlerin değerlendirildiği notlar, araştırma günlüğünü oluşturmaktadır. Araştırmacının, verilerin toplanması, analiz edilmesi ve yorumlanması süreçlerine ilişkin görüşleri ve yansıtıcı değerlendirmeleri araştırma günlüğüne aktarılmalıdır (Türkmenoğlu ve Baştuğ, 2017: 44).

Veri toplama sürecinin her aşamasında araştırma günlüğü tutularak araştırmacının araştırma hakkındaki düşünceleri eleştirel bakış açısıyla yansıtılmıştır.

### **3.3.8. Doküman İncelemesi**

Nitel araştırmalarda, diğer veri toplama tekniklerine ek olarak ve genelde onları desteklemek amacıyla konuyla ilgili yazılı belgelerin incelenmesi çalışmaları doküman incelemesi olarak tanımlanmaktadır. Doküman incelemesi, bazı

durumlarda görüşme, anket uygulaması ya da gözlem yapmadan veri toplama imkanı sunmaktadır (Turgut, 2014: 239).

Araştırma süreci boyunca ek bilgi kaynağı olarak MEB 2019-2023 stratejik planı, ilgili okulun 2014-2018 stratejik planı, toplantı tutanakları, ders planları gibi belgeler incelenerek veri toplanmıştır.

### **3.4. Geçerlik ve Güvenirlik Çalışmaları**

Araştırmanın geçerlik ve güvenilirliğini artırmak için yapılan çalışmalar aşağıdaki gibidir:

- Uzman görüşü (meslektaş değerlendirmesi)
- Veri çeşitlemesi
- Katılımcılık (Katılımcı onayı, üye kontrolü)
- Araştırmacının deneyimi
- Araştırmacının sahada uzun zaman geçirmesi

Araştırma boyunca, veri toplama araçlarının oluşturulması, uygulanması, verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması süreçlerinde öğretmenler, okul yöneticileri ve bir akademisyenden uzman görüşü alınmıştır.

Ölçek, anket, görüşme, doküman incelemesi, araştırmacı günlüğü, saha notları gibi farklı veri toplama araçlarından yararlanılarak veri çeşitlemesi yapılmıştır. Bazı görüşmelerde ses kaydı da alınmıştır.

Eylem araştırmasının katılımcı doğası gereği, araştırmanın her aşamasında katılımcıların görüşleri alınmıştır. Her aşamada elde edilen bulgular katılımcılara sunulmuştur. Dönütler doğrultusunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Katılımcıların onayladıkları, uzlaşmaya varılan bulgular çalışmaya dahil edilmiştir.

Araştırmacı, hem meslekte hem de çalışmanın yürütüldüğü eğitim kurumunda uzun süredir görev yapmaktadır. Araştırmacı daha önce katılımcılık esasına dayalı bir çok çalışmada yer almıştır. Dolayısıyla, ilgili araştırmanın gerçekleştirilmesine yönelik yeterli deneyime sahip olduğu söylenebilir.

Araştırmacı yaklaşık 6 ay boyunca veri toplamıştır. Veri toplama çalışmalarının tamamına aktif şekilde katılmıştır. Veri toplama çalışmaları planlı ve sistematik bir şekilde yapılmıştır. Araştırmacı, veri toplama çalışmalarından önce ilgili eğitim

kurumunda yaklaşık 1 yıl araştırmayla ilgili gözlem yapmıştır. Araştırmanın yapıldığı okulda yaklaşık 5 yıldır görev yaptığı da düşünüldüğünde araştırma sahasında uzun bir zaman dilimi geçirdiği söylenebilir.

### **3.5. Verilerin Toplanması**

Araştırmada farklı veri araçlarıyla, çok sayıda veri toplanmıştır. Veri toplama süreci 13 aşamadan oluşmaktadır ve yaklaşık 6 ay sürmüştür. Veri toplama aşamalarından her biri bir sonraki aşamayı etkilemektedir. Bu nedenle veri toplama sürecinin sistematik bir şekilde yapıldığı söylenebilir.

İlk veri toplama aracı BSC'ye duyulan ihtiyacın belirlenmesi ölçeğidir. Ölçeğin uygulanacağı personelin seçiminde idari ve eğitim-öğretim birimlerinde çalışan personel olunması, araştırmacının geçtiği eğitim öğretim yılında aktif olarak görev yapılması ve okulda en az 1 eğitim öğretim yılı çalışmış olma şartları aranmıştır. İzinde olan ve kurumda 1 yıldan daha az hizmeti bulunan personele ölçek uygulanmamıştır. İlgili eğitim kurumunda belirtilen kriterlere uygun 60 personele ölçek uygulanarak veri toplanmıştır.

Okul yönetiminin desteğini kazanma ve kaynak ihtiyacını belirleme aşamalarında okul yöneticileri ve BSC takımı ile görüşmeler yapılarak veri toplanmıştır.

Eğitim ve iletişim planının geliştirilmesi için okulun bir önceki döneme ait (2014-2018) stratejik planı incelenmiştir.

Durum analizi çalışmaları esnasında araştırmacı tarafından geliştirilen yapılandırılmamış anketler BSC takımı, okul yöneticileri, okul aile birliği üyeleri ve öğretmenlere uygulanarak veri toplanmıştır. Bu süreçte yaşananlar ayrıca araştırmacı günlüğüne kaydedilmiştir.

Misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi aşamasında araştırmacı tarafından geliştirilen yapılandırılmamış anketler BSC takımı, öğretmenler, okul yöneticileri, okul aile birliği üyeleri ve bazı velilere uygulanmıştır. Anket sonuçlarını kıyaslamak amacıyla zümre öğretmenler kurulu tutanakları, şube öğretmenler kurulu tutanakları ve ders planları incelenerek veri toplanmıştır. Bu aşamada araştırmacı günlüğüne çeşitli notlar alınmıştır.

BSC boyutlarının belirlenmesi aşamasında okul yöneticileri, BSC takımı ve öğretmenlerle görüşmeler yapılmıştır. Görüşmelerin bazıları ses kaydı altına

alınmıştır. Yine bu aşamada okul yöneticileri, öğretmen ve ekip üyelerinden öğretmenler kurulu toplantı tutanakları ve ders planları temin edilerek doküman incelemesi yoluyla veri toplanmıştır. Süreçte yaşananlar doğrultusunda araştırmacı günlüğüne yansıtıcı değerlendirmeler yapılmıştır.

Stratejik amaçların belirlenmesi sürecinde BSC takımı, okul yöneticileri ile olan görüşmelerle veri toplanmakla birlikte, MEB 2019-2023 stratejik planı incelenerek veriler elde edilmiştir. Bu aşamanın araştırmanın seyrini nasıl değiştirdiği araştırmacı günlüğüne kaydedilmiştir.

Stratejik amaçların önceliklendirilmesi kısmında araştırmacı tarafından AHP yöntemine göre hazırlanan formlar ile veri toplanmıştır. Formlar, BSC takımı ve okul yöneticilerine uygulanmıştır.

Strateji haritasını oluşturma aşamasında, stratejik amaçların aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi için araştırmacı tarafından DEMATEL yöntemine göre hazırlanan formlar ile veri toplanmıştır. Formlar BSC takımı ve okul yöneticilerine uygulanmıştır.

Performans göstergeleri belirlenirken hem görüşme, hem doküman incelemesi hem de araştırma günlüğü aracılığıyla veri toplanmıştır. Görüşme BSC takımı, öğretmenler ve okul yöneticileri ile yapılmıştır. MEB 2019-2023 stratejik planı incelenmiş ve sürecin getirdikleri araştırma günlüğüne yansıtılmıştır.

Hedeflerin belirlenmesinde de benzer şekilde görüşme, doküman incelemesi ve araştırma günlüğü ile veri toplanmıştır.

Son aşamada, tamamlanan kurumsal BSC, okul yönetimi, BSC takımı ve öğretmenlerle paylaşılarak bu konudaki düşünceleri görüşme yoluyla alınmıştır.

Araştırma boyunca, veri toplama sürecinde hangi işlemlerin gerçekleştiği, hangi veri toplama araçlarının kullanıldığı ve veri kaynakları aşağıdaki tabloda belirtilmiştir:

**Tablo 3.1: Veri Toplama Süreci**

İşlem	Veri Toplama Aracı	Veri Kaynağı
1. BSC'ye duyulan ihtiyacın değerlendirilmesi	BSC'ye duyulan ihtiyacı değerlendirme ölçeği	Öğretmenler, okul yöneticileri, okul memuru, BSC takımı
2. Yönetimin desteğini kazanma	Görüşme	Okul yöneticileri
3. Kaynak ihtiyacını ve mevcudiyetini belirleme	Görüşme	Okul yöneticileri, BSC takımı
4. Eğitim ve iletişim planının geliştirilmesi	Okulun 2014-2018 stratejik planı	Okul yöneticileri
	Görüşme	BSC takımı, okul yöneticileri
5. Durum analizi	Anket (yapılandırılmamış)	BSC takımı, okul yöneticileri, araştırmacı, öğretmenler, okul aile birliği, veliler
	Araştırmacı günlüğü	Araştırmacı
6. Misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi	Anket (yapılandırılmamış)	BSC takımı, okul yöneticileri, araştırmacı, öğretmenler, okul aile birliği, veliler
	Araştırmacı günlüğü	Araştırmacı
	Toplantı tutanakları	Okul yöneticileri
	Ders planları	Öğretmenler, BSC takımı
7. BSC boyutlarının belirlenmesi	Görüşme	Okul yöneticileri, öğretmenler, BSC takımı, araştırmacı
	Araştırmacı günlüğü	Araştırmacı
	Toplantı tutanakları	Okul yöneticileri
	Ders planları	Öğretmenler, BSC takımı
	Uzman görüş formu	Okul yöneticileri, BSC takımı
8. Stratejik amaçların belirlenmesi	Görüşme	Araştırmacı, BSC takımı, okul yöneticileri
	MEB 2019-2023 Stratejik planı	MEB Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
	Araştırmacı günlüğü	Araştırmacı
	Uzman görüş formu	Okul yöneticileri, BSC takımı
9. Strateji haritasının oluşturulması	DEMATEL formu	BSC takımı, okul yöneticileri, araştırmacı
10. Hedeflerin belirlenmesi	Görüşme	BSC takımı, okul yöneticileri, araştırmacı, öğretmenler
	Araştırmacı günlüğü	Araştırmacı
	MEB 2019-2023 stratejik planı	MEB Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
11. Performans göstergelerinin belirlenmesi	Görüşme	BSC takımı, okul yöneticileri, araştırmacı, öğretmenler
	Araştırmacı günlüğü	Araştırmacı
	MEB 2019-2023 stratejik planı	MEB Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
12. Stratejik amaçların önceliklendirilmesi	AHP formu	BSC takımı, okul yöneticileri, araştırmacı
13. Kurumsal BSC'ye son şeklinin verilmesi ve paylaşım toplantısının yapılması	Görüşme	Okul yöneticileri, BSC takımı, öğretmenler, araştırmacı



### **3.6. Verilerin Çözümlemesi**

Araştırma boyunca, veri toplama araçlarına göre farklı çözümleme teknikleri kullanılmıştır.

BSC'ye duyulan ihtiyacın değerlendirilmesi ölçeği ile elde edilen veriler, ölçek kriterleri doğrultusunda basit yüzde analizi ile çözümlenmiştir.

Görüşme yoluyla toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Uygulanan çeşitli anketlerin çözümlenmesinde yine içerik analizi yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmacı günlüğü, stratejik planlar, uzman görüş formu, ders planları, toplantı tutanakları içerik analizi, veri kodlama ve veri özetleme teknikleriyle analiz edilmiştir.

DEMATEL ve AHP formlarıyla elde edilen veriler ms excel programı ile analiz edilmiştir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **BULGULAR**

Araştırmada, Paul R. Niven'in (2008) kamu kurumları ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar için önerdiği BSC oluşturma basamakları örnek alınarak 16 basamaklı bir BSC oluşturma süreci takip edilmiştir. Verilerin çözümlenmesi sonucu elde edilen bulgular, bu sürece göre aşağıdaki gibi açıklanmıştır.

#### **4.1. Resmi Ortaokullarda BSC Oluşturma Süreci**

Alan yazın incelemeleri ve veri toplama sürecinde elde edilen deneyimler sonucu 6 tane planlama, 10 tane geliştirme olmak üzere 16 aşamalı bir süreç izlenmiştir. Araştırmanın ilk alt probleminin de bulgusu olan bu süreç aşağıda belirtildiği gibidir:

##### **1. Planlama Aşaması**

- 1.1. BSC İhtiyacının Belirlenmesi
- 1.2. Yönetimin Desteğini Kazanma
- 1.3. BSC Takımının Oluşturulması
- 1.4. BSC Oluşturulacak Birimin Belirlenmesi
- 1.5. Kaynak İhtiyacını ve Ulaşılabilirliğini Belirleme
- 1.6. Eğitim ve İletişim Planının Geliştirilmesi

##### **2. Geliştirme Aşaması**

- 2.1. Gerekli olan belgelerin temin edilmesi
- 2.2. BSC eğitiminin verilmesi
- 2.3. Misyon, vizyon ve temel değerlerin oluşturulması
- 2.4. BSC boyutlarının belirlenmesi
- 2.5. Stratejik amaçların belirlenmesi
- 2.6. Strateji haritasının oluşturulması
- 2.7. Hedeflerin belirlenmesi
- 2.8. Performans göstergelerinin belirlenmesi
- 2.9. Stratejik amaçların önceliklendirilmesi (ağırlıklandırma)
- 2.10. BSC takımı ve okul yöneticileriyle paylaşım toplantısı yapılması

#### 4.1.1. Planlama Aşaması

##### 4.1.1.1. BSC İhtiyacının Belirlenmesi

EK 1’de yer alan BSC’ye duyulan ihtiyacın belirlenmesi ölçeği 13 sorudan oluşan 5’li likert tipi bir ölçek olup, cevaplanan sorulara denk gelen değerlerin toplamı, ilgili ölçeğin aşağıdaki kriter tablosuna göre değerlendirilmiştir.

**Tablo 4.1: BSC’ye Duyulan İhtiyaç Ölçeği Kriterleri**

Değer Toplamı	Sonuç
13-20	BSC sistemine ihtiyaç yok
21-39	BSC sistemine orta düzeyde ihtiyaç var
40-65	BSC sistemine yüksek düzeyde ihtiyaç var

**Kaynak:** Yıldırım (2014: 93-94)

Ölçeği 60 personel yanıtlamıştır. İlgili kriter tablosuna göre, 42 kişi BSC’ye orta düzeyde ihtiyaç duyulduğunu belirtmiştir. 17 personel okulun BSC sistemine yüksek düzeyde ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir. 1 personel ise okulda BSC sistemine ihtiyaç duyulmadığını, mevcut sistemin yeterli olduğunu düşünmektedir. Basit bir yüzde analizi yapıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Okul çalışanlarının %70’i BSC sistemine orta düzeyde ihtiyaç duymaktadır.
- Okul çalışanlarının %28,33’ü BSC sistemine yüksek düzeyde ihtiyaç duymaktadır.
- Okul çalışanlarının sadece %1,67’si BSC’ye ihtiyaç duymamaktadır.
- Okul çalışanlarının %98,33’ü mevcut performans yönetim sisteminin yeterli olmadığını düşünmekte ve bir şekilde BSC gibi alternatif bir yönetim sisteminin ihtiyacını hissetmektedir.
- İkinci alt problemin bulgusu olarak, Resmi Z Ortaokulu’nda BSC’ye orta düzeyde ihtiyaç duyulduğu söylenebilir.

##### 4.1.1.2. Yönetimin Desteğini Kazanma

Ölçek sonuçları, okul yönetimine sunularak BSC sistemi hakkında görüşmeler yapılmıştır. Görüşmeler esnasında, yöneticilere BSC sisteminin genel yapısı, olası yararları ve geliştirme süreci ile ilgili bilgi verilmiştir. Yöneticilerin bu süreçteki rolü

vurgulanmıştır. Görüşmeler sonrası, başta okul müdürü olmak üzere tüm okul yöneticilerinin tam desteği alınmıştır.

#### 4.1.1.3. BSC Takımının Oluşturulması

Okulda, 1 yıldan daha fazla süreden beri görev yapan, ekip çalışmasına yatkın, araştırmaya gönüllü olarak destek verebilecek öğretmen ve yöneticilerle görüşmeler yapılarak 8 takım üyesi belirlenmiştir. Takım üyeleri belirlenirken, farklı branşlardan olmalarına ve kendi branşlarını temsil yeteneklerine dikkat edilmiştir. Resmi Z Ortaokulu BSC takım üyelerinin branşları ve rolleri aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4.2: Resmi Z Ortaokulu BSC takımı üyeleri**

	Görevi	Branş	Takımdaki Rolü
Üye 1	Öğretmen	Fen Bilimleri	BSC Lideri
Üye 2	Okul Müdürü	Fen Bilimleri	Üst Düzey Destekleyici
Üye 3	Müdür Yardımcısı	Beden Eğitimi	Takım Üyesi
Üye 4	Öğretmen	Rehberlik	Takım Üyesi
Üye 5	Öğretmen	Matematik	Takım Üyesi
Üye 6	Öğretmen	Türkçe	Takım Üyesi
Üye 7	Öğretmen	Teknoloji ve Tasarım	Takım Üyesi
Üye 8	Öğretmen	İngilizce	Takım Üyesi
Üye 9	Öğretmen	Sosyal Bilgiler	Takım Üyesi

Bu aşamada, üçüncü alt problemin bulgusu açıklanabilir. BSC oluşturma sürecine, mümkün olduğunca farklı branşlardan, yeterli mesleki deneyime sahip, uzlaşmacı, yaşam boyu öğrenme odaklı öğretmen ve yöneticiler katılmalıdır.

#### 4.1.1.4. BSC Oluşturulacak Birimin Belirlenmesi

BSC takımı ve okul yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucu kurumsal BSC oluşturulurken destek hizmetleri diyebileceğimiz güvenlik, temizlik, kantin birimlerinin ve anasınıfı branşının süreç dışında bırakılmaları kararlaştırılmıştır.

Okulun güvenlik, temizlik ve kantin birimleri mevcut sistemde sorunsuz görev yapmaktadır. Dolayısıyla BSC ile yeni stratejiler edinmelerine gerek duyulmamıştır.

Araştırmanın başladığı tarihlerde, okulun anasınıfı binasının bir bölümü başka bir okula devredilmek suretiyle, ilgili zümre çeşitli değişiklikler yaşamıştır. Zümre

öğretmenlerinin bir bölümü başka bir okula aktarılmıştır. 4+4+4 sisteminin gelişiyile ortaokula dönüşen bir okul bünyesinde anasınıfi ihtiyaçlarının nasıl sağlıklı karşılanacağı da ayrı bir tartışma konusudur. Bu sebeplerden ötürü, anasınıfi branşı kurumsal BSC oluşturma sürecinde dikkate alınmamıştır.

Diğer tüm branşların BSC oluşturma sürecine dahil edilerek yeni stratejilerin geliştirilmesi aşamalarında dikkate alınmaları kararlaştırılmıştır. Dördüncü alt problemin bulgusu olarak; eğer ciddi çalışma sorunları yoksa kantin, güvenlik, temizlik birimleri ve anasınıfi branşının BSC geliştirme sürecine katılmasına gerek yoktur. Diğer tüm branşların kurumsal BSC geliştirme süreçlerine katılımı sağlanmalıdır.

#### **4.1.1.5. Kaynak İhtiyacını ve Ulaşılabilirliğini Belirleme**

BSC takımı ve okul yöneticileriyle yapılan görüşmeler sonucu kurumsal BSC oluşturulması sürecinde ihtiyaç duyulabilecek kaynaklar ve bu kaynaklara nasıl ulaşılacağı belirlenmiştir.

BSC geliştirme sürecinde maddi kaynağa ihtiyaç duyulmamıştır. Görüşmelerin yapılması için gereken fiziki ortam, okulda verilerin kaydedilmesi için gereken bilgisayar sistemi hali hazırda mevcuttur.

BSC geliştirme sürecinde ihtiyaç duyulabilecek geçmiş yıllara ait toplantı tutanakları, ders planları, stratejik planlar gibi evrakların okul yöneticileri tarafından temin edilmesine karar verilmiştir.

#### **4.1.1.6. Eğitim ve İletişim Planının Geliştirilmesi**

Okulun 2014-2018 stratejik planı incelenerek stratejik planlama konusunda eğitim eksikliğini olduğu saptanmıştır. İlk 2 ay boyunca haftada bir toplantı yapılarak stratejik planlama ve BSC hakkında araştırmacı tarafından eğitim verilmesi kararlaştırılmıştır.

İlk 2 ay sonrasında, görüşmelerin 15 günde bir yapılması planlanmıştır. Görüşmelerin takım üyesi müdür yardımcısının odasında, herkes için uygun olan gün ve saatte yapılması kararlaştırılmıştır. Görüşmelerin hangi gün ve saatte yapılacağına duyurusu elektronik ortamda oluşturulan mesajlaşma grubuna mesaj gönderilerek yapılması planlanmıştır.

Veri çözümlenmeleri sonucu üyelere araştırmacı tarafından yapılan bildirimlerin, üyeler tarafından kendi zümre öğretmenlerine duyurulması kararı alınmıştır. İlgili karara göre BSC takım üyeleri, her aşamada elde edilen bulguları gerek yüz yüze gerekse elektronik ortamda mesajlaşma yoluyla kendi zümrelerine ileterek tartışıp, elde ettikleri verileri tekrar araştırmacı ile paylaşacaklardır. BSC takımında temsil edilmeyen zümrelere, süreç hakkındaki bilgilendirmelerin araştırmacı tarafından yapılması kararlaştırılmıştır.

Bu aşama, BSC oluşturma sürecinin en önemli aşamalarından biri olmuştur. Eğitim ve iletişim planına araştırma boyunca tamamen uyulmuştur. Plan sayesinde, araştırma sistematik şekilde ilerlemiştir.

#### **4.1.2. Geliştirme Aşaması**

##### **4.1.2.1. Gerekli olan belgelerin temin edilmesi**

Okulun uygulamadaki stratejik planı, MEB 2019-2023 stratejik planı, ders planları, okul aile birliği gelir gider tabloları, öğretmenler kurulu, şube öğretmenler kurulu ve zümre öğretmenler kurulu toplantı tutanakları kurumsal BSC geliştirme sürecine katkı sağlayacağı düşünceyiyle temin edilmiştir.

##### **4.1.2.2. BSC Eğitiminin Verilmesi**

Planlama kısmında belirtildiği gibi hem BSC takımı üyelerine, hem de diğer okul yöneticilerine 2 ay boyunca haftada bir gün eğitim verilmiştir.

BSC sisteminin bileşenleri, felsefesi, faydaları ve sınırlılıkları eğitim esnasında araştırmacı tarafından aktarılmıştır. BSC'nin eğitim uygulamaları hakkında bilgi verilmiştir. Okul yöneticileri ve ekip üyeleri eğitimlere düzenli olarak katılmışlardır. İdeal eğitim süresinin günlük 45-50 dakika olduğu saptanmıştır.

##### **4.1.2.3. Misyon, Vizyon ve Temel Değerlerin Oluşturulması**

Okulun 2019-2023 stratejik plan dönemi misyon, vizyon, temel değerlerin belirlenmesi amacıyla Ek 4 ve Ek 5'de yer alan açık uçlu sorular BSC takımı üyelerine, okul yöneticilerine, okul aile birliği üyelerine ve bazı velilere uygulanmıştır. BSC takımındaki üyeler, kendi zümre öğretmenleriyle görüşmeler yaparak grup kararını ankete yansıtılmışlardır. BSC takımında temsil edilmeyen

zümrelerin görüşleri araştırmacı tarafından alınmıştır. Ek 4’de yer alan sorular durum analizi yapmaya yöneliktir. SWOT (GZFT) analizi yoluyla durum analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. Ek 5’de yer alan sorular misyon, vizyon ve temel değerleri belirlemeye yöneliktir.

Ek 4’de yer alan sorulara verilen cevapların ve araştırmacı günlüğünden elde edilen verilerin analizi sonucu oluşan, okulun SWOT analizi sonuçları Tablo 4.3’de aktarıldığı gibi olmuştur.

**Tablo 4.3: Resmi Z Ortaokulu SWOT Analizi**

	<b>Güçlü Yönler</b>	<b>Zayıf Yönler</b>
<b>İç Çevre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Okul içi görseelliğin öğrenci odaklı olarak geliştirilmiş olması</li> <li>2) Akademik başarının yakalanmış olması ve gelişimin sürekli takip edilmesi</li> <li>3) Okulun her bölgesinde temizlik ve hijyene önem verilmesi</li> <li>4) Okul ve iş güvenliği konusunda önemli mesafe kaydedilmesi</li> <li>5) Sportif anlamda etkili bir okul olması</li> <li>6) Okul içi disiplin ve düzenin oturmuş olması</li> <li>7) Okul aile birliğinin etkin çalışması</li> <li>8) Teknolojik altyapının yeterli olması</li> <li>9) Okulun uyumlu, özverili, disiplinli çalışan öğretmenlere ve idari kadroya sahip olması</li> <li>10) Bölgesinde eğitim kalitesi açısından öncü okul olması</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Modern teknolojik gelişmeleri eğitim ortamlarına aktarabilecek teknolojik cihazların olmaması</li> <li>2) Rehberlik çalışmalarının yetersiz kalması</li> <li>3) Okulun fiziki yapısından kaynaklanan sorunların (aşırı gürültü olması, yangın merdiveni olmayışı, iki okulun aynı binayı kullanması..) olması</li> <li>4) Öğretmen gelişimini destekleyecek etkinliklerin (atölye, seminer, vb.) yapılmaması</li> <li>5) Kurum kültürünün oturmamış olması</li> <li>6) Yetiştirme kurslarının verimsiz geçmesi</li> <li>7) Sanatsal, kültürel, sosyal etkinliklerin yetersiz olması</li> <li>8) Dersliklerin fiziki donanımlarında eksikliklerin olması</li> </ol>
	<b>Fırsatlar</b>	<b>Tehditler</b>
<b>Dış Çevre</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Okulun bulunduğu bölgenin sosyoekonomik açıdan giderek gelişmesi</li> <li>2) İstanbul’un sosyal, kültürel ve teknolojik açıdan Türkiye’nin en zengin ili olması</li> <li>3) MEB’in 2023 vizyonu çerçevesinde belirttiği kapsayıcı eğitim ve dil eğitimi uygulamaları</li> <li>4) MEB’in özel okullara gidecek öğrencilere verdiği ekonomik teşviklerin giderek azalacak olması</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Okula olan talebin artması, bölgenin genel nüfusundaki artış, bölgeye yeni resmi ortaokul açılmaması gibi nedenlerden dolayı sınıf mevcutlarında artış olması</li> <li>2) Yangın, deprem gibi oluşabilecek doğal afetlere karşı okulun fiziki yapısının yetersiz olması</li> <li>3) Ülkemizin içinde bulunduğu ekonomik durum nedeniyle harcamaların artması, kaynakların azalması</li> <li>4) Liselere yerleştirme sisteminin değişecek olması</li> </ol>

Ek 5’de yer alan sorulara verilen cevapların, araştırmacı günlüğünden, toplantı tutanaklarından ve ders planlarından elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu okulun misyon, vizyon ve temel değer ifadeleri oluşmuştur.

Okulun misyonu: “T.C. MEB hedefleri doğrultusunda öğrencilerimizin fiziksel, sosyal, psikolojik ve akademik gelişimlerini destekleyerek;

- Vatanına ve milletine gönülden bağlı,
- Ahlakî değerleri yüksek,
- 21. yüzyıl yaşam becerilerine sahip,
- Gelişen ve değişen Dünya’ya uyum sağlayabilen,
- Özgüvenli,
- Sorgulayan, araştıran, çevresine duyarlı bireyler olarak yetişmelerini sağlamak ve onları bir üst eğitim kurumuna hazırlamaktır” şeklinde belirlenmiştir.

Okulun vizyonu ise: “ Fikri, vicdanı ve irfanı hür bireyler yetiştiren, teknolojik gelişmeleri takip eden, öğretmen gelişimini destekleyen, fiziki sorunlarını en aza indirgemiş, güçlü kurum kültürüne sahip, proje üreten örnek bir ortaokul olmak” şeklinde oluşturulmuştur.

Resmi Z ortaokulu temel değerleri şu şekilde belirlenmiştir:

- Atatürk ilke ve inkılaplarına bağlı,
- Öğrenci odaklı,
- Bireysel farklılıkları gözetem,
- Demokrasi ve insan haklarına saygı duyan,
- Fırsat eşitliğini sağlayan,
- Ekip çalışmasına değer veren,
- Çok yönlü gelişimi destekleyen,
- Doğa ve insan sevgisini aşılayan,
- Çağdaş eğitim-öğretim yöntemlerini takip eden bir okul olmak ve bu doğrultuda bireyler yetiştirmek.



#### 4.1.2.4. BSC Boyutlarının Belirlenmesi

Okul yöneticileri, BSC takımı ve öğretmenlerle yarı yapılandırılmış görüşmeler yapılarak 2 adet açık uçlu soru yöneltilmiştir. Bazı görüşmeler ses kaydı altına alınmıştır. Görüşme esnasında sorulan sorular aşağıdaki gibidir:

- 1) Mesleki deneyiminiz doğrultusunda, sizce resmi bir ortaokulun başarılı olup olmadığı hangi özellikleri incelenerek belirlenebilir?
- 2) Yakın gelecekte başarılı ve etkili olmak isteyen bir resmi ortaokul, stratejik amaçlarını hangi boyutlar (perspektifler) ışığında belirlemelidir?

Bu sorulara verilen cevaplar, veri kodlama ve veri özetleme yoluyla analiz edilmiştir. Ses kayıtları da çözümlenerek bazı genellemelere ulaşılmıştır. Ortaya çıkan özetler Tablo 4.4’de belirtilmiştir.

**Tablo 4.4: BSC Boyut Belirleme Veri Özetleri**

<i>BSC Boyut Belirleme Veri Özetleri</i>	
Kurum kültürü	Sosyal Etkinlikler
Akademik başarı	Okul-öğrenci iletişimi
Sosyal, kültürel ve sportif başarı	Okul-veli iletişimi
Fiziki yapı	Fiziki donanım
Okul güvenliği	Fiziki çevre
İş güvenliği	Rehberlik
Kaynak yaratma	Öğretmen eğitimi
Kapsayıcı eğitim	Demokrasi eğitimi
Disiplin	Proje tabanlı öğretim
Ekolojik okur yazarlık	Sosyal yardımlaşma
Akran işbirliği	Empati yeteneği geliştirme

Ortaya çıkan bu özetler araştırmacı günlüğü, toplantı tutanaklarından ve ders planlarından veri özetleme tekniği elde edilen bulgularla karşılaştırılarak BSC boyutları oluşturulmuştur. Resmi Z Ortaokulu BSC boyutları;

- 1) Paydaş memnuniyeti
- 2) Öğrenci gelişimi
- 3) Kurum kültürü
- 4) Kaynakların yönetimi
- 5) Rehberlik ve mesleki yöneltme olarak belirlenmiştir.

Araştırmacı tarafından geliştirilen form aracılığıyla boyutların uygunluğu ile ilgili BSC takım üyeleri ve okul yöneticilerinden uzman görüşü alınmıştır. Belirlenen boyutların, araştırma için uygun olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

#### 4.1.2.5. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Boyut belirleme çalışmasının ardından, her boyut için stratejik amaçlar belirlenmiştir. BSC takımı ve okul yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonucu, amaçların genel çerçevesi ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan çerçeve amaçlar, araştırmacı günlüğü ve MEB 2019-2023 stratejik planından elde edilen veriler ile kıyaslanarak gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Belirlenen amaçlar Tablo 4.5’de belirtildiği gibidir.

**Tablo 4.5: Resmi Z Ortaokulu 2019-2023 Stratejik Amaçları**

Boyutlar	Stratejik Amaçlar
Paydaş Memnuniyeti	S.A.1 Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak
Öğrenci Gelişimi	S.A.2 Etkin bir ölçme-değerlendirme sistemi kurmak S.A.3 Merkezi sınavlarda başarı elde etmek S.A.4 Yabancı dil alanında yeterlik geliştirmek S.A.5 Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak
Kurum Kültürü	S.A.6 Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak S.A.7 Etkili kurum standartları oluşturmak S.A.8 Disiplinli yönetim anlayışının devamlılığını sağlamak
Kaynakların Yönetimi	S.A.9 Okul-aile birliği gelirlerini arttırmak S.A.10 Okulun fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek
Rehberlik ve Mesleki Yönelme	S.A.11 Etkili mesleki rehberlik çalışmaları yapmak S.A.12 Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak S.A.13 Etkili önleyici rehberlik çalışmaları yapmak

Belirlenen amaçlar, araştırmacı tarafından BSC takımına ve okul yöneticilerine sunularak uzman görüşü alınmıştır. Uzman görüşleri sonrası, belirlenen amaçlar değişikliğe uğramadan aynen kabul edilmiştir.

#### 4.1.2.6. Strateji Haritasının Oluşturulması

Stratejik amaçların arasındaki neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesi için strateji haritası oluşturulmuştur. Araştırmacı tarafından DEMATEL yönetimine göre hazırlanan ve Ek 3’de yer alan form tüm BSC takımı üyelerine uygulanarak, sonuçlar ms excel programında analiz edilmiştir. DEMATEL formunda kullanılan ölçek ve stratejik amaçlara verilen kısaltmalar aşağıdaki gibidir:

**Tablo 4.6: DEMATEL Ölçeği ve Stratejik Amaçlar**

Sayısal Değer	Açıklama	Stratejik Amaçlar ve Kodları
0	Etkisiz	A.1 Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak A.2 Etkin bir ölçme-değerlendirme sistemi kurmak A.3 Merkezi sınavlarda başarı elde etmek
1	Düşük Etki	A.4 Yabancı dil alanında yeterlik geliştirmek A.5 Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak A.6 Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak
2	Orta Etki	A.7 Etkili kurum standartları oluşturmak A.8 Disiplinli yönetim anlayışının devamlılığını sağlamak A.9 Okul-aile birliği gelirlerini arttırmak
3	Yüksek etki	A.10 Okulun fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek A.11 Etkili mesleki rehberlik çalışmaları yapmak
4	Çok Yüksek Etki	A.12 Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak A.13 Etkili önleyici rehberlik çalışmaları yapmak

DEMATEL formu kare matris şeklinde tasarlanmış olup, satır elemanlarının sütun elemanları üstündeki etki derecesine karar verilerek matristeki boşluklar doldurulur. Her kriterin kendisi üzerinde bir etkisi olmadığı için ilgili yerler “0” girilmiştir. Aşağıdaki örnek matris incelenerek durum daha net anlaşılabilir;

**Tablo 4.7: Örnek DEMATEL Matrisi**

	A1	A2	A3
A1	0	3	1
A2	0	0	2
A3	3	2	0

Yukarıda yer alan tablo incelendiğinde, “A1 amacının gerçekleştirilmesinin A2 amacının gerçekleştirilmesi üzerinde yüksek etkisi var” ya da “A1 amacı A2 amacını yüksek etki ile etkiliyor” yorumu çıkarılmaktadır.

BSC takımı üyelerinin ve araştırmacının DEMATEL formu ile verdiği yanıtlar Tablo 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, 4.14, 4.15, 4.16’da verilmiştir.

**Tablo 4.8: DEMATEL Formu (Üye 1)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	2	3	3	3	3	0	2	4	3	1	1	1
A2	3	0	4	3	0	1	3	2	1	1	2	3	2
A3	4	1	0	1	0	2	1	1	3	3	1	1	1
A4	4	1	1	0	2	2	1	1	2	2	1	1	1
A5	3	0	2	2	0	2	2	2	3	3	1	1	1
A6	3	3	4	3	3	0	2	3	2	2	3	3	3
A7	3	2	2	2	2	3	0	2	2	1	2	2	2
A8	4	1	3	2	2	1	1	0	1	1	1	1	1
A9	2	2	2	2	2	1	2	1	0	4	1	1	1
A10	4	2	2	2	2	3	1	1	1	0	1	1	1
A11	3	1	3	2	3	2	1	1	1	1	0	3	3
A12	4	3	3	3	2	3	1	2	2	1	3	0	3
A13	3	1	2	1	3	2	1	1	1	1	2	2	0

**Tablo 4.9: DEMATEL Formu (Üye 2)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	1	2	1	1	1	2	2	4	3	1	1	1
A2	2	0	4	3	1	2	4	2	1	1	3	3	2
A3	4	0	0	1	1	2	2	2	2	2	1	1	0
A4	3	0	1	0	2	1	0	0	2	1	0	0	0
A5	3	0	2	2	0	2	0	0	3	2	1	2	3
A6	3	2	3	3	3	0	1	2	2	1	3	3	3
A7	3	0	2	2	2	3	0	1	1	0	1	1	2
A8	3	0	2	2	2	2	0	0	2	1	0	1	2
A9	2	3	2	2	2	1	1	0	0	4	2	2	1
A10	3	2	2	2	3	3	0	0	1	0	1	1	1
A11	2	1	2	2	2	1	0	1	1	0	0	2	2
A12	4	3	4	3	3	2	1	1	1	0	2	0	2
A13	2	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	2	0

**Tablo 4.10: DEMATEL Formu (Üye 3)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	1	2	1	1	2	1	2	4	2	1	1	1
A2	3	0	4	2	1	2	2	1	2	1	2	3	1
A3	4	1	0	0	0	2	1	1	3	2	1	1	1
A4	3	0	1	0	2	1	0	0	2	1	1	0	1
A5	3	0	2	2	0	2	1	1	2	1	1	1	1
A6	2	3	4	4	4	0	1	2	2	0	2	2	2
A7	2	1	2	1	1	2	0	1	1	1	0	0	1
A8	3	1	2	2	2	2	1	0	2	2	1	1	2
A9	2	3	2	2	2	2	2	0	0	4	2	2	1
A10	3	1	2	1	1	2	0	0	2	0	1	1	1
A11	2	1	2	2	2	2	0	1	1	0	0	2	2
A12	4	2	3	2	2	2	1	1	0	0	1	0	2
A13	2	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0

**Tablo 4.11: DEMATEL Formu (Üye 4)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	1	2	1	1	2	0	2	4	3	1	1	1
A2	3	0	4	2	2	2	0	1	2	1	2	3	2
A3	4	0	0	1	0	2	0	1	2	1	0	0	0
A4	3	0	1	0	2	1	0	0	1	1	0	0	0
A5	3	0	2	2	0	1	0	1	2	1	1	2	2
A6	2	3	3	3	3	0	0	2	2	1	3	3	3
A7	2	1	1	1	1	3	0	1	1	0	0	0	1
A8	2	0	2	2	2	2	1	0	2	1	1	1	1
A9	2	3	3	3	2	2	2	0	0	4	2	2	1
A10	3	1	2	2	2	2	0	0	2	0	1	1	2
A11	3	1	2	1	1	2	0	0	1	0	0	2	2
A12	4	1	3	2	2	2	0	1	1	0	2	0	1
A13	2	0	1	1	1	2	0	1	0	0	1	2	0

**Tablo 4.12: DEMATEL Formu (Üye 5)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	2	2	2	2	2	0	2	4	3	2	2	2
A2	3	0	4	3	1	2	2	1	1	0	4	4	3
A3	4	0	0	0	0	3	0	1	2	2	0	0	0
A4	3	0	1	0	2	1	0	0	1	0	0	0	0
A5	3	0	2	2	0	2	0	0	2	1	1	1	2
A6	3	3	3	3	3	0	0	2	2	1	3	3	3
A7	2	1	1	1	1	3	0	1	1	0	1	1	1
A8	3	1	2	2	1	2	1	0	1	0	0	0	1
A9	2	3	1	1	1	2	2	0	0	4	1	2	1
A10	3	2	2	2	2	2	0	0	2	0	1	1	1
A11	3	1	2	2	2	1	0	0	0	0	0	2	2
A12	4	2	4	2	2	3	1	1	1	0	2	0	3
A13	3	0	1	1	1	2	1	0	0	0	2	2	0

**Tablo 4.13. DEMATEL Formu (Üye 6)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	1	2	1	1	2	0	1	3	2	1	1	1
A2	4	0	4	2	1	2	2	1	1	0	2	2	2
A3	4	0	0	0	0	2	1	1	2	1	1	1	1
A4	2	0	1	0	1	1	0	1	2	1	1	1	1
A5	2	0	2	2	0	2	1	1	2	1	1	1	2
A6	3	3	3	3	3	0	0	2	2	1	2	2	2
A7	2	1	1	1	2	3	0	1	1	1	1	1	1
A8	3	1	2	2	2	3	1	0	1	0	0	0	1
A9	2	2	1	2	2	2	2	0	0	4	2	2	2
A10	2	2	1	2	2	2	0	1	1	0	2	2	2
A11	4	2	3	3	3	3	1	1	1	0	0	3	2
A12	4	2	3	3	3	2	1	3	2	1	3	0	3
A13	3	1	2	1	1	2	2	2	1	0	2	2	0

**Tablo 4.14: DEMATEL Formu (Üye 7)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	2	2	2	3	3	1	3	3	2	3	3	3
A2	3	0	4	2	1	3	2	3	1	0	3	4	3
A3	4	2	0	1	0	3	2	4	3	2	4	4	1
A4	2	0	2	0	2	1	1	1	2	1	2	1	0
A5	2	0	1	2	0	2	3	1	4	3	3	3	2
A6	2	3	3	3	3	0	2	2	2	1	3	3	3
A7	2	1	1	1	1	3	0	1	1	1	1	1	2
A8	3	1	2	2	1	3	0	0	1	0	1	1	1
A9	2	2	1	2	2	2	2	0	0	4	1	1	1
A10	2	1	1	2	2	3	0	0	2	0	2	2	2
A11	3	1	2	2	2	2	0	1	1	1	0	3	2
A12	4	2	3	3	3	3	1	2	1	1	2	0	2
A13	3	1	2	2	2	2	0	1	0	1	2	2	0

**Tablo 4.15: DEMATEL Formu (Üye 8)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	1	2	2	2	2	1	2	4	3	2	2	2
A2	3	0	4	2	1	2	2	2	1	1	4	4	3
A3	4	0	0	1	0	2	1	1	2	2	2	2	2
A4	2	0	2	0	2	1	0	1	1	2	1	1	1
A5	2	0	2	2	0	1	1	0	2	2	3	3	3
A6	3	3	3	3	3	0	0	2	2	1	3	3	3
A7	3	2	1	1	1	3	0	2	0	0	1	1	1
A8	3	1	2	2	2	2	2	0	2	1	1	1	2
A9	3	3	2	1	2	2	3	0	0	4	2	2	2
A10	3	1	2	2	2	2	0	0	1	0	2	2	2
A11	3	2	3	2	2	2	1	1	1	1	0	3	2
A12	4	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	0	3
A13	3	1	2	2	2	3	0	2	2	1	3	3	0

**Tablo 4.16: DEMATEL Formu (Üye 9)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	1	2	2	2	2	0	2	4	4	2	2	2
A2	3	0	4	2	1	2	2	2	1	0	3	3	2
A3	4	0	0	1	0	2	1	1	2	1	2	3	2
A4	3	0	1	0	2	1	0	0	2	0	1	1	1
A5	2	0	2	2	0	1	0	0	2	0	0	0	2
A6	3	3	3	3	3	0	0	2	2	1	3	3	3
A7	2	1	1	1	1	3	0	2	1	0	2	2	2
A8	3	0	2	1	0	2	0	0	1	0	2	2	2
A9	2	2	2	2	1	2	2	0	0	4	1	1	1
A10	2	1	1	1	2	2	0	0	1	0	2	2	2
A11	3	1	1	1	1	2	1	0	1	0	0	3	2
A12	4	2	3	3	3	3	2	2	2	1	3	0	3
A13	2	1	2	2	2	2	0	2	1	0	2	3	0

BSC takımı üyelerinin verdikleri yanıtların aritmetik ortalaması alınarak grup kararı oluşturulmuştur. Grup kararı Tablo 4.17’ de belirtildiği gibidir.

**Tablo 4.17: Grup Kararı Direkt İlişki Matrisi**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	1,33	2,11	1,67	1,78	2,11	0,56	2	3,78	2,78	1,56	1,56	1,67
A2	3	0	4	2,33	1	2	2,11	1,67	1,22	0,56	2,78	3,22	2,22
A3	4	0,44	0	0,67	0,11	2,22	1	1,44	2,33	1,78	1,33	1,44	0,89
A4	2,78	0,11	1,22	0	1,89	1,11	0,22	0,44	1,67	1	0,78	0,56	0,56
A5	2,56	0	1,89	2	0	1,67	0,89	0,67	2,44	1,56	1,33	1,56	2
A6	2,67	2,89	3,22	3,11	3,11	0	0,67	2,11	2	1	2,78	2,78	2,78
A7	2,33	1,11	1,33	1,22	1,33	2,89	0	1,33	1	0,44	1	1	1,44
A8	3	0,67	2,11	1,89	1,56	2,11	0,78	0	1,44	0,67	0,78	0,89	1,44
A9	2,11	2,56	1,78	1,89	1,78	1,78	2	0,11	0	4	1,56	1,67	1,22
A10	2,78	1,44	1,67	1,78	2	2,33	0,11	0,22	1,44	0	1,44	1,44	1,56
A11	2,89	1,22	2,22	1,89	2	1,89	0,44	0,67	0,89	0,33	0	2,56	2,11
A12	4	2,11	3,22	2,67	2,56	2,56	1,11	1,67	1,33	0,56	2,33	0	2,44
A13	2,56	0,56	1,56	1,33	1,56	1,89	0,44	1,22	0,67	0,33	1,67	2,11	0

Grup kararı direkt ilişki matrisinin satır ve sütun toplamaları alınarak normalizasyon işlemlerine başlanmıştır.

**Tablo 4.18: Direkt İlişki Matrisinin Satır ve Sütun Toplamları**

	Satır	Sütun
A1	22,91	34,68
A2	26,11	14,44
A3	17,65	26,33
A4	12,34	22,45
A5	18,57	20,68
A6	29,12	24,56
A7	16,42	10,33
A8	17,34	13,55
A9	22,46	20,21
A10	18,21	15,01
A11	19,11	19,34
A12	26,56	20,79
A13	15,9	20,33
Maksimum	29,12	34,68

Direkt ilişki matrisinin satır ve sütun toplamalarına göre elde edilen en büyük değer “34,68” olarak bulunmuştur. Direkt ilişki matrisindeki her değer 34,68’e bölünerek normalize direkt ilişki matrisi oluşturulmuştur. Normalize direkt ilişki matrisi Tablo 4.19’ da belirtildiği gibidir.

**Tablo 4.19: Normalize Direkt İlişki Matrisi (ND)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0	0,04	0,06	0,05	0,05	0,06	0,02	0,06	0,11	0,08	0,04	0,04	0,05
A2	0,09	0	0,12	0,07	0,03	0,06	0,06	0,05	0,04	0,02	0,08	0,09	0,06
A3	0,12	0,01	0	0,02	0	0,06	0,03	0,04	0,07	0,05	0,04	0,04	0,03
A4	0,08	0	0,04	0	0,05	0,03	0	0,01	0,05	0,03	0,02	0,02	0,02
A5	0,07	0	0,05	0,06	0	0,05	0,03	0,02	0,07	0,04	0,04	0,04	0,06
A6	0,08	0,08	0,09	0,09	0,09	0	0,02	0,06	0,06	0,03	0,08	0,08	0,08
A7	0,08	0,03	0,04	0,04	0,04	0,08	0	0,04	0,03	0,01	0,03	0,03	0,04
A8	0,09	0,02	0,06	0,05	0,04	0,06	0,02	0	0,04	0,02	0,02	0,03	0,04
A9	0,06	0,07	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06	0	0	0,12	0,04	0,05	0,04
A10	0,08	0,04	0,05	0,05	0,06	0,07	0	0,01	0,04	0	0,04	0,04	0,04
A11	0,08	0,04	0,06	0,05	0,06	0,05	0,01	0,02	0,03	0,01	0	0,07	0,06
A12	0,12	0,06	0,09	0,08	0,07	0,07	0,03	0,05	0,04	0,02	0,07	0	0,07
A13	0,07	0,02	0,04	0,04	0,04	0,05	0,01	0,04	0,02	0,01	0,05	0,06	0

Eşitlik (4.1) kullanılarak normalize direkt ilişki matrisinden toplam ilişki matrisi oluşturulmuştur. Toplam ilişki matrisi (T) Tablo 4.20’de gösterilmiştir. Tabloda yer verilen satır ve sütun elemanları virgülden sonra 2 basamak olacak şekilde yuvarlanarak gösterilmiştir.

$$T = ND (I - ND)^{-1} \quad (4.1)$$

**Tablo 4.20: Toplam İlişki Matrisi (T)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0,12	0,09	0,15	0,13	0,12	0,14	0,06	0,11	0,18	0,14	0,11	0,11	0,12
A2	0,23	0,06	0,22	0,16	0,11	0,16	0,10	0,11	0,13	0,09	0,16	0,17	0,14
A3	0,21	0,06	0,07	0,09	0,06	0,13	0,06	0,08	0,13	0,10	0,09	0,10	0,09
A4	0,14	0,03	0,09	0,04	0,09	0,07	0,02	0,04	0,10	0,07	0,06	0,06	0,06
A5	0,16	0,04	0,12	0,12	0,06	0,11	0,06	0,06	0,13	0,09	0,09	0,10	0,12
A6	0,23	0,14	0,20	0,19	0,17	0,11	0,07	0,12	0,16	0,11	0,16	0,17	0,17
A7	0,17	0,07	0,11	0,10	0,10	0,14	0,03	0,08	0,09	0,06	0,08	0,09	0,10
A8	0,18	0,06	0,13	0,11	0,09	0,12	0,05	0,04	0,10	0,07	0,07	0,08	0,09
A9	0,18	0,12	0,14	0,13	0,12	0,13	0,09	0,05	0,08	0,17	0,11	0,12	0,11
A10	0,18	0,08	0,12	0,11	0,12	0,13	0,03	0,05	0,11	0,05	0,10	0,10	0,10
A11	0,18	0,08	0,14	0,12	0,12	0,12	0,04	0,07	0,10	0,06	0,06	0,13	0,12
A12	0,25	0,12	0,19	0,17	0,15	0,16	0,07	0,11	0,14	0,09	0,15	0,09	0,15
A13	0,15	0,06	0,10	0,10	0,09	0,11	0,04	0,08	0,08	0,05	0,10	0,11	0,05

Bu aşamadan sonra stratejik amaçlar arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi işlemine geçilmiştir. Toplam ilişki matrisindeki satır toplamı (ci), sütun toplamı (ri), ci+ri ve ci-ri değerleri hesaplanmıştır.

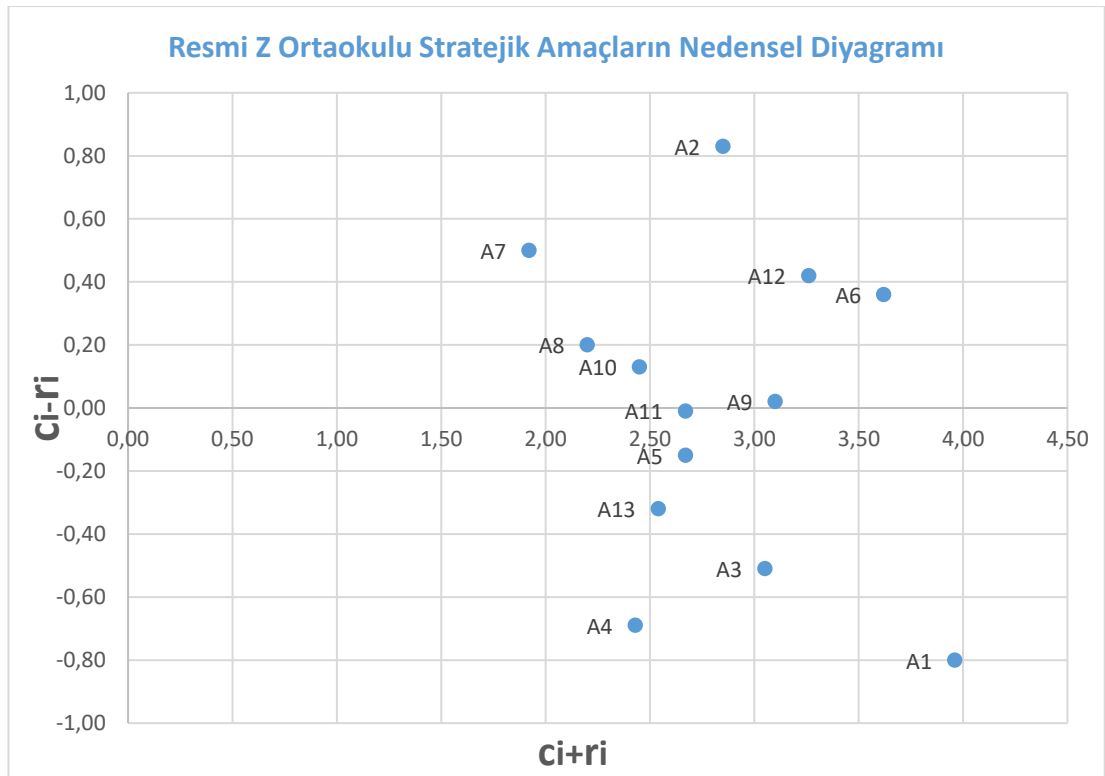


**Tablo 4.21: Stratejik Amaçların Birbirlerini Etkileme Durumları**

	ci	ri	ci+ri	ci-ri
A1	1,58	2,38	3,96	-0,80
A2	1,84	1,01	2,85	0,83
A3	1,27	1,78	3,05	-0,51
A4	0,87	1,56	2,43	-0,69
A5	1,26	1,41	2,67	-0,15
A6	1,99	1,63	3,62	0,36
A7	1,21	0,71	1,92	0,50
A8	1,20	1,00	2,20	0,20
A9	1,56	1,54	3,10	0,02
A10	1,29	1,16	2,45	0,13
A11	1,33	1,34	2,67	-0,01
A12	1,84	1,42	3,26	0,42
A13	1,11	1,43	2,54	-0,32

DEMATEL yönteminde ( $ci+ri$ ) değeri kıyaslanan kriterler arası önem derecelerinin tespit edilmesi için kullanılır. ( $ci-ri$ ) değeri ise, kriterlerin birbirlerini etkileme durumlarını ortaya koymaktadır (Çelikkbilek, 2018: 15). Tablo 4.21'den yararlanılarak oluşturulan stratejik amaçların nedensel diyagramı Şekil 4.1'de gösterilmiştir.

**Şekil 4.1: Stratejik Amaçların Nedensel Diyagramı**



Nedensel diyagrama göre (ci-ri) değeri için sıfırın üstünde kalan A2 (Etkin bir ölçme-değerlendirme sistemi kurmak), A6 (Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak), A7 (Etkili kurum standartları oluşturmak), A8 (Disiplinli yönetim anlayışının devamlılığını sağlamak), A9 (Okul-aile birliği gelirlerini arttırmak), A10 (Okulun fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek), A12 (Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak) amaçları, (ci-ri) değeri için sıfırın altında kalan A1 (Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak), A3 (Merkezi sınavlarda başarı elde etmek), A4 (Yabancı dil alanında yeterli geliştirmek), A5 (Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak), A11 (Etkili mesleki rehberlik çalışmaları yapmak), A13 (Etkili önleyici rehberlik çalışmaları yapmak) amaçlarını baskın şekilde etkilemektedirler.

DEMATEL yönteminde, (ci+ri) ekseninde sağ tarafa doğru gidildikçe, kriterlerin etki verme ve etki alma durumlarının arttığı yorumu yapılmaktadır. Buna göre, A1 (Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak), A6 (Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak) ve A12 (Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak) amaçları diğer amaçlardan en çok etkilenen ve diğer amaçları en çok etkileyen 3 amaç olarak bulunmuştur. A7 (Etkili kurum standartları oluşturmak) amacı ise diğer amaçlar ile en az etkileşime giren amaç olarak tespit edilmiştir.

Son aşamada, amaçlar arası ağ ilişkileri oluşturularak strateji haritasına son şekli verilmiştir. Bu sebeple, toplam ilişki matrisindeki tüm elemanların aritmetik ortalaması alınarak eşik değer hesaplanmıştır.

Eşik değer “0,1085” olarak bulunmuştur. Toplam ilişki matrisinde eşik değere eşit ve eşik değer üzerinde olan değerler işaretlenerek Tablo 4.22’de gösterilmiştir. İşaretili birimler, hangi satır elemanlarının hangi sütun elemanları üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Örnek olarak Tablo 4.22 incelendiğinde, A2 amacının A1, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A11, A12, A13 amaçlarını etkilediği yorumu yapılır. Başka bir örnek vermek gerekirse, A4 amacını gerçekleştirmenin sadece A1 amacını gerçekleştirme üzerinde etkilidir.

Sütun elemanları ise satır elemanlarından etkilenmektedir. Örnek olarak A1 amacının sütununa bakıldığında, tüm amaçlardan etkilendiği görülmektedir. Benzer şekilde, A2 amacı A6, A9 ve A12 amaçlarından etkilenmektedir.

**Tablo 4.22: Eşik Değerine Göre Stratejik Amaçlar Arası İlişkiler**

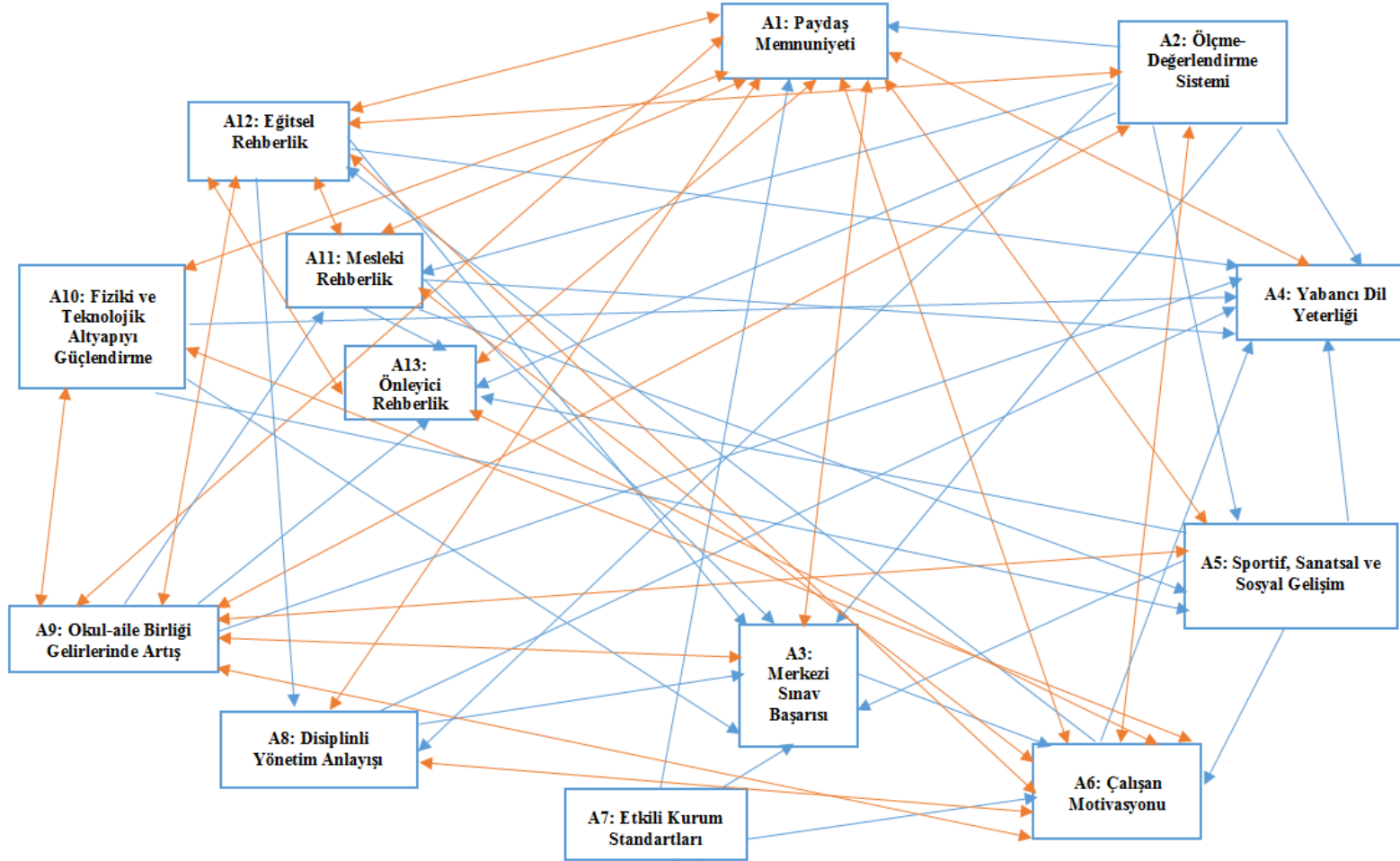
	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0,12	0,09	0,15	0,13	0,12	0,14	0,06	0,11	0,18	0,14	0,11	0,11	0,12
A2	0,23	0,06	0,22	0,16	0,11	0,16	0,10	0,11	0,13	0,09	0,16	0,17	0,14
A3	0,21	0,06	0,07	0,09	0,06	0,13	0,06	0,08	0,13	0,10	0,09	0,10	0,09
A4	0,14	0,03	0,09	0,04	0,09	0,07	0,02	0,04	0,10	0,07	0,06	0,06	0,06
A5	0,16	0,04	0,12	0,12	0,06	0,11	0,06	0,06	0,13	0,09	0,09	0,10	0,12
A6	0,23	0,14	0,20	0,19	0,17	0,11	0,07	0,12	0,16	0,11	0,16	0,17	0,17
A7	0,17	0,07	0,11	0,10	0,10	0,14	0,03	0,08	0,09	0,06	0,08	0,09	0,10
A8	0,18	0,06	0,13	0,11	0,09	0,12	0,05	0,04	0,10	0,07	0,07	0,08	0,09
A9	0,18	0,12	0,14	0,13	0,12	0,13	0,09	0,05	0,08	0,17	0,11	0,12	0,11
A10	0,18	0,08	0,12	0,11	0,12	0,13	0,03	0,05	0,11	0,05	0,10	0,10	0,10
A11	0,18	0,08	0,14	0,12	0,12	0,12	0,04	0,07	0,10	0,06	0,06	0,13	0,12
A12	0,25	0,12	0,19	0,17	0,15	0,16	0,07	0,11	0,14	0,09	0,15	0,09	0,15
A13	0,15	0,06	0,10	0,10	0,09	0,11	0,04	0,08	0,08	0,05	0,10	0,11	0,05

Tablo 4.22'den yararlanılarak amaçlar arası ilişkiler ağ yapısı şekline dönüştürülerek resmi Z Ortaokulu strateji haritası tamamlanmıştır.

Haritada tek yönlü oklar, okun başladığı amacın sadece okun işaret ettiği amaç üzerinde etkili olduğunu gösterir. Çift yönlü oklar ise, ilgili stratejik amaçların karşılıklı olarak birbirlerini etkilediklerini göstermektedir. İlgili strateji haritası Şekil 4.2'de gösterilmiştir. İlişkilerin daha iyi anlaşılması için tek yönlü ve çift yönlü ilişki okları farklı renklerde verilmiştir.

Beşinci alt problemin bulgusu bu aşamada ortaya çıkmıştır. Resmi bir ortaokulun stratejik amaçları arasındaki neden sonuç ilişkileri DEMATEL yöntemi kullanılarak belirlenebilir. Bu ilişkileri strateji haritası olarak göstermek daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Şekil 4.2: Resmi Z Ortaokulu Strateji Haritası



#### 4.1.2.7. Hedeflerin Belirlenmesi

Stratejik amaçların arasındaki neden sonuç ilişkilerinin ortaya çıkmasını sağlayan strateji haritasının oluşturulmasından sonra, hedeflerin belirlenmesi çalışmalarına başlanmıştır. BSC takımı, okul yöneticileri ve öğretmenlerle yapılan görüşmeler sonucu elde edilen veriler ile araştırmacı günlüğünden elde edilen veriler özetleme yapılmıştır. Özetlenen veriler, MEB 2019-2023 stratejik planındaki hedef ifadeleriyle karşılaştırılarak, hedef ifadelerine son şekli verilmiştir. Resmi Z Ortaokulu stratejik amaç ve hedefleri Tablo 4.23’de aktarıldığı gibidir.

**Tablo 4.23: Resmi Z Ortaokulu 2019-2023 Stratejik Amaçlar ve Hedefler**

Boyutlar	Stratejik Amaçlar ve Hedefler
Paydaş Memnuniyeti	S.A.1 Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak S.H.1.1: Çalışan, öğrenci ve veli memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.
Öğrenci Gelişimi	S.A.2 Etkin bir ölçme-değerlendirme sistemi kurmak S.H.2.1: Ulusal ve uluslararası geçerliliği olan sınavlar düzenli olarak uygulanacaktır.  S.A.3: Merkezi sınavlarda başarı elde etmek S.H.3.1 Öğrencilerimizin %15-20’ sinin nitelikli liselere yerleştirilebilmesi için çalışılacaktır.  S.A.4: Yabancı dil alanında yeterlik geliştirmek S.H.4.1 Her kademedede yabancı dil yıl sonu not ortalamasının artırılması için çalışılacaktır. S.H.4.2. Sınıflarımızın yıl sonu yabancı dil şenliği düzenlenmesi sağlanacaktır.  S.A.5 Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak S.H.5.1 Yerel ve ulusal düzeyde gerçekleştirilen sportif ve sanatsal yarışmalara katılım sağlanacaktır. S.H.5.2 Çok yönlü gelişimi sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi sağlanacaktır. S.H.5.3 Her ay düzenli olarak eğitsel geziler düzenlenecektir.
Kurum Kültürü	S.A.6 Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak S.H.6.1 Personelin katılımıyla düzenli olarak etkinlikler düzenlenecektir.  S.A.7 Etkili kurum standartları oluşturmak S.H.7.1 Geleneksel hale gelebilecek uygulamalar okula kazandırılacaktır.  S.A.8 Disiplinli yönetim anlayışının devamlılığını sağlamak S.H.8.1 Ders sürelerine mümkün olduğunca uyulması sağlanacaktır.

**Tablo 4.23'ün devamı**

Boyutlar	Stratejik Amaçlar ve Hedefler
Kaynakların Yönetimi	S.A.9 Okul-aile birliği gelirlerini arttırmak S.H.9.1 Okul gelirlerini her yıl arttıracak şekilde çalışmalar yapılacaktır.  S.A.10 Okulun fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek S.H.10.1 Değişen dünyanın gerektirdiği becerileri öğrencilerimize kazandırmak için yenilikçi teknolojiler okula entegre edilecektir. S.H.10.2 Okulun fiziki ortamında iş güvenliğini tehdit edebilecek bölgelere müdahale edilecektir. S.H.10.3 Dersliklerdeki eksiklikler giderilecektir.
Rehberlik ve Mesleki Yönelme	S.A.11 Etkili mesleki rehberlik çalışmaları yapmak S.H.11.1 Her sınıf seviyesinde mesleki rehberlik etkinlikleri düzenlenerek öğrenci katılımı sağlanacaktır.  S.A.12 Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak S.H.12.1 Öğrencilerin bilişsel beceri düzeylerinin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılarak akademik başarıyı arttırmak için önlemler alınacaktır S.H.12.2 Özel eğitim ihtiyacı olan ve özel yetenekli öğrencilere yönelik etkinlikler yapılacaktır  S.A.13 Etkili önleyici rehberlik çalışmaları yapmak S.H.13.1 Sosyal, ekonomik ve psikolojik açıdan yardıma ihtiyacı olan öğrenciler belirlenerek gerekli önlemler alınacaktır.

#### 4.1.2.8. Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirleyen performans göstergelerinin ortaya çıkarılması, çalışmanın en zorlu kısmını oluşturmuştur. BSC takımı, okul yöneticileri ve öğretmenlerle yapılan uzun görüşmelerden sonra performans göstergeleri üzerinde uzlaşılmıştır. Performans göstergelerine son şeklini vermek için araştırmacı günlüğü ve 2019-2023 MEB stratejik planındaki verilerden de yararlanılmıştır.

Toplam 30 adet performans göstergesi belirlenmiştir. Bazı göstergeler, performansın sonucunu gösteren ardıl göstergelerdir. Bazı göstergeler ise, performansı yönlendiren öncül göstergelerdir. Performans göstergeleri belirlenirken, ardıl ve öncül göstergeler arasında da denge kurulmaya çalışılmıştır. 14 adet ardıl gösterge, 16 adet öncül gösterge belirlenmiştir. Performans göstergelerinin belirlenmesi çalışmasıyla, resmi Z Ortaokulu kurumsal BSC'si ortaya çıkmıştır. Tablo 4.24'de gösterilen kurumsal BSC'de performans göstergeleri ardıl (A) ve öncül (Ö) gösterge olarak sınıflandırılmıştır.

**Tablo 4.24: Resmi Z Ortaokulu Kurumsal BSC**

Boyutlar	Stratejik Amaçlar/Hedefler	Performans Göstergeleri
Paydaş Memnuniyeti	S.A.1 Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak S.H.1.1: Çalışan, öğrenci ve veli memnuniyetinin sağlanmasına yönelik çalışmalar yapılacaktır.	1.1.1. Çalışan memnuniyet anketi sonuçları (A) 1.1.2. Öğrenci memnuniyet anketi sonuçları (A) 1.1.3. Veli memnuniyet anketi sonuçları (A)
Öğrenci Gelişimi	S.A.2 Etkin bir ölçme-değerlendirme sistemi kurmak S.H.2.1: Ulusal ve uluslararası geçerliliği olan sınavlar düzenli olarak uygulanacaktır.	2.1.1. Abide, pisa, timss örnek soru uygulamaları (Ö) 2.1.2. Kurumsal deneme sınavı uygulamaları (Ö)
	S.A.3: Merkezi sınavlarda başarı elde etmek S.H.3.1 Öğrencilerimizin %15-20' sinin nitelikli liselere yerleştirilebilmesi için çalışılacaktır.	3.1.1. MEB merkezi sınav sonuçları (A)
	S.A.4: Yabancı dil alanında yeterlik geliştirmek S.H.4.1 Her kademede yabancı dil yıl sonu not ortalamasının artırılması için çalışılacaktır. S.H.4.2. Sınıflarımızın yıl sonu yabancı dil şenliği düzenlenmesi sağlanacaktır.	4.1.1. Yabancı dil yıl sonu puan ortalaması (A) 4.2.1. Yabancı dil yıl sonu şenliği düzenleyen sınıf oranı (A)
	S.A.5 Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak S.H.5.1 Yerel ve ulusal düzeyde gerçekleştirilen sportif ve sanatsal yarışmalara katılım sağlanacaktır. S.H.5.2 Çok yönlü gelişimi sağlayacak etkinliklerin düzenlenmesi sağlanacaktır. S.H.5.3 Her ay düzenli olarak eğitsel geziler düzenlenecektir.	5.1.1. Sportif ve sanatsal yarışmalarda ödül kazanan öğrenci sayısı (A) 5.2.1. TÜBİTAK 4006, şiir dinletisi ve okul tiyatrosu etkinliklerinin düzenlenmesi (Ö) 5.3.1. Eğitsel gezi sayısı (Ö)
Kurum Kültürü	S.A.6 Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak S.H.6.1 Personelin katılımıyla düzenli olarak etkinlikler düzenlenecektir.	6.1.1. Düzenlenen yemek ve gezi sayısı (Ö)
	S.A.7 Etkili kurum standartları oluşturmak S.H.7.1 Geleneksel hale gelebilecek uygulamalar okula kazandırılacaktır.	7.1.1. Çalışan ve öğrenci ödül sisteminin oluşturulması (Ö)
	S.A.8 Disiplinli yönetim anlayışının devamlılığını sağlamak S.H.8.1 Ders sürelerine mümkün olduğunca uyulması sağlanacaktır.	8.1.1. Okula geç kalan öğrenci sayısı (A) 8.1.2. Boş geçen ders oranı (A)

Tablo 4.24'ün devamı

Boyutlar	Stratejik Amaçlar/Hedefler	Performans Göstergeleri
Kaynakların Yönetimi	S.A.9 Okul-aile birliği gelirlerini arttırmak S.H.9.1 Okul gelirlerini her yıl arttıracak şekilde çalışmalar yapılacaktır.	9.1.1. Gelir artış oranı (A)
	S.A.10 Okulun fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek S.H.10.1 Değişen dünyanın gerektirdiği becerileri öğrencilerimize kazandırmak için yenilikçi teknolojiler okula entegre edilecektir. S.H.10.2 Okulun fiziki ortamında iş güvenliğini tehdit edebilecek bölgelere müdahale edilecektir. S.H.10.3 Dersliklerdeki eksiklikler giderilecektir.	10.1.1. Teknoloji sınıfı kurulması (Ö) 10.1.2. Teknoloji ve tasarım proje fuarı düzenlenmesi (A) 10.2.1. Ses yalıtımı çalışmasının tamamlanması (Ö) 10.3.1. Sıraları yenilenen derslik oranı (Ö)
Rehberlik ve Mesleki Yönelme	S.A.11 Etkili mesleki rehberlik çalışmaları yapmak S.H.11.1 Her sınıf seviyesinde mesleki rehberlik etkinlikleri düzenlenerek öğrenci katılımı sağlanacaktır.	11.1.1. Meslek tanıtım seminerlerine katılan öğrenci oranı (Ö) 11.1.2. Lise tanıtım gezilerine katılan öğrenci oranı (Ö)
	S.A.12 Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak S.H.12.1 Öğrencilerin bilişsel beceri düzeylerinin tespit edilmesine yönelik çalışmalar yapılarak akademik başarıyı arttırmak için önlemler alınacaktır S.H.12.2 Özel eğitim ihtiyacı olan ve özel yetenekli öğrencilere yönelik etkinlikler yapılacaktır	12.1.1. Bilişsel beceri testi uygulanan öğrenci oranı (Ö) 12.1.2. Etkin ders dinleme ve verimli çalışma seminerine katılan öğrenci oranı (Ö) 12.1.3. Not ortalamasında artış olan öğrenci oranı (A) 12.2.1. Özel eğitim ihtiyacı olan ve özel yetenekli öğrencilere yönelik yapılan etkinlik sayısı (Ö)
	S.A.13 Etkili önleyici rehberlik çalışmaları yapmak S.H.13.1 Sosyal, ekonomik ve psikolojik açıdan yardıma ihtiyacı olan öğrenciler belirlenerek gerekli önlemler alınacaktır.	13.1.1 Risk tarama ve sosyometri anketine katılan sınıf oranı (Ö) 13.1.2. Önleyici rehberlik seminerine katılan öğretmen ve öğrenci oranı (Ö) 13.1.3. Öğrenci davranışlarını değerlendirme komisyonuna yönlendirilen öğrenci sayısı (A) 13.1.4. Öğrenci ve veli şikayetlerinde azalma oranı (A)



#### 4.1.2.9. Stratejik Amaçların Önceliklendirilmesi (Ağırlıklandırma)

Okulun stratejik yönetim uygulamalarına kolaylık sağlanması adına stratejik önceliklerin belirlenmesi gerekmektedir. Vizyona ulaşmada, her stratejik amaç aynı etkiyi gösterememektedir. Stratejik amaçların ağırlıklandırılarak önem sırasına konması, okulun öncelikli olarak hangi amaçları gerçekleştirmesi gerektiğini ya da öz değerlendirme yapılırken ne oranda başarılı yakalandığını ortaya koyar.

Stratejik amaçların ağırlıklandırılması için araştırmacı tarafından AHP yöntemine göre hazırlanmış formlar kullanılmıştır. AHP formlarıyla, amaçlar ikili karşılaştırmalar yoluyla önem sırasına konulmuştur. AHP formunda kullanılan değerlendirme ölçeği ve stratejik amaçlar Tablo 4.25'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.25: AHP Ölçeği ve Stratejik Amaçlar**

Sayısal Derece	Sözel Değerlendirme	Stratejik Amaçlar
1	Eşit derecede önemli	A.1 Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak
2	Eşit-orta arası önemli	A.2 Etkin bir ölçme-değerlendirme sistemi kurmak
3	Orta derecede önemli	A.3 Merkezi sınavlarda başarı elde etmek
4	Orta-güçlü arası önemli	A.4 Yabancı dil alanında yeterlik geliştirmek
5	Güçlü derecede önemli	A.5 Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak
6	Güçlü-çok güçlü arası önemli	A.6 Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak
7	Çok güçlü derecede önemli	A.7 Etkili kurum standartları oluşturmak
8	Çok güçlü-mutlak arası önemli	A.8 Disiplinli yönetim anlayışının devamlılığını sağlamak
9	Mutlak derecede önemli	A.9 Okul-aile birliği gelirlerini arttırmak A.10 Okulun fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek A.11 Etkili mesleki rehberlik çalışmaları yapmak A.12 Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak A.13 Etkili önleyici rehberlik çalışmaları yapmak

Değerlendirmeler, EK 2'de yer alan kare matris formatındaki formların doldurulması ile yapılmıştır. AHP matrisinin doldurulması ile ilgili örnek aşağıda verilmiştir.

**Tablo 4.26: Örnek AHP Matrisi**

Misyon	AMAÇ 1	AMAÇ 2	AMAÇ 3
AMAÇ 1		2	5
AMAÇ 2			1/7
AMAÇ 3			

Tablo 4.26 incelendiğinde; Amaç 1 Amaç 2’den eşit-orta arası daha önemlidir, Amaç 1 Amaç 3’den güçlü derecede önemlidir yorumu yapılır. Karşılaştırmada sütun elemanı satır elemanından daha önemli olursa sayısal değer 1 paydasına alınarak yazılır. Örnek olarak Amaç 2 ve Amaç 3 karşılaştırıldığında Amaç 3 Amaç 2’den çok güçlü derecede önemlidir.

Taralı yerler, form doldurulurken boş bırakılır. AHP matrisi simetrik olduğundan daha önce karşılaştırılan kriterlerin ikinci kez karşılaştırılmasında ilgili değer 1’e bölümü ilgili alana yazılır. Her kriterin kendisi ile karşılaştırıldığı alanlara “1” yazılır. AHP formları tüm BSC takımı üyelerince yanıtlanmıştır. Tablo 4.27, 4.28, 4.29, 4.30, 4.31, 4.32, 4.33, 4.34 ve 4.35’de bu yanıtlara yer verilmiştir.

**Tablo 4.27: AHP Formu (üye 1)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1	1/3	1/5	1/4	1/6	1/7	1/4	1/3	3	1/6	1/7	1/7	1/7
A2	3	1	1/6	1/5	1/3	1/2	3	2	3	4	2	2	2
A3	5	6	1	4	3	1	7	6	9	8	2	2	2
A4	4	5	1/4	1	1	1/2	4	3	9	6	1/2	1/2	1/2
A5	6	3	1/3	1	1	1	4	2	8	6	2	2	2
A6	7	2	1	2	1	1	4	4	8	6	1	1	1
A7	4	1/3	1/7	1/4	1/4	1/4	1	1/2	3	1	1/3	1/3	1/3
A8	3	1/2	1/6	1/3	1/2	1/4	2	1	2	1/3	1/4	1/4	1/4
A9	1/3	1/3	1/9	1/9	1/8	1/8	1/3	1/2	1	1	1/3	1/3	1/3
A10	6	1/4	1/8	1/6	1/6	1/6	1	3	1	1	1/3	1/3	1/3
A11	7	1/2	1/2	2	1/2	1	3	4	3	3	1	1	1
A12	7	1/2	1/2	2	1/2	1	3	4	3	3	1	1	1
A13	7	1/2	1/2	2	1/2	1	3	4	3	3	1	1	1

**Tablo 4.28: AHP Formu (üye 2)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1	1/3	1/5	1/4	1/6	1/9	1/2	1/3	2	1/2	1/6	1/6	1/6
A2	3	1	1/6	1/4	1/3	1/5	4	3	5	4	2	2	2
A3	5	6	1	5	4	3	7	6	8	7	4	4	4
A4	4	4	1/5	1	2	1/3	3	2	8	6	1/2	1/2	1/2
A5	6	3	1/4	1/2	1	1/2	4	3	7	6	3	3	3
A6	9	5	1/3	3	2	1	5	6	8	6	1	1	1
A7	2	1/4	1/7	1/3	1/4	1/5	1	1/2	4	2	1/3	1/3	1/3
A8	3	1/3	1/6	1/2	1/3	1/6	2	1	2	1	1/3	1/3	1/3
A9	1/2	1/5	1/8	1/8	1/7	1/8	1/4	1/2	1	1/2	1/4	1/4	1/4
A10	2	1/4	1/7	1/6	1/6	1/6	1/2	1	2	1	1/3	1/3	1/3
A11	6	1/2	1/4	2	1/3	1	3	3	4	3	1	1	1
A12	6	1/2	1/4	2	1/3	1	3	3	4	3	1	1	1
A13	6	1/2	1/4	2	1/3	1	3	3	4	3	1	1	1

**Tablo 4.29: AHP Formu (üye 3)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1	1/4	1/6	1/5	1/7	1/8	1/4	1/2	2	1/3	1/7	1/7	1/7
A2	4	1	1/5	1/4	1/3	1/2	3	2	4	3	2	2	2
A3	6	5	1	4	3	2	7	6	8	7	3	3	3
A4	5	4	1/4	1	1	1/2	4	4	8	5	1/2	1/2	1/2
A5	7	3	1/3	1	1	1	4	3	7	5	2	2	2
A6	8	2	1/2	2	1	1	4	5	7	6	1	1	1
A7	4	1/3	1/7	1/4	1/4	1/4	1	1/2	3	2	1/4	1/4	1/4
A8	2	1/2	1/6	1/4	1/3	1/5	2	1	2	1/2	1/4	1/4	1/4
A9	1/2	1/4	1/8	1/8	1/7	1/7	1/3	1/2	1	1/2	1/3	1/3	1/3
A10	3	1/3	1/7	1/5	1/5	1/6	1/2	2	2	1	1/3	1/3	1/3
A11	7	1/2	1/3	2	1/2	1	4	4	3	3	1	1	1
A12	7	1/2	1/3	2	1/2	1	4	4	3	3	1	1	1
A13	7	1/2	1/3	2	1/2	1	4	4	3	3	1	1	1

**Tablo 4.30: AHP Formu (üye 4)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1	1/3	1/6	1/5	1/8	1/9	1/3	1/2	2	1/2	1/7	1/7	1/7
A2	3	1	1/5	1/4	1/4	1/3	3	2	5	4	2	2	2
A3	6	5	1	5	4	2	6	6	8	7	4	4	4
A4	5	4	1/5	1	1/2	1/3	4	4	7	5	1/2	1/2	1/2
A5	8	4	1/4	2	1	1	3	2	6	5	1	1	1
A6	9	3	1/2	3	1	1	4	4	7	6	1	1	1
A7	3	1/3	1/6	1/4	1/3	1/4	1	1	3	2	1/4	1/4	1/4
A8	2	1/2	1/6	1/4	1/2	1/4	1	1	3	2	1/4	1/4	1/4
A9	1/2	1/5	1/8	1/7	1/6	1/7	1/3	1/3	1	1/2	1/4	1/4	1/4
A10	2	1/4	1/7	1/5	1/5	1/6	1/2	1/2	2	1	1/3	1/3	1/3
A11	7	1/2	1/4	2	1	1	4	4	4	3	1	1	1
A12	7	1/2	1/4	2	1	1	4	4	4	3	1	1	1
A13	7	1/2	1/4	2	1	1	4	4	4	3	1	1	1

**Tablo 4.31: AHP Formu (üye 5)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1	1/2	1/8	1/5	1/6	1/9	1/2	1/2	2	1	1/8	1/8	1/8
A2	2	1	1/5	1/2	1/3	1/5	1	1	3	2	2	2	2
A3	8	5	1	3	2	1	5	5	8	7	5	5	5
A4	5	2	1/3	1	1/2	1/4	3	3	5	4	3	3	3
A5	6	3	1/2	2	1	1/2	4	4	7	6	4	4	4
A6	9	5	1	4	2	1	5	5	8	7	5	5	5
A7	2	1	1/5	1/3	1/4	1/5	1	1	3	2	1/2	1/2	1/2
A8	2	1	1/5	1/3	1/4	1/5	1	1	3	2	1/2	1/2	1/2
A9	1/2	1/3	1/8	1/5	1/7	1/8	1/3	1/3	1	1/2	1/4	1/4	1/4
A10	1	1/2	1/7	1/4	1/6	1/7	1/2	1/2	2	1	1/3	1/3	1/3
A11	8	1/2	1/5	1/3	1/4	1/5	2	2	4	3	1	1	1
A12	8	1/2	1/5	1/3	1/4	1/5	2	2	4	3	1	1	1
A13	8	1/2	1/5	1/3	1/4	1/5	2	2	4	3	1	1	1

**Tablo 4.32: AHP Formu (üye 6)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1	1/3	1/8	1/5	1/6	1/8	1/2	1/2	1	1	1/4	1/4	1/4
A2	3	1	1/5	1/3	1/4	1/5	2	2	3	3	1/2	1/2	1/2
A3	8	5	1	3	2	1	5	5	7	7	4	4	4
A4	5	3	1/3	1	1/2	1/4	3	3	5	5	2	2	2
A5	6	4	1/2	2	1	1/3	4	4	6	6	3	3	3
A6	8	5	1	4	3	1	5	5	7	7	4	4	4
A7	2	1/2	1/5	1/3	1/4	1/5	1	1	2	2	1/3	1/3	1/3
A8	2	1/2	1/5	1/3	1/4	1/5	1	1	2	2	1/3	1/3	1/3
A9	1	1/3	1/7	1/5	1/6	1/7	1/2	1/2	1	1	1/5	1/5	1/5
A10	1	1/3	1/7	1/5	1/6	1/7	1/2	1/2	1	1	1/5	1/5	1/5
A11	4	2	1/4	1/2	1/3	1/4	3	3	5	5	1	1	1
A12	4	2	1/4	1/2	1/3	1/4	3	3	5	5	1	1	1
A13	4	2	1/4	1/2	1/3	1/4	3	3	5	5	1	1	1

**Tablo 4.33: AHP Formu (üye 7)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1	1/3	1/8	1/6	1/6	1/8	1/3	1/3	1/2	1/2	1/5	1/5	1/5
A2	3	1	1/5	1/3	1/3	1/5	1	1	2	2	1/2	1/2	1/2
A3	8	5	1	3	3	1	5	5	6	6	4	4	4
A4	6	3	1/3	1	1	1/3	3	3	4	4	2	2	2
A5	6	3	1/3	1	1	1/3	3	3	4	4	2	2	2
A6	8	5	1	3	3	1	5	5	6	6	4	4	4
A7	3	1	1/5	1/3	1/3	1/5	1	1	2	2	1/2	1/2	1/2
A8	3	1	1/5	1/3	1/3	1/5	1	1	2	2	1/2	1/2	1/2
A9	2	1/2	1/6	1/4	1/4	1/6	1/2	1/2	1	1	1/4	1/4	1/4
A10	2	1/2	1/6	1/4	1/4	1/6	1/2	1/2	1	1	1/4	1/4	1/4
A11	5	2	1/4	1/2	1/2	1/4	2	2	4	4	1	1	1
A12	5	2	1/4	1/2	1/2	1/4	2	2	4	4	1	1	1
A13	5	2	1/4	1/2	1/2	1/4	2	2	4	4	1	1	1

**Tablo 4.34: AHP Formu (üye 8)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1	1/2	1/8	1/8	1/8	1/8	1/2	1/2	1/4	1/4	1/6	1/6	1/6
A2	2	1	1/6	1/6	1/6	1/6	1	1	1/2	1/2	1/4	1/4	1/4
A3	8	6	1	1	1	1	6	6	4	4	2	2	2
A4	8	6	1	1	1	1	6	6	4	4	2	2	2
A5	8	6	1	1	1	1	6	6	4	4	2	2	2
A6	8	6	1	1	1	1	6	6	4	4	2	2	2
A7	2	1	1/6	1/6	1/6	1/6	1	1	1/2	1/2	1/4	1/4	1/4
A8	2	1	1/6	1/6	1/6	1/6	1	1	1/2	1/2	1/4	1/4	1/4
A9	4	2	1/4	1/4	1/4	1/4	2	2	1	1	1/3	1/3	1/3
A10	4	2	1/4	1/4	1/4	1/4	2	2	1	1	1/3	1/3	1/3
A11	6	4	1/2	1/2	1/2	1/2	4	4	3	3	1	1	1
A12	6	4	1/2	1/2	1/2	1/2	4	4	3	3	1	1	1
A13	6	4	1/2	1/2	1/2	1/2	4	4	3	3	1	1	1

**Tablo 4 35: AHP Formu (üye 9)**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1	1/5	1/8	1/6	1/6	1/8	1/2	1/2	1/2	1/2	1/4	1/4	1/4
A2	5	1	1/4	1/2	1/2	1/4	4	4	4	4	2	2	2
A3	8	4	1	3	3	1	6	6	6	6	5	5	5
A4	6	2	1/3	1	1	1/3	4	4	4	4	3	3	3
A5	6	2	1/3	1	1	1/3	4	4	4	4	3	3	3
A6	8	4	1	3	3	1	6	6	6	6	5	5	5
A7	2	1/4	1/6	1/4	1/4	1/6	1	1	1	1	1/2	1/2	1/2
A8	2	1/4	1/6	1/4	1/4	1/6	1	1	1	1	1/2	1/2	1/2
A9	2	1/4	1/6	1/4	1/4	1/6	1	1	1	1	1/2	1/2	1/2
A10	2	1/4	1/6	1/4	1/4	1/6	1	1	1	1	1/2	1/2	1/2
A11	4	1/2	1/5	1/3	1/3	1/5	2	2	2	2	1	1	1
A12	4	1/2	1/5	1/3	1/3	1/5	2	2	2	2	1	1	1
A13	4	1/2	1/5	1/3	1/3	1/5	2	2	2	2	1	1	1

Üyelerin verdikleri yanıtların, geometrik ortalaması alınarak grup kararı oluşturulmuştur. Tablo 4.36 AHP grup kararını göstermektedir.

**Tablo 4.36: AHP Grup Kararı**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1,00	0,33	0,15	0,19	0,15	0,12	0,39	0,44	1,13	0,46	0,17	0,17	0,17
A2	3,03	1,00	0,19	0,29	0,30	0,26	2,12	1,79	2,81	2,55	1,17	1,17	1,17
A3	6,67	5,26	1,00	3,17	2,59	1,32	5,94	5,65	6,94	6,45	3,49	3,49	3,49
A4	5,26	3,45	0,32	1,00	0,86	0,39	3,68	3,41	5,71	4,72	1,18	1,18	1,18
A5	6,67	3,33	0,39	1,16	1,00	0,59	3,93	3,26	5,70	5,03	2,29	2,29	2,29
A6	8,33	3,85	0,76	2,56	1,69	1,00	4,83	5,06	6,65	5,94	2,10	2,10	2,10
A7	2,56	0,47	0,17	0,27	0,25	0,21	1,00	0,79	2,05	1,47	0,35	0,35	0,35
A8	2,27	0,56	0,18	0,29	0,31	0,20	1,27	1,00	1,74	1,03	0,34	0,34	0,34
A9	0,88	0,36	0,14	0,18	0,18	0,15	0,49	0,57	1,00	0,73	0,29	0,29	0,29
A10	2,17	0,39	0,16	0,21	0,20	0,17	0,68	0,97	1,37	1,00	0,32	0,32	0,32
A11	5,88	0,85	0,27	0,85	0,44	0,48	2,86	2,94	3,45	3,13	1,00	1,00	1,00
A12	5,88	0,85	0,27	0,85	0,44	0,48	2,86	2,94	3,45	3,13	1,00	1,00	1,00
A13	5,88	0,85	0,27	0,85	0,44	0,48	2,86	2,94	3,45	3,13	1,00	1,00	1,00

Bundan sonraki aşamada AHP grup kararı matrisindeki her sütunun toplamı bulunarak bu toplam değer, ilgili sütun elemanlarına bölünerek normalizasyon işlemi yapılmıştır.

**Tablo 4.37: AHP Sütun Toplamları**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	1,00	0,33	0,15	0,19	0,15	0,12	0,39	0,44	1,13	0,46	0,17	0,17	0,17
A2	3,03	1,00	0,19	0,29	0,30	0,26	2,12	1,79	2,81	2,55	1,17	1,17	1,17
A3	6,67	5,26	1,00	3,17	2,59	1,32	5,94	5,65	6,94	6,45	3,49	3,49	3,49
A4	5,26	3,45	0,32	1,00	0,86	0,39	3,68	3,41	5,71	4,72	1,18	1,18	1,18
A5	6,67	3,33	0,39	1,16	1,00	0,59	3,93	3,26	5,70	5,03	2,29	2,29	2,29
A6	8,33	3,85	0,76	2,56	1,69	1,00	4,83	5,06	6,65	5,94	2,10	2,10	2,10
A7	2,56	0,47	0,17	0,27	0,25	0,21	1,00	0,79	2,05	1,47	0,35	0,35	0,35
A8	2,27	0,56	0,18	0,29	0,31	0,20	1,27	1,00	1,74	1,03	0,34	0,34	0,34
A9	0,88	0,36	0,14	0,18	0,18	0,15	0,49	0,57	1,00	0,73	0,29	0,29	0,29
A10	2,17	0,39	0,16	0,21	0,20	0,17	0,68	0,97	1,37	1,00	0,32	0,32	0,32
A11	5,88	0,85	0,27	0,85	0,44	0,48	2,86	2,94	3,45	3,13	1,00	1,00	1,00
A12	5,88	0,85	0,27	0,85	0,44	0,48	2,86	2,94	3,45	3,13	1,00	1,00	1,00
A13	5,88	0,85	0,27	0,85	0,44	0,48	2,86	2,94	3,45	3,13	1,00	1,00	1,00
	56,48	21,55	4,27	11,87	8,85	5,85	32,92	31,75	45,44	38,77	14,69	14,70	14,70

Örnek olarak, Tablo 4.37 incelendiğinde, Amaç 1 sütununun toplamı olan 56,48 değeri, Amaç 1 sütunundaki bütün sayılara bölünür. Aynı işlem diğer sütunlar için de yapılır. Bunun sonucunda Tablo 4.38’de verilen normalize edilmiş AHP matrisi oluşur. Normalize matriste sütun toplamları 1’e eşit olur.

**Tablo 4.38: Normalize Edilmiş AHP Matrisi**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01
A2	0,05	0,05	0,05	0,02	0,03	0,04	0,06	0,06	0,06	0,07	0,08	0,08	0,08
A3	0,12	0,24	0,23	0,27	0,29	0,23	0,18	0,18	0,15	0,17	0,24	0,24	0,24
A4	0,09	0,16	0,07	0,08	0,10	0,07	0,11	0,11	0,13	0,12	0,08	0,08	0,08
A5	0,12	0,15	0,09	0,10	0,11	0,10	0,12	0,10	0,13	0,13	0,16	0,16	0,16
A6	0,15	0,18	0,18	0,22	0,19	0,17	0,15	0,16	0,15	0,15	0,14	0,14	0,14
A7	0,05	0,02	0,04	0,02	0,03	0,04	0,03	0,02	0,05	0,04	0,02	0,02	0,02
A8	0,04	0,03	0,04	0,02	0,04	0,03	0,04	0,03	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02
A9	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,03	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
A10	0,04	0,02	0,04	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02
A11	0,10	0,04	0,06	0,07	0,05	0,08	0,09	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07
A12	0,10	0,04	0,06	0,07	0,05	0,08	0,09	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07
A13	0,10	0,04	0,06	0,07	0,05	0,08	0,09	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07

Normalize edilmiş matristeki her satırın aritmetik ortalaması hesaplanarak öncelik vektörü değerleri bulunur. Öncelik vektörleri, aynı zamanda her amacın yüzdellik ağırlıklarıdır.

**Tablo 4.39: Stratejik Amaçların Öncelik Vektörleri**

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	ÖNCELİK VEKTÖRÜ
A1	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02	0,01	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02
A2	0,05	0,05	0,05	0,02	0,03	0,04	0,06	0,06	0,06	0,07	0,08	0,08	0,08	0,06
A3	0,12	0,24	0,23	0,27	0,29	0,23	0,18	0,18	0,15	0,17	0,24	0,24	0,24	0,21
A4	0,09	0,16	0,07	0,08	0,10	0,07	0,11	0,11	0,13	0,12	0,08	0,08	0,08	0,10
A5	0,12	0,15	0,09	0,10	0,11	0,10	0,12	0,10	0,13	0,13	0,16	0,16	0,16	0,12
A6	0,15	0,18	0,18	0,22	0,19	0,17	0,15	0,16	0,15	0,15	0,14	0,14	0,14	0,16
A7	0,05	0,02	0,04	0,02	0,03	0,04	0,03	0,02	0,05	0,04	0,02	0,02	0,02	0,03
A8	0,04	0,03	0,04	0,02	0,04	0,03	0,04	0,03	0,04	0,03	0,02	0,02	0,02	0,03
A9	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,03	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02	0,02
A10	0,04	0,02	0,04	0,02	0,02	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,02	0,03
A11	0,10	0,04	0,06	0,07	0,05	0,08	0,09	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07
A12	0,10	0,04	0,06	0,07	0,05	0,08	0,09	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07
A13	0,10	0,04	0,06	0,07	0,05	0,08	0,09	0,09	0,08	0,08	0,07	0,07	0,07	0,07
Toplam	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00

Tablo 4.39 incelendiğinde, Amaç 3'ün (Merkezi sınavlarda başarı elde etmek) %21 ile en önemli amaç olduğu görülmektedir. Bu amacı, %16 ile Amaç 6 (Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak) ve %12 ile Amaç 5 (Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak) izlemektedir.

Amaç 1 (Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak) ve Amaç 9 (Okul-aile birliği gelirlerini arttırmak) %2 ile en az ağırlığa sahip amaçlar olarak bulunmuştur.

Sahip oldukları stratejik amaçlara göre BSC boyutlarının ağırlıkları karşılaştırıldığında, öğrenci gelişimi boyutu % 49'la ilk sırada yer almaktadır. Bu boyutu, %22 ile kurum kültürü, %21 ile rehberlik ve mesleki yöneltme, %5 ile kaynakların yönetimi boyutları izlemektedir. Paydaş memnuniyeti boyutu %2'lik ağırlıkla en az öneme sahip boyut olarak bulunmuştur.

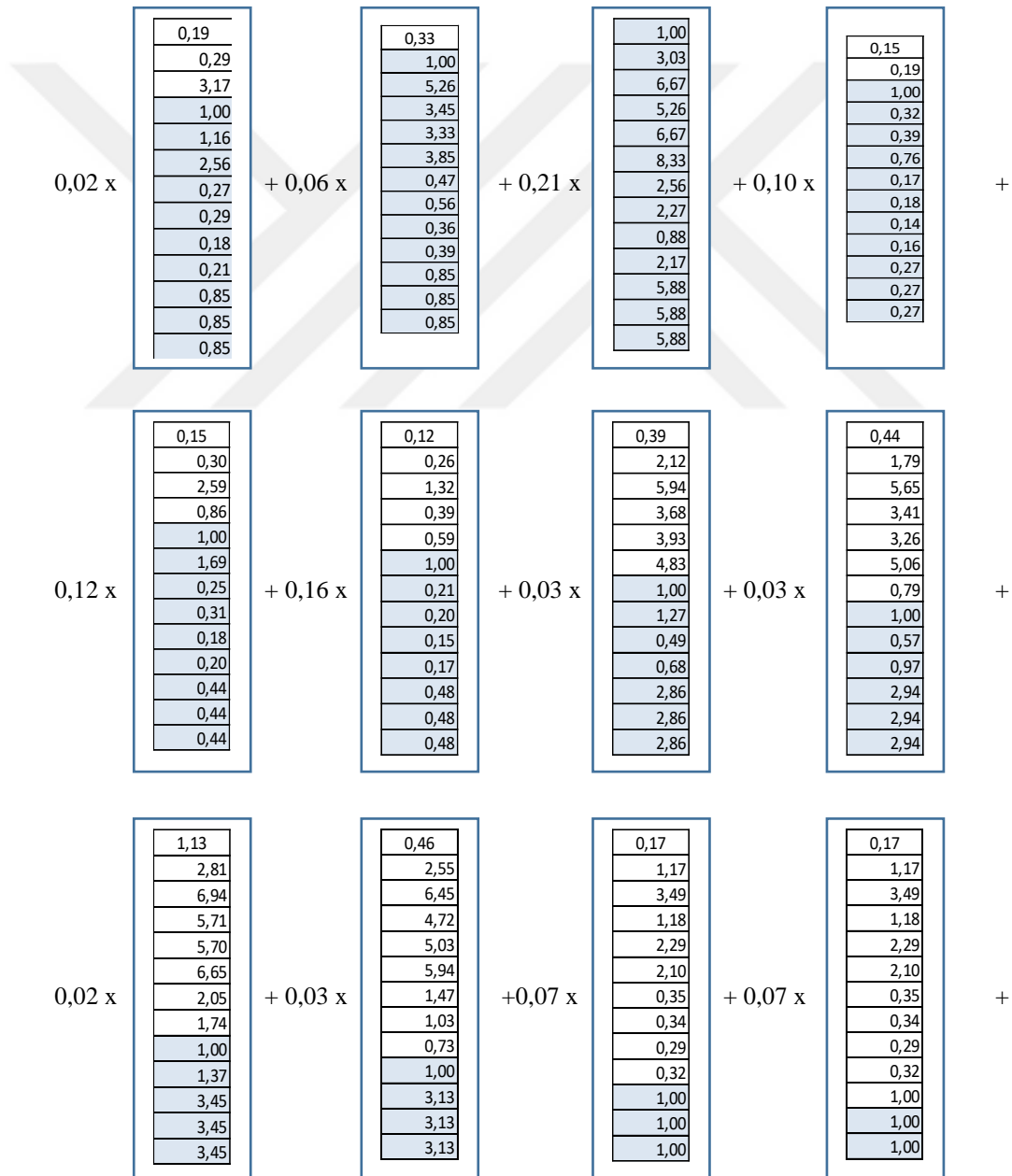
Önceliklendirme çalışmasında son olarak, karşılaştırma matrislerine verilen cevapların geçerli olduğunu kanıtlamak adına grup kararı matrisinin tutarlılık testleri yapılmıştır.

Tutarlılık çalışmasında ilk önce, Tablo 4.36'daki grup kararı matrisi ile Tablo 4.39'daki öncelik vektörü değerleri çarpılır. Bunun sonucunda tüm öncelikler matrisi elde edilir. Bu işlemler aşağıda ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

MİSYON	AMAÇ 1	AMAÇ 2	AMAÇ 3	AMAÇ 4	AMAÇ 5	AMAÇ 6	AMAÇ 7	AMAÇ 8	AMAÇ 9	AMAÇ 10	AMAÇ 11	AMAÇ 12	AMAÇ 13
AMAÇ 1	1,00	0,33	0,15	0,19	0,15	0,12	0,39	0,44	1,13	0,46	0,17	0,17	0,17
AMAÇ 2	3,03	1,00	0,19	0,29	0,30	0,26	2,12	1,79	2,81	2,55	1,17	1,17	1,17
AMAÇ 3	6,67	5,26	1,00	3,17	2,59	1,32	5,94	5,65	6,94	6,45	3,49	3,49	3,49
AMAÇ 4	5,26	3,45	0,32	1,00	0,86	0,39	3,68	3,41	5,71	4,72	1,18	1,18	1,18
AMAÇ 5	6,67	3,33	0,39	1,16	1,00	0,59	3,93	3,26	5,70	5,03	2,29	2,29	2,29
AMAÇ 6	8,33	3,85	0,76	2,56	1,69	1,00	4,83	5,06	6,65	5,94	2,10	2,10	2,10
AMAÇ 7	2,56	0,47	0,17	0,27	0,25	0,21	1,00	0,79	2,05	1,47	0,35	0,35	0,35
AMAÇ 8	2,27	0,56	0,18	0,29	0,31	0,20	1,27	1,00	1,74	1,03	0,34	0,34	0,34
AMAÇ 9	0,88	0,36	0,14	0,18	0,18	0,15	0,49	0,57	1,00	0,73	0,29	0,29	0,29
AMAÇ 10	2,17	0,39	0,16	0,21	0,20	0,17	0,68	0,97	1,37	1,00	0,32	0,32	0,32
AMAÇ 11	5,88	0,85	0,27	0,85	0,44	0,48	2,86	2,94	3,45	3,13	1,00	1,00	1,00
AMAÇ 12	5,88	0,85	0,27	0,85	0,44	0,48	2,86	2,94	3,45	3,13	1,00	1,00	1,00
AMAÇ 13	5,88	0,85	0,27	0,85	0,44	0,48	2,86	2,94	3,45	3,13	1,00	1,00	1,00

x

0,02  
0,06  
0,21  
0,10  
0,12  
0,16  
0,03  
0,03  
0,02  
0,03  
0,07  
0,07  
0,07





$$0,07 \times \begin{array}{|c|} \hline 0,17 \\ \hline 1,17 \\ \hline 3,49 \\ \hline 1,18 \\ \hline 2,29 \\ \hline 2,10 \\ \hline 0,35 \\ \hline 0,34 \\ \hline 0,29 \\ \hline 0,32 \\ \hline 1,00 \\ \hline 1,00 \\ \hline 1,00 \\ \hline \end{array} = \begin{array}{|c|} \hline 0,22 \\ \hline 0,76 \\ \hline 2,90 \\ \hline 1,34 \\ \hline 1,69 \\ \hline 2,20 \\ \hline 0,41 \\ \hline 0,41 \\ \hline 0,27 \\ \hline 0,34 \\ \hline 0,97 \\ \hline 0,97 \\ \hline 0,97 \\ \hline \end{array}$$

Yukarıda elde edilen tüm öncelikler matrisi elemanları öncelikler vektörü (ağırlık ortalamaları) elemanlarına bölünür.

$$\begin{array}{l} 0,22/0,02 = 11 \\ 0,76/0,06 = 12,67 \\ 2,90/0,21 = 13,81 \\ 1,34/0,10 = 13,40 \\ 1,69/0,12 = 14,08 \\ 2,20/0,16 = 13,75 \\ 0,41/0,03 = 13,67 \\ 0,41/0,03 = 13,67 \\ 0,27/0,02 = 13,50 \\ 0,34/0,03 = 11,33 \\ 0,97/0,07 = 13,86 \\ 0,97/0,07 = 13,86 \\ 0,97/0,07 = 13,86 \end{array}$$

$\lambda_{\text{maksimum}}$  değerini hesaplayabilmek için yukarıdaki değerlerin aritmetik ortalaması alınır:

$$\lambda_{\text{mak}} = \frac{11 + 12,67 + 13,81 + 13,40 + 14,08 + 13,75 + 13,67 + 13,67 + 13,50 + 11,33 + 13,86 + 13,86 + 13,86}{13}$$

13

$$\lambda_{\text{mak}} = 13,27$$

AHP yönteminde verilen yanıtların tutarlılığını test etmek amacıyla, tutarlılık indeksi (CI) ve tutarlılık oranı (CR) hesaplamaları yapılmaktadır.

$$CI = \frac{\lambda_{\text{max}} - n}{n - 1} \quad (4.2)$$

“n” kriter sayısını ifade etmekle birlikte, eşitlik 4.2 kullanılarak CI değeri 0,02 olarak bulunmuştur.

$$CR = \frac{CI}{RI} \quad (4.3)$$

Eşitlik 4.3 kullanılarak tutarlılık oranı hesaplanmıştır. RI rastgele değer indeksidir. Kriter sayısına göre farklı değerler almaktadır. Farklı kriter sayılarına göre belirlenen rastgele indeks değerleri Tablo 4.40'da verilmiştir.

**Tablo 4.40: Rastgele İndeks Değerleri (RI)**

n	RI
3	0,58
4	0,90
5	1,12
6	1,24
7	1,32
8	1,41
9	1,45
10	1,49
11	1,51
12	1,53
13	1,56
14	1,57
15	1,59

**Kaynak:** Macharis ve diğerleri (2004:310)

Araştırmada, 13 kriterli bir karşılaştırma yapıldığından RI=1,56 alınmıştır. Hesaplama sonucu CR= 0,01 bulunmuştur. Karşılaştırmaların tutarlı kabul edilebilmesi için CR değerinin 0,10'dan küçük olması gerekmektedir. Hesaplanan değer, 0,10 değerinden küçük olduğu için verilen cevapların oldukça tutarlı olduğu söylenebilir.

Bu noktada altıncı alt probleme yanıt bulunduğu söylenebilir. Resmi bir ortaokulun stratejik amaçları AHP yöntemi kullanılarak önceliklendirilebilir. Amaçların önem dereceleri yüzde olarak hesaplanabilir.

#### **4.1.2.10. BSC Takımı ve Okul Yöneticileriyle Paylaşım Toplantısı Yapılması**

Kurumsal BSC'nin, strateji haritasının ve stratejik amaçların ağırlıklandırma işleminin tamamlanmasının ardından, BSC takımı ve okul yöneticileriyle son bir görüşme yapılmıştır. Bu görüşme paylaşım amaçlı olmuştur. BSC üyeleri, kendi

zümre öğretmenleriyle ayrı görüşmeler gerçekleştirerek ortaya çıkan modeli paylaşmışlardır. Zümre paylaşım toplantılarından gelen öneriler, araştırmacı günlüğüne kaydedilmiştir. BSC takımında temsil edilmeyen zümre öğretmenlerine, araştırmacı tarafından bilgi paylaşımı yapılmıştır.

Paylaşım toplantısından, oluşturulan yeni stratejik yönetim modeli ile ilgili genel olarak olumlu bir izlenim edinilmiştir. BSC takımı üyeleri, okul yöneticileri ve öğretmenler, modelin genel olarak kendi görüşlerini yansıttığını ve okulun başarısına katkı vereceğini belirtmişlerdir.



## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **TARTIŞMA VE DEĞERLENDİRME**

#### **5.1. Sonuç ve Tartışma**

Eylem araştırması modeline göre desenlenen bu araştırma sonucunda, resmi bir ortaokul için Balanced Scorecard sistemine dayalı kurumsal stratejik yönetim modeli geliştirilmiştir. Araştırmacı, ilgili ortaokulda araştırma öncesi yaklaşık 6 ay ön hazırlık amacıyla saha gözlemi yapmıştır. Çalışmalar başladıktan sonra modelin hazırlanması da yaklaşık 6 ay sürmüştür. Niven (2008: 79), kâr amaçlı olmayan kurumların 20 haftalık bir sürede BSC modellerini geliştirebileceklerini öngörmüştür. Ancak, bu araştırmada bu süre yaklaşık 1 ay kadar aşılmıştır. Yazır (2007)'in çalışmasının aksine, araştırma boyunca sadece 1 okuldan veri toplanmıştır. Eğitim kurumları temelde aynı misyona sahip olsalar da, vizyonları, ihtiyaçları ve paydaşları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu yüzden araştırmanın modeline de uygun olarak, verilerin genellenmeden, sadece ilgili okuldan toplanmasına karar verilmiştir.

Eğitimde BSC modelleme çalışmaları yükseköğretim kurumları dışında pek yaygın değildir. Keser Özmantar (2011), okul öncesi, ilköğretim ve ortaöğretim kademelerini içeren özel bir eğitim kurumunda BSC modeli geliştirerek uygulamasını yapmıştır. Resmi bir ortaokulda BSC modelleme çalışmasına rastlanmamıştır. Daha önce yapılan böyle bir çalışma olmaması, BSC oluşturma sürecinin hem uzun hem de zorlu olmasına neden olmuştur. Bu anlamda araştırmanın, resmi ortaokullarda BSC modelleme çalışmalarına referans olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın resmi bir ortaokulda yürütülmesi nedeniyle, Niven (2008: 74-78)'in kamu kurumları ve kâr amacı olmayan kuruluşlarda BSC geliştirilmesi ile ilgili önerdiği aşamalardan yararlanılarak 2 aşama ve 16 basamaktan oluşan bir yaklaşım benimsenmiştir. Bu aşama ve basamaklar;

#### **1. Planlama Aşaması**

##### **1.1. BSC İhtiyacının Belirlenmesi**

- 1.2. Yönetimin Desteğini Kazanma
- 1.3. BSC Takımının Oluşturulması
- 1.4. BSC Oluşturulacak Birimin Belirlenmesi
- 1.5. Kaynak İhtiyacını ve Ulaşılabilirliğini Belirleme
- 1.6. Eğitim ve İletişim Planının Geliştirilmesi
2. Geliştirme Aşaması
  - 2.1. Gerekli olan belgelerin temin edilmesi
  - 2.2. BSC eğitiminin verilmesi
  - 2.3. Misyon, vizyon ve temel değerlerin oluşturulması
  - 2.4. BSC boyutlarının belirlenmesi
  - 2.5. Stratejik amaçların belirlenmesi
  - 2.6. Strateji haritasının oluşturulması
  - 2.7. Hedeflerin belirlenmesi
  - 2.8. Performans göstergelerinin belirlenmesi
  - 2.9. Stratejik amaçların önceliklendirilmesi (ağırlıklandırma)
  - 2.10. BSC takımı ve okul yöneticileriyle paylaşım toplantısı yapılmasıdır.

Araştırmanın geçtiği ortaokulda yönetici, öğretmen ve okul memurundan oluşan 60 kişilik personele uygulanan ölçek sonucu; BSC sistemine %70 oranında orta düzeyde, %28,33 oranında yüksek düzeyde olmak üzere toplamda %98,33 oranında ihtiyaç duyulduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, Yıldırım (2014)'ın bulgularıyla benzerlik göstermektedir.

BSC ihtiyacını belirleme ölçeği sonuçları okul yönetimiyle paylaşılarak, BSC geliştirilmesinin gerekliliği tartışılmıştır. Yapılan görüşmeler sonucu okul yönetiminin desteği alınmıştır. Etkili bir kurumsal BSC geliştirilebilmesi için Papenhausen ve Einstein (2006:20)'ın da belirttiği gibi üst yönetimin desteğini almak kritik öneme sahiptir.

BSC geliştirme süreçleri için araştırmacı tarafından bir BSC takımı oluşturulmuştur. BSC takımı, araştırmacı ile birlikte 9 kişiden oluşmuştur. Bu sayı, Niven (2008: 59)'ın önerdiği üye sayısı aralığından (5-7) daha fazladır. Daha fazla zümrenin BSC takımında temsil edilmesi istendiğinden önerilen değer aralığının üzerine çıkmıştır. Üyelerin mümkün olduğunca farklı branşlardan olmasına dikkat edilmiştir. Okul müdürü ve bir müdür yardımcısı BSC takımında yer alarak araştırmayı

sahiplenmişlerdir. Okul yönetiminin, BSC geliştirme süreçlerine verdikleri destek, çalışmaların hem çok uzamamasını, hem de verimli geçmesini sağlamıştır.

Resmi bir ortaokulda anasınıfı, kantin, temizlik ve güvenlik birimlerinin kurumsal BSC oluşturma sürecine katılmalarına gerek duyulmamıştır. Bu birimlerin dışındaki bütün birimler, kurumsal BSC oluşturma süreçlerine katkı sağlamışlardır. Keser Özmantar (2011) da özel bir eğitim kurumu için geliştirdiği BSC modelinde kantin ve güvenlik birimlerini çalışma kapsamına almamıştır.

Araştırma BSC uygulamasını içermemektedir. BSC geliştirilmesi amaçlandığından, maddi kaynağa pek fazla ihtiyaç duyulmamıştır. Genellikle insan kaynağı ve yazılı belge (ders planları, toplantı tutanakları, okul aile birliği gelir gider tablosu) ihtiyacı belirlenmiştir. İhtiyaç duyulan bu kaynaklar, BSC takımı üyesi müdür yardımcısı tarafından karşılanmıştır. Veri depolanması için teknolojik cihaz ihtiyacı olmamıştır. Okulun mevcut teknik olanakları kullanılmıştır. BSC geliştirme çalışmalarından önce eğitim iletişim planının yapılması, çalışmaların sistematik olarak ilerlemesini sağlamıştır. Eğitim iletişim planında eğitimlerin ne kadar sıklıkla, nerede ve kim tarafından verileceği, görüşmelerin hangi sıklıkla ve nerede yapılacağı ve verilerin nasıl toplanacağı belirtilmiştir.

BSC takımı ve okul yöneticilerine 2 ay boyunca haftada bir gün BSC hakkında eğitim verilmiştir. 45-50 dakika süren eğitimler, araştırmacı tarafından verilmiştir. Eğitimler sonucu okul yöneticileri ve takım üyeleri nazarında BSC'nin ana felsefesi kavranmıştır.

Okulun durum analizi SWOT analizi yöntemiyle yapılmıştır. BSC üyeleri vasıtasıyla zümre öğretmenlerinden, okul yöneticilerinden, okul aile birliği üyelerinden, öğrencilerden ve velilerden veri toplanmıştır. Durum analizi çalışması okulun güçlü ve zayıf yönlerini, okulu bekleyen fırsat ve tehditleri ortaya koymuştur. Kurumun misyon, vizyon ve temel değerlerinin belirlenmesi için aynı veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Toplanan veriler içerik analizi ile çözümlenerek sonuçlar tüm personele duyurulmuştur.

Durum analizi, misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi çalışmalarının ardından BSC boyut belirleme çalışmalarına başlanmıştır. Bu aşamada BSC takımı ile yapılan grup toplantılarının dışında bireysel yarı yapılandırılmış görüşmeler de yapılarak derinlemesine veri toplanmıştır. Kaplan ve Norton 1992 yılında BSC

sistemini literatüre kazandıklarında finansal, müşteri, içsel iş süreçleri, öğrenme ve gelişme olmak üzere 4 boyut önermişlerdir. BSC, temelde kâr amaçlı şirketlerin stratejilerini kolayca yönlendirmeleri için oluşturulmuş bir modeldir. Bu nedenle bu boyutların kâr amaçlı olmayan bir kurumda doğrudan kullanılması uygun görülmemiştir. Kaplan ve Norton (2015: 44), bu boyutların tüm kuruluşların hazır olarak kullanacakları bir elbise olmadığını, bir çerçeve veya değiştirilebilir bir şablon olarak düşünülmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Kaplan (2002: 232), kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda BSC geliştirilmesi için önerilerini sunduğu makalesinde, kâr amacı taşımayan kuruluşların merkeze misyonlarını alarak farklı boyutlar altında farklı stratejilerle yönlendirilmeleri gerektiğini belirtmiştir. Araştırmanın yapıldığı eğitim kurumu için paydaş memnuniyeti, öğrenci gelişimi, kaynakların yönetimi, kurum kültürü ve rehberlik ve mesleki yöneltme olmak üzere 5 boyut belirlenmiştir. Bu boyutlar, okulun misyonunu özetlemekte ve vizyonunun gerçekleştirilmesine imkan sağlamaktadır. Eğitim alanındaki modelleme çalışmalarında benzer şekilde boyut belirleme süreçlerine rastlamak mümkündür. Keser Özmantar (2011), yürüttüğü modelleme çalışmasında memnuniyet, öğrenci başarısı, fiziki ve teknolojik alt yapı, bütçe yönetimi, tercih edilme ve imaj yönetimi olmak üzere 6 boyut kullanırken; Özdemir (2016) çalışmasında finans, paydaşlar, öğrenme ve gelişme, iç süreçler, eğitim-araştırma ve kurum imajı olmak üzere yine 6 boyuta yer vermiştir.

Boyutların belirlenmesinden sonra, stratejik amaçların belirlenmesi kısmen daha kolay olmuştur. BSC takımının uzun süren görüşmeleri sonucu oluşturulan amaçlar, okulun resmi bir eğitim kurumu olması nedeniyle MEB'in 2019-2023 stratejik planında belirlenen stratejik amaçları ile karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırma sonucu, gerekli düzenlemeler yapılarak kurumsal BSC'deki stratejik amaçlar ortaya çıkarılmıştır. Her ne kadar her kurumun stratejilerini yönlendiren misyon, vizyon ve ihtiyaçları farklı olsa da, resmi eğitim kurumları MEB'in alt birimleridir. Alt birimlerin belirleyecekleri stratejik amaçlar, üst birim olan MEB'in stratejik amaçlarıyla çelişmemelidir. Bu hususa, stratejik amaçların yazımında dikkat edilmiştir.

Stratejik amaçların arasındaki neden sonuç ilişkilerinin tespit edilerek tüm kuruma açıklanması strateji haritasının oluşturulmasıyla olmuştur. Kriterler arası ağ yapısını ortaya çıkaran DEMATEL yöntemi kullanılarak strateji haritası ortaya çıkarılmıştır. BSC takımı üyelerinin görüşlerini doğrultusunda hazırlanan strateji haritası, Kaplan

ve Norton (2004: 11)'un belirttiği gibi kurumun çelişkili olabilecek stratejileri arasında denge sağlayarak, öğrenci gelişimi kadar göz önünde olmayan kurum kültürü ve paydaş memnuniyeti stratejilerinin nasıl değer üreteceğini gözler önüne sermektedir. Özdemir (2016) de çalışmasında BSC boyutları arasındaki ilişkileri DEMATEL yöntemi kullanarak göstermiştir.

Stratejik amaçlara ulaşmayı sağlayan yol ve yöntemler olan hedeflerin ve hedeflerin hangi oranda gerçekleştirildiğini gösteren performans göstergelerinin belirlenmesiyle kurumsal BSC, ana hatlarıyla ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak 13 stratejik amaç, 19 hedef ve 30 performans göstergesinin yer aldığı bir BSC modeli oluşturulmuştur. Performans göstergeleri, kurumsal stratejilerin uygulanıp uygulanmadığını gösteren ölçütlerdir. Öncül göstergeler stratejinin hayata geçirilmesini tetiklemekte, ardıl göstergeler ise strateji uygulamasının sonuçlarını ortaya koymaktadır. İki tür gösterge de son derecede önemlidir. Bu sebeple, performans göstergeleri belirlenirken ardıl ve öncül göstergelerin sayısı olarak dengeli olmasına dikkat edilmiştir. Kaplan ve Norton (2015: 201)'a göre, öncül göstergeler çalışanlara uzun dönemde değer yaratabilmek için neler yapmaları gerektiğini anlatmaktadır. Ardıl göstergeler ise daha çok kısa dönemde gerçekleştirilen eylemlerin sonucunu göstermektedir. Keser Özmantar (2011) da araştırmasında benzer şekilde ardıl ve öncül göstergeler arasında denge kurmaya çalışmıştır.

Stratejik amaçların öncelik sırasına konarak, hangi amacın vizyona ulaşmada ne kadar etkili olduğunu belirlemek için ağırlıklandırma çalışması yapılmıştır. Her amacın ağırlığı AHP yöntemi kullanılarak yüzde üzerinden gösterilmiştir. Böylece, oluşturulan BSC modeli, kurumun öz değerlendirme yaparak performansını belirleyebileceği bir formata dönüşmüştür. Özdemir (2016)' in çalışmasında, öğrenme ve gelişme boyutu 36,86% ağırlıkla en önemli boyut olarak belirlenirken, bu çalışmada öğrenci gelişimi boyutu %49' la ilk sırada yer almaktadır.

Sonuç olarak, eylem araştırmasına göre desenlenen, paydaş katılımıyla oluşturulmuş, strateji haritası ve stratejik öncelikleri belirlenmiş, resmi bir ortaokul için geliştirilen kurumsal stratejik yönetim modeli ortaya çıkmıştır. Bu araştırma resmi eğitim kurumlarının hazırladıkları stratejik planların raflarda bekleyen evrak toplulukları olmasının önüne geçerek, uygulamaya konmasını ilke edinmiştir. Strateji odaklı, öz değerlendirme yapabilen, stratejilerini kurum geneline yayabilen, performansını



sürekli geliştiren eğitim kurumları oluşmasına katkı sağlamak bu araştırmanın en büyük gayesidir.

## 5.2. Öneriler

### Uygulayıcılar için öneriler:

Bu araştırma, 2018-2019 eğitim öğretim yılında İstanbul ilinin Pendik ilçesinde resmi bir ortaokulda yürütülmüştür. Hazırlanan BSC modeli ilgili ortaokula yöneliktir. Uyarlama yapılmadan başka bir eğitim kurumunda uygulanmamalıdır.

Bu çalışma sonucunda, resmi bir ortaokul için BSC tabanlı stratejik performans yönetim modeli hazırlanmıştır. Bu yönetim modelinin uygulanacağı okullardaki öğretmen ve yöneticilerin BSC hakkında danışmanlık hizmeti alması önerilmektedir.

Okullarında bu modeli uygulayarak verim almak isteyen yöneticilerin, her aşamada sürece dahil olarak modeli sahiplenmeleri önerilmektedir.

Modelin uygulanarak başarılı sonuçlar verebilmesi için okulun durum analizi çalışmalarının katılımcı yöntemlerle yapılmış olması gerekmektedir.

Araştırma boyunca ms word, ms excel gibi programlarla veriler toplanarak analiz edilmiştir. BSC modellemesi yine aynı programlar ile oluşturulmuştur. Uygulama yapılacak okullarda BSC yazılımları kullanılabilir.

Milli Eğitim Bakanlığı, BSC ile ilgili il ve ilçe düzeyinde başta okul yöneticileri olmak üzere tüm eğitim personelini kapsayacak şekilde hizmet içi eğitimler düzenleyerek BSC felsefesi hakkında farkındalık sağlayabilir. Farklı eğitim bölgelerinden okul yöneticilerinin katılacağı çalıştaylar düzenlenerek BSC tabanlı okul yönetim modellemeleri yapılabilir.

MEB Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, bu araştırma ve ileride yapılabilecek benzer araştırmalar sonucu oluşan modellerin uygulanmasına izin vererek, sonuçları eğitim kamuoyuyla paylaşabilir. Benzer çalışmalar sonucu oluşturulacak modeller, resmi eğitim kurumlarında uygulanarak kurumların modern çok boyutlu performans yönetimi anlayışıyla öz değerlendirme yapmaları sağlanabilir.

### **Araştırmacılar için öneriler:**

BSC, katılımcı bir yaklaşımdır. Eğitim alanında BSC modellemesi yapmak isteyen araştırmacıların eylem araştırması gibi katılımcı bir araştırma modeli benimsemeleri yararlı olacaktır. Eylem araştırmasının temel prensiplerinin çalışma grubuna anlatılması sürecin daha verimli işlemesini sağlayacaktır.

BSC modellemesi üzerine çalışacak olan araştırmacılar, farklı zümrelerin temsil edildiği BSC takımları kurmalı ve takımların 10 üyeyi geçmemesi sağlanmalıdır.

Resmi bir ortaokulda yapılan bu araştırmanın benzeri, resmi ilkokul ve resmi liselerde yapılarak alan yazına katkı sağlanabilir.

Resmi bir ortaokul için geliştirilen bu modelleme çalışmasının, özel bir ortaokulda yapılarak resmi ve özel eğitim kurumlarındaki modellemelerin sonuçları tartişılabilir.

Çalışmanın bir yüksek lisans tez çalışması olması dolayısıyla modelin uygulanması için yeterli süre bulunamamıştır. Bu sebeple model oluşturulup, uygulayıcıların takdirine bırakılmıştır. Benzer bir BSC modeli oluşturmak ve uygulamak isteyen araştırmacıların, süre açısından, araştırmayı doktora tez çalışması olarak yürütmeleri önerilmektedir.

Strateji haritası hazırlanması ve stratejik amaçların ağırlıklandırılması çalışmalarında DEMATEL ve AHP gibi çok kriterli karar verme yöntemleri kullanılmalıdır. Verilerin kağıt form yerine direkt olarak ms excel programında cevaplanması zaman tasarrufu sağlamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, 32: 171-202.
- Akgemci, T. (2015). *Stratejik Yönetim*, (4. baskı). Ankara: Gazi.
- Aktan, C. C. (2003). *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: Sistem.
- Armstrong, M. (2006). *Performance Management: Key strategies and Practical Guidelines*, (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Bain & Company. (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Boston.
- (2017). *Management Tools 2017: An Executive's Guide*. Boston.
- (2018). *Management Tools & Trends*. Boston.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans Yönetimi*, (3.baskı). İstanbul: Kariyer.
- Beard, D. F. (2009). Successful Applications of the Balanced Scorecard in Higher Education. *Journal of Education for Business*, 84 (5): 275-282.
- Bekmezci, M. (2013). 2006 Yılında Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard) Yöntemini Kullanan İşletmelerin Finansal Performansının Yıllar İtibarı İle İzlenmesi: Dengeli Başarı Göstergesi Beklentileri Karşılıdı mı? *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13 (2): 59-80.
- Biçer, O. B. (2010). *Eğitim Kurumlarında Balanced Scorecard'ın Uygulanabilirliği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.
- Brown, C. (2012). Application of the Balanced Scorecard in Higher Education: Opportunities and Challenges. *Planning for Higher Education*, 40 (4): 40-50.
- Bryson, M. J. (2004). *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, San Francisco: John Wiley & Sons.

- Büyüköztürk, Ş., vd. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Costello, P. J. M. (2003). *Action Research*. London: Continuum.
- (2011). *Effective Action Research*. (2nd ed.). London: Continuum.
- Çelikkbilek, Y. (2018). *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri* (M. Özdemir, Der.). Ankara: Nobel.
- Demir, C. ve Yılmaz, K. M. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1): 69-88.
- Dönmez, N. , vd. (2013). *Çok Boyutlu Organizasyonel Performans Ölçüm Modelleri*, Ankara: Korza.
- DPT. (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara.
- EARGED. (2002). *Okul Gelişim Modeli: Planlı Okul Gelişimi*. Ankara.
- Ekiz, D. (2006). Kendini ve Başkalarını İzleme: Sınıf Öğretmeni Adaylarının Yansıtıcı Günlükleri. *İlköğretim Online*, 5 (1): 45-57.
- Ensari, H. (2005). *21.yy. Okulları İçin Etkili Bir Stratejik Yönetim Aracı: Balanced Scorecard*. İstanbul: Sistem.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu.
- Fidler, B. (2002). *Strategic Management for School Development*. London: Paul Chapman Publishing.
- Forbes, L. & Hamilton, J. (2004). Building an International Student Market: Educational Balanced Scorecard Solutions For Regional Australian Cities. *International Education Journal*, 5 (4): 502-520.
- Franco-Santos, M., vd. (2007). Towards A Definition of a Business Performance Measurement System. *International Journal of Operations and Production Management*, 27 (8): 784-801.

- Fürüzan, V. G. (2009). *Yüksek Öğretim Kurumlarında Stratejik Planlama ve Balanced Scorecard Uygulamaları: Türkiye İçin Bir Model Önerisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Glesne, C. (2015). *Nitel Araştırmaya Giriş* (A. Ersoy, P. Yalçınoğlu, Çev.). Ankara: Anı.
- Gosselin, M. (2005). An Empirical Study of Performance Measurement in Manufacturing Firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54 (5): 419-437.
- Gündüzalp, S. (2010). *Eğitim Müfettişi, Yönetici ve Öğretmen Görüşlerine Göre Kurumsal Karne Sisteminin İlköğretim Okullarında Uygulanabilirliği: Elazığ İli Örneği* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Gürgür, H. (2017). Eylem Araştırması. A. Saban, A. Ersoy (Der.), *Eğitimde Nitel Araştırma Desenleri*, Ankara: Anı, 31-80.
- Hendricks, C. C. (2019). History of Action Research in Education. In C. A. Mertler (Eds.), *The Wiley Handbook of Action Research in Education*, Hoboken: John Wiley & Sons, 29-52.
- Hocalar, E. (2007). *Yükseköğretim Kurumları İçin Bulanık Puanlamalı Dengelenmiş Performans Karneleme Sistemi Uygulaması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Sakarya.
- Johnson, A. P. (2014). *Eylem Araştırması El Kitabı* (Y. Uzuner, M. Ö. Anay, Çev.). Ankara: Anı.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2005). *Exploring Corporate Strategy*, (7th ed.). Harlow: Pearson.
- Kalkınma Bakanlığı. (2013). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Ankara.
- (2015). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Ankara.
- (2018). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara.

- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003, 24 Aralık). *Resmi Gazete* (Sayı: 25326). Erişim adresi: [http://www.tki.gov.tr/depo/2017/5018 Sayili Kamu Mali YonetimiveKo.pdf](http://www.tki.gov.tr/depo/2017/5018_Sayili_Kamu_Mali_YonetimiveKo.pdf).
- Kaplan, R. S. (2001). Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3):353-370.
- Kaplan, R. S. (2002). The Balanced Scorecard and Nonprofit Organizations. *Harvard Business Review*, 231-234.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70 (1): 172-180.
- (1993). Putting The Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*, 71 (5): 134-147.
- (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, 74 (1):75-85.
- (2001). Transforming the Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic Management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15 (1): 87-104.
- (2004). The Strategy Map: Guide to Aligning Intangible Assets. *Strategy & Leadership*, 32 (5): 10-17.
- (2015). *Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek* (S. Egel, Çev.). İstanbul: Aura.
- Karathanos, D. & Karathanos, P. (2005). Applying the Balanced Scorecard to Education. *Journal of Education for Business*, 80 (4): 222-230.
- Kemmis, S., McTaggart, R. & Nixon, R. (2014). *The Action Research Planner*. Singapore: Springer.
- Keser Özmantar, Z. (2011). *Balanced Scorecard'ın Okullarda Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kullanılması* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

- Kılıç, R. (1998). Milli Eğitimi Geliştirme Projesi Kapsamında Müfredat Laboratuvar Okulları Uygulamasının Değerlendirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 22 (109): 32-36.
- Kiraz, M. (2007). *Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2): 403-412.
- Macharis, C., vd. (2004). PROMETHEE and AHP: The Design of Operational Synergies in Multicriteria Analysis. *European Journal of Operational Research*, 153 (2004): 307-317.
- McNiff, J. & Whitehead, J. (2002). *Action Research: Principles and Practice*, (2nd ed.). New York: Taylor & Francis.
- (2006). *All You Need to Know About: Action Research*. London: Sage.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2016). *Nitel Veri Analizi* (S.A. Altun, A. Ersoy, Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Mills, G. E. (2011). *Action Research: A Guide For The Teacher Researcher*, (4th ed.). Boston: Pearson.
- Mirze, S. K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı*. Ankara: Nobel.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001). The Performance Prism In Practice. *Measuring Business Excellence*, 5 (2): 6-12.
- Neely, A., Gregory, M. & Platts, K. (2005). Performance Measurement System Design: A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12): 1228-1263.
- Niven, P. N. (2005). *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- (2008). *Balanced Scorecard Step By Step For Nonprofit Agencies*, (2nd edition). New Jersey: John Wiley & Sons.

- Norton, L. S. (2009). *Action Research in Teaching & Learning: A Practical Guide to Conducting Pedagogical Research in Universities*. New York: Taylor & Francis.
- Önder, G. ve Önder, E. (2018). Analitik Hiyerarşi Süreci. B. F. Yıldırım, E. Önder (Der.), *Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri*, Bursa: Dora, 21-74.
- Özdemir, A. (2016). *Yükseköğretim Kurumlarında Stratejik Yönetim İçin Bulanık Karar Verme Tabanlı Balanced Scorecard Yaklaşımı ve Bir Model Önerisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7 (14): 69-84.
- Papenhausen, C. & Einstein, W. (2006). Insights From The Balanced Scorecard: Implementing The Balanced Scorecard at a College of Business. *Measuring Business Excellence*, 10 (3): 15-22.
- Pineno, C. J. (2008). The Business School Strategy: Continuous Improvement by Implementing the Balanced Scorecard. *Research in Higher Education Journal*, 1: 68-77.
- Storey, A. (2002). Performance Management in Schools: Could The Balanced Scorecard Help? *School Leadership & Management*, 22 (3): 321-338.
- Stringer, E. T. (2007). *Action Research*, (3rd ed.). California: Sage.
- Suwignjo, P., Bititci, U. S. ve Carrie, A. S. (2000). Quantitative Models For Performance Measurement System. *International Journal Of Production Economics*, 64 (2000): 231-241.
- Tohidi, H., Jafari, A. & Afshar, A. A. (2010). Using Balanced Scorecard in Educational Organizations. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2010): 5544-5548.
- Turgut, Y. (2014). Verilerin Kaydedilmesi, Analizi, Yorumlanması: Nicel ve Nitel. A. Tanrıoğen (Der.), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Anı, 193-247.
- Türkel, S. (1994). *Milli Eğitimi Geliştirme Projesi*. Ankara: MEB EARGED.



- Türkmenoğlu, M. ve Baştuğ, M. (2017). İlkokulda Akran Öğretimi Aracılığıyla Okuma Güçlüğünün Giderilmesi. *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 5 (3): 36-66.
- Uzuner, Y. (2005). Baş Makale: Özel Eğitimden Örneklele Eylem Araştırmaları. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Özel Eğitim Dergisi*, 6 (2): 1-12.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. (9. baskı). İstanbul: Beta.
- Yazır, T. (2007). *Eğitim Kurumları İçin Kurumsal Performans Ölçümüne Yönelik Bir Model Geliştirme Çalışması* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Yıldırım, M. (2014). *Eğitim kurumlarında Balanced Scorecard sistemine duyulan ihtiyacın değerlendirilmesi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gaziantep Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Gaziantep.

## EKLER

### Ek 1

Aşağıda, okulunuzun stratejik performans yönetim sistemi olan Balanced Scorecard (Kurumsal Karne)'a ne derecede ihtiyaç duyulduğunu belirlemeyi amaçlayan maddeler yer almaktadır. Ölçek Paul R. Niven'in "Assessing The Need for a Balanced Scorecard" isimli çalışmasından, Mahinur Yıldırım tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Her cümlede ifade edilen görüşe, kendi okulunuzdaki durumu ve deneyiminizi göz önüne alarak ne ölçüde katıldığınızı belirtmeniz istenmektedir. Aşağıda belirtilen maddelerdeki görüşe katılma düzeyinizi gösteren rakamı işaretleyiniz lütfen.		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1	Eğer aylık performans raporlarımızı (rehberlik raporları, sosyal kulüp raporları vb) hazırlamadığımızda bunu kimse fark etmez.					
2	Performans kriterlerimizi nadiren gözden geçiririz ve yenilikçi kriterler koymak adına nadiren önerilerde bulunuruz.					
3	Çalışanlarımızın okulun vizyonuna, misyonuna ve stratejisine dair net bir bilgisi yoktur.					
4	Çalışanlarımız kendilerinin günlük çalışmalarının örgütün başarısına nasıl katkıda bulunduğunun farkına varmazlar.					
5	Okulumuzda performans yönetim sürecini kimse sahiplenmez.					
6	Okulumuzda gerçekleşen birçok girişimin belirli bir stratejiye bağlı olduğunu söylemek güçtür.					
7	Grup olarak yapılmasına karar verilen işlerde bireysel sorumluluk alan kişi oldukça azdır.					
8	İnsanlar kendi kabuklarına çekilmeyi tercih ettikleri için bölümler (zümreler, öğretmenler) arasındaki işbirliği oldukça azdır					
9	Çalışanlarımız, hizmet sunmak için ihtiyaç duydukları önemli bilgilere ulaşmada güçlük çekerler.					
10	Okulumuzda öncelikler genellikle günlük ihtiyaçlara göre belirlenir ve günü kurtarıcı niteliktedir.					
11	Okulumuzda yapılan çalışmaların sonuçların sonucunu görmek isteyen paydaşların baskısıyla karşı karşıyayız.					
12	Akademik olan ve olmayan göstergeler için açık bir şekilde tanımlanmış performans hedeflerimiz bulunmamaktadır.					
13	Stratejimizi tek sayfalık bir belge ya da harita ile açık bir şekilde belirtmeyiz.					

## Ek 2

Değerli katılımcı,

"Resmi Ortaokullarda Balanced Scorecard Geliştirilmesi ve Bir Model Önerisi" isimli yüksek lisans tez çalışması doğrultusunda belirlenen stratejik amaçların önem sırasına konarak ağırlıklandırılması için AHP yöntemine uygun olarak görüşlerinize başvurulmaktadır. Çalışmaya verdiğiniz katkılar için şimdiden teşekkür ederim.

Taner TANOBA  
İstanbul Sabahattin Zaim/Marmara Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Sayısal Derece	Sözel Değerlendirme	Stratejik Amaçlar
1	Eşit derecede önemli	A.1 Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak
2	Eşit-orta arası önemli	A.2 Etkin bir ölçme-değerlendirme sistemi kurmak
3	Orta derecede önemli	A.3 Merkezi sınavlarda başarı elde etmek
4	Orta-güçlü arası önemli	A.4 Yabancı dil alanında yeterlik geliştirmek
5	Güçlü derecede önemli	A.5 Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak
6	Güçlü-çok güçlü arası önemli	A.6 Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak
7	Çok güçlü derecede önemli	A.7 Etkili kurum standartları oluşturmak
8	Çok güçlü-mutlak arası önemli	A.8 Disiplinli yönetim anlayışının devamlılığını sağlamak
9	Mutlak derecede önemli	A.9 Okul-aile birliği gelirlerini arttırmak A.10 Okulun fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek A.11 Etkili mesleki rehberlik çalışmaları yapmak A.12 Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak A.13 Etkili önleyici rehberlik çalışmaları yapmak

MİSYON	AMAÇ 1	AMAÇ 2	AMAÇ 3	AMAÇ 4	AMAÇ 5	AMAÇ 6	AMAÇ 7	AMAÇ 8	AMAÇ 9	AMAÇ 10	AMAÇ 11	AMAÇ 12	AMAÇ 13
AMAÇ 1	1												
AMAÇ 2		1											
AMAÇ 3			1										
AMAÇ 4				1									
AMAÇ 5					1								
AMAÇ 6						1							
AMAÇ 7							1						
AMAÇ 8								1					
AMAÇ 9									1				
AMAÇ 10										1			
AMAÇ 11											1		
AMAÇ 12												1	
AMAÇ 13													1

### Ek 3

Değerli katılımcı,

“Resmi Ortaokullarda Balanced Scorecard Geliştirilmesi ve Bir Modeli Önerisi” isimli bu yüksek lisans tez çalışmasında daha önce katkılarınızla belirlenen stratejik amaçların kolayca eyleme geçirilebilmesi için aralarındaki neden sonuç ilişkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Amaçların arasındaki nedensel ilişkilerin belirlenmesi sonucu ilgili ortaokulun strateji haritası oluşturulacaktır. Bu nedenle bu ilişkileri belirlemek için DEMATEL yöntemi kullanılacaktır. Aşağıda DEMATEL yöntemi ile ilgili kısa bir açıklama yer almaktadır.

	A1	A2	A3
A1	0	3	1
A2	0	0	2
A3	3	2	0

Yanda yer alan tablo incelendiğinde, “A1 amacının gerçekleştirilmesinin A2 amacının gerçekleştirilmesi üzerinde yüksek etkisi var” ya da “A1 amacı A2 amacını yüksek etki ile etkiliyor” yorumu çıkarılmaktadır. Benzer şekilde “A2 amacının A1 amacı üzerinde etkisi yoktur” yorumu yapılmıştır. Aşağıda verilen bilgiler doğrultusunda DEMATEL formunu doldurunuz.

Taner TANOBA  
İstanbul Sabahattin Zaim/Marmara Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Sayısal Değer	Açıklama	Stratejik Amaçlar ve Kodları
0	Etkisiz	A.1 Yüksek düzeyde paydaş memnuniyeti sağlamak A.2 Etkin bir ölçme-değerlendirme sistemi kurmak A.3: Merkezi sınavlarda başarı elde etmek
1	Düşük Etki	A.4: Yabancı dil alanında yeterlik geliştirmek A.5 Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak A.6 Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak
2	Orta Etki	A.7 Etkili kurum standartları oluşturmak A.8 Disiplinli yönetim anlayışının devamlılığını sağlamak
3	Yüksek etki	A.9 Okul-aile birliği gelirlerini arttırmak A.10 Okulun fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek
4	Çok Yüksek Etki	A.11 Etkili mesleki rehberlik çalışmaları yapmak A.12 Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak A.13 Etkili önleyici rehberlik çalışmaları yapmak

	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13
A1	0												
A2		0											
A3			0										
A4				0									
A5					0								
A6						0							
A7							0						
A8								0					
A9									0				
A10										0			
A11											0		
A12												0	
A13													0

## Ek 4

Değerli stratejik planlama komisyonu üyesi,

Okulumuzun stratejik planlama çalışmaları kapsamında durum analizi yapmak için sizlere aşağıda bazı açık uçlu sorular sorulmuştur. Verilen açıklamalar doğrultusunda soruları cevaplayınız. Soruları cevaplarken hem okulunuzu hem de kendi zümrenizi düşününüz. Kendi zümrenizdeki öğretmenlerle bu konuda beyin fırtınası yapabilir, görüşlerine başvurabilirsiniz. Verdiğiniz cevaplar doğrultusunda okulunuzun güçlü ve zayıf yönleri, okulu bekleyen fırsatlar ve olası tehditler ortaya çıkacaktır.

Taner TANOBA  
İstanbul Sabahattin Zaim/Marmara Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Okulumuzda neleri iyi yaptığımızı düşünüyorsunuz?

2) Okulumuzda neleri iyi yapamadığımızı düşünüyorsunuz?

3) Geleceği düşünerek (önümüzdeki 4 yılı) okulumuzu bekleyen fırsatlar neler olabilir?

4) Geleceği düşünerek (önümüzdeki 4 yılı) okulumuzu tehdit edebilecek etkenler neler olabilir?

## Ek 5

Değerli stratejik planlama komisyonu üyesi,

Okulumuzun stratejik planlama çalışmaları kapsamında misyon, vizyon ve temel değerlerimiz belirlenecektir. Bu kapsamda aşağıda cevaplamanız için açık uçlu sorular yer almaktadır. Soruları kendi zümrenizdeki öğretmenlerle tartışabilir, bilgi ve tecrübelerine danışabilirsiniz. Değerli katkılarınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Taner TANOBA  
İstanbul Sabahattin Zaim/Marmara Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

1) Kurum olarak hangi görev ve sorumlulukları yerine getirmek için varız?

2) Görev ve sorumluluklarımızı nasıl yerine getiririz?

3) Uzun vadede (örneğin 4 yıl içerisinde) nereye ulaşmak istiyoruz?

4) 4 yıl içerisinde sunduğumuz hizmetleri geliştirmek için neler yapabiliriz?

5) Kurum olarak görevimizi yerine getirip idealimize ulaşmaya çalışırken ne tür bir çalışma felsefesini ve değerlerini esas almalıyız?

## Ek 6

Değerli katılımcı;

Sizlerden alınan görüşler ve alanyazın taramaları sonucu okulunuzun BSC boyutları ve bu boyutlar altında belirlenen stratejik amaçlar ortaya çıkmıştır. Aşağıdaki uzman görüş formu boyutların ve stratejik amaçların uygun olup olmadığını kontrol etmek adına sizlerin görüşlerinizi almak için oluşturulmuştur. Katkılarınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Taner TANOBA  
İstanbul Sabahattin Zaim/Marmara Üniversitesi  
Eğitim Yönetimi ve Denetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

BSC Boyutları ve Stratejik Amaçlar	Uygun	Uygun Değil	Şu Şekilde Değiştirilmeli
<b>1. PAYDAŞ MEMNUNİYETİ</b>			
Yüksek düzeyde paydaş (öğrenci, veli, öğretmen) memnuniyeti sağlamak			
<b>2. ÖĞRENCİ GELİŞİMİ</b>			
Etkin bir ölçme-değerlendirme sistemi kurmak			
Merkezi sınavlarda başarı elde etmek			
Yabancı dil alanında yeterlik geliştirmek			
Sportif, sanatsal ve sosyal gelişimi sağlamak			
<b>3. KURUM KÜLTÜRÜ</b>			
Çalışan motivasyonunu üst düzeyde tutmak			
Etkili kurum standartları oluşturmak			
Disiplinli yönetim anlayışının devamlılığını sağlamak			
<b>4. KAYNAKLARIN YÖNETİMİ</b>			
Okul-aile birliği gelirlerini artırmak			
Okulun fiziki ve teknolojik altyapısını güçlendirmek			
<b>5. REHBERLİK VE MESLEKİ YÖNELTME</b>			
Etkili mesleki rehberlik çalışmaları yapmak			
Etkili eğitsel rehberlik çalışmaları yapmak			
Etkili önleyici rehberlik çalışmaları yapmak			

Ek 7



T.C.  
İSTANBUL VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 59090411-44-E.22120822  
Konu : Anket ve Araştırma İzni

19.11.2018

Sayın: Taner TANOBA

İlgi: a) 26.10.2018 tarihli ve 20380476 Gelen Evrak No'lu dilekçeniz.  
b) Valilik Makamının 07.11.2018 tarih ve 21221123 sayılı oluru.

**"Kamuya Bağlı Ortaokullarda Balanced Scorecard Geliştirilmesi ve Bir Model Önerisi"** konulu araştırma çalışmanız hakkındaki ilgi (a) dilekçe ve ekleri ilgi (b) valilik onayı ile uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve söz konusu talebiniz; bilimsel amaç dışında kullanmaması, **uygulama sırasında bir örneği müdürlüğümüzde muhafaza edilen mühürlü ve imzalı veri toplama araçlarının kurumlarımıza araştırmacı tarafından ulaştırılarak uygulanması**, katılımcıların gönüllülük esasına göre seçilmesi, araştırma sonuç raporunun müdürlüğümüzden izin alınmadan kamuoyuyla paylaşılması koşuluyla, gerekli duyurunun araştırmacı tarafından yapılması, okul idarecilerinin denetim, gözetim ve sorumluluğunda, eğitim-öğretimi aksatmayacak şekilde ilgi (b) Valilik Onayı doğrultusunda uygulanması ve işlem bittikten sonra 2 (iki) hafta içinde sonuçtan Müdürlüğümüz Strateji Geliştirme Bölümüne rapor halinde bilgi verilmesini rica ederim.

Timur TUĞRAL  
Müdür a.  
Şube Müdürü

EK:  
1- Valilik Onayı  
2- Ölçekler

İl Millî Eğitim Müdürlüğü Binbirdirek M. İmran Öktem Cad.  
No:1 Eski Adliye Binası Sultanahmet Fatih/İstanbul  
E-Posta: sgb34@meh.gov.tr

A. BALTA VHKİ  
Tel: (0 212) 455 04 00-239  
Faks: (0 212)455 06 52

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meh.gov.tr> adresinden 3aed-9cfa-3066-9730-f2b5 kodu ile teyit edilebilir.



## ÖZGEÇMİŞ

Taner TANOBA

Adres : Yenişehir Mah. Sağlam Sitesi C Blok Daire 11 Pendik/İstanbul

E-posta : tanertanoba67@hotmail.com

### A) EĞİTİM

**Yüksek Lisans** : İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi ve Marmara Üniversitesi Ortak Programı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bölümü, 2019, İstanbul

**Lisans** : Marmara Üniversitesi Fen Bilgisi Öğretmenliği, 2007, İstanbul

### B) MESLEKİ DENEYİM

2008 - 2014 İstanbul Pendik Mahir İz İlköğretim Okulu  
Fen ve Teknoloji Öğretmeni

2014- İstanbul Pendik Orhangazi Ortaokulu Fen Bilimleri Öğretmeni