T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK LİDERLİK - ÇAĞ VE NEMA ÖĞRETİM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Şükrü SERT

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT

İstanbul – 2015

TEZ TANITIM FORMU

YAZAR ADI SOYADI : Şükrü SERT
TEZİN DİLİ : Türkçe
TEZİN ADI : Stratejik Liderlik-Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri A.Ş. Stratejik Liderlik Uygulamaları
ENSTİTÜ : İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
ANABİLİM DALI : İşletme
TEZİN TÜRÜ : Yüksek Lisans
TEZİN TARİHİ : 04.06.2015
SAYFA SAYISI : 105
TEZ DANIŞMANI : Yrd. Doç. Dr. Alaattin Fırat
DİZİN TERİMLERİ : Strateji, Liderlik, Stratejik Liderlik
TÜRKÇE ÖZET : Eğitim kurumlarında, genel müdürün stratejik liderlik uygulamaları nelerdir? ve uygulamaları etkileyen etkenleri müdürlerin görüşlerine dayanılarak belirlenmesi amaçlanmıştır. Müdürün stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerler doğrultusunda uygulamalara ilişkin görüşleri ve bu uygulamaları etkileyen zaman, mali kaynaklar, yasal ve bürokratik özelliklere ilişkin görüşler neler olduğu , genel müdürün stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri araştırılmıştır. Araştırmada niteliksel araştırma yönteminden tümevarım analiz modeli uygulanmıştır. Araştırmada genel müdür stratejik liderlik uygulamalarında başarı fakat geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmış ve zaman, mali kaynaklar, yasal ve bürokratik etmenlerden kısmen etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır.
DAĞITIM LİSTESİ : 1.İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne
2.YÖK Ulusal Tez Merkezine

Şükrü SERT

T.C
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK LİDERLİK - ÇAĞ VE NEMA ÖĞRETİM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI

İŞLETME ANABİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Şükrü SERT

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Alaattin FIRAT

İstanbul – 2015

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

ŞÜKRÜ SERT
04.06.2015

T.C.

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Şükrü SERT' in "Stratejik Liderlik, Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri A.Ş. Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları" adlı tez çalışması jürimiz tarafından İşletme anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan .....

Yrd. Doç. Dr. Alaattin Fırat

(Danışman)

Üye .....

Yrd. Doç. Dr. Ebru Beyza Bayarçelik

Üye .....

Yrd. Doç. Dr. Çağla Anker

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

..../..../2015

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET

Bu araştırmada, eğitim kurumlarında sürekli değişiklik gösteren iç ve dış çevresel değişimlere karşı kurumların rekabet üstünlüğünü korumasına, başarılarına değer katmasında etkin rol oynayan genel müdürlerin stratejik liderlik uygulamalarını temel almaktadır.

Eğitim kurumlarında genel müdür stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamaları etkileyen nedenlerden zaman, mali kaynaklar, yasal ve bürokratik etkenlerin okul müdürlerinin görüş ve düşünceleri ile belirlenmesi araştırmanın amacıdır.

Araştırmada, niteliksel araştırma yöntemlerinden tümevarım analiz modeli uygulanmıştır. Araştırmanın geçerlilik ve güvenirlilik ön çalışmasını kurum dışından farklı üç okul müdürü ile yapılıp, genel müdür stratejik liderlik uygulamaları ve uygulamaları etkileyen nedenlere ilişkin görüşme kılavuzu soruları veri toplama aracı olarak kullanılmıştır.

Araştırmada, araştırmacı tarafından geliştirilen görüşme kılavuzu sorularına dokuz okul müdürü ile yüz yüze görüşerek cevap aranmıştır. Görüşme kılavuzundan elde edilen veriler % 95'i kullanılabilir verileri oluşturmaktadır.

Verilerin analizi ve dökümü iki grupta yapılmıştır. Görüşme tamamlandıktan sonra görüşme kayıtları veri görüşme formuna dökülmüştür.

Veri görüşme formu dökümü işlemi bittikten sonra verilerin tamamı bilgisayara belirli bir form şeklinde veri analizinin daha kolay anlaşılması için her bir satır için numara verilmiştir, daha sonra betimleme indeksi yapılmıştır.

Araştırmanın sonucuna göre; genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarında başarılı olduğu fakat uygulamaların geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen etmenlerden, zaman, mali kaynaklar, yasal ve bürokratik engellerden kısmen etkilemekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür, liderlik özelliğine göre değişiklik göstermesine rağmen personelleri üzerinde olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma, eğitim kurumlarında genel müdür stratejik liderlik uygulamalarının eğitim ve öğretimde görev alan üst düzey yöneticilere katkısı olabilmesi için yapılmıştır.

Anahtar Kelimeler; Strateji, Liderlik, Stratejik Liderlik

SUMMARY

This research is about General Manager's Strategic Leadership Applications which having important role to add new success to instituion's portfolio and protect their institutions competitive advantage against internal and external environmental changes.

Purpose of this research is detect the strategic leadership applications in education institution and detect the reasons that affects this applications -time, financial resources, legal and bureaucratic agents- by taking school directors opinions and thoughts.

In this research we have used inductive method of analysis from qualitative research methods. Research's validity and reliability studies made with three school director outside of institution. Interview guide questions used as data collection tool for detect General Manager Strategic Leadership Application and reasons that affect these applications.

For to find reasons that affect education institution's strategic leadership applications and strategic leadership applications of education institution, we interview face to face with 9 director of education institution and search answers of interview guide's questions. %95 of data taken from interview guide is usable data.

Casting and analysis of data made in two step. After complete interview, records of interview casted to data interview form.

After the breakdown of the data calls form all of the data in the form of a specific form of computer data analysis is easier to understand for each row is given a number , is then made of the index for representation.

As a result; we detect general manager of education instution was brilliant about strategic leadership applications but he need to develop his weak sides.

General manager strategıc leadership practices, time, financial resources, legal and bureaucratic obstacles affecting has been reached partly concluded.

As a result, General Manager has positive affects to institution staff - changeable depends on his leadership properties.

Research has made for contribution to education institutions high level manager's strategic leadership applications.

Key Words : Strategy, Leadership, Strategic Leadership

İÇİNDEKİLER

		SAYFA
ÖZET		I
SUMMARY		II
İÇİNDEKİLER		III
KISALTMALAR LİSTESİ		VI
TABLOLAR LİSTESİ		VII
ŞEKİLLER LİSTESİ		VIII
EKLER LİSTESİ		IX
ÖNSÖZ		X
GİRİŞ		1
BİRİNCİ BÖLÜM :STRATEJİK LİDERLİK		4
1.1.	Stratejik	4
1.2.	Yönetim	6
1.3.	Liderlik	8
1.4.	Stratejik Liderlik	11
1.4.1.	Stratejik Liderin Görevleri	14
1.4.2.	Stratejik Liderlik Uygulamaları Üç Halka Modeli	17
1.4.3.	Stratejik Liderlik Öğeleri	18
1.4.4.	Stratejik Liderlik Teorileri	19
	1.4.4.1.Klasik Liderlik Yaklaşımları	19
	1.4.4.1.1.Kişisel Özellikler Yaklaşımı	20
	1.4.4.2.Davranışsal-Durumsal Liderlik Yaklaşımları	21
	1.4.4.2.1.Davranışlara Dayalı Yaklaşımlar	21
	1.4.4.2.2.Durumsal Liderlik Yaklaşımı	23
1.4.5.	Stratejik Liderlik Biçimleri	24
	1.4.5.1.Dönüşümcü Liderlik	25
	1.4.5.2.Vizyoner Liderlik	26
	1.4.5.3.Geleneksel Değerlere Dayalı Liderlik	26
	1.4.5.4.Öğretimsel Liderlik	27
1.5.	Eğitim Kurumlarında Stratejik Liderlik	27
1.6.	Genel Müdürün Stratejik Liderliği	29
İKİNCİ BÖLÜM :GENEL MÜDÜRÜN STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI		
2.1.	Stratejik Yönetim	30
2.1.1.	Stratejik Yönetim Süreci	32
	2.1.1.1.Stratejik Yönetim Süreci Evreleri	33
	2.1.1.2.Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları	33

2.2. Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları 35
2.2.1. Stratejilerin Belirlenmesi 35
2.2.1.1.Vizyon ve Misyonun Hazırlanması 36
2.2.1.1.1.Kurum Vizyonunun Hazırlanması 37
2.2.1.1.2.Misyonunun Gözden Geçirilmesi 38
2.2.1.2.Mevcut Durum Analizi 40
2.2.1.2.1.Dış Çevre Analizi 42
2.2.1.2.2.İç Çevre Analizi 43
2.2.1.3.Uzun Vadeli Amaçların Belirlenmesi 44
2.2.1.4.İzlenecek Stratejilerin Seçimi 46
2.2.2. Stratejilerin Uygulanması 47
2.2.2.1.Yıllık Amaçların Belirlenmesi 48
2.2.2.2.Kaynakların Dağılımı 48
2.2.2.3.Politikaların Belirlenmesi 49
2.2.3. Stratejilerin Kontrolü ve Değerlendirilmesi 51
2.2.3.1.Performansın Ölçümü ve Değerlemesi 53
2.3. Çalışanlarla İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları 55
2.3.1. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi 56
2.3.2. Örgüt Kültürü ve Etik Değerler 59
2.4. Genel Müdürün Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler 61
2.4.1. Yasal ve Bürokratik Etmenler 61
2.4.2. Zaman ile İlgili Etmenler 62
2.4.3. Mali Kaynaklar ile İlgili Etmenler 62
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:ARAŞTIRMA YÖNTEMİ 63
3.1. Araştırmanın Problemi 63
3.2. Araştırmanın Amacı 64
3.3. Araştırmanın Önemi 64
3.4. Araştırmanın Soruları 65
3.5. Araştırmanın Varsayımları 65
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 65
3.7. Araştırmanın Kavramsal Tanımları 66
3.8. Araştırma Modeli 67
3.9. Araştırmaya Katılan Okulların ve Yöneticilerin Belirlenmesi 68
3.10. Araştırma Yapılacak Ortamın Belirlenmesi 70
3.11. Veri Toplama Yöntemi 70
3.11.1. Görüşme Kılavuzu Sorularının Hazırlanıp Belirlenmesi 71

3.11.2. Görüşme Kılavuzu Uygulaması 71
3.12. Verilerin Çözümlenmesi, Yorumlanması ve Analiz Edilmesi 72
3.12.1. Verilerin Dökümü 72
3.12.2. Verilerin Analiz Edilmesi 72
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM:BULGULAR 74
4.1. Genel Müdürün Stratejik Liderlik Uygulamaları 74
4.1.1. Stratejilerin Belirlenmesi 75
4.1.2. Stratejilerin Uygulanması 78
4.1.3. Stratejilerin Değerlendirilmesi 79
4.1.4. İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi 81
4.1.5. Örgüt Kültürü 83
4.1.6. Etik Değerler 85
4.2. Genel Müdürün Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler 87
4.2.1. Yasal ve Bürokratik Etmenler 87
4.2.2. Zaman ile İlgili Etmenler 89
4.2.3. Mali Kaynaklar ile İlgili Etmenler 90
4.3. Müdürlerin, Genel Müdürün Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri 92
BEŞİNCİ BÖLÜM:SONUÇ 96
5.1. Sonuçlar 96
5.2. Öneriler 98
5.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler 99
KAYNAKÇA 101
EKLER ---
ÖZGEÇMİŞ ---

KISALTMALAR LİSTESİ

A.Ş.	:	ANONİM ŞİRKETİ
AR-GE	:	ARAŞTIRMA GELİŞTİRME
A.G.E.	:	ADI GEÇEN ESER
BCG	:	BOSTON CONSULTING GROUP
CEO	:	CHIEF EXECUTİVE OFFİCER (ÜST DÜZEY YÖNETİCİ)
ÇEV.	:	ÇEVİREN
İ.K.Y.	:	İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
M.Ö.	:	MİLATTAN ÖNCE
MEB.	:	MİLLİ EĞİTİM BAKANLIĞI
S.	:	SAYFA
SWOT	:	‘‘STRENGTH, WEAKNESS, OPPORTUNITY, THREAT’’ (GÜÇLÜ, ZAYIF, FIRSAT, TEHDİT)
TKY	:	TOPLAM KALİTE YÖNETİMİ
VB.	:	VE BENZERİ
V.D.	:	VE DİĞERLERİ
V.S.	:	VE SAİR
Y.Y.	:	YÜZYIL
5N-K1	:	NE –NEREDE – NEZAMAN – NASIL- NİÇİN / KİM

TABLOLAR LİSTESİ

SAYFA

TABLO-1 BENNİS'E GÖRE YÖNETİCİ - LİDER ARASINDAKİ FARKLILIKLAR 10
TABLO-2 STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI 13
TABLO-3 STRATEJİK SEÇENEK MATRİSİ 46
TABLO-4 ARAŞTIRMAYA KATILAN OKUL VE MÜDÜRLERİN BELİRLENMESİ 69
TABLO-5 OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞME SAATİ VE TARİHLERİ 70
TABLO-6 VERİLERİN KATEGORİLERİ VE KODLARI 73
TABLO-7 OKUL MÜDÜRLERİNİN KODLANMASI 73
TABLO-8 ELDE EDİLMEK İSTENEN TEMALARA AİT SORU GRUBU 74
TABLO-9 STRATEJİLERİN BELİRLENMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER 76
TABLO-10 STRATEJİLERİN UYGULANMASINA İLİŞKİN GÖRÜŞLER 78
TABLO-11 STRATEJİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER 80
TABLO-12 İNSAN KAYNAKLARININ GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER 82
TABLO-13 ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN GELİŞTİRİLMESİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER 84
TABLO-14 ETİK DEĞERLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLER 86
TABLO-15 YASAL VE BÜROKRATİK ETMENLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLER 88
TABLO-16 ZAMAN İLE İLGİLİ ETMENLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLER 89
TABLO-17 MALİ KAYNAKLARLA İLGİLİ ETMENLERE İLİŞKİN GÖRÜŞLER 91
TABLO-18 GENEL MÜDÜR LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN GÖRÜŞLER 93

ŞEKİLLER LİSTESİ

		SAYFA
ŞEKİL-1	YÖNETİM SÜREÇLERİ	07
ŞEKİL-2	STRATEJİK LİDERLİK ÇEMBERİ	12
ŞEKİL-3	STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI 3 HALKA MODELİ	18
ŞEKİL-4	STRATEJİK LİDERLİK ÖĞELERİ	19
ŞEKİL-5	YÖNETİM KAFESLERİ ANALİZİ	22
ŞEKİL-6	STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNDE 3 AŞAMA	34
ŞEKİL-7	SWOT ANALİZİNİN KURUMUN İÇ VE DIŞ ÇEVRESİYLE OLAN DURUMU	42

EKLER LİSTESİ

EK-A : GÖRÜŞME KILAVUZU UYGULAMA İZNİ

EK-B : GÖRÜŞME KILAVUZU SORULARI

EK-C : VERİLERİN GÖRÜŞME KILAVUZU FORMUNA DÖKÜMÜ

EK-Ç : VERİLERİN BİLGİSAYAR FORMUNA DÖKÜMÜ

EK-D : BETİMLEME İNDEKSİ

ÖNSÖZ

Bu araştırmada, literatür taraması yaparken eserlerin yararlandığım yazarlara, bana destek olup, yol gösteren, tecrübesi ve bilgisiyle beni aydınlatan, öneri ve eleştirileriyle destek olan, danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Alaattin Fırat'a , görüşme kılavuzu ve uygulamaları aşamasında bilgilerin toplanması için izin veren kurum ve kuruluş yöneticilerine, her zaman yanımda olup beni destekleyen aileme, eşim Zehra Sert'e ve oğlum Mehmet Sert'e sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, 2015

Şükrü Sert

GİRİŞ

21.yüzyılda bilimin gelişmesi, teknolojik baskının artması, ekonomik, siyasi, politik istikrarsızlık, çağımızın getirdiği teknolojik gelişmelerle birlikte sosyal ve kültürel değişiklikler, çevresel koşullar, eğitim kurumlarının sorunlarını artırmakta ve değişime adapte olmaları için kendilerini geliştirmeleri, yenilemeleri gerekmektedir.

Eğitim kurumlarının iç ve dış çevresel değişimlerde ayakta kalabilmesi için uzun vadeli planlamalar yapabilen, kurumların geleceğe dönük vizyonlarını belirleyen, kurumun yapısal yeterliliğini saptayan, tehdit ve baskıları fırsata çevirebilen, stratejik yönetim süreçlerini oluşturan, geliştiren, uygulayan, değerlendiren, gelecek nesillere bilim ve teknoloji ile gelişmiş yeni stratejik liderler yetiştirip kurumun varlığını koruyan rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

İçinde bulunduğumuz çağda; toplumsal hayatın günden güne yenilenip şekillenmesi, zamanın ilerlemesi, eğitim kurumlarının toplumsal hayat içindeki belirleyici rollerinden hiçbir şey kaybetmediği, bilimin, teknolojinin, ekonominin, sanatın, uygar medeniyet yolunun gelişmesinde basamak taşları olmaya devam ettiği görülmektedir.

Temel hedefi geleceğe şekil vermek olan eğitim kurumları, çalışkan, özgüveni yüksek, herkese sevgi ve hoşgörü ile kucaklayabilen kültürel değerlerine sahip çıkan, bilimle entegre olabilen nesiller yetiştirmektir.

Değişime karşı genel müdürün teknik bilgi ve becerisi, yenilikçi olması, müdürlerine yol gösterebilmesi, müdürlerin aktif çalışabileceği koşulları oluşturulması, stratejik kararlar alabilmesine bağlı olmaktadır.

Kişilik temellerimizin atıldığı eğitim kurumları, kültürel değerlerimize sahip çıkmamıza, çağdaş bir gelecek oluşturmamıza, demokratikleşmemize, özgüveni olan bireyler yetiştirmemize, toplumsal ahlakımızı, öğrenmemizi sağlamaktadır

Yaşanan tüm değişimlere karşı eğitim kurumları yöneticileri de kendisine verilen rol çerçevesinde değişime anlık takip edip ayak uydurmalıdır. Yöneticiler gelişmelere her zaman açık olmalı, sistemin geliştirilmesi için kaynak oluşturmalıdır.

Her okul kendi başarılarını birinci sırada görmek istemektedir. Eğitim kurumu yöneticileri, başarı için her türlü sosyal etkinlikler düzenlemekte, değişik kurumların yaptığı olimpiyatlara katılarak hem okulun hem de kendi başarısını göstermek istemektedir. Bu başarılar üst yöneticileri ve diğer çalışanlara da motive ederek kurumlarının bir adım önde olmasını sağlamaktadır.

Kurumlar, eğitim sisteminde problemlere karşı başarıyı yakalamak için, yapılacak işte alınan karaların amaçlarına hitap etmesi, yapılacakların net belirlenmesi gerekmektedir. Buradaki amaç, insanlığa hizmet etmek düsturu ve kurumun stratejik

hedefi olmalıdır.[1] Eğitim kurumlarının bütün kaynağı toplumdaki insanlardır. Kurum kültürleri verilen hizmetin değişimine göre birbirinden ayrılmaktadır.[2]

Eğitim sistemimizde görev alan üst düzey yöneticilerin astlarıyla ikili ilişkileri, stratejik açıdan sorunu çözme, karar alması ve karar vermesi, planlı, programlı bir şekilde örgütlemesi, onları motive etmesi gerekmektedir.

Bu araştırma, eğitim kurumlarında sürekli değişiklik gösteren iç ve dış çevresel değişimlere karşı kurumların rekabet üstünlüğünü koruması, başarılarına değer katmasında etkin rol oynayan genel müdürlerin stratejik liderlik uygulamalarını temel almaktadır.

Araştırmanın amacı, eğitim kurumlarında genel müdür stratejik liderlik uygulamaları nelerdir, ve bu uygulamaları etkileyen nedenlerden zaman, mali kaynaklar, yasal ve bürokratik etkenlerin okul müdürlerinin görüş ve düşünceleri ile belirlenmesi amaçlanmıştır.

Bu bağlamda genel müdürün stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerin dışında, stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerler doğrultusunda stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlere ulaşılmıştır. Bunun yanında uygulamaları etkileyen nedenlerden zaman, mali kaynaklar, yasal ve bürokratik nedenlere ilişkin görüşlere ulaşılmıştır.

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır.

Araştırmanın birinci bölümünde stratejik liderlikle alakalı strateji, yönetim, liderlik, stratejik liderlik kavramının tanımları yapıldıktan sonra stratejik liderin görevleri, uygulamaları, öğeleri, stratejik liderlik teorileri, stratejik liderlik biçimleri, eğitim kurumlarında stratejik liderlik ve genel müdürün stratejik liderliği ile ilgili literatür taramasından oluşmaktadır.

Araştırmanın ikinci bölümünde stratejik yönetim, stratejik yönetim süreci , genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarının Teknik ve Çalışanların yapısına ilişkin uygulamalar nelerdir, uygulamaları etkileyen yasal ve bürokratik etkenler, zaman ile ilgili etkenler, mali ve finansla ilgili etkenlerin literatür taraması oluşturmaktadır.

Üçüncü bölümde, araştırmanın problemi, araştırmanın amacı, önemi, araştırma soruları, varsayımları, sınırlılıkları, araştırmanın kavramsal tanımları, yöntemi, modeli, araştırmaya katılan okulların ve müdürlerin belirlenmesi, verilerin toplanması, formlara, bilgisayara dökümü ve analiz aşaması oluşturmaktadır. Araştırmada

[1] Rıdvan Karalar, ***Genel İşletme***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009, s .21.
[2] Cafer Çelik, ***Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı***, Ankara, 1993, s. 28.

niteliksel araştırma yöntemlerinden tümevarım analiz modeli uygulanmıştır. Veriler görüşme kılavuzu yöntemi ile toplanmıştır.

Dördüncü bölümde genel müdür stratejik liderlik uygulamaları ve etkileyen etmenlerin bulgularının değerlendirme aşamasından oluşmaktadır.

Beşinci bölümde araştırmada genel müdür stratejik liderlik uygulamaları ve etkileyen nedenlerin görüşleri değerlendirilerek varılan sonuç ve öneriler aşamasından oluşmaktadır.

Araştırma, eğitim kurumlarında genel müdür stratejik liderlik uygulamalarının eğitim ve öğretimde görev alan üst düzey yöneticilere katkısı olabilmesi için yapılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK LİDERLİK

Araştırmanın birinci bölümünde stratejik liderlikle alakalı strateji, yönetim, liderlik, stratejik liderlik kavramının tanımları yapıldıktan sonra stratejik liderin görevleri, uygulamaları, öğeleri, stratejik liderlik teorileri, stratejik liderlik biçimleri, eğitim kurumlarında stratejik liderlik ve genel müdürün stratejik liderliği ile ilgili literatür taraması yapılacaktır.

Araştırmada genel müdürün stratejik liderlik uygulamaları ve uygulamaları etkileyen etmenlerle ilgili literatür taraması ikinci bölümünde detaylı açıklanacaktır**.**

1.1.Strateji

Strateji kelime kökeni itibari ile yunanca olan 17.yy.'ın (yüzyıl) sonlarında askeri terim olarak kullanılmaya başlanıp M.Ö. 500. yılda General Sun Tzu'nun savaş sanatına kadar sürer.[3] Eski yunan generallerinden Strategos'un göstermiş olduğu özelliklere istinaden kullanıldığı düşünülmüştür.[4] Yönetim açısından kurumun amaçlarını, misyonunu belirlemek yeni alternatifler üretmek için belirlenmesidir.[5] 1930-1940 yıllarında iktisadi anlamda iktisatçı ve matematikçi Neuman ve Morgenstern adındaki iki bilim adamı tarafından kullanılmıştır.[6]

Kurumlar çağın gelişim ve değişmelerine karşı stratejisini amaç ve hedefine göre belirleyemez ise yeni sektörlerin ortaya çıkması ve bu sektörlere yatırım yapacak rekabet ortamının oluşmasına neden olacaktır. Kurumun bulunduğu mevcut ortama uyumlu, geçmişteki durum ile geleceğin görülmesini sağlayan dikkatli ve düşünülerek yapılması gereken süreçtir.

Strateji (strategy) yunanca iki kelimenin birleşmesinden oluşmaktadır. İlk kelime ''Stratos'' geniş ve yayılan ordu ve insan topluluğunu ifade eder. İkinci kelime ''egy'' yön vermek manasını ifade eder.[7] Hedeflenen amaçlara ulaşmak için farklı yollar araştırıp, rekabet üstünlüğünü elinde tutmasını sağlar.[8]

Kurum kendi stratejik ihtiyaçlarını belirleyemez ise uygulayacağı stratejiler gelişen teknolojiye karşı hizmet veren yada üreten konumda değil hizmet alan ve tüken

---

[3] İsmet Barutçugil, ***Stratejik Yönetim***, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 49.
[4] R.Andrews Kenneth, ***The Concept of Corporate Strategy***, Dow jones-ırwın Inc., Homewood, Illinois, 1971, s. 26.
[5] Ali Akdemir, ***AT işletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojik Stratejik Yönetim***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1992, s. 139.
[6] Ömer Dinçer, ***Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası***, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2007, s. 17.
[7] John Adair, ***Etkili Stratejik Liderlik***, Çev.S.Fatih Güneş, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, 2004, s. 5.
[8] Senem Besler, ***İşletmelerde Stratejik Liderlik***, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004, s. 4.

konuma geçerek dışa bağımlı olmaktan kurtulamayacaktır. Kurumların hedeflerini istenilen şekilde yürütmesi için zaman, bütçe, kâr ve zarar gibi eylemlerin tasarlanma aşamasıdır.

Strateji elde edilecek başarılar için kurumun üstün yanlarının öne, zayıf yanlarının arkaya bırakarak, kurum kaynaklarının etkili kullanılması, kurumun hedeflediği amaçları, plan, uygulama, kontrol, denetim sürecidir.[9] Kurumun uzun dönemli hedef ve amaçlarının belirlenmesi, amaçlara ulaşmak için kaynakların etkin kullanılması, çevresel ilişkileri düzenleyen rekabet üstünlüğünü sağlayacak süreçtir.[10]

Plan, hedeflenen amaç, geçmişteki başarı, mevcut durum ve gelecekle ilgili tasarım olup düşünerek dikkatli atılması gereken bir adımdır. Bir bina yapılmadan önce mühendislerin fizibilite çalışmaları yapmaları, zemin üstünde analizlerin yapılması, projenin çizilmesi, gerekli malzeme, ekipman, personel ve teçhizatın hazırlanması, yapılacak projenin geleceği açısından atılan stratejik bir adımdır.

Kurumlara hedefleri doğrultusunda istikamet verip rekabet üstünlüğü sağlar, kurumun çıkarları için sürekli çevreyi analiz edip, gelişen çağa uyum sağlayacak amaçların, faaliyetlerin planlanıp belirlenmesi, gerekli kaynakların oluşturulması sürecidir.[11] Kurumun çevresi ile arasındaki iletişimi sağlayıp ilişkileri düzenleyen ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik kaynakları etkin ve verimli kullanma girişimdir.[12]

Strateji, sevk etme, yönlendirme, gütme demektir.[13] Kriz durumunda amaçları doğrultusunda risk ve karar alma yöntemidir.[14] Başarmak için planlanan ve yapılanları yerine koymaktır.[15]

Yapılan işten taviz vermeden yön ve istikametini koruyarak elindeki kaynakları imkanları dairesinde yenilemesi, düşük maliyetler standartlara uygun hizmet vermesi, krizleri fırsata çevirerek kendi kurumsal bağımlılığını koruması için gereklidir. Kurumun güçlü yada zayıf yönlerini, kendisine yönelen tehditlere farkına varmayı, kendi gücünün tespiti, rekabetçi fırsatları kaçırmadan değerlendirmesini, yönetici ve personel yeteneklerinin aktif kullanılmasına sağlar.

Politika ve amaçlarının tamamıdır.[16] Strateji 5N-K1 kuralı gibi Ne, Nerede, Nasıl, Ne zaman, Niçin ve kim sorularının cevabının arandığı oyundur.[17] Kurumların amaçlarına ulaşma sürecidir.[18]

---

[9] A. Kazım Kirtiş, ***Pazarlama Yönetimi***, Hizmet Vakfı Yayınları, İstanbul, 2013, s. 7.
[10] Adnan Sevim, ***Maliyet Yönetimi***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013, s. 203.
[11] Dinçer, **a.g.e.**, s. 21.
[12] Mesud Ünal***, Stratejik Yönetim ve Liderlik***, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2012, s. 19.
[13] Kenneth, **a.g.e**, s. 27.
[14] H. Igor Ansoff, ***Corparate Strategy***, Penguin Books, Middlesex, 1975, s. 105.
[15] Edward De Bone, ***Başarı Taktikleri***, Çev. Nesrin Yalçın, İlgi Yayıncılık, İstanbul ,1989, s. 170.
[16] S.Tilles, ***How to Evaluate Corporate Strategy***, Harvard Business Review, Boston, 1963, s. 112.
[17] Ünal, **a.g.e.**, s. 23.

Strateji gerçekleştirmek istediğimiz işlerin, yöntemin, fikrin, modelin, etkili ve verimli kullanılıp sürdürülebilir olmasına bağlıdır. Üst yönetimi ilgilendirir, planlarımızı gözden geçirerek gerektiğinde eldeki imkanları kullanıp, geliştirme, analiz etme, iç ve dış tehditleri duyarlı olmayı sağlayacaktır.

Kurumların uzun sürecek plan ve hedeflerden oluşan prensiplerdir.[19] Güncel hayatımızda tasarlama, taktik, düşünce, plan gibi kelimelerin yerine kullanılmaktadır.[20] Genel olarak rakibini yenmek için yapılan manevradır.[21]

Kurumun geleceği ile ilgili dünyaya bakış açısını sağlayan, perspektifini koruyan, kurumun yapacağı işlerde neyin yapılıp yapılmayacağını belirleyen, kurumun hedeflerine ulaşması için faaliyet ve organizasyon bütünlüğü oluşturan ve uygulama yön belirleme takip edilen temel süreçtir.

İç ve dış çevrede kurumun çıkarları doğrultusunda yapmış ve yapacağı organizasyonlar, önceden planlanmamış, sürekli tekrarlanmayan eylem, süreç ve düşünce faaliyetleri bütünüdür.[22]

1.2.Yönetim

Yönetim, Fransızca 'Manage' kelimesinden gelip, Arapça kökenli bir kavramdır ve kelime manası olarak '' Yön verme, yönlendirme, çekip çevirme'' manasındadır.[23] Yönetim ''Sevk, idare, faaliyet, örgüt veya idari sistem'' olarak belirli amaçları gerçekleştirmek için yürütülen ekip faaliyetidir.[24] Kurumun amaçlarına ulaşmasında kurum kaynaklarının en verimli kullanan, koordine eden süreçtir.[25] Kurumun fonksiyonlarının yerine getirme faaliyetidir. Yönetim için; örgütün şeması, ifa edilecek görevin tanımı, ekip çalışması, vasıflı eleman ve iş gücü olması gereklidir.[26]

Kurumun belirlediği amaçlara elindeki imkanları ve personeli en etkin kullanıp yönlendiren, motivasyonunu sağlayan, kurumla alakalı stratejik kararlar alıp verme, gerektiğinde denetleme sürecidir. Eğitim, tecrübe, kendini geliştirme, yenilenme ile elde edilebilecek bir süreçtir kontrol ve planlama ile ilgilidir.

Yönetimin Fonksiyonları, Planlama, Örgütleme, Yöneltme, Koordinasyon, Kontrol (denetim) olmak üzere beş işlevi vardır.

---

[18] İsmet Barutçugil, ***Stratejik Yönetim*,** Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2013, s. 17.
[19] Ömer Akat, ***Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama***, Ekin Kitapevi, Bursa, 1998, s.103.
[20] Ata Özdemirci, ***Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlanma,*** Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011, s. 1.
[21] Barutçugil, **a.g.e.**, s. 34.
[22] Barutçugil, **a.g.e.**, s. 20.
[23] Şadi Can Saruhan, ***İşletme Yönetimi*** , Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012 , s. 3.
[24] Bilal Eryılmaz, ***Kamu Yönetimi***, Anadolu üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s .3.
[25] Fermani Maviş, ***Genel İşletme***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009, s. 97.
[26] Kirtiş, **a.g.e.**, s. 3.

Şekil-1 Yönetim Süreçleri [27]

Yönetimin fonksiyonları tespih taneleri gibi birbirlerine bağlıdır. Bunlardan Planlama, 5N-K1 kuralını Ne-Ne zaman-Nerede-Nasıl-Niçin ve Kimin üzerinden yapılacağını belirten süreçlerdir. Örgütleme, plan hazırlandıktan sonraki hedeflere amaçlara ulaşmak için kurumun yapısının oluşturulmasıdır. Yön verme (Yöneltme), kurumun yapısının faaliyete geçirilmesidir. Koordinasyon, sistemin uyum içinde çalışmasını sağlamaktır. Kontrol, kurumun gerçekleştirdiği faaliyet, plan, koordinasyonlarda ne durumda olduklarını belirlenmesidir.

Yukarıdaki yönetim sürecinin beş işlevsel fonksiyonuna istinaden; Karar verme kurum için uygulanan yönetim fonksiyonlarında başarıyı elde edecek kararların verilmesidir. Motivasyon, Çalışan personelin etkili çalışmasını ve verimini arttıracak aktivitelerin yapılmasıdır. Yenilik yapma, Sürekli gelişen çağımızda yerinde durarak faaliyetlerini devam ettirmesi mümkün değildir.[28]

Yönetici, fertlerin ihtiyaçlarını gidermek için mal ve hizmet üretimi unsurlarını bir çatıda toplayandır, yaptığı işi ücrete tabi olarak başkaları adına yapar.[29] Yönetimin Temel öğeleri, ‘‘insan-grup, etkileme ve işbirliği eylemi, amaç’ tır’’. [30]

Yönetim anlık bir süreç değildir, sürekliliği olmalı, planlama, denetim yapılmalıdır. Belirli aralıklarda çalışanlarını belli amaca yöneltmeli etkinliği verimliliği denetlemelidir, akla, plana, kontrole önem verir.

Sorumlulukları açısından üç tip yönetici vardır, bunlar genel yönetici, fonksiyonel yönetici, proje yöneticidir. Genel yönetici kurumun tüm işlevlerinden sorumludur. Fonksiyonel yönetici, kurumun belli bir bölümündeki işlevlerinden sorumludur. Proje Yöneticisi, kurumun belirlediği bir proje için gerçekleşmesinde ve tamamlanmasında yer alan kişilerden sorumludur. Hiyerarşik açıdan üst düzey, orta ve alt düzey olmak üzere üç tip yönetici vardır.[31]

İdeal yönetici fırtına kopmadan önceki sessizliği sezen ve gerekli önlemi alan kişidir. Yönetim insana özel bir kavram değildir, anlaşılması ve tanımının yapılması zor olup en az iki kişinin söz konusu olduğu yerde yada üretimin söz konusu olduğu

[27] Saruhan, **a.g.e**., s .5-6.
[28] Nurullah Genç, ***Zirveye Götüren Yol Yönetim***, Timaş Yayınları, İstanbul, 1996, s. 25.
[29] Karalar, **a.g.e**, s. 14.
[30] Eryılmaz, **a.g.e.**, s. 4.
[31] Saruhan, **a.g.e.,** s. 7.
[31] Saruhan, **a.g.e.,** s. 5-6.

yerlerde yönetimin olması gereksinimi oluşur. Bunlardan biri yönetici diğeri ise yönetilendir.

Eğitim kurumlarındaki yönetim işletmelerdeki kadar önemlidir. Yönetimin olmadığı yerde karmaşa, huzursuzluk, problemler vardır. Yöneticilerin olması için ilk önce kurum olması gereklidir. Kurumlar, toplumun ihtiyaç duyduğu hizmetin üretilmesi için sermaye, emek, teknoloji ve doğal kaynakların bir arada toplanmasını sağlar.

Yönetimin üç temel özelliği ‘‘Amacın belirlenmesi, Verimlilik, Etkinlik’ tir.’’ Kurumlarda personel birliğinin sağlanması için ‘‘amacın belirlenmesi’’, hedeflenen stratejik hedeflerin gerçekleşmesinde maddi ve manevi elde tüm kaynakların kullanıp düşük maliyetle gerçekleştirilmesi için ‘‘Verimlilik’’, müşteri memnuniyetini ve tatminini sağlamak için kaynakların düzgün kullanılmasını ‘‘Etkinlik’’ sağlar, amaçlanan duruma ne kadar yaklaşıldığı ile alakalıdır.[32]

Toplumda akıl ve ilme dayalı eylemdir, kurumun amaçları için ,mevcut mal varlığı, parasal sermayesi, öz kaynaklarını etkili, verimli kullanıp kurum performansını arttırır.

1.3.Liderlik

Aristo, Sokrates, Eflatun gibi yunan düşünürler insanın kişisel, fiziksel, sosyal özellikleri ile incelemiştir. Daha sonraları liderliğin doğuştan gelen bir yetenek olduğu ön görülmüştür. 1900’lü yıllardan 1927’ye belli bir seviyede önemi anlaşılmış olup, 1930’dan 1941 ve 1944 yılları arasında Kurt Lewin’in değişik gruplarla yaptığı araştırmalar olmuştur. Liderlik çalışmaları, geçmişte Yunan ve Roma dönemlerinden süre gelen ve Platon’dan günümüze araştırmacıların ilgisini çeken konulardan olmuştur. Voltaire, kişinin aklını kullanarak geleceğini garanti altına alabileceğini öne süren çalışmalar yapmıştır. [33]

Geçmişten günümüze değişik kategorilerde ele alınan liderlik karizmatik, hizmetkar, vizyoner, koçluk gibi vs. kavramlarla kullanılmıştır.

1930‘lu yılarda Lova üniversitesi etkili liderliğin ortak özellikleri ile çalışma yapıp Özellikler (Mizaç) teorisini oluşturmuştur ve liderlik özelliklerinin çoğunluklu kısmının eğitim ve deneyimle zaman içerisinde geliştirilebilir olduğunu ortaya çıkarmışlardır. 1940’ lı yıllarda fiziksel, zihinsel, kişisel, sosyal özellikler ve yeteneklerin geliştirilebilir olduğu ortaya çıkarmışlardır. [34]

[32] Saruhan, **a.g.e.**, s. 6-7.
[33] İsmet Barutçugil, ***Liderlik,*** Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014, s. 26.
[34] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 27.

1940'lı yıllarda otoriter, demokratik, liberal gibi davranış tarzları teorisi ortaya çıkmıştır. 1970'li yıllardan sonra P.Hersey ve K.Blanchard durumsal liderlik kavramını çıkarmıştır.[35]

Askeri, politik, dini olaylarda insanları bir yolu takip etmelerini sağlayan, rehberlik ve önderlik eden kişidir.[36] Etrafındaki kitleleri etkileyen, nereye ve nasıl gideceğini hedefi ve misyonu dairesinde belirleyen yön gösteren kişidir.[37]

Amaç ve hedeflerde farklılıklarını ortaya koyup değişime göre bakış açılarını yenileyici, kişilik özellikleri, tutum ve davranış tarzı ile öncülük eden kişidir. Doğuştan gelen bir kabiliyet yada yetenek gibi görülmesine rağmen tecrübe ve iyi bir eğitim ile geliştirilebilmektedir.

Kişinin hedeflediği amaçları gerçekleştirmek için oluşturulan grubu etkileme ve yönlendirmedir.[38] Değişik koşullarda kişi yada grupların amaçlarını gerçekleştirmek üzere yapılan faaliyetlerini etkileyip yönlendirmesidir.[39]

Kişi ve bireyleri teşvik eder, müşterek düzene uymalarını, önderlik etmelerine, riskleri ve baskıları paylaşmayı, hedeflenen amaç için çalıştıklarını kendisine inanları ikna ederler.

Toplumdaki fertleri hal, davranış, tarzıyla etkileyip kendi düşüncelerini karşındakine aktarabilme, saygısını, güvenini kazanıp kendini kabul ettirme yeteneğidir. Beden dilini iyi kullanır, yeteneği doğuştan gelir.[40]

Genel olarak bakıldığında yazardan yazara değişik tanım farklılıkları göstermekte olup bazıları kişinin doğumundan başlayan bir genetik süreç, bazıları ulaşılması zor bir özellik olarak lanse edilmektedir. İçten gelen bastırılamayan bir enerji, hırs yada kendisinden kaynaklanan karizmaya bağlı olabilir. Lider olmak için yöneticilik özelliğinin de olması gereklidir.

Liderler, toplumları amaca doğru güdüleyen kişidir fakat yönetici belirlenen hedeflerdeki amaçları gerçekleştirmek için çalışan kişidir.[41] Değişik ortam ve şartlarda kişi yada grup hedeflerini amaçları gerçekleştirmek için karşısındaki kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir.[42]

Rekabetin olduğu verimliliğin ve kalitenin beklenildiği her kurum için bir lidere ihtiyaç vardır. Görev ve sorumlulukları itibari ile çalışma ortamını sağlarlar.

---

[35] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 28.
[36] İlhami Fındıkçı, ***Hizmetkar Liderlik***, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2013, s. 41.
[37] Ünal, **a.g.e.**, s. 76.
[38] Recep Sertoğlu, ***Stratejik Liderlik***, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010, s. 87.
[39] Tamer Koçel, ***İşletme Yöneticiliği***, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003, s.583.
[40] Üzeyir Garih, ***Yönetim İlkeleri***, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005, s. 249.
[41] Lütfü Ilgar, ***Eğitim Yönetimi***, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2000, s. 57.
[42] Koçel, **a.g.e.**, s.569.

Kurumun ve çalışanlarının etkinliğini, gelişimini, çalışma performansını, izleyen uyum sağlamasına yardımcı olan, kurumun işleyişini dengeleyen kişidir.[43]

İnsan yaratılışı itibari ile toplu olarak bir arada yaşar. İnsanların ihtiyaçlarını giderilmesi karşılanması için kurulan işletme ve kurumlar eldeki tüm imkanlarını aktif ve verimli kullanmaya çalışır. Bunu yönetecek idare ve sevkini sağlatacak kişi liderdir.

Lider'in görevi kurumun vizyon ve misyonunu etrafında değişim yapıp amaç ve hedeflerle uygulamayı gerçekleştirmesidir.

Yönetici ile lider arasında yaptıkları iş bakımından Tablo-1'de Bennis'e göre liderlik ile yönetici arasındaki farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo-1 Bennis'e Göre Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar[44]

LİDERLER	**YÖNETİCİLER**
Yenilikçidir.	Yöneticidir.
Farklılık oluşturur.	Mevcut Düzeni Sürdürür.
Geliştiricidir.	Koruyucudur.
Kişisel-Bireysel Merkezlidir.	Sistem ve Yapı Merkezlidir.
Güven özendiricidir.	Kontrol eğilimlidir.
Uzun vadeli bakış açısı vardır.	Kısa vadeli bakış açısı vardır.
Ne ve Niçin Sorularına önem verir.	Nasıl ve Ne Zaman sorularına önem verir.
Çevreye odaklanır.	Alt yönetsel kademelere odaklanır
Mevcut durumu sorgular.	Mevcut Durumu Kabul eder.
Kendi çalışanları ile çalışır.	Normlara uygun kişilerle çalışır.
Doğru iş yapandır.	İşi doğru yapandır.

Taşıdığı misyonun doğru yada yanlış olmasına bakılmadan, kitleleri kendine bağlayan kişidir. Sahip olduğu özellik sonradan kazanılma değil doğuştandır, kendini geliştirir, buluşlar yapar, kişiler ilgi alanıdır.[45]

Kişilerin amaçlarına ulaşmada önünü açan, önem veren, başarıyı kendisine destekleyen kitleye mal eden, özdenetimi güçlü, güvenilir, planlı, iletişimi güçlü, ikna kabiliyeti yüksek, kendisini değişimlere göre yenileyen, iyi bir dinleyicidir.

Geleceğin liderleri ekonomik, siyasi, sosyal, teknolojik değişmelere açık, vizyon ve misyon dairesinde hedeflenen amaçları küresel düşünen, kültür farklılıklarını gözeten, stratejik ortaklıklar yapabilen, yüksek potansiyele sahip liderler olacaktır.

[43] Saruhan, **a.g.e.**, s.23.
[44] Senem Besler, ***İşletme Yönetimi***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012 , s.172.
[45] Garih, **a.g.e.**, s. 236.

1.4.Stratejik Liderlik

Stratejik liderliği 1980'lerde ortaya çıkarıp kullanan John Adair stratejik liderliği, "örgütün değişim zamanlarında liderlik kademelerinde beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişi" dir.[46] Mason ve Hambrick 1984 yılında, Finkelstein ve Hambrick 1996 yılında stratejik liderlik teorisini geliştirmişlerdir.[47] Stratejik lider kurumdaki herhangi bir liderden farklı olup değişim zamanlarında ortaya çıktığı belirlenmiştir.[48]

Küçük bir gruba değil, kurumun tamamına yönetim olarak üstlenen, sorumluluk alan kişidir. Stratejik yönetim sürecini planlayan, formüle eden, uygulayan, tekrar değerlendirmelerle geriye dönen kaynakları etkin kullanan ve analizlerden sorumlu kişidir.

Değişimi ön görmek, tasarlamak, esnek bir geçişle güçlendirmektir.[49] Değişim, dönüşüm, açılımlara açık ve yeniliklere hızlı adapte olabilen hızlı düşünen, stratejik yönetim sürecinde geleceğe göre kurumu şekillendiren, çalışanları yönlendiren, vizyon ve misyon üzerindeki amaçlar göre rekabet ortamını hazırlayan liderliktir.[50]

Stratejik düşünce ile gerçekleşen olgudur, çevresinde değişimlere dikkat eden, toplanan bilgilerin analizinin yapıldıktan sonra sorgulayan yeni fikirler geliştiren kişidir.

Hitt, Ireland, Hoskisson'a göre Stratejik liderlik kurum için gerekli olan vizyonu, stratejik değişikliği geleceğe göre şekillendirmek, başlatabilmektir ve rekabet üstünlüğü sağlamaktır. Pearce ve Robinson'a göre stratejik liderlik, değişimi kabullenip kurumun değişime göre eylem sahasını belirleyecek stratejiler oluşturup kurum içi ve dışı ilişkiler kurmaktır.[51]

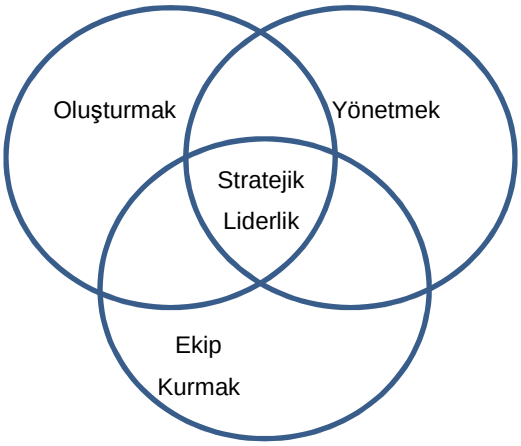
Amaç, vizyon, misyon, stratejilerle kurumun kısa vadede istikrarını korumasını sağlayan, değişimlerde baskılara karşı direnen, üst yönetimin istediği amaç ve hedeflere göre yönetim şeklini belirleyen, örgüt kültürü ve politikalarla bütünleşmiş liderlerdir.

Çevresel değişikliklere uyum sağlayan, değişime açık, teknoloji ve diğer alanlarda yenilikçi, esnek, problemleri sezme ve çözme yeteneği yüksek kişidir.[52] Stratejik lider çalıştırdığı kişileri yönlendiren, motive eden, değişimlere karşı geleceği görebilen, yeni fikirler oluşturabilen, iletişimi yüksek kişidir. [53]

---

[46] Adair, **a.g.e**,, s.41.
[47] Ünal, **a.g.e.**, s. 140.
[48] Tahir Akgemci, ***Stratejik Yönetim***, Gazi Kitapevi, 2008, Ankara, s. 516.
[49] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 569.
[50] Ünal, **a.g.e.**, s. 135.
[51] Besler, **a.g.e.**, 2004,s. 18.
[52] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 563.
[53] Songür, **a.g.e.**, s. 67.

Şekil-2 de görüldüğü gibi oluşturmak, yönetmek ve ekip kurma eylemin başındaki birinci dereceden sorumlu kişidir.



Şekil-2 Stratejik Liderlik[54]

Kurumu ve çalışanları yönlendirir, kurum için ihtiyaç duyulan yetenekleri analiz eder, kurum için kendi başına gelebilecek herhangi bir kötü duruma karşı yardımcısını yetiştirir, başlamakta olan bir krizi riski tahmin edip kaynakların yönlendirilmesini sağlar.

Değişim ve dönüşüm mühendisliği yapan, hızlı stratejiler belirleyip geliştiren, öğrenmekle yetinmeyip astlarına ve çalışanlarına öğrendiklerini öğreten, teknolojiyi iyi kullanandır.[55] Değişime karşı geleceği görme, şekillendirme, yönlendirme, gerekli değişimleri sağlayabilme, kurum amaç ve hedeflerini dikkate alarak istenilen noktaya ulaşmaya sağlayan kurumun kaynakları etkili ve verimli kullanılmasını sağlayan kişidir.[56]

Yönetim iyi giderken gözlemcidir, sorun olursa yada gerçekleşirse kendini devreye sokar çözüme adapte olmaya çalışır, çalışanlarının eğitimine önem verir, çalışanlarına baskı kurmaz, başarılı olanları ödüllendirir, değer verir, küçük ayrıntıları bile dikkate alır, çalıştırdığı kişilerin görüşlerini alır, kararlarında etkilenecek kişilerin görüşlerini de alır, emir vererek hitap etmez, çalışanlarına yapacağı şeyleri yazılı ve göstererek anlatır, çalışanlarına yaptığı işin önemini ve kurum için kendisinin de ne derece önemli olduğunu anlatarak fikir ve önerilerini alır.

Aldığı kararlar ve uygulamalarında geribildirim ile kurumu başarısızlığı götürebilecek kararlar alınmasının önüne geçirir.[57] Stratejik liderlik tarzları otokratik, giri-

[54] Gordon R.Sullivan ve Michael V.Harper, ***Umut Bir Yöntem Olmaz***, Çev.Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997, s. 69.
[55] Ünal, **a.g.e.**, s. 136.
[56] Sertoğlu, **a.g.e.**, s .23.
[57] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 93.

şimci, vizyoner, katılımcı tarzlar sergileyebilir.[58] Kurumu iç ve dış sektörde temsil eder, haklarını korumaya çalışır, gerektiğinde müzakerelere katılır, raporlamalarla yeni stratejileri takip eder, ikili ilişkiler ile kurumun ve astlarının gelişimine katkı sağlar.[59]

Öz değerlendirmesini yapan, sorumluluk sahibi, değişime çabuk adapte olan, fırsatçı kişiliktir. Bu tip liderler kişileri tanıyıp değer vermeyi, iletişim kurmayı, motivasyonel destek sağlamayı, yetkilerini ve neyi nerede nasıl yapacağını bilen nitelikli kişilerdir.

Duane Ireland' a göre stratejik liderlik 20.yy. ve 21.yy uygulamaları Tablo-2 deki sonuçları karşılaştırılmaktadır.

Tablo-2 Stratejik Liderlik Uygulamaları[60]

20.Yüzyıl Uygulamaları	**21.Yüzyıl Uygulamaları**
Sonuç odaklıydı	Sonuç ve Süreç odaklıdır
Tahammüllü ve güvenliydi	Güvenli fakat aşırı beğenmişlik derecesinde değildir
Bilgiyi Elde Etmek İçin araştırdı	Bilgiyi elde etmek ve kaldıraç yapmak için araştırır
Kişilerin Yeni oluşumlarına rehberlik etti	Kişilerin yeni oluşumlarına serbestlik tanır ve besler
Mevcut Hiyerarşiye göre işlerini yürütür	İlişkiler yoluyla işlerini yürütür
Bütünlüğün önemini ifade etti	Eylemler yoluyla bütünlüğün önemini gösterir
Saygıyı istedi	Saygı kazanmaya gönüllüdür
Belirsizliğe hoşgörülü davrandı	Farklılığı aradı
Çevresel değişimlere tepki verdi	Çevresel değişimi tahmin etmek için çalıştı
Büyük lider gibi hizmet etti	Lider ve büyük bir grubun üyesi gibi hizmet eder
Çalışanları bir kaynak olarak gördü	Örgütsel Üyeleri kritik bir kaynak olarak görür
Yerel düşünerek hareket etti	Birincil olarak global düşünme ile hareket eder
Çalışanların gelişimine yatırım yaptı	Üyelerin sürekli gelişimine yatırım yaptı

Çağın değişen gelişmeleri ve değişimlerine karşı beklenen değişimi öngörme, yapılacakları tasarlama, süreci kayıpsız atlatmayı yada en az kayıpla bitirmeyi sağlamaktır.[61] Bünyesinde bulunduğu kurum için strateji oluşturan, uygulayan, değerlendiren, yöneten kişidir.[62]

[58] Barutçugil, **a.g.e.**, s. 24.
[59] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 28-29.
[60] Besler, **a.g.e.**, 2004,s. 19.
[61] Barutçugil, **a.g.e.**, s .92.
[62] Ömer Dinçer, ***Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası***, Beta Yayım ve Basım Dağıtım A.Ş. , İstanbul, 1998, s. 352.

Kurumun küresel değişmeler, döngüler ve olgulara karşı zamanında kendisinden beklenenleri başarılı bir şekilde yeni fikirler üreterek yada mevcut fikirleri geliştirerek kuruma önderlik yapan, kurumun geçmiş ve gelecek arasındaki bağlantısı, temel örgüt değerlerinin devamlılığı açısından baskı ve tehditlere cevap veren kurumu geliştiren vizyon dairesinde kuruma yeni yol haritası kazandıran, kurum için neyin doğru yada yanlış olduğunu ortaya çıkarmaya çalışan, planlama kabiliyeti ve iletişim becerisi yüksek liderdir.

Kendilerinde olan öz-farkındalık, kendini kontrol etme ve ayarlama, empati gücü, sosyal yetenekleri duygusal zekaya sahip olmalarında büyük etkendir.[63]

Görev ve yetkinlik bakımından kurumun en tepesindeki yöneticilerin sorumluluklarını üstlenir. Stratejik liderlik üst düzey yöneticiler(CEO'lar), işletme yöneticileri, Üst yönetim ekipleri, yönetim kurulları olmak üzere dört gruba kapsamaktadır.[64]

Vizyon, misyon, kalite politikası doğrultusunda stratejik değişimin gerekli olduğu zamanlarda gelecekteki olası değişimi öngörmek, planlamak, tasarlamak, esnek bir geçişle kurumun güçlü kalmasını sağlamaktır.

1.4.1.Stratejik Liderin Görevleri

Stratejik lider, kurum üzerindeki rolünü, kurumun örgüt kültürünü vizyon ve misyonunu iyi bilmelidir.[65] Zamanlarını kurum için kullanmalı, kurumu uluslararası standartlara, normlara uygun hale getirmeli, dünyadaki diğer kurumları da yakın takip edip yeniliklere değişiklere, gelişmelere cevap verebilmelidir. Aksi takdirde kurum başarısızlığa doğru sürüklenebilir.[66]

Şirket düzeyindeki stratejiye ve organizasyon yapısına karar veren üst düzey kıdemli yöneticileri ifade eder. Bunlar Yönetim Kurulu Başkanı, Genel Müdür(CEO) olarak şirketlerde, kurumlarda görev alırlar. Günümüzde eğitim kurumları yöneticileri Milli Eğitim Bakanlığı'nın (M.E.B.) eğitim politikalarını, amaçlarını etkili bir şekilde uygulamaya çalışmaktadır.

Kurumun vizyon, misyon, amaç ve hedefleri belirleyerek ast ve üst yöneticilerin eğitilip geliştirilmesi, ödül sistemi oluşturulmalı, organizasyonları, sağlamalı bunları kuruma ait tüm görevli yada sorumlu kişilerle paylaşmalıdır.[67]

Yönetim kuruluna karşı kurumun tüm stratejik yönetim sürecini yöneten, strateji belirleyen, kaynakları etkin ve verimli kullanmaya çalışan, baskı ve tehditlere

[63] Harvard Business Review'den ***en Etkili Liderlik Fikirleri***, Çev.Melis İnan, ***Liderlik***, Optimist Yayım, İstanbul, 2013, s. 7.
[64] Besler, **a.g.e.**, s. 21.
[65] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 563.
[66] Ünal, **a.g.e.**, s. 136.
[67] Mehmet Şişman, ***Öğretmenliğe Ğiriş***, Pegam A Yayıncılık, Ankara ,1999, s. 35.

karşı önleyici sorumluluğundadır. Rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü kazandırmalı, ödül ve ceza sistemi uygulamalı, örgüt kültürünü şekillendirmelidir.

Kariyer ve insan kaynakları önemlidir. Yaptığı ve yapacağı işlere ‘‘ne’’ sorusu kurumdaki başarıya içerikle ilgili, ‘‘nasıl’’ sorusu ise stratejilerini bilmek ister. Sistem olarak kuruma hakim olmalı, yönetim kurulu ile irtibat içinde olarak, gelişmeleri incelemeli, gerek gördüğü yerlere müdahale etmeli, kaynakları iyi yönetmeli, elindeki bilgileri astlarıyla paylaşmalı kurumun imajını yükseltmelidir. Kurumun tüm kaynaklarını planlayan, faaliyete geçirilmesini sağlayan, kontrol eden, kuruluş stratejilerine göre karar alan ve veren sorumlu kişidir.

İnsan kaynakları, Ar-ge, mali, finansal, koordinasyon, iç ve dış çevre faktörleri, yetki problemi, ast-üst problemleri, yönetim tarzı, iletişim eksikliği, motivasyon sağlayamama, iyi bir kurum yapısı oluşturamama, kurumun hedeflenen amaç ve planların astları tarafından benimsenmemesi, ekip ruhunun oluşturamama, dışarıya maddi manevi fazla bağımlılık, çok başlılık olması, krizlerin korku içerisinde güvensiz yönetilmesi gibi temel sorunlarla karşılaşabilir.[68]

Kurumun tüm yönlerine hakim olmalı, bütün dikkatini problemlere toplamalı kısa ve uzun vadeli planlar yaparak kurumun işleyişini bozmadan bilgileri toplayıp, analiz ederek karar vererek koordinasyonu sağlamalıdır. Eğitim kurumları çevresinde ve kendi içindeki değişimlere karşı iç ve dış koşullara göre kendini yenilemeli, mevcudunu muhafaza etmesi açısından değişime ayak uydurmalı, değişim sürecinde genel müdürün değişimi nasıl fırsata çevirerek yöneteceğini belirlemelidir.

Dikkat ve enerjisinin tamamını kuruma vermeli, kurumu bir bütün olarak değerlendirip çevresindeki eğitim kurumlarını ziyaret edip eksikliklerini gidermeli ve elindeki kaynakları verimli kullanabilmelidir.[69] Değişen süreçlere göre kurumu ve kendini revize eden, astlarını yönlendiren, strateji belirleyen, uygulayan, değerlendiren, gerçekleştiren nitelikte olmalıdır.

Müdürleri ve çalışanları için eğitim ve öğretim ortamının oluşturmaları orkestra şefi gibi okulları arasındaki uyumu sağlamalı, kurum için verilen kararlarda müdürlerinin fikirlerini de alarak kurumun amaçlarını ulaşabilecek stratejileri belirlemeli, birlikte çalışacağı müdürleri de bilgi ve teknoloji ile kurum içi formasyonları arttırarak yetişmelerini sağlamalıdır.

Değişim sürecinden olumlu yada olumsuz etkilenebilir, bu yüzden kurumun geleceği adına radikal kararlar alması gerekebilir. Kurumun vizyonu, takip edilen misyon, alınabilecek riskler, geleceğe bakış açısı, stratejileri oluşturabilme, belirle-

[68] Ünal, **a.g.e.,** s. 160-161.
[69] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 569.

mesi, uygulaması, değerlendirmesi, yönlendirmesi, karar alması genel müdürün temel niteliklerindendir.[70]

Kurumun yeteneklerini bilmesi, çevresel değişimleri izlemesi, iç ve dış çevreyi doğru analiz etmesi, doğru zamanda doğru stratejileri uygulamak, değerlendirmek, rekabet üstünlüğünü sağlayıp istenilen performansa ulaşmasında ve içinde bulunulan ortama uygun liderlik davranışında bulunan yönetim sürecinden sorumlu kişidir.

Astlarının çalıştığı kurumlarda olup biteni anlamak için zaman zaman telefon, yazılı notlar, rapor yada toplantılar talep eder. Önemli olmayan bilgilerin telefon iletişimi ile yapılması önerilmez, çünkü telefon genel müdürün dikkatini dağıtabilir, çalışmalarını engelleyebilir, gerektiği ölçüde ilgisini kuramayabilir. Bu tip olumsuzlukların oluşmaması için ‘‘Bilgi iletişim notu’’ formu kullanılmalıdır.[71]

Eğitim Kurumlarında üst tepe yöneticisi olarak Genel Müdürlerin içinde bulunduğu kurumun vizyon ve misyonuna uygun hareket ederek stratejilerini belirlenmesinde, uygulanmasında, değerlendirilmesinde ve denetlenmesinde, geleceğe bakışı, risk alabilmesi, kuruma katkıları, kriz ortamında problem çözebilme özelliği, kaynakları verimli kullanabilme, kendini geliştirmeye açık olması gerekmektedir.

Genel müdürün ‘‘Vizyon Belirlemek, Değer Oluşturmak, Değişimi Yönetmek, Yapıyı Oluşturmak, İletişimi Sağlamak, Kültürü Belirlemek, Şirketi Yönetmek’’ gibi önemli görevleri vardır.[72].

a)Vizyon Belirleme: Kurumun var olan yada oluşturacağı vizyon ve misyon anlaşılır bir şekilde benimsenmesini sağlar. Vizyon ve misyonun net olması, yön göstermesini, paydaşlar tarafından paylaşılması ve benimsenmesini sağlar. Genel müdür hazır bir vizyon ve misyonda devralabilir stratejilerini ona göre belirleyebilir.

b)Değer Yaratmak: Stratejinin uygulanmasını, gerçekleştirme, değerlendirme ve sonuçların elde edilmesini sağlar. Bu uygulamaları yaparken çalışanlarına motive ederek kararlarını yaptıracaktır.

c)Değişim Yönetmek: Kurumun başarılı olması için rekabetçi davranabilme sürecini yönlendirmektir. Sürekli değişen global dünyanın etkilerine karşı hem kendisini hem de kurumu değişime ayak uyduracak rekabet ortamına sokacak hızlı ve etkili değişimlere yeniliklere açık olmalıdır.

d)Yapıyı Oluşturmak: Kaynak oluşumunu sağlayıp, koordinasyonu sağlayan, ilişkileri düzenleyip karar veren koordinasyon ve denetimin sağlanmasını karar vermelidir.

---

[70] Erol Eren, ***İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim***, Küre Ajans, İstanbul, 1998, s. 341.
[71] Garih, **a.g.e.**, s.193.
[72] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 565.

e)İletişimi Sağlamak: Kurum içi aidiyet duygusunu sağlar, personelini sistem ve iletişim araçları ile bilgilendirir, sistem ve iletişim araçlarını aktif kullanmasını sağlar, değişimlerde etkili ve verimli bir şekilde geçişin yapılabilmesi için çalışanlara doğru şekilde aktarılmasını yardımcı olmaktadır.

f)Kültürü Belirlemek: Kurumun sahip olduğu değerlerin değişen çağa göre yenilemesini sağlamakta ve temsil etmektedir. Çalışanlarına yetkilendirip, baskı ve tehditlerde risk alıp ödüllendirebilir, örgüt kültürünü temel inanç ve değerler etrafında çalışanlarına değişimlerle aktarmaktadır.

g)Şirketi Yönetmek: Kurumun tepe yöneticisinin belirlenmesi, sorumlukların dağıtılması, gücün nerede toplanacağını belirlemektedir.

Kuruma stratejik yönetim sürecinde etkinlik, stratejik esneklik ve rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.[73] Geleceği görebilmesi yada tahmin edebilmesi, kurum vizyonu oluşturması, değişimlere açık olması, rekabet üstünlüğünü hedef alması aktif özelliklerindendir.[74]

Çalışacağı kişilerde ekip çalışmasına önem veren, yetkilerini gerektiği düzeyde kullanan, paydaşlarla yada çalışanları ile güçlü iletişim yeteneğine sahip, saygılı, iyi bir öğretmen, eğitici ve öğretici, güvenilir, disiplinli, takım ruhu içerisinde hareket eden, hırslı, azimli, sabırlı, alçak gönüllü, çalışma heyecanı olan, görüş ve düşünce ufku geniş, kendisini sürekli gelişeme açık tutan ve yenileyen uyum sağlayan, örnek olan, zamanı iyi kullanan, dışarıdan ve içeriden gelen baskılara rağmen kontrolünü kaybetmeyen, oluşan hatalardan kendine ders çıkaran, fırsatları değerlendirmeye çalışan, motivasyonu yüksek, gerektiğinde kararlarında esnek olabilen, kurumdan yada kendisinden kaynaklanan olası aksaklıkları paydaşlarına ifade etme özelliğine sahip, paydaş memnuniyetini birinci planda tutan, vizyon sahibi liderdir.

Uygulamalarını gerçekleştirirken stratejik yönetim, kaynak eksikliği, insan kaynakları, mali ve finansal, ar-ge araştırması için bütçe eksikliği, topluma kendisini anlatacak halkla ilişkilerin eksikliği, uygulamalardaki planlama problemleri, örgütlenmesi, kontrol ve koordinasyondaki eksikliklerle karşılaşabilirler.

1.4.2.Stratejik Liderlik Uygulamaları Üç Halka Modeli

Stratejik liderlik uygulamaları stratejik planlamanın yapılması, kurumun iç ve dış çevre analizlerinin yapılması, misyon ve amaçların belirlenip çalışanlarla ve paydaşlarla gözden geçirilmesi, uygulanması ve kontrol sürecidir.[75]

[73] Besler, **a.g.e.**, 2004, s. 25-26.
[74] Ünal, **a.g.e.**, s. 149.
[75] Songür, **a.g.e.**, s. 52.

Adair, Stratejik Liderlik uygulamalarını üç halka modeli ile açıklayıp liderlerden, ‘‘Ortak Amaca Ulaşmak, Takım Kurmak, insan Kaynaklarını Geliştirmek’’ olmak üzere üç rol beklemektedir ve bu belirlenen rollere istinaden stratejik liderlik uygulamalarını yedi boyutta ele almıştır.

Şekil-3 Stratejik Liderlik Uygulamaları 3 Halka Modeli[76]

1- Kurum geneline yön belirleme, kuruma uzun dönemli vizyon oluşturmadır.

2- Aktif strateji, aktif politika süreci .

3- Hedeflenen kurum stratejilerini uygulama.

4- Örgütlenme ve yeniden örgütlenme.

5- Kurum ruhunun oluşturulması.

6-Kurumu topluma ve diğer kurumlara bağlama.

7- Çağın liderlerini seçme ve gelecek liderlerin yetiştirilmesidir.

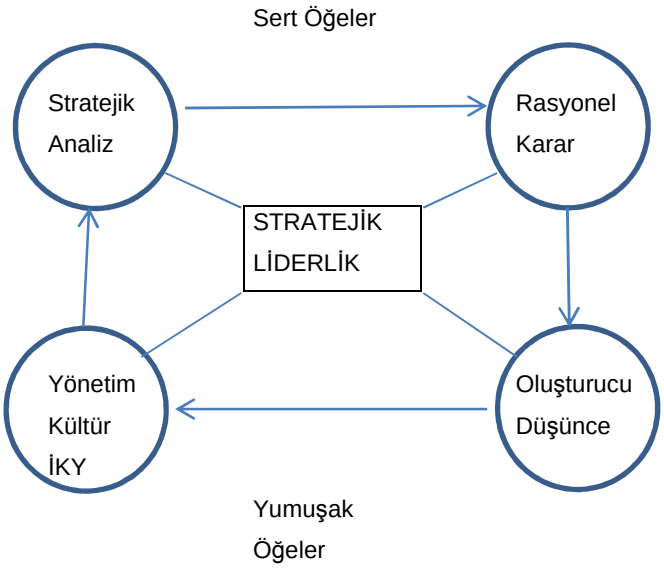
Stratejik liderlik uygulamaları örgütün yapısına, stratejilerine, örgüt kültürünün arzulanan hedef ve amaçlara ulaşmasında uyum ve işbirliğini sağlar. Liderin eğitimi, tecrübesi, deneyimi, iletişimi, yetenekleri uyumlu olmalıdır.[77]

Kurumlar amaçlarını belirlemek için mevcut fırsatları, eldeki imkanları, gelecek için dışarıdaki etkin değişmeleri takip etmek zorundadır. Genel müdür stratejik liderlik uygulamaları kurumların değişim esnasındaki kararları doğru eylem üzerinde kullanabilme tutarlı ve uzun vadede stratejilerini devam etmesine sağlamaktadır.

1.4.3.Stratejik Liderlik Öğeleri

Stratejik liderlik uygulamaları, “sert ögeler” ve “yumuşak ögeler” olarak iki boyutta incelenmiştir.

[76] Adair, **a.g.e.**, s. 94.
[77] Ünal, **a.g.e.**, s. 158.



Şekil-4 Stratejik Liderlik Öğeleri[78]

‘‘Sert Öğeler’’ stratejilerin oluşturulup, uygulanıp, analiz edilmesi, uygulanmasından ibarettir.

“Yumuşak Ögeler” bireyle alakalıdır toplumdaki fertlerin bakış açısından, seçim farklılıkları, fikir ayrılıkları kişiden kişiye farklılıklar göstermiştir.

Yumuşak öğeler stratejik liderin özelliklerini, örgüt kültü ve değerlerini son olarak insan kaynaklarının gelişimine kapsamaktadır.[79] Yumuşak unsurlar yönetimin davranış boyutudur.

1.4.4.Stratejik Liderlik Teorileri

Liderliğin temel nitelikleri yapılan çalışmalar sonucunda klasik ve durumsal-davranışsal yaklaşım olarak ikiye ayrılır. Klasik liderlik yaklaşımlarında kalıtımsal değerler teorisi ve sonradan kazanılan değerler teorileri olarak ikiye ayrılır.[80]

1.4.4.1.Klasik Liderlik Yaklaşımları

1930-1950 yılları arasında liderin kişisel özelliklerini ve duruma bağlı tepkilerini öne çıkmaktadır.

[78] Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, ***İşletmelerde Stratejik Yönetim***, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004, s. 51.
[79] Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 372.
[80] Barutçugil, **a.g.e**., 2014,s. 30.

1.4.4.1.1.Kişisel Özellikler Yaklaşımı

Kişisel özellikler yaklaşımı liderin zeka, başarı, iletişim, yetenek, kendine güven, kararlılığı, idareciliği gibi fizyolojik ve psikolojik özellikleri barındırır, doğuştan ve sonradan kazanılan özelliklerdir.

Kalıtımsal Değerler teorisine göre lider, yeteneklerini doğuştan kazandığını, lider olmak için yaratıldığını, dışarıdan herhangi bir destek almadan yetenek ve becerilerini kazandığını savunurlar.

Sonradan kazanılan değerler teorisine göre lider, eğitim, öğrenme ve öğretme becerisi, yetiştirmeler ve elde edilen tecrübe ile kazanılmaktadır.

Yöneticinin içinde bulunduğu duruma göre gösterdiği tepkiler, durum ve şartların uygunluğu, iletişimi, ilişkileri, kabul edilişi yada istenmeyişi, izleyici durumdan doğan tepki teorilerine öne çıkarmaktadır. Durumdan doğan tepki teorisine göre, liderin sahip olması gereken nitelikler ve ortaya çıkması gereken koşulların gerçekleşmelidir.

Liderin İzleyici teorisine göre, lider ile kendisini takip eden kitle ve topluluk arasındaki ilişki ve bağların anlaşılır şekilde analizine bağlıdır. Lideri takip eden yada izleyenler liderin yaptığı davranışları ve değerleri savunur.[81] 1930'lu yıllarda Lova Üniversitesi lider zaman içinde deneyim ve eğitimle kendini geliştirilebileceği özellikler(Mizaç) teorisini üzerinde çalışmalar yapmıştır.[82]

Özellikler teorisinde birinin lider olarak seçilmesi için sahip olduğu özellik itibari ile diğer kişilerden farklı olmalıdır. Başarılı ve başarısız liderlerin karşılaştırılır, başarılı olan liderlerin kişisel ve belirgin özellikleri belirlenmektedir.

Bu özellikler zeka, dürüstlük, kendine güven, inisiyatif kullanma, liderin olgun duruşu, yaşı, cinsiyeti, hitabeti, bilgisi vb. özelliklerdir.[83] Özellikler teorisi analitik olmaktan öte tanımsaldır, başarıyı tahmin etmedeki değeri kısıtlıdır.[84]

Lider kişilik, yetenek ve beceri son olarak fiziksel olmak üzere üç yapısal özellikte toplanmıştır. Kişisel özellikler, güven, hırslı, ısrarcı, topluma rahat uyum sağlayan, fikirlerini savunabilen, sorumluluk sahibi kararlı tiplerdir. Yetenek ve beceri olarak liderlik zeki, planlı, hitabet yeteneği yüksek, bilgili , ikna kabiliyeti yüksektir. Fiziksel olarak liderlik boy, kilo vs. özelliklerdir.[85]

---

[81] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s.32.
[82] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 27.
[83] Tamer Koçel, ***İşletme Yöneticiliği***, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 2010, s. 576.
[84] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 89.
[85] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 58-59.

1.4.4.2.Davranışsal-Durumsal Liderlik Yaklaşımları

1950'li yıllarından başlayan araştırmalara göre davranış verilerine dayalı ve durumsal liderlik yaklaşımları olmak üzere iki ana grupta toplanmıştır.[86]

1.4.4.2.1.Davranışlara Dayalı Yaklaşımlar

Davranışlara dayalı yaklaşımlarda X ve Y Teorileri (D.McGregor), Dört Sistem Modeli (R.Likert), Liderlik Tarzları Doğrusu (Tannenbaum ve Schmidt) ve Yönetim kafesleri analizi (Blake ve Mouton) dır.[87]

X ve Y Teorisi, liderin davranışlarının onu izleyenlere bağlı hakkındaki düşüncelerinin değiştiğini kabullenmesidir.

Davranışlara dayalı yaklaşımdan geliştirilen teorilere göre göreve yönlenmiş otokratik lider, insana yönelmiş demokratik lider tipleri ortaya çıkmaktadır.[88]

Otoriter lider, (X tipi Lider) insanın sorumluk almayan, yaptığı ve yapacağı işleri sevmeyen, yeteneksiz, gerekli bilgileri almak için talimat alıp gerektiğinde yaptırım bekleyen bir varlık olduğunu kabul etme, İşin ve görevin tamamlanması için kontrolcüdür, cezalandırıcıdır.

Demokratik lider, (Y tipi Lider) ise insanın doğuştan tembel olduğunu fikrini kabul etmez, bir başarı kaynağının olabileceğini savunur. Baskı ve şiddetle başarının elde edilemeyeceğini, kendilerinin yönetilmesine ve denetlenmesine izin verildiği ölçüde başarılı olacağını kabul etmektedir. Sorumluluk bilincine, yetenek ve elde edilecek başarılara değer verir, gelişime açık destekleyici, ilgili, sosyal ve psikolojik yöne önem veren liderdir.

Liderlik Tarzları Doğrusu modelinde mevcut durumda kullanacağı otorite düzeyi ile çalışanlarına alçağı kararlara katılma düzeyi arasındaki ilişkiyi kurarak belirlenmektedir.[89]

Liderlik tarzları doğrusunun bir uç noktasında bulunan ve grup üyelerine karar alma sürecinde hiçbir yetki verilmediği takdirde otokratik liderlik, diğer uç noktasında çalışanlara geniş yetkiler verildiği durum demokratik liderliktir.

Dört Sistem Modeli, Yönetim felsefesi ve liderlik tipi arasındaki ilişki ile, performans ve işten duyulan tatminin arttırılması olanaklarını netleştirmek için uğraşmıştır.[90]

---

[86] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s.32.
[87] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s.33.
[88] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s.32.
[89] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 34.
[90] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 35.

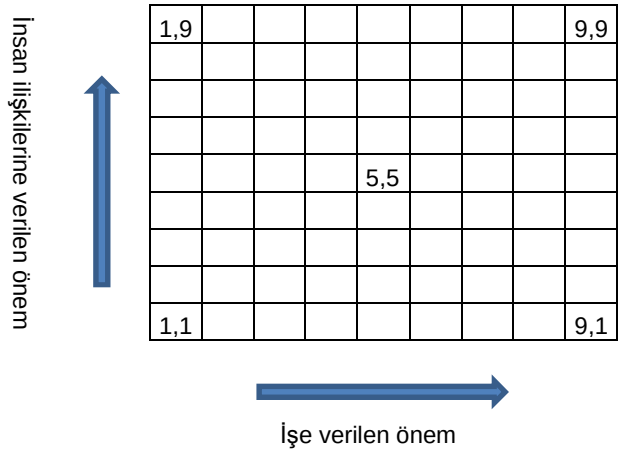
Sistem 1 Tipi Lider, Personeline asla güvenmez, sorumluluk vermez, tüm sorumluluğu kendisi alır, emirle iş yaptırarak alt kadroya iner. Çalışanlarını stres, korku, ceza baskısı altında tutmaktadır.

Sistem 2 Tipi Lider, Yönetici personeli ile ast üst ilişkisinden öte usta çırak konumundadır. Personeline motive eder, personeli ile mesafeli iletişim kurmaktadır.

Sistem 3 Tipi Lider, Yönetici ayrılacağı vakitlerde personeline sevecen ve hoşgörülü davranmayı çalışmaktadır. Çalışanlarına mesafeli güven duyarlar, ast-üst ilişkileri iyi durumdadır.

Sistem 4 Tipi Lider, Personeline hem güvenir, inanır, iletişimi güçlüdür, motivasyonu sağlar, bağlılık ve dostluğa önem verir, amaçlarını tüm çalışanlarına iletir, sistemin anlaşılmasını, benimsenmesini, uygulanmasını sağlamaktadır.

Yönetim Kafesi Analizinde, yönetici iki değişkenden yola çıkarak açıklanır. Bunlar insan ilişkisine verilen önem ve işe verilen önemdir.



Şekil-5 Yönetim Kafesleri Analizi[91]

Yönetim kafesi diyagramında yatay eksen 1'den 9'a giderek artan ölçüde işe verilen değer ölçüsünde artar, dikey eksen ise yine 1'den 9'a yükselen insan ilişkilerine verilen önem ölçüsünü göstermektedir.

Tutum ve davranışların hangi yönde ağır bastığı belirlenir.1,1 ile ifade edilen yönetim tarzı yönetim açısından ilgisiz liderdir.1,9 ile ifade edilen yönetim tarzı ikili ilişkileri önem veren liderdir.9,9 ifade edilen yönetim tarzı, ekip çalışması olan ve önemseyen liderdir.9,1 ile ifade edilen lider planlı, denetleyici sorumlulukta olan liderdir.5,5 ile ifade edilen yönetim tarzı performans arttırmada moral gücünü yüksek tutmaya çalışmaktadır.

[91] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 36.

Davranışsal Teoride, lideri başarılı yapan husus liderlik yaparken gösterdiği tavır ve davranışlardır.

Konu ile alakalı Michigan Üniversitesi işe yönelmiş lider ve iş görene yönelmiş lider davranışlarını araştırmıştır.

İşe yönelmiş lider, yapacağı işe adapte olur, astlarına iş yaptırırken baskıcıdır, denetleyicidir, astları ile ikili iletişimleri zayıf ve pasiftirler. İş görene yönelmiş lider, kişisel başarılara ve sisteme göre hareket ederler. Michigan Üniversitesinin yaptığı araştırmalar, iş görene yönelmiş liderliğin performansının işe yönelmiş liderinkinden fazla olduğunu göstermektedir.

Ohıo State Üniversitesi yapıyı harekete geçirme ve insan faktörü ile ilgili liderlik davranışlarını iki kategoride toplamışlardır.

Yapıyı harekete geçirmede liderler, amaç ve hedeflerini, görev tanımlamalarını, şekillendirme ve hareket eğilimli davranışlardır. İnsan faktörü ilgi de, lider izleyicileri üzerinde güven sağlamalı, saygı uyandırmalı, sevgi ve dostluk yönünü geliştirmelidir.

Üniversitenin yaptığı çalışma sonucuna göre liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça, iş tatmini artmakta devamsızlık ve iş gücü devri azalmaktadır. İnisiyatif alan davranışlar attıkça üyelerin performansı artmaktadır.

1.4.4.2.2.Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım , liderliği insanlar arası ilişkilere yönelmiş ve göreve yönelmiş olarak iki boyutta ele almaktadırlar. Bu yaklaşımı Liderlik Etkinliğinde Durumsallık Modeli (Fiedler) ve Etkin Liderlik tarzı eğrisi (Hersey ve Blanchard) çalışmalar yapmıştır. Fiedler liderliğin etkinliğini , lider izleyici arasında ilişkiye göre iyi-kötü, görevin yapısal özellikleri bakımından belirli-belirsiz, sahip olduğu pozisyon bakımından kuvvetli-zayıf değişkenler olarak belirlemiştir. P.Hersey ve K.Blanchard etkin liderlik tarzı eğrisi durumsal liderliği tamamlayan teorilerin devamıdır. Bu yöntemle çalışanların özelliklerini, becerilerini, yeteneklerini nasıl ve zaman kullanacağı ortaya koyulmaktadır.[92]

1970'lere kadar Lider üzerinde yapılan araştırmalara göre; Michigan üniversitesi ''insan odaklı yada ilişki yöntemli davranış, görev odaklı veya işe yönelik davranış'' olmak üzere iki davranış modeli ortaya çıkarmıştır. '' insan odaklı davranış' türünde lider çalışanıyla yakın iletişim ve ilişki kurup, onların ihtiyaç ve isteklerine tutum ve davranışlarına saygı duymaktadır. ''Görev odaklı davranış'' türünde lider

[92]Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 40.

kuralcı, formalite ve prosedürleri önemseyen sistem kurma sonuca gitme özelliği olduğu belirtilmektedir.

Burada lideri planlama, uygulama, değerlendirme, denetim , kontrol ve iletişim şekli belirler.[93] Davranışsal Liderlik Teorisinde, başarılar ve verimlilikten öte liderin vasıflarına göre lideri lider yapan özellikler teorisidir.[94]

Davranışsal Teoride, liderlerin liderliği esnasında toplum karşısındaki gösterdiği davranışlar bütünüdür. Liderin özelliklerinden çok astlarına karşı gösterdiği davranışların onlar tarafından benimsenmesi ve kabul görmesiyle ortaya çıkan özelliklerdir. Lideri diğer liderlerden ayıran özelliklerdir.

1970' li yıllardan sonra P.Hersey ve K.Blanchard durumsallık liderlik kavramını çıkarmıştır.[95] Durumsallık Liderlik teorisinde farklı durumlarda kişi yada kişilere yönelik davranışlardır. Bunu uygun ortamlarda ve şartlarda kullanması gereklidir. Fred Fiedler'in etkinlik teorisine göre liderin astlarıyla olan ilişkileri, yaptığı işin önem derecesi, liderin ne kadar yetkisi olduğu davranışlarını etkileyen nedenlerdir.[96]

Lider durum ve şartlara göre takipçilerini etkisini almaya sağlar. Durumsallık teorisi, liderlerin beklenmedik olaylara karşı davranış biçimidir. Değişik durumlarda değişik liderlik özelliği sergilemesidir. Durumsal modern yaklaşım lider, yapılan işin özelliğini, çevresel durumları, izleyiciyi gözlemleme, sürecine bağlıdır.

Durumsal teoriye özellik ve davranış teorileri yetersiz kaldığından dolayı geçilmiştir. Durumsal teori, liderin kişiliğine, görev gereklerine, izleyicilerin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve tutumlarına çevreye bağlı çeşitlilik göstermektedir.[97]

1.4.5.Stratejik Liderlik Biçimleri

Eğitim kurumlarında Liderlik stilleri, kurumun amaçları doğrultusunda hedeflediği organizasyonların planlanması, kontrolü, gelecek için öngörüler oluşturan davranış biçimidir.

Genel müdürün stratejik liderlik uygulamaları ''dönüşümcü, vizyoner, geleneksel, öğretimsel, kültürel ve etik '' biçimleri vardır.[98]

Kültürel ve etik liderlik insan ile ilgili stratejik liderlik uygulamalarında bahsedilecektir.

[93] Besler, **a.g.e.**, 2012, s. 174.
[94] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 90.
[95] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s.28.
[96] Besler, **a.g.e.**, 2012, s. 176.
[97] Sertoğlu, a.g.e., s. 92.
[98] Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 377.

1.4.5.1.Dönüşümcü Liderlik

Kavram olarak 1978 ve 1980'den günümüze gelen dönüşümcü liderlik, duygu ve kültürel değerlere öncelik vermekte, kendisini izleyenler üzerinde bıraktığı intiba, cesaret, saygı, güven duyguları, tavır ve davranışlarıyla kitleleri etkilemektedir. Dönüşümcü (transformasyonel) lider; bir süreçten diğer sürece geçiş süresinde liderin rolü ve katkısı belirleyen önemli liderlik tarzıdır. İyi bir yol gösterici ve yetenekli bir kişiliktir.

Değişime dayalıdır, cesurdurlar, insanlara inanır itimat ederler, sürekli eğitim içindedirler, örgüt kültürüne değer verirler, kriz ve risk gibi beklenmeyen sorunlarla mücadele edebilecek yetenektedirler. Sadece vizyon, amaç ve örgüt kültürü ile ilgilenirler.[99] Diğer mevcut insanlardan daha yüksek performansı, açık ve net hitabet sanatı, duygusunu coşkuya katabilen belirli koşul ve ortamların lideridir.[100]

Belirlediği stratejileri astları ile paylaşmalı izleyeceği teknik ve yöntemleri kurum amaçları doğrultusunda çalışanları ile paylaşarak gelişmelere karşı kurumun değişime ayak uydurmasını sağlamaktır. İlim, bilim ve toplumsal değişim ve gelişmeye karşı kaliteyi de arttırmak için astlarının ve çalışanların gelişimine katkı sağlamak zorundadır.

Gelecek kuşaklara da varlıklarını idame etmesini sağlar. Vizyon belirleyip strateji geliştirilmesinde etkin rol oynayıp ortak yönetim, iş ve görev dağılımını sağlarlar, insanları tekrar şekillendirir.[101]

Paydaşlarla ve çalışanlarla paylaşılan vizyonun benimsenmesine katkıda bulunup, onları farkındalık sağlayıp görüşleriyle uyaran, moral ve motivasyonel katkı sağlayan, izleyenler üzerine yoğunlaşan, ilgilerini değiştirebilen ve iletişim kurmayı sağlar.[102]

Astlarının güvenlerini kazanıp kitle yada grubuna görev ve vizyonunu öğrenmesini sağlar, karizmatiktir, ilham vericidir, uyarıcıdır, akılcı ve teşvik edicidir, vizyon belirleyicidir, amaçları vardır, örgüt kültüre önem verir, bireye saygılıdır, cesaretlidirler, ileri görüşlüdür.[103] Tüm değişimlere açık, vizyon, misyon, stratejik amaçlar ve hedefleri belirleme, strateji uygulamalarında çalışanlarını ve kitleleri motive eden liderlerdir.[104]

Değişmelere karşı günümüz şartlarında uygun olan eğitim ortamını tüm teknoloji ve ilimle katkı sağlayıp örgüt kültürünü de dikkate alarak değişime zorlar, astlarının ve çalışanlarının istek ve görüşlerini saygı duyar onları motive eder, risk alır,

[99] Barutçugil, ***Yöneticinin Yönetimi***, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006, s. 308.
[100] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 70.
[101] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 90.
[102] Ünal, **a.g.e.**, s. 109.
[103] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 96.
[104] Ünal, **a.g.e.**, s. 117.

yeniliğe önem verir, barışçıl, ortak amaçlar doğrultusunda hareket eder, yetkilendirme yapar, öğrenmeye teşvik eder, kurum kaynaklarını iyi kullanır, kurum içinde çalışanlara sinerjilerini dağıtır, teknolojik gelişimlerle istediklerini iletir, tehditlere karşı çözüm üretmektedir.

1.4.5.2.Vizyoner Liderlik

Vizyoner lider örgütün belirsizlik ve problemli ortamlarında ortaya çıkar.[105] Kurumun başarısı için kuruma yön verebilmek için vizyon belirler çalışanlarını destek verir.[106] Vizyoner lider karşısındakileri etkilemeye endekslidir, yani etkisi altına almak istediği grupları yönlendirir, yetiştirir, kendi vizyonu doğrultusunda kontrol eder, çözümden yana endekslidir, ekip çalışmasına önem verir, çalışanlarına değer veren dürüst karakter sahibi kişiliği vardır.[107]

Ortak hayallere bağlı kalarak grubun gitmek istediği resmi göstermekte, sahip olunan değerleri koruyup elde tutmakta, vizyon ve misyonun sahip çıkılmasını, uzun dönemli amaç ve stratejilerde katılımı sağlamakta, insanlarla rahatlıkla empati kurmaktadır.

Hitap ettiği kitleye ve topluma hizmet eden, onların çıkarlarını koruyan, başarılı ve mutlu olmalarını sağlayan kişidir.[108]

Kurumun amaçlarını ve hedeflerini gerçekleştirmeyi sağlayan, kurum kültürünü değişime ve yeniliğe göre gerçekleştiren, geleceğe rehber olan, kurumu şekillendiren, geleceğe dönük vizyon oluşturan liderdir.

Ahlak ve inanç değerleri olan, örgüt kültürüne bağlı, yenilikçi, geleceği düşünen, kurumların vizyonunun belirlenip oluşturulması, hedeflenen amaçların tespit edilmesi, elde mevcut kaynakların kullanılması, astları ve diğer paydaşlarla paylaşılması, eksiklikler varsa giderilip uygulama aşamasına geçilmesini sağlamaktadır.

1.4.5.3.Geleneksel Değerlere Dayalı Liderlik

Değerlere dayalı liderlikte çevresel olaylara verilen tepkiler, iyi, kötü, güzel, çirkin olan ahlaki uygun yada uygun olmayana şeylerdir.[109] Geleneksel değerler bireylerin davranışlarını, gücünü, tutarlılığını, ihtiyaçlarını karşılayacak standartları, motivasyon duygusunu korumayı ve geliştirmeyi sağlamaktadır. Kurumun mevcut

[105] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 86-87.
[106] Dinçer, **a.g.e.**, 2007, s. 343.
[107] Sertoğlu, **a.g.e.**, s.20.
[108] Barutçugil, **a.g.e.**, 2014, s. 95.
[109] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 576.

değerini korumasına saklı olanları ortaya çıkarmasına sağlar, önemli ve öncelik sıralarını belirlemelidir.[110]

Geçmiş yöneticilerin tarzına uygun hareket etmektedir, konuşma ve davranışta cinsiyet, ırk, etnik ayrım yapmaz, çalışanların maddi ve manevi beklentileri doğrultusunda hedeflediği, amaçladığı eylemlerin gerçekleşmesini sağlarlar.

Hedeflenen amaçlar için kurum yapısını oluşturup, sonra astlarına yönlendirmelerde bulunur gereksiz risklerden kaçınmalıdır.

1.4.5.4.Öğretimsel Liderlik

Öğretimsel liderlikte genel müdür otoriter değil öğretmen öğrenci gibi astlarının eksiklik hissettiği yönlerini tamamlamalı, onlara rehberlik etmeli, onlara gerçeklere karşı geniş bakış açıları yakalamalarını sağlamalıdır.[111]

Kurumlarda genel müdürlerin şuanda kullandığı liderlik tipidir. İlk önce çalışana yapacağı iş öğretilir sonra performansa göre liderlik yaklaşımları gözden geçirilip, amaçlar geliştirilir, kurum misyonunu ve vizyonunu tanıma, eğitim programları ile benimsetme ve yönetme aşamasıdır.

Yönetim kurulunun politikalarını uygulatmaya çalışılmasını, kararlarını ona göre değerlendirilmesini sağlamaktadır. Liderlerin ekonomik, kültürel, bürokratik, sosyal değişimlere kitleleri belirlediği amaç etrafında toplaması geliştirmesi onları harekete geçirmesi, herkese eşit dağılımlı kurallarla ast üst ilişkisini kurmasını sağlar.[112]

1.5.Eğitim Kurumlarında Stratejik Liderlik

Eğitim kurumlarında stratejiyi belirleyen kişi kuruma yön veren ,çalışanları koordinasyonunu sağlayan kişilerdir. Çağımızın değişim sürecinde eğitim kurumları stratejiyi belirleyen liderlik rolünü de üstlenecek stratejik liderlere ihtiyacı olmaktadır.[113] Eğitim kurumları topluma bilgiyi ulaşıp öğrenmeyi, kullanmayı, en iyisi olmayı öğretmektedirler.[114]

Değişmelere karşı her türlü fonksiyona sahip, değişimi fark eden, yapılabilecekleri önceden tasarlayan, insanların yeteneklerine göre kaynak dağılımını yapıp yönlendiren, alt kademede çalışanlara ufuk kazandıran, gelişme ve değişimlerde çalışanların duygularını iyi bilen stratejik liderlere ihtiyaç duymaktadır.

---

[110] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 579.
[111] Dinçer, **a.g.e.**, s. 342.
[112] Ünal, **a.g.e.**, s. 115.
[113] Besler, **a.g.e.**, 2004, s. 15.
[114] Ünal, **a.g.e.**, s.198.

Stratejik liderlik açısından temel rolü genel müdürler üstlenmektedir, astlarının güçlü, bilinçli, eğitimli, donanımlı olması kurumun başarısını arttıracaktır. Peter Drucker' in dediği gibi '' Bir zincirin gücü, en zayıf halkanın gücü kadardır.''[115]

Kurumun, amaçları doğrultusunda başarılı olması, kurum varlığını sürdürebilmesi, değişimlere karşı güçlenerek kurum kalitesini arttırması, rekabet avantajı elde etmek için stratejiler uygulaması gerekmektedir.

Üst düzey yöneticilerin yaptığı planlamalar, kurumun faaliyetlerini, kurum açma yada kapama stratejileri uygulayabilir.[116] Kurumların başarısı; kurumun yöneticisine ve yaptığı organizasyona bağlıdır. Organizasyonlar kurum için hedeflenen programın gerçekleştirilmesinde ana basamak taşıdır ve başarıyı hedefler.[117]

Hedefler uzak, genel ve özel hedef olarak üç düzeyde belirlenmiştir. Uzak hedef eğitim kurumunun içinde bulunduğu ülkenin politik felsefelerini gösteren hedeflerdir, genel hedef ise uzak hedeflerdeki yorumlar ve okulun işleyişine gösteren hedeflerdir. Son olarak özel hedef ise eğitim kurumunun bünyesinde bulundurduğu kişileri disiplinli ve uygun çalışma ortamında kişinin özelliklerine göre hazırlanan hedeflerdir.[118]

Kurumun hayatta kalması için rekabet üstünlüğünün, stratejik liderlik uygulamasının yeterliklerinin sağlanması, insan kaynakları ve halkla ilişkilere önem verilmesine, yeni kültür yapısının kurulmasına bağlıdır. Sürekli gelişen dünyamızda eğitimdeki belirsizlikler kurumların yok olması, iflas etmelerine kadar gelebilmektedir. Eğitim kurumlarından beklentiler her geçen gün değişmekte, beklentilerin karşılanması, değişimleri izlemesini, eldeki kaynaklarını etkili kullanmasını ve geliştirmesini gerektirmektedir.

Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için, maddi olarak maliyetlerini azaltır, kalite içinde yeniliğe ve esnekliğe değer vermelerinin en önemli sebebi insan kaynakların ehemmiyetidir. Kurumlar personel seçerken, eğitimini ve performansın dikkate alarak üst düzey yöneticilerden alt kademedeki yönetici ve çalışanlarına kadar kapsayacaktır.[119]

Eğitim Kurumlarında genel müdür, kurumun gerçekleştirmek istediği ve hedeflediği amaçları ulaşmak için, eğitim hizmetlerinden yararlanmalı, kaliteyi attırmak daha iyisini sunabilmek için sürekli çağın değişimlerine karşı kendini ve çalışanları

---

[115] Peter F.Drucker, ***Gelecek İçin Yönetim***, Çev.Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1993.
[116] Celil Koparal, ***Uluslararası İşletmecilik***, Anadolu Üniversitesi Web-ofset Tesisleri, Eskişehir, 2012, s. 24.
[117] Garih, **a.g.e.**, s. 251.
[118] Özcan Demirel, ***Eğitimde Proğram Geliştirme***, Pegam A Yayıncılık, Ankara, 2002, s. 106.
[119] Hatice Zümrüt Tonus, ***Uluslararası İşletmecilik***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012 , s. 57.

bilgi ve teknoloji yönüyle yenilemeli ve geliştirmeli, onları başarabileceklerini inandırarak teşvik etmek temel sorumluluğudur.

Eğitim, insan oğlunun yeryüzünde yaşamaya başladığı andan itibaren başlayan bir süreçtir, ‘‘Bilgi toplumu’’ olmak için bilgiyi üreterek, paylaşarak, sahip oluruz. Etkili bir eğitimle arzuladığımız şey başarıdır ve etkili eğitimi kullanan nesiller başarılı olacaktır.[120]

Eğitim kurumları değişen şartlara göre kendini yenileyebilecek genç, zeki, yetenekli, geniş bakış açısına sahip, işleyişi bozmayacak vizyon liderlere ihtiyaç duymaktadır.

1.6.Genel Müdürün Stratejik Liderliği

Genel müdürün kurumun yapısı, kaynakları, politikaları, örgüt kültürü, ahlaki değerleri, bağlılık, davranış ve ikili ilişkileri önemlidir.[121] Eğitim kurumlarında stratejik liderlik uygulamalarını genel müdürler uygular. Kurumun yapısı ve örgütün kültürel özelliklerine göre alt, orta ve üst düzeyin yapacağı işlere göre sorumluluklar dağıtır, insan kaynakları ile ilgili unsurların iletişim ve koordinasyonu sağlar.[122]

Uygulamalar başarısızlık durumunda zaman ve kaynak kaybına neden olacağından organizasyonal stratejiler hedeflenmeli vizyon ve stratejiler belirlenmeli, ekipler ve kişiler yapacakları belirlenmeli, tüm çalışanlar tarafından anlaşılır ve uygulanabilir olmasına dikkat edilmelidir.

Kurumun, stratejik yön ve temel yeteneklerin belirlemesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, mevcut teknolojiye bağımlı kalmadan yeni teknolojiyi verimli kullanmayı, değişime ve yeniliğe açık kurum kültürü oluşturmayı, kurum kültürünün benimsetilip değerlendirmesine katkı sağlamaktadır.[123]

Misyon ve vizyon çerçevesinde hareket edip, paydaşların ve kurumun çıkarlarını dikkate alarak ilişkiler kurup rekabet üstünlüğünü kaybetmek istemezler.

Geleceği düşüncelerine göre şekillendirmeli ,stratejik yönetim fikirlerini oluşturup , çalışanlara kurumun vizyon ve misyon çizgisinden sapmadan hedeflere ulaştırmalıdır.

Süreçleri etkili bir şekilde yürütebilmesi için yapacağı uygulamayı kendisi inanmalı sonra diğer kademedeki personellere inandırmalıdır. İnsan inanmadığı bir şeyi adapte olamaz. Genel müdür hem stratejistlik hem de stratejik liderlik yapmalı uygulayacağı stratejiler rakipleri için çok zor ve ulaşılamayan nitelikte olmasını sağlamalıdır.

---

[120] Cevat Celep ve Çetin Buket, ***Bilgi Yönetimi***, Anı Yayınları, Ankara, 2003, s. 1.
[121] Didem Paşaoğlu, ***Stratejik Yönetim II***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013, s. 101.
[122] Ünal, **a.g.e.**, s. 138.
[123] Besler, **a.g.e.**, 2004, s. 33.

İKİNCİ BÖLÜM

GENEL MÜDÜRÜN STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI

Eğitim kurumlarının değişimlere karşı kendini yenileyebilmesi, rekabet üstünlüğünü sağlayıp varlığını sürdürebilmesi için stratejik yönetimde görev alacak stratejik liderlere ihtiyaç duymaktadır. Kurumun geleceği ile ilgili kararlar alan, planlayan, organizasyonları yöneten, uygulatan ve denetleyen üst düzey yöneticilerin rolü büyüktür.

Araştırmanın ikinci bölümünde stratejik yönetim, stratejik yönetim süreci , genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarının Teknik ve Çalışanların yapısına ilişkin uygulamalar nelerdir, uygulamaları etkileyen yasal ve bürokratik etkenler, zaman ile ilgili etkenler, mali ve finansla ilgili etkenlerin literatür taraması yapılmıştır.

2.1.Stratejik Yönetim

20.yy. ikinci yarısında 1950'de uzun dönemli planlama olarak ortaya çıkmış ve 1980'li yıllardan itibaren kurum yönetimi alanına girmiştir. Zaman, fırsat ve kaynakları geleceğe yönelik değişimle uyum sağlayarak planlayan, uygulayan ve değerlendiren süreçtir.[124] Stratejik yönetim, "etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarının değerlendirilmesine yönelik, gelecek yönelimli kararları ve etkinlikleri kapsayan süreçler bütünüdür".[125]

Kurumun beklenilmeyen gelişme ve değişimlere karşı kendini koruması ve sorunları yeni teknik ve düşüncelerle çözmesi, dış çevresi ile ilgili problem ve sorunların, uzun vadeye göre çözümlenmesini sağlayan karar alan yönetim biçimidir.

Kapsam olarak ''Şimdi neredeyiz?'', ''Nereye gitmek istiyoruz?'', ''Oraya nasıl gidebiliriz?'', ''Başarımızı nasıl değerlendiririz?'' sorularının cevabı oluşturur. Kurumları değişime karşı uyum sağlayıp yönlendiren, amaçlanan hedeflere ulaşmak için bir araya getirilen uygulama sürecidir.[126]

Amaçlanan hedefler için gerekli ve ihtiyaç arz eden stratejilerin araştırılması, planlanması, belirlenmesi için araştırmaların yapılması, değerlendirilip, uygulanması, amaç uygunluğunun sağlanması, kontrol edilmesi ile üst düzey yöneticilerinin faaliyete geçirilerek kurumun zayıf yada güçlü yönlerini belirleme sürecidir.

---

[124] Eryılmaz, **a.g.e.**, s. 19.
[125] Davit Fred, ***Strategic Management***, Prentice Hall İnc., New Jersey, 1997, s. 4.
[126] Neşe Songür, ***Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013, s. 52.

Kurumların uzun vadede başarmak istediği amaçlara, mali oranda büyüme, rekabet üstünlüğü ve avantajını yakalaması için alınan kararların uygulanması ve değerlendirilmesidir.

Tepe yönetimi, orta yönetim, ilk basamak yönetim olmak üzere üç gruba ayrılır.[127] Tepe yönetimleri kurum sahibi, genel müdür ve yardımcılarından oluşmaktadır. Orta yönetim bölüm müdürleri ve yardımcılarıdır. İlk basamak yönetim ustabaşı, şef, gözetimcilerdir.

Stratejik planlama safhasından sonra ortaya çıkıp toplumsal hayatta toplam kalite yönetimi yada değişim mühendisliği tarzlarında günlük hayatımıza girmiştir. Eğitim kurumlarının uzun dönemli varlıklarını sürdürme, büyüme istekleri, içinde bulundukları mevcut ortam ve çevre koşulları, kurumun rekabet üstünlüğü kazanabilmesi için karar almada stratejik yönetimi başarabilecek stratejik liderlere ihtiyacı vardır.

Stratejik Yönetim; Boston Consulting Group (BCG) araştırmalarına göre, kurumun iç ve dış çevre ile uyumu, tepkilere karşı değişen yapının bileşenlerinin oluşumu, kurumun yönüne gösteren, hedeflenen stratejilerin belirlenmesi, planlanması, uygulanması , stratejilerin farklı düzeylerde gerçekleşmesini sağlamaktadır.[128]

Kurumun verimli stratejiler geliştirmesine, planlamasına, incelemesine, uygulamasına, sonuçları değerlendirmesine, kontrol etmesine dayalı süreçtir.[129] Kurumun stratejilerini belirlemede uygulanacak politikalar ile kuruma uygun araştırmaların yapılması, değerlendirme ve kontrol sürecidir.[130]

Dinçer'e göre kurumun geleceğini belirler, bakış açısını geleceğe yönelik uzun vadeli yapar, kurumun tüm sistemleri ile iletişim halindedir, kurum içi koordinasyonu sağlar, kurumun ast yöneticilere önderlik eder, kurumun kaynaklarının etkili ve verimli kullanılmasını sağlar, kurum için aldığı kararlarda kurumun menfaatlerini öncelik verir, kurumun baskı, tehdit, beklenmedik tüm risklerini üzerine almaktadır.[131]

Kendi alanında sektörü analiz ederek rekabet oluşturacak kurumları tanır kullanacağı ve ihtiyaç duyduğu teknoloji ve kaynakları kontrol eder, hedeflediği amaçları ulaşmasını sağlar.

Uzun dönemli amaçlarda olan ve olabilecek sonuçlara göre yoğunlaşır, kurum varlığını sürdürmesi için çevresel analizlerle tehlike oluşturacak unsurları inceler,

[127] Maviş, **a.g.e**, s. 100.
[128] Barutçugil, **a.g.e.** , 2006, s. 59.
[129] Dinçer, **a.g.e.**, s. 35.
[130] Mustafa Gümüş, ***Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar***, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2012, s. 253.
[131] Dinçer, **a.g.e.**, s. 37.

baskı ve tehditlere karşı önleyici kararlar alıp, planlar, uygulatır, kontrol eder ve değerlendirir.[132]

Boseman ve Phatak'a göre Stratejik yönetim, üst düzey yönetimi ilgilendirip, kurumun çevresel ilişkileri, elindeki kaynakları yerinde kullanabilmesi, çalışanları yol gösterip yön verme, kurum ve toplumun amaçlarını bir arada gerçekleştirmesi için uzun vadeli amaçları hedefleyen özellikleri vardır.[133]

Stratejik yönetim, oluşabilecek fırsatların tanımlanması ve değerlendirmesine katkı sağlar, kurumun sorunlarına nesnel bakış açısı kazandırır, koordinasyon ve denetim imkanı oluşturur, kurumun hedef ve kararları arası bağlantı kurar, problemlerin kendi içinde kısa sürede çözülmesini sağlar, kurum içi iletişimi kurar, çalışanları geleceğe yönelik motive etmekte, disiplini sağlamaktadır.

2.1.1.Stratejik Yönetim Süreci

Kurumların mevcut durumunu muhafaza edip varlığını devam ettirmesi, temel amaçlarını gerçekleştirmesi, kuruma istikamet vermesi, rekabet üstünlüğü sağlamak için planlanma, uygulama, kontrol ve değerlendirme açısından bilgi toplaması analizler yaptırması, karar ve uygulama faaliyetlerine yönetim süreci olarak belirtilmektedir.

Kurumun yapısal işlevini oluşturduktan sonra stratejistlerin belirlenip, çevresel analizlerin sonuçlandırılması, misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi, ana ve alt stratejilerin uygulanması, kaynakların değerlendirilip, örgüt kültürünün geliştirilmesi, politika ve stratejilere uyumlu, performansların kontrol edilmesi ve değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin verimli uygulanabilmesi için; [134]

a) Kurumların ulaşmak istedikleri amaçları uzun vadede planlanması,
b) Kendi kendine yürümesi,
c) Kurum kültürünün oluşması,
d) Sürecin kağıt üstünde kalmaması,
e) İnsanların sürece dahil edilmesi,
f) Kurumdaki yönetici ve çalışanların eğitim süreci içerisinde olması,
g) Esnek rutin olan toplantılar seminerlerde değişikliğe gidilmesi,
h) Açık fikirli araştırmaya eğilimli olunması,
i) Bürokrasiye bağlı kalınmaması,

[132] Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, ***İşletmelerde Stratejik Yönetim***, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006, s. 26.
[133] Kirtiş, **a.g.e.**, s. 7.
[134] Cemil Ulukan, ***Stratejik Yönetim-1***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 36.

j) Olumsuzluklarında yaşanabilmesine istinaden hoş karşılanması,
k) Bir plana göre hareket edilmesi,
l) İşin uzmanı kişiler tarafından kontrol edilip gözden geçirilmesi,
m) Sadece üzerinde çalışılan stratejiye odaklanılması,
n) Kurum politikalarının güçlendirilmesine dikkat edilmelidir.

2.1.1.1.Stratejik Yönetim Süreci Evreleri

Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri, Stratejilerin seçimi ve görevlendirilmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, strateji oluşturma, stratejik uygulamadır.

Stratejik yönetimin anlaşılması ve gerçekleşmesi için ‘‘başlangıç durumunun ve genel görünümün analizi, stratejilerin formüle edilmesi, fonksiyonel politikaların hazırlanması, organizasyonun düzenlenmesi, stratejilerin ve aksiyon planlarının uygulanması’’ beş evreli model önerilmiştir.

Konu ile alakalı literatür taraması stratejik liderlik uygulamalarında açıklanacaktır.

2.1.1.2.Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları

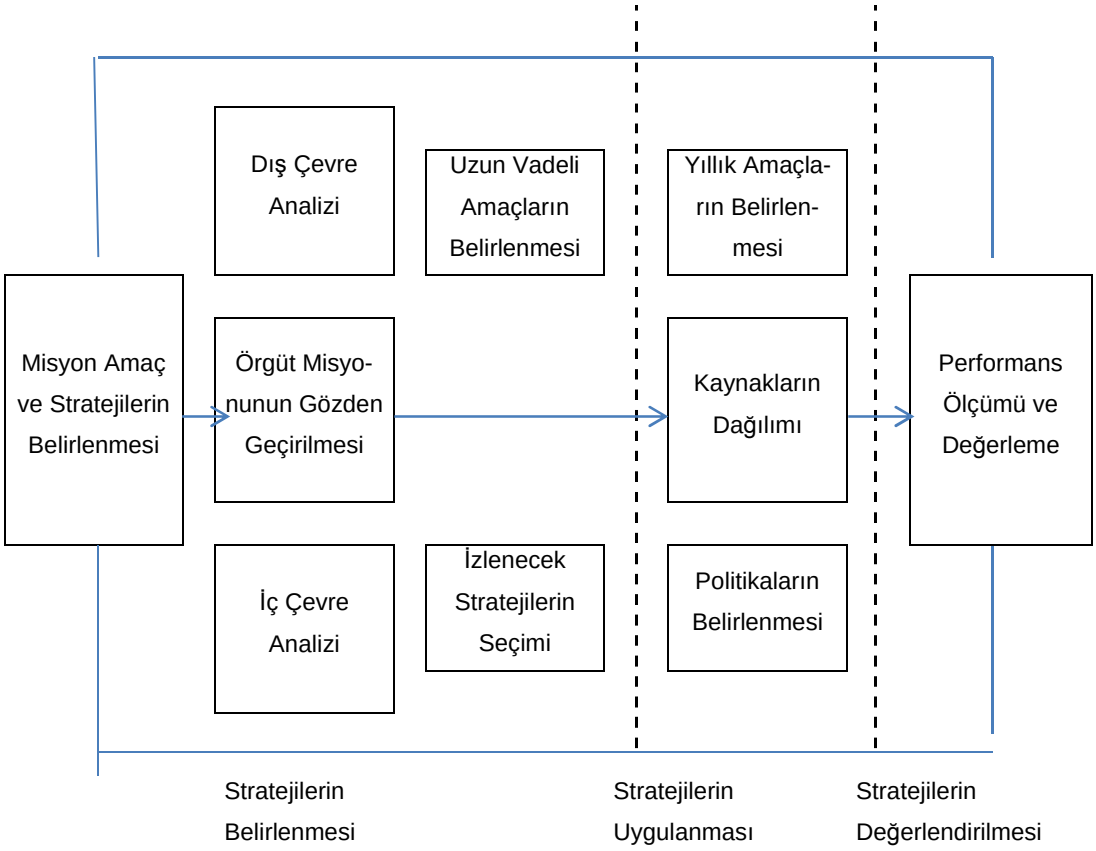
Stratejik Yönetim süreci; ‘‘Kurumun stratejisinin geliştirilmesi ve tanımlanması, Stratejinin uygulanması, Stratejinin değerlendirilmesi’’ olarak üç aşamadan oluşmaktadır. Bu süreç kurum içindeki yöneticiler için karar alıp verme sorunu değil, problemi çözme sürecidir.[135]

Uygulama modelleri kendi içinde vizyon, misyon, amaçların stratejik analizden sonra yada önce gelmesi analizlerin yerlerinin değiştirilmesi gibi farklılıklar göstermektedir. Kurumlar yapılanma şekillerine göre stratejik yönetim süreci uygulama aşamalarını esneklik gösterebilir.

Stratejik yönetim süreci uygulamalarında başarısız olmamak için, yeterli bilgi ve tecrübemiz, ödül ceza sistemini kurmamız, zaman ve kaynak kullanımlarımıza dikkat edilmesi gerekmektedir.[136]

Kurum performansının yüksek olması için rekabet ortamının oluşturulup, üst düzey yöneticilerin tecrübe ve bilgisi ile etkili bir stratejik yönetim süreci uygulanmalıdır.[137]

[135] Gümüş, **a.g.e.**, 254.
[136] Tokgöz, **a.g.e.**, s. 17-18.
[137] Ünal, **a.g.e.**, s. 144.



Şekil-6 Stratejik Yönetim Sürecinde 3 Aşama [138]

Araştırmada genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını teknik ve çalışanlarla ilgili olarak iki boyutta ele alınacaktır. "Teknik stratejik liderlik uygulamaları" Kurum yapısına ilişkin stratejik yönetim sürecidir burada stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi yapılmaktadır. "Çalışanlarla ilgili stratejik liderlik uygulamaları" Kurumun yapısını destekleyici uygulama olup kurumu etkileyen etik değerler, insan kaynakları ve kurum kültürünü oluşturmaktadır.[139]

Eğitim kurumlarında genel müdürlerin yapıya ilişkin veya teknik stratejik liderlik uygulamalarını; stratejilerin belirlenmesi, oluşturulması, uygulanması, değerlendirilmesi kurumun yönetim süreci alanını kapsayan stratejik liderlik uygulamalarıdır. Bu uygulamaların yönetiminden genel müdürler birinci derece mesuldür. Araştırmada yönetim süreci literatür taramasında belirttiğim Hatiboğlu dan uyarlanan Şekil -6 Stratejik Yönetim Sürecinde üç aşamalı stratejik yönetim modeli esas alınmıştır.

[138] Zeyyat Hatipoğlu***, İşletmelerde Stratejik Yönetim***, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995, s. 54.
[139] Hatipoğlu, **a.g.e.**, s. 54.

2.2.Teknik Stratejik Liderlik Uygulamaları

"Teknik stratejik liderlik uygulamaları" Kurum yapısına ilişkin stratejik yönetim sürecidir burada stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi yapılmaktadır.

2.2.1.Stratejilerin Belirlenmesi

Stratejiler belirlenirken eldeki tüm veriler dikkate alınarak kurumun uzun dönem hedeflerinde başarıya götürecek ve riski az olan, kaynak kullanımının en verimli yapılabileceği stratejiler seçilmelidir.[140] Stratejilerin belirlenmesi üst düzey yönetimin fikirlerine ve kurumda çalışanlarla kurumun tüm dinamik ve kaynaklarına bağlıdır.[141]

Genel müdür stratejik lider olarak yönetim kurulu başkanı ve üyelerinin yerine de strateji belirleyip görevini tamamlayabilir yada stratejileri belirleyip yapılması ve planlanması için astlarına da yönlendirebilir.

Kurum strateji belirlerken kendine uygun en iyi stratejiyi belirleyip diğer rekabet ettiği kurumlara karşıda sektörde önde olmak, kısa zamanda kalıcı işler yapmak, genel performansını geliştirmek, kendini değişimlere karşı yenilemek için plan ve programlar yapmalıdır.[142]

Strateji belirleme stratejik planlamayla başlayıp kurumun ulaşmak istediği hedefler için gerekli yöntemlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Genel müdür strateji belirlenirken kurumu etkileyecek çevresel koşullar, ekonomik, siyasal, politik, teknolojik koşulları göz önüne almalı kurumun varlığını sürdürebilmesine ve rekabet avantajını sağlamasına dikkat etmelidir.

Stratejilerin planlanması yapılacak araştırmalara, gözlem ve incelemelerden sonra değerlendirilip uygun olanı seçmeye bağlıdır. İkinci aşama olan stratejilerin uygulama kısmı ise kurumun yapısal tedbirleri gözden geçirip hedefler ve amaçlara ters düşen noktaların kontrol edilip faaliyete geçirilme sürecidir.[143]

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması olan strateji belirleme kurumun mevcut misyon, vizyon, amaçları belirlenip oluşturulduktan sonra stratejik analizi yapılmalı, kurum için mevcut fırsat ve tehditler dikkate alınıp kurumun durumu ne olacak tanımlaması yapılmaktadır. Bu aşamada kurum yapacağı ve yapmayacağı faaliyetleri, kurumun kaynaklarının nasıl kullanılacağını, faaliyet alanını genişletilip genişletilmeyeceği, uluslararası açılıp açılmayacağını, başka kurumlarla birleşip birleşmeyeceği ele alınmaktadır.

---

[140] Ünal, **a.g.e.**, s. 55.
[141] Özdemirci, **a.g.e.**, s. 21.
[142] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 248.
[143] Gümüş, **a.g.e**., s. 253.

Strateji belirlemedeki amaç kaynak bakımından yetersiz fırsat alanlarını yüksek fırsat alanlarına çevirmektir.[144] Günümüzde teknolojik gelişmeler kurumların stratejilerinde değişmesine sebep olmakta ve kurumlar değişen teknolojiye takip etmek zorunda kalmaktadır.[145]

Stratejilerin belirlenmesi veya planlanması stratejik yönetim sürecinin bel kemiği ve ilk aşamasıdır. Üst düzey yönetim stratejileri belirledikten sonra uygulama kısmı alt kademede çalışanlara aittir. Stratejilerin belirlenmesi stratejik liderin karar almasına odaklanmasını sağlayacaktır.

Strateji oluştururken kurumlar çevre koşullarını, sosyal sorumluluğunu, iş ahlakını, ekonomik, siyasi ilişkilerini dikkate almalıdır. Çünkü süreç zamana bağlı olarak devam eden aktif ve sürelidir.[146]

Genel müdürler sorumlu olduğu kurum ve kurumların gelişen çağa ayak uydurabilecek stratejiler üretebilmesi için rekabet üstünlüğü oluşturacak stratejiler belirlemeye çalışır. Strateji oluşturmayan kurumlar kaynaklarını etkin kullanamaz.[147]

Stratejik Planlama, kurumların geleceğe dönük uzun vadede strateji oluşturma girişimidir. Kurum stratejilerinin belirlenmesi genel müdüre uygulama ve değerlendirme süreci sağlar, kurumun çevresel, yapısal değişikliklerini dikkate alır.

Kurum stratejileri; hedefin doğru tespit edilmesi, belirlenen stratejinin kuruma kazandıracakları, rekabet üstünlüğünün gerçekleştirilmesi, diğer rakip kurumlarla kıyaslanması, kurumun toplumla, çevreyle uyumunu dikkate alarak kurumun devamlılığını sağlamak gereklidir.[148]

Stratejik düşünen kurumlar, başarılı olabilmek için rekabet üstünlüğünün belirlenip ölçülmesine, iç ve dış çevredeki tepkileri gözlemleyerek analiz edilmesine ve değerlendirilmesine, yeni fırsat kanallarının oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Stratejik Lider kurum stratejilerini belirlerken yönetim sürecine odaklanmalı ve strateji belirleyecek kadroları ve yeteneklerini belirlemelidir. Stratejiler belirlenirken rekabet üstünlüğü sağlaması, kullanacağı kaynaklar kârlılık planlarına dikkat edilmelidir.

2.2.1.1.Vizyon ve Misyonun Hazırlanması

Stratejilerin belirlenmesi aşamasından sonra örgüt misyonun gözden geçirilmesi gerekmektedir. Yeni bir işe başlarken yada mevcudu devam ettirirken seçtikleri yolda vizyon ve misyonlarını oluşturmalıdırlar. Vizyon ve misyon oluşturma kuruma

---

[144] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 240.
[145] Dinçer, **a.g.e.**, 1998, s. 341.
[146] Ulukan, **a.g.e.**, s. 27.
[147] Erol Eren, ***Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları***, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005, s. 27.
[148] Michael E. Porter, ***Strateji ve Eğitim***, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Stratejik ilerlemeler, Çev.Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul, 2002, s. 48.

kendisini daha iyi tanımalarına ve kurumda olup biten hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlar. Vizyon ve misyon kurumun davranış standartları ve değerleridir.

2.2.1.1.1.Kurum Vizyonunun Hazırlanması

Vizyon, kurumun gelecekte hayal ettiği ve kendisini görmek istediği durumdur.[149] Gelecek için sahiplenilmesi zor fakat imkansız olmayan bir süreçtir.[150] Vizyon kurum içinde çalışanların gelecek için ulaşmak istediği veya arzuladığı konumdur.[151] Kurumun beklenmeyen belirsizlik durumlarında ne yapacağını ortaya koymasıdır, vizyonu olmayan kurum '' Rotası belli olmayan gemiye benzer''. Kuvvetli iç ve dış çevresel sarsıntılar kuruma zarar verebilir.[152]

Davranış, büyüme, dönüşüm, yol göstermede, kurumun başarısı için genel müdüre yardımcı olan anahtardır. Stratejik yönetim sürecinde genel müdür vizyon oluşturmak için ''Biz Ne Olmak İstiyoruz'' sorusunun cevabını arayıp bulmalı ve tek cümle ile sınırlandırmalıdır.[153] Örneğin Çağ ve Nema Öğretim işletmeleri A.Ş.'nin vizyonu ''Eğitim sektöründe, Türkiye için dünya ile yarışmak'' gibi.

Kurumun şu anda nerede olduğunu değil gelecekte nerede olmak istediğini gösterir.[154] Kurumun vizyonunu hazırlarken geleceği görmeli, gelecekle ilgili amaçlarını iyi belirlemedir.[155] Doğru belirlenen vizyon kuruma, doğru stratejilerin oluşturulmasını sağlayacak, amaçlarını ulaştıracaktır.[156]

Genel müdür, vizyon ve örgüt değerlerini çalışanlarını motive edip hareketlendirmek için kullanır.[157] Amaçlarını belirleyerek, strateji seçme ve uygulamalarında amaç ve hedeflerin tespitini kolaylaştırır, çalışanlarının enerjisini bir noktada toplar, onları ortak değerlerde birleştirir, örgüt kültürü duygusunu pekiştirir.[158]

Yöneticiler, kurum vizyonunu oluşturarak kurumun performansını arttırır, paydaşların değer artışını, karlılığın artmasına, rekabet avantajı sağlamaktadır ve stratejik düşünerek kurumun amaçladığı vizyonuna uygulamasına yardımcı olur, vizyonun oluştururken; kurumun hedeflerini uzun zamana yayar, kurumun geçmişini ve bugünkü şartlarını dikkate almalıdır.

Genel müdürler üstlendiği görevin bilincinde olan vizyon sahibi kişilerdir. Eğitim kurumlarında vizyon sahibi bir genel müdür;

a)Hizmet verdiği kitle, kim ve gelecekte kimler olacaktır?

---

[149] Şakar, **a.g.e.**, s. 121.
[150] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 19.
[151] Kirtiş, **a.g.e.**, s. 8.
[152] Ülgen ve Mirze, **a.g.e.**, s. 178.
[153] Ulukan, **a.g.e.**, s. 28.
[154] Zafer Erdoğan, ***Stratejik Yönetim-1,*** Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 46.
[155] Saruhan, **a.g.e.**, s. 20.
[156] Erdoğan ,**a.g.e.**, s. 45.
[157] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 147.
[158] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 37.

b)Rekabet üstünlüğü için mevcut rakiplerimiz kimler ve gelecekte kimler olacak?

c)Sahip olduğumuz mevcut kitle için nasıl çalıyoruz gelecekte nasıl çalışılacak, kurumun mevcut değerleri neler?

d)Bu kurum olmasa bize hitap eden kitle ne kaybeder?

e)Bize hitap eden mevcut kesim bugünü ve geleceği adına neler yapıyor ? sorularını sormalıdır.[159]

İyi bir vizyon hazırlarsa kurum için yol gösterici, çalışanların kurumun kendilerinden ne beklediğini ifade eden iletişim aracı olur.[160]

Vizyon kurumun en değerli taşıdır, kurumun varoluşunu ideallerini ilkeleri içerir.[161] Kurumun bulunduğu yere göre konumunu kaybetmemesini sağlayan geleceğe dönük köprü, hayal edilen durum, atılan temeldir.

Vizyon geliştirirken kişisel ve örgütsel vizyonlar oluşturmalıdır. Kişisel vizyonda stratejik lider kendi kendini değerlendirmeli, gerçekleştirmek istediği amaçları anlaşılır bir şekilde tanımlaması, ve kanıtlamak istediği düşünceyi ortaya koyduktan sonra örgütsel vizyona geçilmesi gerekmektedir.[162]

Vizyonu geliştirmek için çalışanlarında fikirleri alımalı, kurumun amaçlarına yönlendirip vizyonu paylaşıp iletişimi güçlendirmelidir. Vizyon, kurumun kuruluş ve varlık nedenini tanımlayamıyorsa özelliğini kaybetmiştir. Bundan dolayı stratejide vizyon kurumun durduğu ve bulunduğu konumu değil gelecekte durmak istediği ve kendisini görmek istediği konumu belirtmelidir.

2.2.1.1.2.Kurum Misyonunun Gözden Geçirilmesi

Misyon, kurum için var oluş nedenidir ve kurumun değer ve ilkeleri ile oluşturulur.[163] Sözlük anlamı ‘‘Bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev’’ olarak tanımlanır.[164] Önceden belirlenmeyen hedef ve stratejilerin başlangıç noktasıdır.[165]

Stratejilerin Oluşturulmasında misyon bir kurumu diğer kurumdan ayırır ve kurumun var oluş nedenidir, kurumların faaliyetlerini açıklar ‘‘Kurum olarak bizim işimiz nedir?’’ sorusunun karşılığıdır. Misyon, kurumun yaptığı faaliyetler hakkında düşünüp geleceğe yönelik değerleme yapmasını sağlayacaktır.

---

[159] Servet Özdemir, ***Değişme ve Yenileşme Eğitim ve Okul yöneticiliği el kitabı***, Pegam A Yayınları, Ankara, 2004, s. 224.
[160] Erdoğan, **a.g.e**., s. 48.
[161] Dinçer, **a.g.e.**, 2007, s. 6.
[162] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 151.
[163] Saruhan, **a.g.e.**, s. 20.
[164] Gümüş, **a.g.e.**, s. 158.
[165] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s.39.

Kurum çalışanlarının kurumun iş konusu ve faaliyetlerini akılda tutmasını sağlar.[166] Uzun dönemde başarı hedeflerini gerçekleştirmek için belirlenen görev kurum kültürünü oluşturacak ortak değerdir.[167]

Eğitim kurumlarında üst düzey yönetici ve çalışanlarına hedef ve amaçlarda yönlenmesine sağlayan değerler ve inançlardır, çalışanların kurum amaçlarını ulaşabilmek için üstlendiği roldür. Uzun dönemli bir süreç olduğundan belirlenen misyon aralıklar değiştirilip yenilenmez, kurumda çalışan herkesi ilgilendirir, kurumun benliğine hitap eder. Misyon kurum için amaçları, uygulayacağı genel stratejileri, örgüt kültürü ve etik değerlerini, kurumun davranışlarını içermektedir. Misyon açık ve net olmalıdır, kurumu ve amacını tam tanımlamalıdır verdiği hizmete dönük olmalıdır.

Kurum misyonu denince kurumun ‘‘var olma nedeni’’ akla gelmelidir. Kurumun yapmak istedikleri niyet ve amacını belirten, varlık nedenini, ne olduğunu ve nerede olmak istediğinin belirten süreç başlangıcıdır.[168]

Her kurumun kendine ve çalışanlarına özgü misyonu vardır. Çünkü onların varoluş sebebi ve amaçları ona bağlıdır. Kurum vizyonu ve misyonu tanımlanıp oluşturulurken kurumun yetenekleri, mevcut kaynakları, ve sahip olduğu tüm özelliklerin ilerisini görmek zorundadır.

Misyon, kurumun amaçlarını, örgüt kültürü değerlerini ve ulaşmak istediği hedeflediği noktayı ifade eden bildirgedir. Misyon, kurumun faaliyete geçmeden önce amaçların belirlenmesi için rehberdir.[169]

Devletin eğitim kurumlarına kalite standartlarının yükseltilmesi için belirlediği görevlerdir. Bilim ve teknolojinin ilerlemesi, günden güne yenilen çağa ayak uydurulamaması çoğu kurumların misyonlarını eda edememesine sebep olmakta ve kurumlar farklı açılımlar yaparak misyonlarını yenilemektedir. Genel Müdürler astlarına ve kurumun diğer çalışanlarının misyonu anlaşılır hale getirilmesine yardımcı olup benimsetmelidir.

Misyon belirlenirken; yönetim kurulu başkanları, üyeleri, genel müdürler, diğer üst yöneticilerinin fikirleri alındıktan sonra şekillendirilir. Misyon hazırlanırken ifadelerin, sözlerin açık anlaşılır olması, hedeflenen amaca tanımlayan, kuruma tanınmış temel yetkilerin belirlenerek, diğer kurumlardan farklılığını ortaya koyan kurumun hedeflediği amaçla ilgili kısa bilgiler verebilmelidir.

Örneğin; Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri A.Ş. misyonu ‘‘Öğrencilerimizi; Atatürk ilke ve inkılaplarına, anayasada ifadesi bulunan Atatürk milliyetçiliğine bağlı;

---

[166] Ulukan, **a.g.e.**, s.29.
[167] Dinçer, **a.g.e.**, 2007 , s. 9.
[168] Erdoğan, **a.g.e.**, s. 52.
[169] Şakar, **a.g.e.**, s. 115.

Türk milletinin milli, ahlaki, insani, manevi, ve kültürel değerlerini benimseyen koruyan ve geliştiren; ailesini, vatanını, milletini seven ve daima yüceltmeye çalışan; insan haklarına ve anayasanın başlangıcındaki temel ilkelere dayanan demokratik, laik ve sosyal bir hukuk devleti olan Türkiye Cumhuriyetine karşı görev ve sorumluluklarını bilen ve bunları davranış haline getirmiş yurttaşlar olarak yetiştirmektedir''.[170]

Yukarıdaki örnek misyonda geçtiği gibi kurum ''faaliyet alanını ve ne olduğunu'' yaptığı işi, değer ve inançlarını açıklamış, topluma yaymış, yapıcı yönde motive edecek cümlelerle kuruma has kısa vadeden uzun vadeye yayılmış bir bildirge sunmuştur.

2.2.1.2. Mevcut Durum Analizi

Kurumlar rekabet üstünlüğünü kazanmak ve bunu sürekli hale getirebilmek için iç ve dış çevre analizlerine başvurulur.[171] Kurumun mevcut durumunun saptanmasına yönelik bir süreçtir. Hiç bir kurum şu anki mevcut durumunu bilmeden geleceğe ait stratejiler oluşturmaz. Mevcut durum analiziyle ''Neredeyiz'' sorusunun cevabı aranır.[172]

Stratejik analizde kurumun mevcut stratejilerini, kurum yapısını, rekabet çevresini, konumunu, geçmişteki performanslarını, diğer rekabet çevresindeki kurumlarla uyumu, eldeki kaynakların kullanım şekline ve geçmiş verilerle karşılaştırılmalıdır.

Stratejik analiz uzun zamana göre başlama evresidir.[173] Üst düzey yöneticiler stratejileri şekillendirme ve geliştirmesini sağlar.[174]

Stratejik lider mevcudu muhafaza ederek geleceğe yönelik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için stratejik analiz yapmak zorundadırlar. Burada kurumun mevcut durumunu, kaynak yapısını, zayıf ve güçlü yönlerini, fırsat ve tehditlerin SWOT analizi ile ortaya konulup gelecekteki misyon, amaç ve stratejilerin geliştirilmesinde, olumlu ve olumsuz yönlerini, eksikliklerini ve nasıl eylemlerde bulunacağını gösteren süreçtir.

Mevcut durum analizini dışarıdan gelecek baskılara karşı zayıf ve güçlü yönlerini yönetimin en önemli unsuru olan SWOT analizi ile gerçekleştirebilirler. Stratejik analizde SWOT analizi ile kurumun iç ve dış çevre analizi, fırsat ve tehditler, kuvvetli ve zayıf yönler belirlenir ''mevcut durumu'' saptanır, aynı zamanda ''gelecek durum'' analizidir. SWOT kurumun güçlü yönleri (Strenghts), zayıf yönleri (Weaknesses),

[170] Fatih Koleji Katoloğu, Veli- Öğrenci El Kitabı, İstanbul, 2014, s.8.
[171] Baraz, ***Stratejik Yönetim-1***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 81.
[172] Akat, **a.g.e.,** s .48.
[173] Dinçer, **a.g.e.**, 2007, s. 39.
[174] Ünal, **a.g.e.**, s. 49.

fırsatları (Opportunities), olası tehditleri (Threats) İngilizce kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır.[175]

SWOT analizi yöneticilerin plan geliştirmelerinde, sorun çözme ve tanımlamada, nicel olarak toplanan bilgilerin yetersizliklerinde kullanılmaktadır, olumlu yönleri güç ve fırsatlar, olumsuz yönleri zayıf yanlar ve tehlikelerdir.

İç analiz kaynak ve yetenekler incelenir zayıf ve güçlü yönleri belirlenir, dış analizde çevre etkenlerinden politik, ekonomik, sosyal, kültürel, teknolojik fırsat ve tehditlerin saptanmasını sağlamaktadır.

Kurum çevresel değişimlere, gelişmelere karşı kendini direk yada doğrudan etkileme olasılığına karşın iç ve dış çevreye karşı gerekli tedbirleri almak zorundadır.[176] Kurumun stratejik analiz yapması kuruma içten ve dıştan gelen tehdit ve faktörlerin öğrenmesini , çevresinde ne kadar rekabet üstünlüğüne sahip ve güçlü olduğunu, olası stratejik problemlere baskılara karşı dayanıklılığını anlamasını sağlar.[177]

Kurumun stratejik analizle güçlü ve zayıf yönlerine tanımlamak gereklidir. Bu sonuçlara SWOT analizi ile ulaşabiliriz. Güçlü yönleri firmanın yapmış olduğu işte yetenekleri, mali açıdan iyi durumda olması, rekabet becerisinin yüksek olması, sahip olduğu imaj, uyguladığı başarılı stratejiler, teknolojik olarak yenilenmesi, fiyat avantajları, reklam ve tanıtımını iyi organize etmesi, yönetim becerisi güçlü yönlerini oluşturur, bunun aksi yapılan uygulamalar da zayıf yönlerini etki edecektir.[178]

Güçlü Yönler, kurumun mevcut sahip olduğu yeteneklerin aktif verimli kullanıldığı yönlerdir.

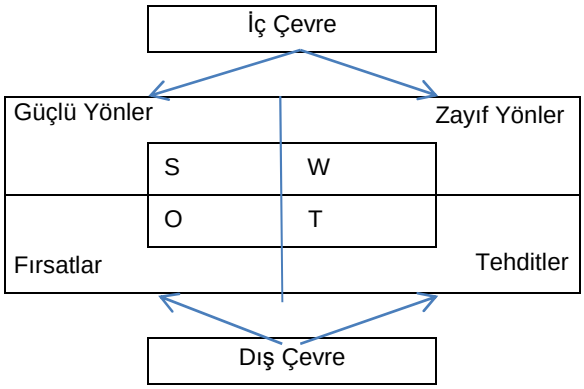
Zayıf Yönler, kurumun rekabet ettiği kurumlara karşı geliştireceği en zayıf yönleridir.

Fırsatlar, kurumun teknoloji ve pazarda oluşan değişimlerden, politik , ekonomik, sosyal, kültürel değişikliklerden kaynaklanan yönlerdir.

Tehditler, Kurumun varlığını sıkıntı oluşturan olumsuz çevre koşullarıdır. SWOT Analizi ile kurumların iç ve dış çevre analizi yapılabilmektedir.

Kurumun iç çevre analizi güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine, dış çevre analizi kurumun fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir.[179]

[175] Baraz , **a.g.e.**, s. 85.
[176] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 111.
[177] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 141.
[178] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 144.
[179] Can Aktan, ***Stratejik Yönetim***, T.Ü.G.İ.A.D., İstanbul, 1999, s. 34.



Şekil-7 SWOT Analizinin Kurumun İç ve Dış Çevresiyle Olan Durumu[180]

SWOT matrisine göre;[181]

S-O stratejisi kurumun iyi, üstünlük kazandığı konumundaki stratejilerdir.

W-O stratejileri kurum zayıf yönlerine olmasına rağmen değerlendirebileceği fırsatlar stratejisidir.

S-T stratejileri kurumun dışarıdan gelen tehditlere güçlü yönlerini kullanarak bertaraf edebileceği stratejilerdir.

W-T stratejileri kurumun en kötü stratejileridir.

Kurum ilk önce zayıf yönlerini düzeltip elindeki fırsatları değerlendirerek daha güçlü olmayı amaçlamalıdır. Güçlü olan kurumlarda mevcudu korumalı oluşabilecek tehditleri ortadan kaldırmalıdır. Kurum örgüt kültürünün oluşturulması için bilgilerin toplanıp analiz edilmesi gerekmektedir.

2.2.1.2.1.Dış çevre analizi

Dış çevre analizi ile genel müdür kurumun dış çevresindeki değişmeler analiz edip ileride kurumu ve rakiplerini nasıl etkileyeceğini belirler.[182] Kurumun faaliyet alanının dışında amaçlarına ulaşmaya etkileyen etmenlerdir. Amaçlanan hedefleri ulaşmadaki fırsat ve tehditleri izlenip gerekli olan stratejilerin önce iş sonra genel çevresine analiz etmesi ve rekabet yapısının incelenmesini sağlar.[183]

Dış çevre analizi doğal afetler, ekonomik nedenler, politik ve yasal faktörler, teknolojik faktörler vb. faktörler analiz edilerek sonuçlandırılır. Burada kurumların olası rakipleri arttıkça kazançta karlılık oranı düşebilir, tersi olursa rakipler azalırsa fırsata çevirip kazanç artacaktır.

---

[180] Aktan, **a.g.e.**, s. 34.
[181] Baraz, **a.g.e**., s. 89.
[182] Baraz, **a.g.e.**, s. 81.
[183] Dinçer, **a.g.e.**, s. 40.

Dış çevre endüstri yada iş çevresi ve genel çevre olarak iki başlıkta ele alınmaktadır. Kurumun iş çevresi rekabet ettiği rakipleri, müşterileri, kuruma hizmet veren firmalardır, dış çevre denince fırsatlar ve tehditler akla gelmektedir. Fırsatlar kurumun amaçlarını ulaşmasını sağlarken, tehditlerde engelleyen unsurlar olarak görünür.[184]

Kurumun kontrolü dışındaki etkenlerin kuruma zarar verme olasılığı yüksek olan ekonomik, sosyal, kültürel, demografik, çevresel, politik, yasal, teknolojik, rekabete ilişkili etkenlerdir. Dış çevre fırsatlar ve tehditler olmak üzere iki grupta incelenir. Fırsatlar, kurumun faydasına olabilecek sonuçlardır, Tehditler ise kuruma zarar verecek nitelikteki sonuçlardır.[185]

Kurumlar oluşabilecek mali kriz, hükümet değişikliği sonucunda siyasal belirsizlik, daha fazla başarı elde etme hırsı, işten çıkarmalar etkili olabilir. Fakat bazen kurumların tehdit gibi gördükleri unsurlar fırsat oluşmasını sağlayabilir. Kurumlar kâr ve rekabet avantajlarını korumak için başarılı olmalı ve kendisini topluma benimsetmelidir.

2.2.1.2.2.İç Çevre analizi

İç çevre analizi, kurumun kontrolündeki iyi yada kötü yönetilen faaliyetlerin tümüdür. Kurum için olumlu sonuç verebilecek faktörleri güçlü yanları, olumsuz sonuç verebilecek faktörleri de zayıf yanları olarak belirtilir.

Genel müdür güçlü ve zayıf yönlerini kurumun rekabet ettiği diğer kurumlara bakarak zayıf gördüğü alanları güçlendirmeli, güçlü yanlarını daha sağlamlaştırma yönlerine bakarak değerlendirmelidirler.[186]

Rekabet üstünlüğünü kazanmak ve bunu sürekli hale getirebilmek için kurumun burada başarılı yada başarısızlık, mali yönden kar zarar göstergesini kontrol etmektedir. İç çevre analizi ile kurumun yönetim, finans, insan kaynakları, üretim ve pazarlama yönünden üstün ve zayıf yönlerinin belirler.

SWOT analiziyle kurumun güçlü yönlerini, diğer kurumlara nazaran üstün yetenek ve varlıkları oluşturulur. Güçlü yönü rekabet üstünlüğü oluşturacak kaynak ve yeteneklerdir. Kurumun güçlü yönleri, ‘‘patentler, ticari markalar, tescilli Know-How’lar, Pazar ve rakip bilgisi, farklılaştırılmış ürün ve hizmet, dağıtım kanalları’’ olabilir.[187]

Genel müdür, SWOT analizinde kurumun zayıf yönlerini kurumun mevcut varlık ve yeteneklerinin hangi oranda düşük ve zayıf olduğunu belirtir, kurum zayıf yön-

[184] A.Emre Demirci, ***Stratejik Yönetim-1, Anadolu Üniversitesi Yayınları***, Eskişehir, 2012, s. 68.
[185] Ulukan, **a.g.e.**, s. 29.
[186] Ulukan, **a.g.e**., s. 30.
[187] Baraz, **a.g.e.**, s. 86.

lerini daha dikkatli analiz eder . SWOT analizinde kurumun fırsatlarını belirlerken dış çevredeki gelişmeler dikkate alınarak çıkacak fırsatları değerlendirmedir. Burada zaman, koşullar, varlık ve yeteneklerin yönlendirilmesi önemlidir.

Bunlar, '' Kötü itibar, eskimiş bir bina, araç ve gereçler, hammadde ve pazara uzaklık, dağıtım kanalları, yeni pazarlara giriş engelleri, ar-ge deki yetersizlik, güçlü marka ve patentlere sahip olamama, sahip olan teknolojinin eski olması'' vs. örneklerden oluşabilir. Fırsatlar rekabet edilen firmaların yaptığı hataya istinaden de oluşabilir, çevre ve piyasa koşullarından da fırsatlar oluşabilir.[188]

Kurumlara temel yetkinlik analizi, değer zinciri analizi, SWOT analizi uygulanabilir. Temel yetkinlik analizi, Kurumun sahip olduğu yeteneğin değerli olup olmadığını, nadir bulunup bulunmadığına, taklit edilip edilmediğine, alternatif yetenekler kullanılıp kullanılmadığına göre analiz edilir.

Değer zinciri analizi, Michael Porter tarafından geliştirilen bir analiz yöntemidir. Kurumun yapmış olduğu aktiviteler ve bunların nasıl etkileşimde olduğunu açıklamaya sağlamaktadır. Değer zinciri analizi kurumun rekabet üstünlüğünü sağlamak için değer oluşturmak için temel ve destekleyici faaliyetler olarak ayıran içsel analiz modelidir.[189]

Temel yetenek kurumu diğer kurumlardan ayıran, rekabet üstünlüğü sağlayan, vizyonunu ifade eden, rakiplerine karşı üstün bilgi ve beceri yeteneğidir. Her kurumun kendine göre yetenekleri bulunmaktadır. [190]

Kurumların kullandıkları varlıklar aynı olmasına rağmen ürünlerin farklı kalite ve özellikte olması kurumun yeteneği ile ilgilidir. Sonuç olarak stratejik analizde kurumlar iç çevre analizinde mevcut kaynak ve yeteneklerinin zayıf yönlerini, dış çevre analizinde dışarıdan gelecek tehdit ve fırsatları belirledikten sonra stratejiler belirleme aşamasına geçilmektedir.

2.2.1.3.Uzun Vadeli Amaçların Belirlenmesi

Yöneticiler, uyguladığı iletişimle çalışanları amaçlarına inandırmalı, yönlendirmeli, enerjisini çalışanlarına aktarmalıdır.[191] Amaçları belirlerken ''vizyonumuza ulaşmak için neler yapmalıyız'' sorusuna cevap aramalıdır.[192]

Amaç kurumun gelecek günlerde olmak isteği plana göre yapılır, başarının temel dinamiğidir. Kurum uzun dönemler için kârlılık sağlamayı, toplumsal sorumluluğunu ifa etmeyi, konumunu koruması ve varlığını sürdürmesi için önemlidir. Amaç-

[188] Baraz, **a.g.e.**, s.87.
[189] Refika Bakoğlu, ***Çağdaş Stratejik Yönetim,*** Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010, s.156-158.
[190] Baraz, **a.g.e.**, s. 82.
[191] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 19.
[192] Songür, **a.g.e.**, s. 64.

lar stratejilerin gerçekleşmesi için açık, anlaşılır, vizyon ve misyon dairesinde önem ve öncelikler belirlenerek sonuç odaklı ve zamana yayılmış olmalıdır.

Uzun vadeli stratejik amaçların belirlenmesi çevre şartlarına göre kurumun tümüne yön verir verimliliğini arttırır.[193] Amaçların başarılmasında kurumun politikaları, yöntemleri, örgüt kültürü, kurallar ve taktik planlar önem arz etmektedir.[194]

Kurum ihtiyacını, isteklerini yapacağı eylemlere göre geleceğe yönelik belirlemeli, planlamalı, karar vermelidir. Doğru belirlenen amaçlar anlamlı, ölçülebilir ve zamana yayılmıştır. Burada amaçların uygulanabilir nitelikte olmasına özen gösterilmelidir aksi takdirde zaman ve parasal kayıplara neden olabilmektedir.

Thomas Carlyle ‘‘Amaçsız bir insan, dümensiz bir gemiye benzer’’ diyerek hedef belirlemenin önemini belirtmiştir.[195]

Uzun dönemli amaçlar, kurumun misyonunun gerçekleşmesi için ulaşmak istediği sonuçlar bütünüdür, başarı elde etmek için yön gösterir, değerleme yapmayı sağlar, sinerji oluşturur, yapılacakları önem sırasına koyar, koordinasyonu sağlar, stratejilerin planlanması, uygulanması, denetlenmesi için temel oluşturur.

Kurumun mevcudiyetini muhafaza edebilmesi için temel yeteneklerin, çalışan ile çalışmayan kişileri tanımlamak bu tür durumlarda izleyeceği stratejileri belirlemesine, bazen de geleceğe yönelik yapılan plan ve projelerin gözden geçirilip planlamasını sağlamaktadır.[196] Uzun vadede geleceğe yönelik amaçları belirlemek için, gelecekte hedeflenen temel fırsatlar ve potansiyel müşteri kriterleri ile potansiyel değişimleri belirlemek için etkin değişkenlerin farklılıkları dikkate alınmalıdır.[197]

Uygun olmayan amaçlar, örgüt kültürüne aykırı ödüllendirme sistemi, ne olduğu belli olmayan karmaşık ve tutarsız çevre, faaliyetlerde gönülsüzlük isteksizlik, değişime karşı tampon olup uygulatmama kurumun amaçlarının belirlenmesinde sorun olabilir.

Günümüzde sürekli değişen teknoloji, çevresel değişimler, rekabet ortamı , gelecek fırsatların iyi değerlendirilmemesi, ekonomik, siyasal, teknolojik, dış çevre faktörleri, gönülsüzlük, kişilerdeki öz güven eksikliği, başarısız olma korkusu, amaç belirleme stratejilerini sekteye uğratabilir.[198]

Hunger–Wheelen’e göre kurumlar uzun vadeli amaçlarını; ‘‘Kârlılık(Net Kâr), Etkinlik (Düşük Maliyet), Büyüme (Satış ve toplam Varlıklarda artış), kâr payı hisse senetleri değer artışı, kaynak kullanımı (Öz sermaye ve yatırım kârlılığı), şöhret (önde gelen firma olma), İstihdam garantisi, ücretler, Topluma katkı (vergiler, hayır işle-

[193] Dinçer, **a.g.e.**, 2007, s. 173.
[194] Dinçer, **a.g.e.**, s. 353.
[195] Canten Kaya, ***Öğretmenlere Öneriler***, Zambak Basım Yayım, İstanbul, 2005, s. 145.
[196] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 16.
[197] M.Necdet Timur, ***İşletme Bilgi Sistemleri***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2012, s. 120.
[198] Şakar, **a.g.e.**, s. 131.

ri), pazar payı, teknolojik liderlik, hayatta kalma (iflas etmeme)'' üzerine inşa edebilirler.[199]

Kurumun amaç ve hedeflerinin ölçülebilir düzeyde olması ve herkes tarafından benimsenmesi kurumun arzuladığı neticedir.

2.2.1.4. İzlenecek Stratejilerin Seçimi

Stratejilerin oluşturulması üst düzey yöneticilerin katılımı ile başlayıp, uygulanacak stratejiler belirlenir, planlanır, takım oluşturularak başlanır. Stratejik lider kurumu sadece raporlar ve analizlerle yönetmez, gelecek odaklı yönetip kurumun uzun dönemli hedeflerini ulaşmak için kaynaklarının nasıl ve ne zaman kullanılacağını belirtilmelidir.

Stratejilerin oluşturulup seçilmesi için değişik seçenekler ve birbirine karşı önemli üstünlükleri olabilir fakat kuruma rekabet avantajını kazandıracak amaç önceliklidir. Kurumlar stratejilerini seçmeden önce rekabet ortamını, çevresel değişimleri, yasal düzenlemeleri, teknoloji boyutunu ve akla gelebilecek çevresel unsurları dikkate aldıktan sonra kurum içi gelişmelere odaklanır.

Stratejilerin seçimi olası problemlerin tamamını görmemize sağlayamayabilir, stratejik seçim yapılırken hedeflenen niyet önemlidir ve düşünülüp, tartışılıp, alternatif stratejiler geliştirilmeli, rakiplere karşı rekabet avantajı sağlayarak kurumun bir adım önde olmasını, başarılı ve başarısız yönlerimizin ortaya çıkmasını sağlamalıdır.

Kurumun büyümesi, küçülmesi, mevcut durumu koruma yada iç ve dış çevredeki fırsatlardan yararlanırken belirlediği stratejilerini astlarıyla planlama yapmalı ve paydaşları ile paylaşmalıdır. İzlenecek stratejilerin seçimi kişi kurumu iyi bilen, kurum kültürüne yatkın, kuruma değer verip, temsil vasfı olan, ilim irfan sahibi, çalışanları ile uyumlu, astlarının da görüşlerini değer veren alanında uzman kişiler olmalıdır.

Tablo-3 Stratejik Seçenek Matrisi[200]

	Güçlü Yönler	**Zayıf Yönler**
Fırsatlar	SO	WO
Tehditler	ST	WT

[199] Ulukan, **a.g.e.**, s. 30-31.
[200] Hatipoğlu, **a.g.e.**, s. 138.

Kurumun örgüt ve etik değerleri dikkate almalı, kurumu temsil etmeli, bilgi ve tecrübe deneyimine sahip olmalıdır. Misyon, vizyon amaç ve hedeflerini belirledikten sonra, stratejik analizlere bakılarak stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. SWOT analizine göre kurumun güçlü yönlerini (S) ve zayıf yönlerini (W) ile dış çevreden kaynaklanan fırsatları (O) ve tehditler (T) ile belirterek stratejilerin seçimi yapılabilir.

WT Stratejileri; kurumun zayıf yönlerini ve kuruma gelecek baskı, tehditlerin olumsuz etkilerini indirmeye yönelik stratejidir. WO Stratejileri; kurumun zayıf yönlerinin etkilerini yok etmek, olumsuzlukları fırsata çevirmeye yöneliktir. ST Stratejileri; kurumun dışındaki tehditleri kurumun güçlü yönlerini kullanarak azaltmaya yöneliktir. SO Stratejileri; Kurumun güçlü yönlerini, dış çevrenin sunduğu fırsatlardan yararlanmaya yöneliktir.

Strateji seçilirken kurumun amaçları doğrultusunda sahip olduğu kaynakları, yetenekleri kullanılır. Olası sorunlar ve sorunların çözülmesi, alternatif yollar ve yöntemler nelerdir, kuruma olumlu ve olumsuz yansımaları, maliyeti, hangi strateji rekabet ortamında kurumu etkili yapmaktadır.

2.2.2. Stratejilerin Uygulanması

Stratejilerin uygulanması kurumun kendi içinde acil olarak bir yada daha az süreli planlar geliştirmesine sağlayacaktır.[201] Kurum stratejisini uygularken yöneticiler olası risk oluşturan kararlar almaması gereklidir, alacağı kararların akla uygun, mantıklı, uygulanabilir eylemlerden gerçekleşmelidir, aksi halde uygulanan strateji kurumu zor duruma sokabilir.[202]

Uygulamalarda kurumun yıllık amaçları belirlenip, kurum kaynaklarının dağıtılması, insan, teknoloji ve tüm kaynaklarının işletmenin ilke ve politikalara uyumlu hale getirilmesi, çalışanların motive edilmesi gerekmektedir. Uygulama süreci yönetim sürecinin en zor aşamasıdır.

Stratejilerin uygulanabilmesi için kurum kültürünün geliştirilmesi, kurum yapısının oluşturulması, bütçelerin hazırlanması, bilgi ve teknoloji sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılması, personellerin performansına göre ücretlendirilmesi yıllık hedefler belirlenmesi, politikalar oluşturmalı, personellerini motive etmeli, kaynakların daha önceden belirlenmiş stratejiler için ayrılmasını gerektirir.[203]

Yöneticiler belirlenen amaçlar için önceden çalışanların ve yöneticilerin harekete geçmesi ve kendilerine düşen görevleri yerine getirmeli, yetenek yönetimini iyi

[201] Ünal, **a.g.e.**, s. 55.
[202] Peter Tufano, ***Stratejide İlerlemeler***, Çev. Kardam Ahmet, MES Yayınları, 2002, İstanbul, s. 167.
[203] Ulukan, **a.g.e.**, s.37.

bilmeli, liderlik vasıflarını iyi kullanmalı, tecrübe ve eğitimi ile alakalı uyumu olmalı, misyon ve vizyonu benimsemelidir.

Stratejilerin uygulanma aşamasında birinci derecede görev genel müdürlerindir. Değişen rekabet ortamında kurumu korumak, geliştirmek, yeniliklere ve değişime açık olmak için kurum yapısını oluşturup, görev yapacak kişileri belirleyip, uygulamalara geçirilmesini sağlanmalıdır.

2.2.2.1.Yıllık Amaçların Belirlenmesi

Yıllık amaçların belirlenmesi kurumun uzun sürecek hedeflerindeki ara hedeflerdir, hedefler ölçülebilir, sayılabilir, gerçek ve tutarlı olmalıdır, uygulanacak amaçların personelin hangi potansiyele sahip olduğunu çıkarabilmelidir.[204]

Kurumun gerçekleştirmek istediği hedeflerin zamana yayılması ile soyut yada somut, maddi yada manevi olabilir. Yıllık amaçlar belirlenirken amaçların benimsenmesi, başarılabilir olması, iyi tanımlanmış olması, çalışanları yönlendiren ve motive edici olması, amaçların uyumlu olması, kuruma katkısının olması dikkat edilmelidir. Amaçlar kurumun tanınmasına, politikalarının belirlenip kaynakların dağıtılarak organizesinde etkili olmaktadır.

Kurumlarda önceden oluşturulmuş, belirlenmiş fakat uygulamayı bekleyen stratejileri olabilir. Kurumlar amaçlarını kurumun genelini düşünerek yada bir bölümünü kapsayacak şekilde amaçlarını belirleyebilirler. Bunu yaparken kurumun mevcut şartlarını, durumunu iyi analiz edip iç ve dış etkenlerde gözden geçirilmelidir.[205]

Yıllık amaçların belirlenmesi kurumun stratejilere uygulamaya başladığı andan itibaren geçen süre zarfındaki değişmelere değerlendirmelerine katkı sağlar. Stratejik liderler mevcut süreci analiz ve kontrolünü sağlarken önceden belirlenen amaçların planlı gidip gitmediğini belirlemek zorundadırlar.

2.2.2.2.Kaynakların Dağılımı

Kaynak dağılımı belirlenen amaç ve stratejiler doğrultusunda kurumun elindeki maddi manevi, fiziksel, mali, teknolojik kaynakların nereye, nasıl, ne zaman, ne kadar ayrılacağını belirten kararlardır.[206]

Stratejik liderlik uygulamalarında etkinliği arttırmak için kaynak dağılımı kurumun mali, insan, teknoloji ve üst yönetim ile ilgili her türlü kaynakla ilgilidir. Kurumlarda ham madde ve sermayenin sınırlı olması kurumun kaynaklarının daha fazla yarar sağlayacağı alanlara yönlendirilmesi gereklidir.

---

[204] Ulukan, **a.g.e.**, s.37.
[205] Maviş, **a.g.e.**, s. 117.
[206] Erol Eren, ***Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası***, Beta Basımevi, İstanbul, 2002, s. 409.

Kurumun ihtiyaçlarının karşılanması kaynakların etkili kullanımı ve dağıtımı ile mümkündür. Kurumun kaynakları (doğa) toprak, emek, sermaye (makine ve teçhizatlar, ekipmanlar, mali kaynaklar, binalar vs.) kaynaklardır.[207]

Kaynakların dağıtılması stratejilerin planlanıp uygulanması, kontrolü ve denetlenmesi aşamasında hangi bölüme ne kadar kaynak aktarılacağını sağlamaktadır. Stratejik lider değişen çevre koşullarını dikkate alarak kurum kaynaklarını geliştirmeli, rekabet üstünlüğünü kaybetmemek için elinde bulunan fiziksel, finansal, teknolojik, beşeri kaynaklarla kurumu güçlendirmeli, kaynakların ortak kullanılmasını sağlamalıdır.

Kurum elindeki kaynaklarını zaman, parasal kaynak, personel ve bilgi yönünden de dikkate almalıdır.[208]

Yönetici, kaynakların planlanması, organize edilmesi, koordinasyon ve kontrolünü sağlar elindeki gücü hangi noktalara dağıtıp paylaşacağını belirler. Kaynak dağıtılması kararını alan, uygulayan ve değerlendiren kişidir, diğer kişi ve toplumlarında desteğini almalıdır. Kurumlar elindeki kaynaklarını stratejik ve fonksiyonel iş yaptığı yerlere dağıtıp rekabet üstünlüğü sağlayacak taklit edilemeyecek noktaya gelmeye çalışmalıdır.

Kurum mevcut durumu ile ilgili hangi bölümde kim çalışacağını, hangi kadrolarla bu süreci yöneteceğinin belirlenmesi kaynak dağılımı ile ilgilidir.[209]

Kurum Ar-Ge bölümü için, yeni şubeler açımı için, belki sermaye artışı için yada herhangi bir birim veya bölümün yenilenmesi yada eğitimleri için kaynak ayırabilir. Kaynak dağılımı izlenecek politikalar ve rekabet avantajı yönünden önemlidir.

2.2.2.3.Politikaların Belirlenmesi

Kurumun mevcut olan stratejilerine karşı alınan kararlarda amaçlanan hedeflere yön verilebilmesi için belirlenen yol ve davranıştır. Kurum için belirlenen politikalar stratejik liderin yetki devrini, kararlarında objektif olmasını ve tekrar yeni kararlarla zaman kaybetmemesini ve kurumsallaşmasını sağlar.[210]

Politikalarda stratejiler gibi kuruma yön verir, planların oluşturulmasını düşünme rehberliği yapar stratejik liderlik uygulamalarında uyulması gereken kuralları belirler. Kurumun kendine yakın kişileri çalıştırma düşüncesi, ast üst ilişkilerindeki uyum, giyim, sigara vs. örnekler olabilmektedir. Belirlenen politikalar insanların davranışlarına hitap etmelidir.

---

[207] Kemal Yıldırım, ***Mikro İktisat***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 4.
[208] Maviş, **a.g.e.**, s. 117.
[209] Paşaoğlu, **a.g.e.**, s.103.
[210] Dinçer, **a.g.e.**, 2007, s. 27-29.

Politikaların belirlenmesi kurum çalışanlarının fikir, düşünce, ve davranışlarına rehberlik eder.[211] Stratejik Yönetim sürecinde uygulama kısmında karar vermede kılavuzluk yapar, yenilenme ve değişime yönelik verimli kararlar almamızı kolaylaştırır.[212]

Kurumlar strateji uygularken rakiplerinin amaçları, yapabilecekleri hamlelere göre yeni politikalar oluşturur. Bazen de daha önce uygulanmış yöntemlere yada mantık dairesinde tahminlerle politikalarını belirlemeye çalışırlar. Burada var olanı yapmak zorunda değildirler, kurum topluma karşı stratejik çalışmalar yapıp, reklam, lobicilik, seminerler, sosyal aktivitelerde gündemin nabzını tutmaya çalışabilirler.

Politikalar planlama aşamasında yetki devrine katkı sağlar, kararların zamanında verilmesinde etkili olur, koordinasyonu sağlar, denetim ve kontrol mekanizmasının işlemesinde tedbirlerin alınmasına sağlar.[213]

Kurumların sunduğu hizmetlerin politikalara uygunluğu hizmet sunum süreci ve hizmet kalitesine bağlıdır. Yönetim kurulları şirketlerin politikasını belirlerken kurumu yönetecek genel müdürü ve müdürleri belirlerler. Kurumun genel müdürü, yönetim kurulunun belirlediği çizgilerin dışına çıkmadan kendi stratejisi ile kurumu yönetir, hedeflenen amaçlara ulaşmaya çalışır. Genel müdürlerde yönetim kurulu tarafından denetlenir.

Stratejik yönetim süreci uygulamaları oluşturmak içinde, personel alımı veya istihdamında, kurumun beklentilerini nasıl gerçekleştirebileceğine dair tanımlamasına sağlar.[214]

Politikalar, mevcut bir sorunu yada sorunlara göre kurumun verdiği ilk tepkidir. Çalışanların davranışlarında ve yapması gerekenleri göstermede rehberdir. Strateji uygulamaları stratejinin belirlendikten sonraki aşaması olup stratejilerin hayata geçirilmesini sağlayan süreçtir.

Politikalar yıllık hedeflere ulaşmak için kullanılan araçlar, kılavuzlar, kurallar bütünüdür. Politikalar kurum içinde çalışanların tutarlı ve koordineli iş birliğinde bulunmasına faaliyet göstermesine sağlar. Politikaların belirlenmesi karar verme sürecine yön veren açıklamaları ve sınırlılıklarını belirledikten sonra amaca yönlendirir. Uygulanacak yada belirlenecek politikalar kurumun davranış ve eylemlerine uygun olmalıdır.[215]

Kurumdaki stratejik liderin çalışanlarının stratejilerini uygulayabilmesi için yapabileceğini inanmalı, idrak edip benimsemeli, yenilenmenin oluşmasını sağlamaya

[211] Dinçer, **a.g.e.**, 2007, s. 352.
[212] Ulukan, **a.g.e.**, s. 32.
[213] Dinçer, **a.g.e.**, 2007, s. 353.
[214] Şakar, **a.g.e**., s. 126.
[215] Maviş, **a.g.e.**, s. 119.

çalışmalı, bu uygulamaların kurumu ne derece katkı sağlayacağını, başlama ve bitiş tarihini değerlendirmelidir. Burada stratejik lider eğitimini, tecrübesini, karakterini, bilgisini kullanıp, liderlik kabiliyetini göstermelidir .

2.2.3. Stratejilerin Kontrolü ve Değerlendirilmesi

Stratejik kontrol eylemim planlanıp, uygulanıp, istenilen hedefe ulaşıp ulaşmadığını gözlemlemek ve gerekli düzeltmelerin yapılıp sürecin devam etmesine sağlar ve stratejik liderin görevidir.[216] Kurumun mevcut durumu ile stratejiden sonraki denge durumunun belirlenmesi uzun ve açık stratejik planların denetlenmesi öğrenmeye katkı sağlayacağı düşünüldüğünden stratejilerin kontrolüne ihtiyacı vardır.[217]

Stratejik lider stratejilerin kontrolü için değerlendirmeler yaparak mevcut olması gereken standarttan sapmaları gözlemler ve önleyici tedbirler almak zorundadır. Stratejik kontrol kurumun kısa ve uzun dönemde belirlediği ve uyguladığı stratejilerden kâr ve denge kurulmasını, plan yapılmasını ve uygulamanın pekiştirilmesini sağlar.

Her şeyden önce uzun dönemli plana göre belirlenen ve uygulanan stratejinin başarısına, sürecin yönetimine, kaynak kullanımına ve çevresel faktörlere bağlıdır.[218] Stratejilerin kontrol edilmesinde gözlemlemek, ölçmek ve davranışlarını izleme metotları uygulanabilir.[219] Stratejik kontrol belirlenen ve uygulanan stratejilerin nasıl gittiğini, belirlenen amaç ve hedeflerin ne kadarını ulaşıldığını gösteren, çalışanlar için motivasyon oluşturmayı sağlayan yönetim sürecinin son safhasıdır.[220]

Stratejik kontrol ile stratejik yönetim sürecindeki uygulamalarla istenilen noktaya gelip gelmediğini anlamak yapılan uygulamaların değerlendirilmesi kurumun çevresel analizlerini, vizyon ve misyona bağlı kalıp kalmadığını belirlenen stratejik hedeflere göre hareket edilip edilmediğinin geri bildirimini sağlanır.

Stratejiler değerlendirilirken takım kriterlerini oluşturup kurum artık eski stratejilerinle mi yada yeni stratejiler belirlemesi gerekli olup olmadığı, uyguladığı stratejilerde ne derecede başarılı olabildiğini geri besleme ile üst düzey yöneticilere bilgi aktarımını sağlayacaktır.[221]

Stratejik Liderlik uygulamalarında stratejik yönetim sonuca hitap eden bir süreçtir. Sonuca hitap etmesinin sebebi kurum kendi mevcudiyetini koruması piyasada rekabet edebilmesi için belirlediği stratejilere karşın aldığı kararlar işletmeyi başarılı

[216] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 497.
[217] Ünal, **a.g.e.**, s. 160.
[218] Ünal, **a.g.e.**, s. 56.
[219] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 498.
[220] Dinçer, **a.g.e.,** 2007, s. 46.
[221] Dinçer, **a.g.e.**, 2007 ,s. 373.

yada başarısız yapma olanağı vardır. Bunun için stratejilerin değerlendirilmesi oluşabilecek hataları baştan görüp tekrar stratejileri revize etme imkanı sağlamaktadır.

Uygulanacak stratejilerin değerlendirilmesi tutarlılık, uyum, uygulanabilirlik, fayda, etkin rol oynamaktadır. Tutarlılık ve uygulanabilirlik kurumun iç değerlendirmesidir, uyum ve fayda dış değerlendirmesidir. [222]

Stratejileri değerlendirecek kişilerin ekip çalışmasına etkin rol alıp dışarıdan gelebilecek değişikliklere tepki gösterebilmesidir. Stratejilerin uygulanabilir olması kurumun üst düzey yöneticilerin stratejiyi yönetebilecek beceri ve kabiliyetine, yeterlilik gücüne, tecrübesine bağlıdır.

Kurumun ileriye dönük beklentileri, hedeflerinin gözden geçirilmesi, alternatif yolların tespiti vs. ölçütler için kurumlar için önemlidir. Stratejiler dönem sonuna varmadan belli aralıklarla denetlenmelidir eksiklikler ve düzeltmeler yapılmalıdır. Yapılan değerlendirmeler, vizyon ve misyondan başlayıp analizlerin, amaçların, kaynakların dağıtımı, politikaların doğru belirlenip belirlenmediğine, geliştirilmesi gereken planların ve stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olup kurum daha sonraki stratejileri için tedbir alma imkanını sağlayacaktır.

Önceden belirlediği amaç ve hedeflere istinaden ne durumda olduğunu , ne kadar iyi performans sergilediğini görmek için yapılmalıdır. Ne var ki işe yarayıp yaramayacağı kesin değildir.[223] Stratejik değerleme hedeflenen amaç doğrultusunda hedefte geri kalınmışsa yada fazlasına geçilmişse durum analizinin yapılması gerekir. Amaçlanan hedefin tutmaması iç ve dış faktörlerden oluşabilir.[224]

Organizasyonların, faaliyetlerin etkinliğini denetlemektir, gerekli şartlarda da değişiklik yapmasıdır. Stratejik Yönetim Sürecinin son aşamasıdır. Kurumların uygulamada sıkıntı yaşadıkları süreçleri değerleme ile tespit edebilir. Strateji analizinde zamana bağlı iç ve dış faktörlerin değişmesi sürecin zaman alıcı ve pahalı olmasına neden olabilir. Bundan dolayı kurum yöneticileri altı aylık strateji değerlemesinde iç ve dış faktörleri gözden geçirir, performansın ölçümü ve düzeltici önlemlerin alınması kontrollerini yaparlar. Bu değerleme bugün başarı getiren uygulamaların yarın başarı sağlayacağı garanti olmadığından zorunluluk arz eder.

İç ve dış çevresel yönleri stratejiye başlamadan önceki gibi güçlümü, başka iç ve dış çevresel unsurlardan etkilendi mi, iç ve dış çevresel zayıflıkları nelerdir, rakiplerinin stratejilerinde ne gibi değişiklikler oldu, Kuruma dışarıdan gelebilecek tehdit ve baskılar var mı, kurum yönetimin iradesi dışında yönetim hassas mı gibi sorular cevaplandırılmalıdır.[225]

---

[222] Paşaoğlu, **a.g.e.**, s. 120.
[223] Paşaoğlu, **a.g.e.**, s. 121.
[224] Ulukan, **a.g.e.,** s. 32.
[225] Paşaoğlu, **a.g.e.**, s. 124.

Uygulama sonuçları değerlendirilip, planlar kontrol edilip sistemdeki eksiklikler tamamlanır. Kurum için geri besleme yada geri bildirim olup süreçteki aksaklıkların değişikliklerle zarar vermesini önleyebilir.

Strateji değerlendirmesi, nicelik ve niteliksel ölçütlere bağlı olmaktadır, doğru değerlendirmeyi yapmak için kurum yapısal boyutu, sektöre, uyguladığı stratejiye ve yönetim anlayışına bağlıdır.[226]

Üst düzey yöneticilerin belirlediği stratejilerin uzun süreli olmasından dolayı yapılacak hatalar kuruma zarar verebilir. Yapılacak hatanın kuruma zarar vermemesi için çıkabilecek sorunların önceden analizlerle görülüp veri değerlendirilmesi yapılmaktadır.

Stratejilerin değerlendirilmesi, kurum yapısı, politikaları, kaynakları ve uygulama sonuçlarının planlanan duruma uygunluğunu belirler. Standartların belirlenip, uygulama sonuçlarının başarısının ölçülmesi, belirlenen standartlarla karşılaştırılması, sorunların giderilmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasını sağlamaktadır.

2.2.3.1.Performansın Ölçümü ve Değerlendirilmesi

Performans Ölçümü ve değerlendirmesinde stratejik lider kişiler arası becerileri, problemi kavrama ve çözme yeteneğini, değişimlere bakışı ve adapte oluşu, güvenilirliği, koordinasyon becerisi, liderlik vasıfları, genel yetenekler, ahlak bakımından değerlendirilir.[227]

Kurumda çalışanları başarısını ödüllendirmeye başarısız olanlarında eğitimi ihtiyacı olduğunu saptar. Stratejik lider burada performans değerlendirme sistemi ile çalışanlarla iletişim kurar, davranışlarını, tutumunu, ahlaki değerlerini, öz yetenek ve niteliklerini tanımasına sağlar.

Stratejik lider kurum misyon, vizyon ve örgüt kültürüne bağlı uzun dönemli planlar yaparak verimliliği en üst düzeye çıkarmayı hedeflemektedir. Bunun için çalışanların koordinasyonu, kurum kaynaklarının etkili kullanılması, performans göstergelerini bakarak uzun dönemli amaçlar için benimsemesini sağlar.[228]Kurum yıllık dilimlere göre performans programını işleterek stratejik liderlik uygulamalarında geldiği noktayı ,gerekli kaynak ihtiyaçlarını, performans hedef göstergesini, bütçe ve faaliyet raporlarını oluşturmalıdır.[229]

Kurum içinde çalışanların performanslarının her zaman aynı düzeyde kalması beklenemez, bu yüzden kurum üst düzey yöneticileri kişiler üzerinde planlamayı

---

[226] Paşaoğlu, **a.g.e.**, s. 124.
[227] Barutçugil , ***Performans Yönetimi***, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s. 148.
[228] Barutçugil, **a.g.e.**, s. 160.
[229] Maliye Bakanlığı BÜMKO, ***Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi***, Ankara, 2004, s. 16.

çalışanın yetenek ve becerilerini dikkate alıp yapacağı işle ilgili eğitimler verilip, ödül ceza sistemi ile motivasyonunu dengede tutmalıdır.

Performans ölçümü ve değerlendirmesi, uygulanan stratejilerin değerlendirilerek geçerli sonuçlarla karşılaştırılması, stratejiyi uygulayan ve yardımcı olanların performans değerlendirmesi ve amaçlar ilgili süreci kapsamaktadır.[230]

Stratejik yönetim sürecinde son aşama olan performans ölçümü ve değerlendirme yöneticilerin yararlandığı kaynaklarla alakalı kişisel gözlemler, istatistiki, yazılı, sözlü raporlardan bir tanesi kullanabilir. Performans ölçümlerinin sonuna göre kontroller ve düzeltici önlemler alınır. Kontrol ve Düzeltici önlemler alınmadığı takdirde zaman, kurum kaynak ve israfı ortaya çıkabilir. Performans değerlendirme sistemini kurumlar işletmezse kurum çalışanlarının başarılı yada başarısız olduğu saptanamaz, geri bildirim yapılamaz kurum amaç ve hedeflerini tutturamaz, iş tanımındaki standartlara ne kadar ulaşıldığını belirtmektedir.

Kurumda çalışan personelin başarılarını ve gelişme durumunu yaptıkları işin sonucuna ve sisteme katkıları göz önüne alınarak başarılı performans sergileyenleri bulmak için etkin performans değerlendirme sistemi ile değerlendirilip ödüllendirme sistemleri yüksek sonuç alınmasını sağlayacaktır.[231]

Kurum hedefleri doğrultusunda performans ölçümlerini yapmak için zaman, miktar, maliyet ve kalite olarak değerlendirme yapabilir. Performansın ölçülmesi kurumun faaliyetlerinin belirlenen kurullarla anlaşılmaya sağlanması, amaçlarında hangi ölçülerde başarı elde edildi yada edilmediğini anlamak için yapılabilir.

İnsan kaynakları uygulamalarını benimseyip uygulamak isteyen kurumlar, performans değerlendirme sistemi ile üç yüz atmış derece geri bildirim ile ileri düzeyde kurumda çalışan bireylerin yönlendirilmesi sağlayıp 'ölçme değerlendirme merkezi' uygulamaları uygulayabilmektedir. Burada çalışanların geçmiş ve geleceğe yönelik zayıf ve güçlü yönlerini saptanır, geliştirilmeye çalışılır. [232]

Performans denetimi ve değerlendirmede , mevcut durumu analizlerle izlenen süreci iyi tanımlayıp raporlarla saptayıp, değerlendirilmesinden sonra problemi çözecek kararlarla kurumda kim ne ile alakalı iş yapacaksa geliştirme sürecine geçilir. Performans ölçümü yapılabilmesi için kurum belirlediği stratejiler ve uygulamalara dayanarak kurum içinde çalışanların görev ve bulunması gereken pozisyonlara göre yapması gereken yetkinlikleri tespit eder değerlendirmeye katkı sağlayacak danışman yada denetimci tarafından gözlemlenir.

[230] Paşaoğlu, **a.g.e.**, s. 124.
[231] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 24.
[232] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 25.

Stratejilerin değerlendirilmesinde stratejik noktalarda ölçütler yapılmazsa amaçlar doğrultusunda ilerlenemez. Ölçüt değerleri kısa zaman aralıklarıyla bir noktada toplanıp yapılan uygulama ile kıyaslanmalıdır.[233]

Kurumlar amaçlarını hedeflerini soyut belirtir, hedefe ulaşıldıktan sonra ise somut değerlere göre mevcut durumunu tekrar analiz eder. Kurumlarda bakanlığın belirlediği yasa ve prosedürler dahilinde hedefler belirlemektedir. Kurumun genel müdürü stratejik yönetim süreci aşamalarında performans ve değerlendirme denetimini, stratejilerin belirlenip seçilmesine, uygulanmasına kararların kurumun amaçları doğrultusunda hareket etmelidir.

Stratejilerin değerlendirilmesinde daha önce saptanan ölçüt ile mevcut saptanan ölçütler arasında karşılaştırılmalı rapor hazırlanmalı, hazırlanan raporlardan sonra düzeltici faaliyetlerde bulunulmalıdır.

Stratejik denetim sürecinde stratejik yönetim sürecinin başından bu yana uygulanmaya çalışılan stratejilerin ne kadar etkili olduğu da ölçülüp değerlendirilme imkanı oluşmuştur ve kurumun amaçları doğrultusunda hangi noktada olduğu saptanmıştır.

Performans değerlendirmesinde uygulanan stratejiler çalışanlar tarafından benimsenip kabul edildi mi, kurum kaynakları etkin kullanılabildi mi, uygulama için yeterli zaman oluşturuldu mu, uygulanacak strateji çalışanların yetenek ve özelliklerine uygun muydu gibi değerlendirmeler yapılmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde kurumun misyon ve vizyonuna, hedef ve amaçlarına, uygun olması gerekmektedir.

Eğitim sektöründe performans ölçümü ve değerlendirilmesi ile ulaşılan bilgiler çalışanların yaptıkları işteki eksikliklerini ve yetersiz olduğu noktaların saptanmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik lider performans değerlemesinden yapılan iş ve işi yapanlar hakkında bilgi almasını sağlar, uygulanan stratejiden beklentisinin ne kadarını cevap bulduğunu anlamasını sağlar, iş dağılımında çalışanlar için aksaklıkların görülmesini sağlar, becerilerin ve sorumlulukların kalite ile doğru orantılı artışını sağlayacaktır.

2.3.Çalışanlarla İlgili Stratejik Liderlik Uygulamaları

"Çalışanlar ile ilgili stratejik liderlik uygulamaları" Kurumun yapısını destekleyici uygulama olup kurumu etkileyen etik değerler, insan kaynakları ve kurum kültürünü oluşturmaktadır.

[233] Hatipoğlu, **a.g.e.**, s. 198.

Çalışanlar günümüz şartlarında kurumların en vazgeçilmez kaynağıdır. Kurumun mevcudiyetini muhafaza edip koruması, kâr etmesi, topluma sunulacak hizmetlerde, rekabet ortamının amaçlanması çalışana bağlı olarak değişebilir.

Kurum içinde insan kaynakları çalışanların kurumdan rahatsızlıklarını, memnuniyetlerini, ikili iletişimlerdeki uyuma sahip olup olmadığını saptanmasına yardımcı olmaktadır. İnsan kaynakları kurum yapısı açısından vazgeçilmez bir veri depolama merkezidir.

Kurumun içinde bulundurduğu personeller vasıflı, ilimli, kurum kültürüne sahip, yönetime destek veren insanlarla ilerleme ve gelişme kaydedebileceğinden dolayı insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerler stratejik liderlik uygulamalarında önem arz etmektedir.

İnsan kaynakları çalışanların performans değerleme sürecinde etkin rol oynamaktadır. Burada çalışanların nitelikleri, görev alacağı noktalar, yapacağı işler, sorumluluk alanları, ücretler, yasal hakları, detaylı bilgi almasına, kariyer planlamasını, ödüllendirme sistemlerini, kurum içi eğitimini sağlamaktadır.

2.3.1.İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi kuruma, kurum verimliliğinin artmasına hem de çalışan personellerin ihtiyaçlarını karşılanması sağlamıştır.[234] İş gücü maliyetlerinin artması, verimliliğin önem kazanması, teknoloji ilim ve bilimdeki değişimlerin topluma ve sosyal hayata sirayet etmesi, motivasyon yetersizlikleri, çalışanların devamsızlıkların artmasındaki nedenlerin araştırılmasını gerektirir.[235]

İnsan kaynakları kurumun paydaşlarla ve çalışanları ile bağlantı kurmasını sağlayan, kurumun stratejik hedeflere ulaşmasına katkı sağlayan, personel bulan, seçim yapan, yerleştiren, iş güvenliğini sağlayan ve varlığının devamını sağlayan birimdir. Stratejik bir lider tüm bu uygulamalarda öncülük eden kişidir.

Kurumun verdiği ölçüde değer kazandığından çalışanların eğitimi önemlidir.[236] İnsan kaynakları kurumun vizyon, misyon ve amaçlarını çalışanlara aktarmada önemli bir birimdir.[237]

Stratejik liderler kurumun çalışanları ile ilişkilerinde, onlara karşı sorumluklarının bilincinde başarıyı ve başarısızı ödül ceza sistemine göre değerlendirebilmek için insan kaynaklarının gelişimine katkısı bulunmaktadır.

---

[234] Taşçı, **a.g.e.**, s. 134.
[235] Özlem Oktal, ***İşletme Bilgi Sistemleri***, Anadolu üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 157-158.
[236] Sertoğlu, **a.g.e.**, s. 47.
[237] Barutçugil,, **a.g.e.**, 2013, s. 395.

İnsan kaynakları, kurumun işlevlerini gerçekleştirecek kişilerin bulunması, seçilip yerleştirilmesi, kişiliği eğitimi ve yapacağı işe ücret değerlendirmesinin yapılması işlevini yerine getirir.[238] Örgütsel performans arttırılması için kaldıraç görevi görebilir, çalışanları yön verir, destekler, kurum içi iletişimin etkili bir şekilde kullanılmasını, olası değişiklik ve yeniliklere karşı çalışanların değişime ayak uydurmasına yardımcı olur.[239]

İnsan kaynaklarının çalışanlar üzerinde başarı performansları teknolojiye karşı yenilemelerine bağlıdır. İnsan kaynakları kurum başarısı sağlayabilmesi için kuruma gerekli personel istihdamını belirler, hangi birime ne kadar kişi alınacağını belirler, sonra aradığı nitelikteki personelleri kurum yönetmeliğine göre seçer, eğitimlerini sağlar, onların performans değerlendirmelerini oluşturur, çalışanların ücret ve oluşabilecek diğer ödemelerini takip eder, kurum içi personel bilgi dosyaları oluşturur.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi kurum içi çatışmaların azalmasına, ilişkilerin gelişmesine, motivasyonların yükselmesine, performansların ve verimliliklerinin artmasına, örgüt kültürünün oluşmasındaki politika ve uygulamalardır.[240] İnsan kaynakları rekabet ortamında örgüte sağlayacağı avantajı izleyeceği yöntemi, kurum politika ve programlarının sistemli bir şekilde oluşmasını sağlar.[241]

Kurumlarda insan kaynaklarının geliştirilmesi, çalışan personellerin bilgi ve becerilerini attırıp maksimum verim almayı sağlar, çalışanların güvenli bir ortamda yüksek motivasyon ile iş yapmaları sağlanır.[242]

Eğitim kurumlarının ihtiyacı olan kaynaklar dışında kurumun işleyişine yön verecek kişilerin belirlenmesi, uygun birime yönlendirilmesi, çalışma performansının takibi için insan kaynaklarının geliştirilmesi gerekmektedir.

İşçi yada çalışan personel maliyetlerinin artması, verimliliğin düşmesi, bilim ve teknolojinin değişmesi ile yenilenmenin gereksinimi, motivasyon problemleri insan kaynaklarının geliştirilmesi için önem arz eden konulardandır.[243]

Kurumların insan kaynaklarının geliştirilmesinin ana sebeplerinden bir tanesi değişmelere karşı adaptasyon ve performans motivasyonunun sağlanmasıdır. Burada kurum insan kaynaklarını geliştirebilmek için kendi değerlerini yansıtan rekabet üstünlüğü sağlayacak nitelikli personeller yetiştirmeli, onların kuruma adapte edilmesini sağlamalı, mevcut durumunu koruma ve muhafazası için çalışanların teknolojiye göre eğitimlerinin sağlanması, kurumun vizyon, misyon ve amaçlarının benim-

[238] Tonus, **a.g.e.**, s. 57.
[239] Serap Benligiray, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013, s. 11.
[240] İlhami Fındıkçı, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Alfa Yayınları ,İstanbul, 2001, s. 13.
[241] Benligiray, **a.g.e.** ,s. 8.
[242] Ramazan Geylan, ***Genel İşletme***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009, s. 147.
[243] Oktal, **a.g.e.**, s. 157.

senmesini sağlamalı, değişimlerde kurum kültürüne uyum sağlamalarını çalışmalı, sorunlu olan personele destek sağlamayı amaçlar.

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, kurum verimliliğinin arttırılıp istenilen seviye gelmesi, ve çalışanların maddi manevi tatmin edilmesine bağlıdır. İnsan kaynakları doğru uygulanır geliştirilirse verimliliğin ve kazanımların artmasına vesile olur, çalışanların yetenek ve becerilerini en üst düzeyde kullandırır, kurum çalışanlarının refah seviyesinin yükseltilmesi açısından ekonomik, sosyal, psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması için uygulamalar geliştirebilirler.[244]

Çalışanlarla ilgili verilerin elde edilmesi, planlanması, gerektiğinde verilerin derlenip toplanıp ihtiyaç hasıl olduğunda kullanıma hazır hale getirilmesinde etkin rol oynamaktadır. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi planlama acısından önemli olup karar verenlere yardım eder. Kurumlar rekabete dayalı çalıştığından kendinde olanın rakipte olmasını istemezler.

Kurumlar insan kaynaklarını çalışanlarının ilk gün işe başladığından çıkışına kadar performans ve değerlendirmelerine ihtiyaç arz eder. Kurumların yeni üst düzey yönetici yetiştirmesi ve geri besleme yapabilmesi açısından insan kaynaklarının geliştirilmesi önemlidir. İnsan kaynakları işte çalışacakların seçimi, uygun noktaya yerleştirilmesi, eğitimleri, aktif başarılı olanların seçimi başarısız olanların eğitimsel desteklenmesi, kurum ve çalışanların çıkarlarını gözetmelidir.[245]

İnsan kaynaklarının geliştirilmesi, ‘‘kuruma kazandırılması, koordinasyonu, kurum personel ihtiyaçlarının belirlenmesi, işe alma, personel seçimi, ücret yönetimi’’ görev ve sorumluluklarıdır.

Çalışanlar, kurumun amaçlarına katkı verebilmek için ücret ve kurum performansı arasındaki ilişki çalışanlara yansıtılmalıdır. Çünkü kurum kazandığı takdirde kendinin de olumlu döngüden etkileneceğini anlar.[246]Stratejik lider insan kaynaklarını geliştirerek kurumda çalışanları günümüzde değişikliklere göre adapte etmeyi sağlar, kurum içi eğitim, seminer, kurs ve sempozyumlarla kendi kişisel gelişimlerine katkı sağlar.[247]

Kurum insan kaynaklarını geliştirmek için personellerine karşı kurum içi eğitime önem vermeli, çalışanları geliştirebilecek, dinlendirecek eğitim programları için kaynak ve zaman ayırıp organizasyonlar düzenlemeli, kurumla ilgili vizyon, misyonumuz küçük bilgilerle çalışanları bilgilendirilip benimsenmesi sağlanıp uyumlu bir çalışma faaliyeti oluşturmalıdır.

---

[244] Taşçı, **a.g.e.**, s. 124.
[245] Şakar, **a.g.e.**, s. 63.
[246] Ulukan, **a.g.e.**, s. 42.
[247] Öznur Yüksel, ***İnsan Kaynakları Yönetimi***, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002, s. 199.

2.3.2.Örgüt Kültürü ve Etik Değerler

Örgüt kültürü, kurum üyelerinin paylaştığı temel varsayımlar, inanç, değer ve sembollerdir. [248] Kurumda ‘‘çalışanlarının davranışlarını yönlendiren normlar, tutumlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir’’. Çalışanların davranışlarını kurum değerlerine göre yönlendirir uyum sağlamasını kolaylaştırır..[249]

Kurum politikaları, insan kaynakları, kurum yapısı, rekabet koşulları, maddi ve manevi belirsizlikler, bilgi ve iletişim sistemleri, kurumun konumu ve yerleşim yeri, müşterileri, verdiği hizmet, inanç ve değerlerin tamamını kapsamaktadır.

Stratejik Yönetim sürecinin başarılı olması kurumun örgüt kültürü yapısına bağlıdır. kurumu paydaşları ve çalışanları ile bir arada olmasını sağlayan, birleştiren, ayıran özelliktir.[250]

Çalışanlarının tarzlarını, işlerin önceliklerini, yapılma şeklini belirler ve genel örgüt ahlakının oluşmasını sağlarlar. Örgüt kültürünün belirlenen stratejilere göre gözden geçirilmesi kurum içi istikametin sağlanmasına ve ortak değerin oluşmasını katkı sağlayacaktır ve kurumu başarılı noktalara taşımasına vesile olabilir.

İçeriden ve dışarından gözlenebilen unsurlardan, hikaye, slogan, sembollerden, kurumu tanımlayan normlar, yönetim şekilleri, ahlak ve inanç değerleri, vd. oluşturmaktadır.[251]

Kurumu diğer kurumdan ayrıştıran davranış faaliyeti ve özellikleridir. İnsan kritik öneme sahiptir, çalışanların yapmak zorunda olduğu şeyleri ve nasıl davranacağını belirler ve kurumsal kimlik oluşturan, amaç, ahlak ve inanç değerleri, duygu ve düşünceleridir.

Eğitim kurumları kendi çevresinde rekabet edeceği ortamı oluşturabilmek için , kurumun dışarıdan etkilenebileceği kültür farklılıklarını değerlendirmelidir. Kurumların kendine has işleyiş normları, kuralları ve değerleri oluşturulmakta ve kurumun kim olduğunu, ne yaptığını ve yapabileceğini, diğer kurumlara istinaden farklılıklarını ortaya koymaktadır.

Etik, kelime anlamı itibari ile iyi ve kötüyü, doğru yada yanlışı anlayabilme özelliğidir. Ahlakla aynı anlamda kullanılır. Stratejik Liderlik uygulamalarında etik değerler saydamlık, hesap verebilirlik, tarafsızlık, dürüstlük, kurum çıkarlarını gözetme gibi ilkelerden oluşur.[252]

Etik değerler kurumun davranış, öğretme ve öğrenme politikaları, karar verme aşamaları ,ahlaki değer ve kurum kültüründen oluşan sosyal değerlerdir. Kurum için

---

[248] Karalar, **a.g.e.**, s. 74.
[249] Fuat Güllüpınar, ***Uluslararası işletmecilik,*** Anadolu üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 129-130.
[250] Songür, **a.g.e.**, s. 68.
[251] Abdülkadir Varoğlu, ***Örgütsel Davranış***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013, s. 90.
[252] Eryılmaz, **a.g.e.**, s. 45.

vizyonun dinamiği, kurumu ayırt eden nitelikler, çalışanlara yol gösteren kurumun düzeni, güvenliği ve çalışanların duygularını güçlendiren değerleri paylaşmayı uyum içinde çalışmayı sağlayan stratejik lidere karar vermede, yönlendirmede, neyin doğru olup olmadığını belirlemede yardımcı olan kurallardır.

Kurum için kültür, kurumda çalışanların çalışmalarını etkileyecek gelenek görenek ve törelerle birlikte kurumun inanç ve değerlerini kapsar.[253]

Başarılı bir örgüt kültüründe amaçlar paylaşılır, başarıya odaklanılır, problemler ve zorluklar yapıcı şekilde halledilir, gizlenmez çözülmesine önem verilir, takım çalışmasına entegre olunmuştur, farklı fikir ve görüşlere açıktır, öğretme ve öğrenme endekslidir, eleştirilere daima açıktır, kriz ortak bir akıl birliği ile paylaşılarak çözülür, ast üst ilişkilerinde ilkelidirler, risk alırlar, gerektiğinde kararlar ve kurallarda esneklik gösterirler, yapılan hatalardan olumlu dersler çıkarırlar, başarıyı paylaşırlar. Bunların aksi durumları kurumun örgüt kültürünü başarısızlığa uğratabilir.

Kurumun vizyon, misyon, amaçlar hedefler belirlenmiş, kim nerede ne yapacağını bilen ve çalışanlarına güvenen ve destekleyen ahlaki değerleri son derece saygılı kültüre sahiptirler.[254]

Örgüt kültürü, kuruma değişimlere karşı hedeflerini korumasına, kontrolü kaybetmemesine ve yol göstermesine , çalışanlarla değer bağı oluşmasına ve güçlenmesine, çalışanların nasıl davranacağına , çalışanların ne gibi çaba göstermeleri gerektiğini, kurum kimliğinin oluşmasına , çalışanlarında kurumun bir parçası olduğunu hissetmesine yardımcı olmaktadır.[255]

Çağın değişen koşullarından etkilenmeden hedeflerinde kalmasını sağlar, kuruma yol gösterir, çalışanlarına, müşterilerine değer katar, kurumun kurumsallaşmasına öncelik ederek kurum kimliğini oluşturur, çalışanlarla güçlü bir bağ oluşturur.

Bireysel inisiyatif, risk alma derecesi, amaç ve hedefler, bütünleşme, yönetim desteği, denetim, kimlik oluşturma, ödül ceza sistemi, eleştirilere açık olması, iletişim kanalları yapısı, örgüt belleği örgüt kültürünü belirleyen özelliklerdir.[256]

Sonuç olarak örgüt kültürü güçlü olursa çalışanlar kendinden istenilenleri ve bu durumlarda nasıl karar vereceklerini bilirler olumlu duygusal davranışlar sergiler performans artımına sebep olmasıyla birlikte kurum başarıları gerçekleşir. Örgüt kültürün zayıf olması başta zaman kaybına neden olmakla birlikte, kurum içinde iletişim kopukluğuna ve problemlere neden olabilir, çalışanlar mutsuz olacağı için performansı düşer ve kurum başarısız olabilir.

---

[253] Gümüş, **a.g.e.**, s. 205.
[254] Varoğlu, **a.g.e.**, s. 92.
[255] Baraz, **a.g.e.**, s. 95.
[256] Varoğlu, **a.g.e.**, s. 95.

2.4. Genel Müdürün Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler

Genel müdürlerin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen nedenler; yasal ve bürokratik etmenler, zaman ile ilgili etmenler, mali kaynaklarla ilgili nedenler olmak üzere üç boyutta ele alınmıştır.

Günümüz şartlarında okuyan gençlerin gelecek endişesi yaşamaması için dışarıdan gelen baskılara ve etkilere, bürokratik kurallara, mevzuata bağlı kalması eğitim kurumlarından beklentileri arttırmaktadır[257] Eğitim kurumları teknolojiyi kullanıp yeniliklere açık olduğu takdirde bilgiye ulaşma ve kullanma yeteneklerini geliştirip günümüz liderlerini yetiştirecektir.[258]

2.4.1.Yasal ve Bürokratik Etmenler

Yasal ve politik çevre faktörleri, eğitim kısıtlaması, ticari kurum anlaşmaların bozulması, ekonominin bozulması, politik istikrarsızlıklar olabilir.[259] Bürokrasi ve yasal işlemler bazen kurumlara iş yapma açısından zaman almalarına sebep olabilmektedir.[260]

Çünkü içinde bulunduğu ülkenin kurallarına uymak zorunda olması onların uzun dönemli mevcudiyetini muhafaza etmesi yasal, siyasal ve bürokrasi açısından aşikardır. Kurumlar bu durumlar için danışmanlar, müşavirler yada işlerini takip edecek çalışanlara ihtiyaç duyarlar.

Yasal ve bürokratik etmenler kurumların bazen mali bazen de çevresel sıkıntılara sokabilir saygınlığını kaybetmesine sebep olabilir.

Günümüzde eğitim sektöründeki yönetmelik ve yasa değişiklikleri, okulların gelişen çağa ayak uydurmak için karşılaştıkları zorluklar, üst düzey yöneticilerin problemlerde inisiyatif alabilme yetkileri kurumun bürokratik ve yasal mevzuata bağlı kalması üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını etkilemektedir.

Ülkemizde kamu, özel ve vakıf okullarının bu tip yasal ve bürokratik engellerle karşılaşmaktadırlar. Özel kurumlar müdürlerini ve alacakları öğrenciden diğer çalışanlarına kadar seçme özgürlüğüne sahip olmaktadırlar. Performans değerlendirmesinde sosyal hakları o bazda değişiklik yapılabilmektedir. Fakat başarısızlık durumunda kuralları daha katı durumda tutabilir, kurum içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirerek değişmelere karşı önlem almaktadırlar.

---

[257] Vehbi Çelik, '***Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu' Eğitim Yönetimi Sayı 1***., 1995, s. 51.
[258] Ünal, **a.g.e.**, s. 137.
[259] Nezihe Figen Ersoy, ***Uluslararası İşletmecilik***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir ,2012, s. 84.
[260] Barutçugil, **a.g.e.**, 2013, s. 173.

2.4.2.Zaman ile İlgili Etmenler

Üst düzey yada diğer yöneticiler yasal ve bürokratik engellerin dışında zamanla alakalı problemleri olabilir. Genel müdürlerin zamanı kullanımları aşamasında sıkıntıları olmaktadır.

Gün içerisindeki raporların incelenmesi, yapılması gereken işler, gün içerisindeki yoğun görüşmeler kendine ve kuruma ayırması gereken zamanı ayıramamasına neden olmaktadır.

Kurum genel müdürleri, eğitim ve öğretim işlerini zamana bağlı aktif kullanabilmeleri için hedeflenen amaçlara ulaşmada zaman kullanımını sınırlayabilen etkenlerden olabilmektedir.

Üst düzey yöneticiler zamanı verimli kullanabilmesi için plan ve programlı hareket etmeli, gereksiz hamlelerden kaçınmalı ve kararlarını tahmini değil kurumun işleyişini engellemeyecek kararlar vermelidir.

Zamanı etkili kullanayım derken yanlışlıklar yapılarak zamanda israf edilebilir. Bundan dolayı üst düzey yöneticiler zamanı aktif ve verimli kullanabilmesi için gerekli donanıma sahip olmak zorundadırlar.

2.4.3.Mali Kaynaklar ile İlgili Etmenler

Kurumlarda başarının yakalanması eğitime harcanan sermaye ile de ilgilidir. Kurumun ihtiyaçları için gereken maddi kaynaklar zamanında sağlanmazsa kurum başarısını gölgeye düşürüp insan kaynakları performansında düşüklükler meydana gelecektir.

Ülkemizde eğitimi devlet tarafından finanse edilmesi mali açıdan sıkıntı yaşamamalarına sebep olmaktadır. Lakin özel kurumlar hizmet karşılığında mali kaynak sağladıklarından önemli bir yer teşkil eder.

Eğitim kurumlarında başarı sağlanabilmesi için kapasiteli öğretmenlere, ilmin ve bilimin oluşması için araç gereçlere ihtiyaç duyulmaktadır fakat bunların karşılanması kurumlar için külfet olabiliyor. Bu durumda genel müdürler yeterli kaynak bulamazsa ilk önce kurumun sonra da genel müdürün başarısına gölge düşürdüğü görülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada, problemin durumu, araştırmanın amacı, önemi, hipotezleri, varsayımları, sınırlılıkları, araştırmanın kavramsal tanımları, modeli, araştırmaya katılacak okulların ve okul müdürlerinin belirlenmesine, veri toplama yöntemine, görüşme kılavuzunun hazırlanmasına, görüşme sorularının belirlenmesi, görüşmenin yapılmasına ilişkin bilgiler verilmiştir.

3.1.Araştırmanın Problemi

Eğitim kurumlarındaki genel müdürler kurum özelliğinin koruması için değişmelere karşı sürekli yenilenmeli, bakış açılarını uzun vadeli tutmalı, kurumun etrafındaki değişimleri, kurumun değerleri ve amaçları ile dengelemeleri gerektiğinden kurum içinde stratejik lider olarak sorumluluk bilincinde hareket etmelidirler.

Dünyada bilim ve teknolojinin günden güne kendini yenilemesi, gelişmesi eğitim kurumların başında bulunan stratejik lider konumundaki genel müdürlerinde değişen çağa ayak uydurarak değişimlerde kurumu ve kendini yenilemeleri, risk ve krizleri fırsata çevirerek kuruma rekabet üstünlüğünü kazandırmaları gerekmektedir.

Eğitim kurumları, globalleşen rekabet ortamında rekabet avantajını korumak, kendisinden beklenenleri cevap verebilmek, gelişen teknolojiye hakim olmak için iyi bir insan kaynağı gücüne ve kurumsal örgüt yapısına ihtiyaç duymaktadır.[261]

Stratejik liderler mevzuata boğulmadan ast üst ilişkilerini sağlamalı, onlara rehberlik edip yol göstermeli, ortaya çıkan problemleri onların fikirlerini, görüşlerini alarak değerlendirip karar vermelidir. Günden güne yeni çıkan düzenlemeler, yasal, bürokratik, zaman kullanımı, finansal mali sıkıntılar stratejik lider olarak genel müdürün uygulamalarını negatif yönde etkilemektedir.

Genel müdürün eğitim alanında bilgi, beceri, başarıları, karar vermesine yardımcı olmasına rağmen yönetim ortamında alınan bazı stratejik kararların kuruma yada çalışanlara zarar verebildiği gözlenmektedir.[262]

Vizyon sahibi olmayan, misyonu geliştiremeyen, sorumlu olduğu kurumu gelecekteki değişen çevre koşullarında ekonomik, siyasal, kültürel, teknolojik değişimlere hazırlamayan, yeniliklerden uzak kalan, iletişimi kötü, içeriden ve dışarıdan gelen baskılara karşı koyamayan, problemleri ve eksiklikleri zamanında çözemeyen,

[261] H.Fikret Öncü, ***Yönetimde Eğitim,*** Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998, s. 9.
[262] Öncü, **a.g.e**,, s. 13.

içine kapanık nesillerin yetişmemesi için kurumun başındaki kişilerin stratejik liderlik vasıflarının olup olmadığını anlamak için problem olarak değerlendirilmiştir.

Eğitim Kurumu Genel Müdürlük Stratejik Liderlik uygulamaları ve uygulamaları etkileyen nedenler araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

3.2.Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı şirketleşmiş ve toplumdaki çoğu bireyler tarafından saygınlık kazanan eğitim kurumlarındaki genel müdürlerin stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen faktörler nelerdir? ve bu uygulamaları etkileyen özelliklere ilişkin müdürlerin görüşleri ve düşünceleri ile belirlenmesi amaçlanmaktadır.

1-Okul Müdürlerinin; genel müdürün stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerler doğrultusunda stratejik uygulamalarına ilişkin görüşleri nelerdir ?

2-Okul Müdürlerinin, genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen; zaman, mali kaynaklar, yasal ve bürokratik özelliklere ilişkin görüşleri nelerdir?

3-Okul Müdürlerinin, genel müdürün liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri nelerdir?

Bu araştırmanın amacına göre; genel müdür stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen nedenlerini kuruma bağlı dokuz okul müdürüne ulaşılarak incelenmesidir..

3.3.Araştırmanın Önemi

Stratejik liderlik uygulamaları, eğitim kurumlarının çağımızın değişen standartlarına göre kendini yenilemesi, ayakta kalabilmesi, rekabet ortamında toplumdaki yerini koruması yada geliştirmesi için üst düzey yöneticilerin sorumluluklarındandır.

Stratejik liderlik uygulamalarının eksikliklerinin giderilmesi, geliştirilmesi, kurum içi formasyon eğitimlerinin arttırılmasını katkı sağlayacağından diğer okullara da bir örnek olarak görülmesi esas alınmıştır.

Eğitim ve öğretim sisteminde ast-üst uyumu ve ilişkileri kurumun kalitesini arttırabileceği gibi tersi yönündeki olumsuzluklarda kurumun kalitesini düşürecek kurumlardaki değişim sıkıntılı ve beklenen ölçüde hızlı olmayacaktır. Genel müdürün astlarına karşı bakışı, sergilediği enerji, diyalogu, gelişen bilgi çağına göre gerçekleştirdiği dönüşümler, kendisindeki bilgi, beceriyi astlarına yansıtması üstlendiği misyonuyla kuruma aktif vizyon kazandıracaktır.

Eğitim Kurumları gelecek nesillerin geliştirilmesinde, gelecek neslin geleceğe bakışında etkin rol oynamakta olup bu çağlarda verilen etkin eğitimle mümkün olmaktadır.

Ülkelerin kalkınması da gelişmesi de çağdaş etkin bir eğitimle sağlanmaktadır ve bunu uygulayacak liderlerin donanımlı olması, kurumun başarısını arttırmada, kurumun vizyon ve misyon oluşumundan başlayıp stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve denetlenmesi kadar giden süreçtir.

Bu nedenle üst düzey yöneticilerinin (genel müdür) stratejik liderlik uygulamalarının niteliksel olarak incelenecektir. Bunu sağlayacak yönetici ve liderlerin geleceğe yol göstermesinde stratejik liderlik etkileri ve bu liderlere ihtiyaç olup olmadığı stratejik liderlik uygulamaları değerlendirilerek zaman, bürokrasi, mali ve finansal gibi konuların stratejik liderlik uygulamalarına etkisi araştırılacaktır.

Yapılan çalışma kurumların stratejik liderlik yönünden eksikliklerinin giderilmesinde kuruma katkı sağlayacaktır.

3.4.Araştırmanın Soruları

1-Okul Müdürlerinin; genel müdürün stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerler doğrultusunda stratejik uygulamalarına ilişkin farklı görüşleri vardır. (S1)

2-Okul Müdürlerinin, genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen; zaman, mali kaynaklar, yasal ve bürokratik özelliklere ilişkin farklı görüşleri vardır. (S2)

3-Okul Müdürlerinin, genel müdürün liderlik özelliklerine ilişkin farklı görüş vardır. (S3)

3.5.Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

1-Araştırmaya katılan müdürlerin stratejik liderlik hakkındaki görüş ve değerlendirmelerinde görüşme kılavuzu sorularını içten ve nesnel cevaplandıracakları kabul edilmektedir.

2-Araştırmaya katılan müdürlerin görüşlerinin alınması açısından yeterli soru kullanıldığı kabul edilmektedir.

3-Araştırmacı tarafından kullanılan niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım görüşme kılavuzu veri elde etmek için yeterli olduğu kabul edilmektedir.

3.6.Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır.

1-Araştırmaya katılan müdürlerin stratejik liderlik hakkındaki görüş ve değerlendirmeleri, elde edilen veriler görüşme kılavuzu soruları ile sınırlıdır.

2-Araştırma 2014-2015 öğretim yılında işletmede görev yapan müdürlerle sınırlıdır. Müdür yardımcıları, sözleşmeli müdürler araştırma kapsamı dışında bırakılmıştır.

3-Araştırma okul müdürlerinin verdiği bilgiler ve ulaşılan kaynaklardan elde edilen bilgiler ile sınırlıdır.

4-Araştırma okul müdürlerinin zamanları sınırlı olduğundan tekrar kendileri ile yüz yüze görüşülememesi eksik kalan noktaların tamamlanamaması ile sınırlıdır.

5-Araştırmada işletmeye bağlı olmayan il, merkez ve ilçelerdeki müdürler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur.

6-Araştırmada soruları sorarken yaptığım ses kaydı müdürlerin düşüncelerini ifade etmede belki de engelleme yapmış olabileceği ile sınırlıdır.

7-Araştırmaya katılan müdür sayısının az olması ile sınırlıdır.

8-Araştırmada Genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen zaman, mali(maddiyat), bürokrasi ve resmi durumlarla sınırlandırılıp uygulamaları etkileyebilecek diğer etmenlere yer verilmemiştir.

3.7.Araştırmanın Kavramsal Tanımları

Eğitim Kurumu : Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri A.Ş.

Okul : Eğitim Kurumuna bağlı Fatih Kolejleri Okulları

Müdürler : Eğitim Kurumuna bağlı Fatih Kolejleri Müdürleri

Genel Müdür : Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri A.Ş. 'ti Genel Müdürü

Eğitim Kurumu : Eğitim ve öğretimin yapıldığı yapılmasına olanak sağlandığı şirkettir.

Okul : Eğitimin başladığı sistemi oluşturan kavramdır.

Okul Müdürü : Okulun vizyon ve misyon bilincini oluşturan uyum sağlayıcı kişidir.

Genel Müdür(CEO): Kurumda kendine bağlı olan şirket ve şirketler grubunun vizyon ve misyon anlayışında hedeflediği amaçlara ulaşmasını sağlayan, planlayan, planlamada aktif rol alan, stratejilerin uygulanmasını sağlayan kişidir.[263]

Yönetim Kurulu : Hissedarlar tarafından kurumun kaynak ve varlıkların yönetilmesi, takip edilmesi, kurum misyonu ve vizyonu doğrultusunda hedeflenen stratejilerin, politikaların belirlenmesine katkı sağlayan, finansal değerlendirmelerde bulunan üst düzey yöneticilerin kararlarını ve önerilerini onaylayan konumdur..

Örgütleme : Kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için yetki ve sorumlulukların bireylere çalışanlara dağıtılmasıdır.[264]

[263] Asuman Nurhan Şakar, ***İşletme Yönetimi***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s. 129.
[264] Hatice Zümrüt Tonus , ***İşletme Yönetimi***, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012, s.141.

Strateji : TDK sözlüğünde ‘‘Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik, ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı’’dır.[265]

Stratejik Yönetim : Günlük kararların alınmasında ve yürütülmesinde bir plana bağlı yönetimdir.[266]

Liderlik : Kişileri veya toplumu kendi çekim alanına ve kapsamına alan, karşısındakileri görüş, iletişim, ikna, sentez ve becerileri ile etkileyen sosyal yetenekleri gelişmiş kişidir.[267]

Stratejik Lider : İçinde bulunduğu kurumu geleceği ve değişimlere öngörerek, stratejik yönetim tarzını kurmak, astlarına yönlendirmek, kurum misyon ve vizyonu doğrultusunda amaçladığı hedeflere yönlendirmek, çevresel koşullarda rekabet ortamını sağlamak değişime adapte etmektir.

3.8.Araştırma Modeli

Araştırmada; Kuruma bağlı okul müdürlerinin görüşleri alınarak , genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere belirlenmesi amacıyla niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analiz modelinden yararlanılmıştır.

Niteliksel araştırma, ‘‘kişilerin davranışlarının doğal ortamlarda gözlendiği, kaydedildiği ve yorumlandığı’’ araştırmadır. Araştırmanın başında sorulacak sorular, araştırma nerede yapılacak, ortamın tespiti ve verilerin toplama tarihleri belirlenir. Veriler toplandıkça analiz edilir modelde şekillenir. Niteliksel araştırma, ‘‘kişiden kişiye, durumdan duruma değiştiği için gerçeklik araştırılmaz, belli durumları tespit eder.’’[268]

Niteliksel araştırma yönteminin özellikleri;[269]

a)Niteliksel araştırma doğal ortamda gerçekleştiği için görüşmenin hangi koşullarda, neden ve nasıl gerçekleştiği bilinmesi gerekir.

b)Niteliksel araştırma betimseldir, rakamlardan ziyade sözlerle şekillenir, bulgular verilerden alıntılarla yapılır.

c)Niteliksel araştırmada ‘‘anlam’’ ilgi noktasıdır, değişik karakterdeki insanları incelerler.

---

[265] Songür, **a.g.e.**, s.51.
[266] Eryılmaz, **a.g.e.**, s.18.
[267] Fındıkçı, **a.g.e.**, s.49.
[268]Gönül Kırcaali-İftar, ***‘‘Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları’’*** Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde verilen seminer, Eskişehir, 19 mart 1997, s. 4.
[269]Yıldız Uzuner, ***‘‘Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları’’*** Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde verilen seminer, Eskişehir, 22 Ekim 1997, s. 2-5.

d)Niteliksel araştırmada veri toplamak için anket yada başka ölçü aleti gerekmez, kişinin kendisi araçtır.

e)Niteliksel araştırmada verileri tümevarımsal analiz edilir, konu ile alakalı verileri toplarlar.

f)Niteliksel araştırmada genellenebilir sonuçlar üretme gibi zaruriyet yoktur.

g)Niteliksel araştırmada araştırmacılar problemleri kendine özgü desen ve veri analiz stratejine göre yapar.

Sonuç olarak; niteliksel araştırma ile yapılan görüşmeler görüşülen kişilerin gerçek duygu ve hislerini incelenmesine sağlamıştır.

Araştırmada kullanılan tümevarım analiz modelinin ön çalışması kurum dışından üç müdürle yapılıp eksik yönlerinin tamamlanması sağlanmıştır ve stratejilerin belirlenmesi uygulanması ve diğer etmenlere engel oluşturacak sorular olup olmadığı gözden geçirilmiştir. Müdürlere sorulan değişkenlerin sebep ve sonuçları teorik olarak kıyaslanmış ve bir noktada toplanıp kıyaslandıktan sonra var olan durum değerlendirilmiştir.

3.9.Araştırmaya Katılan Okulların ve Yöneticilerin Belirlenmesi

Araştırmaya başlamadan önce eğitim sektörü ile uğraşan işletmelerin alanında başarı analizi dikkate alınmıştır. Araştırmanın sadece özel işletmelerle kalması kamu işletmelerinde strateji ve politikaların üst yöneticiler tarafından belirlenmesi kişisel yeteneklerin yanında siyasi görüşlerinde göz önüne alınarak seçilmesi etkili olmuştur.

Kurumun Tarihçesi: 1961yılında eğitim ve öğretime başlayan Özel Fatih Lisesi,1982 yılında Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri A.Ş. tarafından devralınıp 1982 yılında Özel Fatih Lisesi adıyla eğitime başladıktan kısa bir süre sonra ,1984 yılında Anadolu Lisesi ve 1988 yılında Fen Lisesi statüsünde eğitim ve öğretim vermeye başlamıştır. Fatih Kolejleri 1995 yılından itibaren ilköğretime de yönelmiş ve kısa bir süre de İstanbul'un bir çok ilçesinde şubelerini hizmete sokmuştur.

2011-2012 Eğitim öğretim yılından itibaren Franchising vermeye başlamış ve İstanbul dışında bir çok ilde yeni okullarda eğitim öğretime devam etmektedir. Okullar çok kısa bir sürede kendine topluma tanıtmış ve şu anda en çok tercih edilen okullar haline gelmiştir. Okullar insanlığa faydalı olacak kaliteli, örnek öğrenciler yetiştirmektedir. Yakalanması zor rekorlara ve başarılara imza atan okullar ''Türkiye için Dünya ile yarışmaya devam ediyor'' misyonu ile eğitim ve öğretim görevlerini ifa etmektedirler.

Araştırmanın örneklem çerçevesi kolayda örneklemedir. Kuruma bağlı okullardaki dokuz okul müdüründen oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı ola-

rak kullanılan sorularla tüm müdürlere ulaşılmış ve görüşmeler yapılmıştır. Tüm okul müdürleri görüşlerini açık ve net ifade etmiştir. Görüşmelerde negatif yönde bir durum söz konusu olmamıştır fakat bazı sorulara kısa ve net cevap verenler olmuştur.

Araştırmada bu kurumların dahil edilmesinin sebebi ise teknolojiye ve değişime açık, örgütleme ve yönetim sorunlarının olabileceği, stratejik liderlik uygulamalarının kurumsallaşmamış kurumlarda daha rahat uygulanabileceği kanaatine varıldığındandır.

Tablo-4 Araştırmaya Katılan Okul ve Müdürlerin Belirlenmesi

No	Kurum	Kod-Okul Adı	Kod İsim- Adı Soyadı	Görevi	Cinsiyeti	Yaş	Branş	Çalışma Süresi	Yöneticilik Süresi
1	Çağ	Avcılar F.A.İ.O.	H.B.	Mdr.	E	38	Edebiyat	15	2
2	Çağ	Halkalı A.F.A.İ.	H.O.	Mdr.	E	34	Bilgisayar	13	2
3	Çağ	İstanbul F.A.İ.O.	İ.S.	Mdr.	E	42	Matematik	22	15
4	Çağ	İstanbul F.F.A.L.	S.Y.	Mdr.	E	40	Edebiyat	18	13
5	Nema	K.şehir F.A.İ.O.	K.Y.	Mdr.	E	42	Matematik	20	7
6	Nema	B.şehir F.A.İ.	İ.G.	Mdr.	E	45	Sınıf Öğrt.	22	10
7	Nema	B.şehir F.O.	M.P.	Mdr.	E	41	Edebiyat	17	8
8	Nema	B.şehir F.F.A.L.	A.K.	Mdr.	E	43	Coğrafya	20	4
9	Nema	B.şehir F.A.K.L.	H.A.	Mdr.	E	40	Edebiyat	14	10

3.10.Araştırma Yapılacak Ortamın Belirlenmesi

Gerekli izinlerin alınmasından sonra kurum genel müdürlüğüne üst yazı ile gidilip okullarda çalışan müdürlerin rutin işlerine engel olmayacak şekilde üç saatlik randevu alınıp Tablo-5'teki tarihlere göre belirlenmiştir. Görüşme kılavuzu soruları sabah 09.30 ile 12.30 saatleri arasında okul müdürlerinin odasında gerçekleşmiştir.

Tablo-5 Okul Müdürlerine Görüşme Saati ve Tarihleri

No	Kurum	Kod İsim-Adı Soyadı	Saat	Tarih
1	Çağ	H.B.	09.30-12.30	27.04.2015
2	Çağ	H.O.	09.30-12.30	28.04.2015
3	Çağ	İ.S.	09.30-12.30	29.04.2015
4	Çağ	S.Y.	09.30-12.30	30.04.2015
5	Nema	K.Y.	09.30-12.30	04.05.2015
6	Nema	İ.G.	09.30-12.30	05.05.2015
7	Nema	M.P.	09.30-12.30	06.05.2015
8	Nema	A.K.	09.30-12.30	07.05.2015
9	Nema	H.A.	09.30-12.30	08.05.2015

3.11.Veri Toplama Yöntemi

Niteliksel araştırmalarda toplanacak bilgilere görüşme, gözlem, katılımcı gözlem ve rutin günlük takip yapılarak toplanmaktadır.[270] Bu araştırmada veriler görüşme yöntemi ile toplanmıştır.

Literatürde ''yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış, ve yapılandırılmamış'' görüşme türünden söz edilmektedir. Yapılandırılmış görüşme, daha önceden yapılan hangi soruların ne şekilde sorulup neyin amaçlandığı görüşme şeklidir ve verileri analiz etmek beklenenden sınırlıdır. Yapılandırılmamış görüşmede, sorular o anki gelişmelere göre yeni sorular ve yeni değerlendirmelerin yapılabileceği görüşme türüdür ve toplanan verileri analiz etmek zordur.[271]

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden yarı yapılandırılmış görüşme kılavuzu yöntemi kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme kılavuzunda sorular önceden hazırlanmaktadır, katılımcılara sorular aynı sırayla sorulmaktadır, katılımcı istediği şekilde soruların cevaplanması gerçekleştirebilir..[272] Anlaşılmayan soruların açıklanması katılımcıyı daha doğru cevap vermesini sağlayacağından güvenirliliği artacaktır.

---

[270] Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, ***Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri***, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000, s. 92.
[271] Niyazi Karasar, ***Bilimsel Araştırma Yöntemi*** , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.168.
[272] Karasar, **a.g.e.**, s.169.

Araştırmada bu yöntemin seçilmesinin nedenleri;

a)Araştırmacılara problemin çözümlenmesinde sorulara göre ek sorular sorma esnekliği tanıdığından,

b)Araştırmanın bizzat yöneticiliğini yaptığımızdan dolayı yanıtlanmayan soruların kalmaması sağlanmaktadır,

c)Araştırmada sorulan soruların müdürlerin tüm fiziksel özelliklerine (ses tonu, mimikleri, hal ve hareketleri) bakarak değerlendirmemize katkı sağlamaktadır.

d)Araştırma sorularının önceden belirlenmesi araştırmacıya zamanı iyi kullanmasını sağlamaktadır.

3.11.1.Görüşme Kılavuzu Sorularının Hazırlanıp Belirlenmesi

Araştırmada, müdürlere genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını, uygulamaları etkileyen nedenleri, genel müdürün stratejik liderlik özellerine ilişkin görüşlerin belirlenmesi, amacıyla araştırmacı tarafından geliştirilen EK-B görüşme kılavuzu soruları kullanılmıştır.

Görüşme kılavuzu sorularının hazırlanmasında, Senem Besler (2004) İşletmelerde Stratejik Liderlik kitabındaki görüşme kılavuzu sorularından, Yahya Altınkurt (2007) yayınlanmamış doktora tezi ‘‘Öğretmenlerin, Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Görüşleri’’ anketinden ve tez danışmanı hocamın görüş ve fikirlerinden yararlanılmıştır.

Araştırma modeli seçildikten sonra müdürlere sorulacak görüşme kılavuzu soruları için EK-A da araştırma için gerekli izin başvuruları yapılıp izinler alınmıştır.

Birinci bölümde Müdürlerin kişisel özelliklerine, ikinci bölümde ise genel müdürlerinin stratejik liderlik uygulamalarına, bu uygulamaları sınırlandıran etmenlere ve liderlik özelliklerine ilişkin soru maddeleri yer almaktadır. Daha sonra araştırmanın amacına ulaşmasını sağlayacak soruların sıralaması yapılıp görüşme kılavuzu formu oluşturulmuştur.

Hazırlanan görüşme kılavuzu sorularının müdürler tarafından anlaşılır olup olmadığını soruların genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını ve bu uygulamaları etkileyen etmenleri belirlemede yeterli olup olmadığı kontrol edilip son şekli verilmiştir.

3.11.2.Görüşme Kılavuzu Uygulaması

Görüşme kılavuzu otuz altı sorudan oluşmaktadır. Görüşmede sorular sorulurken idarecilerin deneyimlerine, duygularına, görüşlerine, önerilerine ve bakış açılarına göre değerlendirilmesi sağlanmıştır. Anlaşılmayan sorunun açıklanarak tekrar

sorulması, katılımcıların genel kişisel değerlendirme imkanı oluşmuş ve sorular direk muhataplarına sorulmuştur.

Görüşme kılavuzu soruları Tablo-5'e göre müdürlerin uygun zaman diliminde uygulanmıştır. Görüşmede ses kaydı sistemi yapılmamış olup soruların zaman bağlı bir sınırlaması olmadan içtenlikle cevaplanmıştır. Müdürlere altı kişisel, otuz soruda stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirmesi ve etmenlere alakalı sorular sorulmuştur. Görüşmeler iki ile üç saat arasında gerçekleşmiştir. Görüşme önceden planlandığı gibi gerçekleştiği için herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır.

3.12. Verilerin Çözümlenmesi, Yorumlanması ve Analiz Edilmesi

Görüşme kılavuzu formu tüm müdürlere uygulandıktan sonra verilerin dökümü ve analiz edilmesi kısmına geçilmiştir.

3.12.1.Verilerin Dökümü

Müdürlerden elde edilen veriler bilgisayar ortamına yükleme işlemi tamamlandıktan sonra bilgisayar ortamında EK-C'deki gibi form oluşturarak şekillendirilmiştir.

Verilerin bilgisayar ortamına geçirilmesinden sonra bağlam kayıtları, betimsel bilgiler, betimsel indeks, görüşmeci yorumu, genel yorum şeklinde bir form ile analiz edilmiştir.[273]

Bağlam kayıtlarında; yer, zaman, tarih, kişiler, sayfa no, gözlem no gibi bilgiler yer almaktadır. Betimsel bilgiler; yapılan görüşme dökümüne yer verilmiştir. Betimsel indekste; araştırmacı bilgileri kendine göre özetleyip kısalttığı noktalardır, görüşmeci yorumu; araştırma esnasında araştırmacının görüş ve yargılarıdır. Genel yorum; yapılan görüşme ile alakalı bir yorum varsa yazıldığı bölümdür.

Burada veri analizinin daha kolay anlaşılması için her bir satır için numara verilmiştir.(EK-Ç) daha sonra betimleme indeksi için (EK-D) yapılmıştır.

Müdürlere sorulan sorular veri analizine geçirilirken güvenilirlik çalışması farklı üç kurum müdürü ile görüşmenin yapılıp yapılan görüşmelerde değerlendirilmesi yapılmıştır, fakat güvenilirlik çalışması yapılan üç müdürün dökümleri kayda geçilmemiştir.

3.12.2.Verilerin Analiz Edilmesi

Bilgisayar ortamına dökülen birbirinin aynısı yada yakın veriler herkesin anlayacağı şekilde yorumlanması için tümevarım analiz yöntemi kullanılmıştır. Tümevarım analizi , analizin kategori, kod ve temalarının oluşturulmasıdır.

[273] Uzuner, **a.g.e.**, s. 181-182.

Sorular birden fazla yöneticiye sorulduğu için aynı yada farklı şekilde cevaplar alınabilmektedir. Tablo-6 de olduğu gibi kategoriler oluşturulurken araştırmada ulaşılmak istenen sorulara uygun kodlar verilmiştir. Sonra birbirine yakın olan cevapları uygun kategorideki kodlarla satırlara, paragraf ve satırlar oluşturulmuştur.

Tablo-7 de ise kurum, okul ve müdürleri kodlarken müdürlerin ad ve soyad baş harflerine göre yapılmıştır.

Uygun şekilde kodlanan veriler için ayrı bir klasör oluşturulup kopyalandıktan sonra aynı kodda olanlar alt alta yerleştirilmiştir. Veriler kodlandırıldıktan ve sınıflandırıldıktan sonra müdürlerin sorulara cevapladığı temaların oluşturulması gerekmektedir. Temalar görüşmeye katılan müdürler tarafından cevaplanan sorularla karşılaştırılarak görüş birliğine varılan yerler aynen bırakılıp görüş ayrılığına düştükleri yerler tekrar gözden geçirilerek düzenlemiştir.

Tablo-6 Verilerin Kategorileri ve Kodları

KB	Kişisel Bilgiler
V	Vizyon
SB	Stratejilerin Belirlenmesi
SU	Stratejilerin Uygulanması
SD	Stratejilerin Değerlendirilmesi
ÖK	Örgüt Kültürü
İK	İnsan Kaynakları
ED	Etik Değerler
GML	Genel Müdür Liderlik Özellikleri
YBE	Yasal ve Bürokratik Etmenler
ZİE	Zaman ile İlgili Etmenler
MKİE	Mali Kaynaklarla İlgili Etmenler

Tablo-7 Okul- Müdürlerin Kodlanması

Kurum	Kod-Adı Soyadı	**Kod**
Çağ	H.B.	**HB**
Çağ	H.O.	**HO**
Çağ	İ.S.	**İS**
Çağ	S.Y.	**SY**
Nema	K.Y.	**KY**
Nema	İ.G.	**İG**
Nema	M.P.	**MP**
Nema	A.K.	**AK**
Nema	H.A.	**HA**

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde görüşme kılavuzundaki sorularla sorunun çözümlenmesi, toplanan verilerin yorumlanmasına yer verilmiştir. Veriler yorumlanırken stratejik liderlik uygulamaları yönetim süreci şeması dikkate alınmıştır.

Bulgu; görüşme kılavuzundan elde edilen verilerin yorumlanmasıdır. Uygulama sırasında müdürlerin görüş ve fikirlerinin etkilenmemesi dikkat edilmiştir. Araştırmada müdürlerden elde edilen bilgilere göre aşağıdaki on tema ve alt temalarına cevap aranmıştır.

Tablo-8 Araştırmada Elde Edilmek İstenen Temalara Ait Soru Grubu

EK-B Soru Grubu Dağılımı	**Grup**	**Sorular**
Stratejilerin Belirlenmesi için sorulan sorular	A	1-2-3-4-5
Örgüt Kültürüne ait görüşlere ilişkin sorular	B	1-2-3-4
İnsan Kaynakları Geliştirilmesine ilişkin sorular	C	1-2- 3
Etik Değerlere İlişkin Sorular	D	1-2- 3
Genel Müdür Özelliklerinin Belirlenmesine İlişkin Sorular	E	1-2-3-4-5
Stratejilerin Uygulanmasına İlişkin Sorular	F	1
Stratejilerin Değerlendirilmesine İlişkin Sorular	G	1-2
Yasal ve Bürokratik Etmenlere İlişkin Sorular	H	1-2-3
Zaman ile İlgili etmenlere ilişkin sorular	I	1
Mali Kaynaklarla ilgili etmenlere ilişkin sorular	İ	1-2-3
Ek Konu ilgili varsa sorulan sorular		

Bulgularda müdürlerin görüşleri Tablo-6 ve Tablo-7 deki kodlamaya göre ifade edilmektedir.

4.1.Genel Müdürün Stratejik Liderlik Uygulamaları

Genel müdür uygulamalarını gerçekleştirirken çevre koşullarını dikkate alarak kurumun amaçları doğrultusunda yön kazandırıp, mevcut fırsatları değerlendirip, eldeki imkanlarını, kurum kaynaklarını, insan kaynağını etkin kullanmalıdır.

Kurumların vizyon, misyon ve müfredatları belli olmasına rağmen küçük sıkıntıları olmakta, örgüt yapıları üst düzey yönetici yada ast müdürlerin çalışmış olduğu

koşullara göre değişiklik göstermektedir. Bu tip etmenlerle karşılaşmamak için kurumu geleceğe yönelik şekillendirmeli, hedefler doğrultusunda misyon ve vizyondan sapmamalıdır.

Genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını "teknik" ve "çalışanlarla ile ilgili" olarak 2 temel esasta incelenmiştir. Teknik stratejik liderlik uygulamaları stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirme sürecidir. Bunun dışında çalışanlarla ile ilgili olarak insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerlerdir.

4.1.1.Stratejilerin belirlenmesi

Müdürlere, genel müdürün stratejilerin belirlenmesi ile ilgili EK-B görüşme kılavuzu A grubundan beş soru soruldu. Birinci ve ikinci sorular stratejik yönlendirme, üçüncü ve dördüncü sorular stratejik analiz, beşinci soru strateji oluşturmaya ilişkindir. Tablo-9 da stratejilerin belirlenmesi ilişkin müdür görüşleri frekans dağılımları veri formlarından analiz edilerek şekillendirilmiştir.

Stratejik yönlendirme sorularında misyon ve vizyonunuzu biliyor musunuz, misyon ve vizyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı sorusuna müdürlerin tamamı çalışmakta olduğu eğitim kurumunun misyonunu ve vizyonunu bilmekte olduğu ve misyon ve vizyon belirleme sürecinde görüşlerinin alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Vizyonunuzu değerlendirir misiniz sorusunda ise müdürlerin farklı görüşleri ortaya çıkmaktadır. Müdürlerden HB, HO, İS, KY, İG, MP, AK, HA vizyonlarının gelecek odaklı olduğunu, İS,SY vizyonlarının kurum performansını arttırıcı bir vizyonları olduğunu, KY,AK ise kuruma ve çalışanlara yön veren nitelikte vizyonlarının olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün stratejik liderlik yönlendirme uygulamalarında başarılı olmakla birlikte stratejik yönlendirme uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Genel müdürün stratejik analiz uygulamalarına ilişkin EK-B görüşme kılavuzu A grubundan üç ve dört nolu sorulara ilişkin müdürlerde farklı görüşler bulunmaktadır.

Genel olarak eğitim, öğretim, sosyal, kültürel, sportif etkinliklerde müdürlerin farklı görüşleri olduğu ortaya çıkmaktadır. Eğitim ve öğretim alanındaki başarılar konusunda tüm müdürler aynı fikirde olmasına rağmen, sosyal etkinliklerde MP, Kültürel etkinliklerde HB, KY, Sportif etkinliklerde ise İS, KY beyden elde edilen verilere göre diğer kurumlara nazaran başarısız oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumun, okul kayıtları, şuan okuyan ve mezun edilen öğrencilerin diğer okullara nazaran başarılı olduğu fakat HO, KY, MP beylerin verilerine göre kısmen başarısız oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-9 Stratejilerin Belirlenmesine İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1.Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun misyonunu biliyor musunuz, misyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?	
1.1.Kurumun misyonunu biliyoruz, misyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır.	9
2.Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun vizyonunu biliyor musunuz, şu an ki vizyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz, vizyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?	
2.1.Kurumun vizyonunu biliyoruz, vizyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır	9
2.2.Gelecek odaklı vizyona sahibiz	8
2.3.Kurum Performansını arttıran vizyonumuz var	2
2.4.Kuruma ve bizlere yön veren vizyonumuz var	2
3.Eğitim Kurumunuzun eğitim, öğretim, sosyal, kültürel, sportif etkinliklerinin diğer okullara göre başarı ya da başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?	
3.1.Eğitim,ögretim, sosyal, kültürel, sportif etkinliklerde diğer özel okullara göre başarılıdır.	9
3.2.Sosyal etkinliklerde başarısızdır	1
3.3.Kültürel etkinliklerde başarısızdır	2
3.4.Sportif etkinliklerde başarısızdır	2
4.Eğitim Kurumunuzun kayıtlarda öncelik durumunu şu an okuyan ve mezun etmiş olduğunuz öğrencilerin diğer okullara nazaran başarı veya başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?	
4.1.Okul kayıtları, şuan okuyan ve mezun edilen öğrenciler diğer okullara nazaran başarılı	9
4.2.Okul kayıtları, şuan okuyan ve mezun edilen öğrenciler diğer okullara nazaran başarısız	3
5.Eğitim Kurumunuz çevresel değişimlere(yasalar-yönetmelikler-riskler-tehditlere) karşı zayıf ve güçlü yönleri var mı, varsa bu yönlerini belirlemek için gelecekle ilgili bir çalışması, planları var mı? , değişimler sonucu karşısına çıkabilecek fırsatları değerlendirmek için nasıl çalışmalar yapmaktasınız?	
5.1.Çevresel değişimlere karşı (yasalar, yönetmelikler, risk ve tehditler) karşı zayıf ve güçlü yönlerimiz var	7
5.2.Gelecek ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerin belirmek için çalışmalar yapılmakta, fırsatlar kollanmaktadır	8
5.3.Ar-ge çalışmaları ve TKY toplantıları yapılmakta	2
5.4.Yönetmelikler dahilinde çalışmalar yapılmaktadır	3

Genel müdür stratejilerin belirlenmesine ilişkin stratejik analiz uygulamalarında kısmen başarılı ve uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Strateji oluşturmaya ilişkin ise beş nolu soruda müdürlerin farklı görüşleri olduğu sonucuna varılmıştır.

Kurumun çevresel değişimlere karşı HB, İS, KY, İG, MP, AK, HA beyler güçlü ve zayıf yönlerinin olduğunu, HB, HO, İS, KY, İG, MP, AK, HA beyler gelecekle ilgili olası değişimlerde fırsatların kollandığını, SY, KY beyler Ar-ge çalışmaları ve TKY toplantıları yapıldığını, HB, HO, HA beyler güçlü ve zayıf yönlerini yönetmelikler dahilinde çalışmalar yaparak bulmaya çalıştığı sonucuna varılmıştır.

Genel müdür stratejik analiz ve strateji oluşturmada başarılı olmasına rağmen toplumsal değişmelerdeki baskı ve tehditlere karşı kurum varlığını sürdürebilmek için zayıf ve güçlü yönlerini belirleyip stratejik liderlik uygulamalarını geliştirmesi gerekmektedir.

Genel Müdürün stratejik liderlik uygulamalarının strateji belirleme boyutunda başarılı oldukları kurumun misyon, vizyon ve amaçlar etrafında iç ve dış çevresel değişimlere göre geliştirilmesi gerekmektedir. Bu sonuç Altınkurt (2007)'un ''Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul müdürlerinin Stratejik Liderlik uygulamaları'' ile desteklenmektedir.[274]

Genel müdür strateji belirleme sürecinde kurumun misyon ve vizyonunu oluştururken astlarının fikir ve görüşlerini alıp çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamıştır.

Kurumun mevcudiyetin devam ettirebilmesi için çevre koşullarını dikkate alarak, baskıları, tehditleri fırsata çevirebilme alanlarını belirlemeye çalışmıştır. Vizyonu değerlendirme aşamasında vizyonlarının gelecek odaklı olması, kurum performansını arttırıcı olması, kuruma ve kendilerine mutlaka yön veren vizyonların belirlenmesi sonucuna ulaşılmıştır.

Eğitim kurumunun eğitim ve öğretim alanında kısmen başarılı olduğu fakat sosyal, kültürel, sportif etkinliklerde diğer kurumlara nazaran farklılıklar gözlenmiştir. Eğitim kurumunda kayıt önceliğinin diğer kurumlara nazaran PDR ve yeterlilik mülakatı yapılarak gerçekleştirildiği, şuan okuyan ve mezun olan öğrencilerin başarılarının diğer kurumlara nazaran kısmen iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür çevresel değişimlere karşı kurumun zayıf ve güçlü yönlerini strateji toplantıları, TKY toplantıları, AR-GE çalışmaları ve yönetmelikler dahilinde tespit etmeye çalışmış ve uygulamalarında başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

[274] Yahya Altınkurt, ***''Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul müdürlerinin Stratejik Liderlik uygulamaları''*** Eğitim Bilimleri, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2007, s.iii. (Yayınlanmamış Doktora Tezi)

Araştırmanın sorularında belirtildiği gibi genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarında stratejilerin belirlenmesine ilişkin müdürler arasında farklı görüşlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.2.Stratejilerin Uygulanması

Müdürlere Eğitim Kurumunun Geliştirilmesi ve diğer kurumlara karşı üstün hale gelmesi için stratejilerin belirlenmesine ilişkin EK-B görüşme kılavuzu sorularından F grubundan tek soru sorulmuştur.

Tablo-10 Stratejilerin Uygulanmasına İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1-Genel Müdürlüğün kurum olarak planlanan hedefler için belirlediği bir süreç var mı, varsa bunlarda görev alan müdürler hangi kritere göre belirleniyor, sürecin başlangıç ve bitiş tarihleri arasında uygulayacağınız metotlar nelerdir?	
1.1.Planlanan, başlangıcı ve bitişi belli süreçleri var	9
1.2. Müdürlerin tecrübe ve yeteneğine göre belirlenir	6
1.3.Teknik bilgi ve donanımına göre belirlenir	3
1.4.Hedeflenen amaçtaki yapılacak iş yeterliliğine göre belirlenir	2

Stratejilerin uygulanmasında müdürler arası farklı görüşlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurum için planlanan, başlangıcı ve bitişinin olduğu bir süreç var olduğu anlaşılmaktadır. Genel Müdür süreçte çalışacağı kriterler konusunda görüş farklılıkları oluşmaktadır. HB,İS,SY,MP,AK,HA beyler süreçte kriterin tecrübe ve yeteneğe bağlı müdür seçimi yapıldığı sonucuna varılsa da, HB,HO,HA beyler müdür seçimi kriterinin teknik bilgi ve donanım olduğunu belirtmişlerdir.

KY,İG beyler müdür seçiminin hedeflenen amaçtaki yapılacak iş yeterliliğine göre belirlendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Stratejilerin uygulanmasında genel müdür başarılı fakat uygulamaların müdürlerin görüşlerinin de alınarak geliştirilmesi gerekmektedir.

Sonuç olarak genel müdür uygulama sürecinde kurumu yöneten müdürlerin kurum yapısına, örgüt kültürü özelliklerini, tecrübe, donanım, teknik bilgi ve becerisine göre sorumluluklar dağıtmaktadır.

Genel müdür planladığı ve hedeflediği süreçlerde görev verdiği müdürleri, hedeflenen amaçlar doğrultusunda temel yetenek, teknik donanımları ve tecrübesine göre seçip, sürecin başlangıç ve bitiş noktalarını belirlediği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür uygulamaları yaparken amaçları belirleyip, kaynak dağılımını sağlamış, örgüt kültürü ve politikalarını dikkate alarak gerçekleştirdiği, stratejileri uygularken, hedeflere ulaşmak için stratejiler belirleyip, kim nasıl ve ne şekilde çalışacağını gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sorularında belirtildiği gibi genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarında stratejilerin uygulanmasına ilişkin müdürler arası farklı görüşlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.3.Stratejilerin Değerlendirilmesi

Kurum müdürlerine eğitim kurumunun geliştirilmesi ve diğer kurumlara karşı üstün hale gelmesinde stratejilerin değerlendirilmesine ilişkin EK-B de görüşme kılavuzu sorularından G grubundan iki soru sorulmuştur.

Strateji değerlendirme uygulamalarında müdürlerin sorulan sorulara göre farklı görüşleri olduğu sonucuna varılmıştır. Stratejilerin değerlendirilmesinde genel müdür genel olarak başarılı fakat verilerden elde edilen bilgilere göre geliştirilmesi gerekmektedir. (Tablo-11)

Genel müdür kurum başarısını eğitimsel, sosyal, kültürel ve sportif başarılara göre belirler sonucu tüm müdürler tarafından ortak görüşte olduğu sonucuna varılmış fakat HO, KY, AK beyler bunun dışında bütçe ve faaliyet raporlarını göre belirler, HO, HA beyler kurum içinde yaptırdığı yazılı ve sözlü raporlara göre belirler, HO, AK beyler kurumun mevcudunu analiz ettirip raporların sonucuna göre belirlediği görüşü ortaya çıkmaktadır.

Genel müdür performans değerlemede HO, İS, SY, KY, İG, MP, AK, HA beyler ödül ceza sistemini uygular, başarısız olanları İS, KY beyler destekleyici eğitimle eksikliklerinin giderilmesini sağlar, HB, SY, MP beyler yetersiz yönlerini tamamlama eğitimleri imkanı oluşturur, İG, AK beyler ise performans iyileştirmede genel müdürü yetersiz bulmuş oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Kurum başarı ölçüsünü TEOG başarı ortalaması ve müdür değerlendirme formlarındaki puanlama gibi verilerle ölçüm yapmaya çalışmaktadır.

Sonuç olarak strateji değerlendirmelerinde genel müdür başarılı olmakla beraber değerlendirme uygulamalarının geliştirilmesi gerekmektedir.

Strateji değerlendirmeleri kuruma toplumdaki sürekliliğini çevreyle uyumunu, iç ve dış çevresine bakarak mevcudu değerlendirip, gelecek için pozisyon almasını,

hedeflerinde kararlı ve tutarlı olmayı, kurumun kalitesini, ortak bir amaç için bütünleşmesini ve amaca yönelmesini sağlar.[275]

Tablo-11 Stratejilerin Değerlendirilmesine İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1-Genel Müdürlük kurumun başarı ölçüsünü, performansları neye göre belirleyip değerlendiriyor, başarı ölçüsünde başarılı olanları yeni süreçler için nasıl motive ediyor, başarısızların performanslarını iyileştirmek için neler yapılmaktadır?	
1.1. Performans değerlendirmelerini kurumun tüm alanlarda (eğitim-öğretim, sosyal, kültürel, sportif vd.)elde ettiği başarısına göre yapıp başarılı olan kurumları ödüllendirerek motive eder başarısız olanları da eksik olan yönlerinin tamamlanmasını sağlar	9
1.2.Bütçe ve faaliyet raporlarına göre belirler	3
1.3.Kişisel yaptırdığı yazılı- sözlü raporlara göre belirler	2
1.4.Mevcut kurumun durumunu analiz ettirir	2
1.5.Ödül ceza sistemi uygular	8
1.6.Başarısız olanları destekleyici eğitim imkanı sağlar	2
1.7.Başarısız olanların eksik yönlerini tamamlama imkanı verir	3
1.8.Performans iyileştirmelerinde yetersizdir.	2
2-Genel Müdürlüğün amaç ve hedefleri okulunuzun yapısına uygun mudur?	
2.1.Amaç ve hedeflerimiz kurumun yapısına uygundur.	5
2.2.Amaç ve hedeflerimiz kurumun yapısına kârlılık açısından uygundur değildir	1
2.3.Amaç ve hedefler kurumun yapısına toplumsal sorumluluk açısından uygundur.	3
2.4.Amaç ve hedefler kurum varlığını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü açısından uygun değil	2
2.5.Amaç ve hedefler örgüt kültüründe ödül ceza sistemi yanlışlığından dolayı uygun değildir.	1
2.6.Amaç ve hedefler çevresel tutarsızlıklar ve faktörlerden dolayı kurum yapısına uygun değil	1
2.7. Amaç ve hedefler kurum yapısına fırsatların değerlendirilemeyişinden dolayı uygun değildir.	2
2.8.Amaç ve hedefler kurum yapısına herkes tarafından benimsenememesinden dolayı uygun değildir.	2

[275] Dinçer, **a.g.e.**, 2007, s. 22-25.

Kurum elde ettiği başarıları bütçe ve faaliyet raporlarını raporlayıp analiz yaptırarak denetlemekte, ödül ceza sitemini uygulamakta, yetersiz olanları iyileştirme için katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Amaçlanan hedeflere ulaşmak için kurum içindeki performans ve ölçüm değerlerinin yeterli miktarda yapılmakta ve yapılamayan kısımların eksikliklerinin tamamlanarak tekrar yeni hedeflerle ileriye dönük planlanan döngüsel süreçte değerlendirilmektedir.

Kurum amaç ve hedefleri genel anlamda uygun fakat kârlılık, toplumsal sorumluluk, rekabet üstünlüğü, çevresel faktörler, fırsatların değerlendirilememesi, amaç ve hedeflerin benimsenmemesi gibi müdürler arasında görüş farklılıkları olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sorularında belirtildiği gibi genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarında stratejilerin değerlendirilmesine ilişkin müdürler arası farklı görüşlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.4.İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi

Müdürlere insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin EK-B de görüşme kılavuzu sorularından C grubundan üç soru sorulmuştur. (Tablo-12)

Genel müdür insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin kısmen başarılı olsa da uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir.

Genel müdürün insan kaynakları strateji uygulamaları müdür görüşlerine göre farklılıklar gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Müdürlerin gelişimlerini genel manada destek verdiği, gelişimlerine katkı sağladığı, görüş ve önerilerini dikkate aldığı sonucuna varılmış olmasına rağmen, HB, İS, SY, İG beyler seminer, konferans, programlar düzenlendiğini, HO, İS, SY, İG, MP, AK, HA beyler kurum içi eğitimler, kurs ve seminerlerle katkı sağlandığı görüşünde bulunmaktadırlar.

Genel müdür çalışanların fikir ve görüşlerini kısmen dikkate aldığı İS, SY, MP beylerin verilerine istinaden sonucuna ulaşılmıştır.

Genel Müdür müdürlerin yetenek ve donanımlarını HB,HO,SY,AK, HA bey sorumluluk vererek, HO,İS, KY, İG, MP beyler kurum içi eğitim ve faaliyet takibine göre, HB, SY, KY beyler insan kaynaklarını yönetim toplantılarını dahil ettiklerini, MP, HA beyler kurum çıkarları ve kuruma katkılarına, IS bey yeni stratejik fikirlere ve başarabilme yeteneğine, HO bey diğer kurum müdürleri ile kıyaslar, karşılaştırarak, HB beyler düzenli toplantı ve beyin fırtınaları oluşturarak yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür, yeni atanan müdürlere uyum sağlamada HB, HO, İS, SY, KY, İG, AK, HA beyler destek verdiğini, HO,SY, KY, İG beyler tecrübe paylaşım toplantı-

ları yaparak, İS, AK bey örgüt kültürünü tanıtarak destek vererek uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür genel manada adil ceza sistemi HB, HO, İS, KY, İG, AK beylerin verileri ile adil uyguladığı, SY, MP, HA beylerin verileri ile adil ödül ceza sistemini kısmen uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-12 İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1-Sayın müdürüm eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında müdürleri geliştirmek için neler yapılıyor, genel müdürlük, okul müdürlerinin gelişimlerinize katkı sağlıyor mu, Sizlerden gelen fikir, düşünce ve önerileri dikkate alır mı?	
1.1.Genel müdür müdürlerin gelişimine genel manada destek verir, gelişimlerine katkı sağlar, fikir görüş ve önerilerimizi dikkate alır	9
1.2.Seminer, Konferans, Programlar düzenler	4
1.3.Öneri, fikir ve görüşlerimizi dikkate alır	5
1.4.Kurum içi eğitim, kurs ve sempozyumlar düzenler,	7
1.5.Görüşlerimiz kısmen dikkate alınıp değerlendirilir.	3
2.Sayın müdürüm genel müdürlük sizin sahip olduğunuz yetenek ve donanımları öğrenmek için neler yapmaktadır?	
2.1.Düzenli toplantılar yaparak, beyin fırtınası uygulamaları yapar	1
2.2.Sahip olduğumuz yetenek ve donanımları diğer kurumlardaki müdürlerle kıyaslar, karşılaştırır.	1
2.3.Yeni stratejiler belirleme yeteneğimizi bakar	1
2.4.İnsan kaynaklarını yönetim toplantılarımıza dahil eder	3
2.5.Kurum içi ve dışı eğitimlerimizi takip eder, faaliyetlerine bakar	5
2.6.Bizlere Sorumluluk verir	5
2.7.Kurumun çıkarları ve kuruma sağladığımız katkılara göre değerlendirir.	2
3.Sayın müdürüm genel müdürlük yeni atanan müdürlerin uyum sağlaması için gerekli desteği veriyor mu, okullar müdürleri arasında adil bir ödül ceza sistemi uygulayabiliyor mu?	
3.1.Yeni atanan müdürlere uyum sağlaması için destek verir,	8
3.2.Tecrübe paylaşım toplantıları yapılmaktadır	4
3.3.Örgüt kültürünü tanıtır	2
3.4.Adil ödül ceza sistemini kısmen uygular	3
3.5.Adil ödül ceza sistemi uygulamaktadır.	6

Eğitim kurumları, İnsan kaynaklarını geliştiremediği takdirde başarılı olamayacakları aşikardır. Genel müdürün insan kaynaklarını gelecek için etkin ve verimli bir şekilde hazırlamalı, kendi eksikliklerini tamamlamalıdır.

Eğitim ve öğretim faaliyetlerinde yurt içi ve yurt dışı eğitim ve seminerlere katılımları sağlanmalı, sık olmamakla birlikte kişisel gelişim seminerleri düzenlenmeli, müdürlerin fikir görüş ve önerilerini dikkate alınmalıdır, müdürlerin sahip olduğu yetenekleri öğretmenlere ve personele anket yaparak ve sorumluluk vererek takip etmelidir.

Genel müdür, eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında müdürlerin eğitimine katkı sağlamak amacı ile kurs, seminer, sempozyumlar, kurum içi seminerler, toplantılar yaptığı kısmen müdürlerin fikir ve görüşlerinin alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür müdürlerin sahip oldukları yetenekleri, müdürlere sorumluluk vererek, toplantı ve beyin fırtınaları yaparak, strateji yapma yeteneklerini bakarak, insan kaynaklarını yönetim toplantılarında dahil ederek, kurum çıkarlarını gözetip gözetmediğini gözlemleyerek öğrendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür yeni atanan müdürlere uyum sağlamada destek verdiği, adil bir ödül-ceza sistemi oluşturmaya çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumda çalışan müdürlerin tecrübe, yetenek ve donanımlarına bilmekte, ödül ceza sistemi uygulayarak, gelişimlerine destek vermektedir. İnsan kaynaklarının geliştirilmesi kurumda misyon, vizyon ve amaçlarının çalışanlara aktarılmasında köprü vazifesindedir.

Araştırma sorularında belirtildiği gibi genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarında insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin müdürler arası farklı görüşlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.5.Örgüt Kültürü

Kurumlar stratejik liderlik uygulamaları bakımından kültürel farklılıklar gösterir, içinde bulunduğu toplum değerleri gelenek ve görenekler ahlaki değerler kurum kültürü için önemlidir.

Müdürlere örgüt kültürünün geliştirilmesine ilişkin EK-B de görüşme kılavuzu sorularından B grubundan dört soru sorulmuştur.

Genel müdür örgüt kültürünü geliştirmeye ilişkin uygulamalarda genel olarak başarılı fakat uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Fakat müdürlerin bu uygulamalarda farklı görüşlerinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Müdürlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde genel olarak iletişimleri iyi olduğu sonucuna varılmış olsa da HO, SY, KY, AK diğer müdürlere ilaveten Tecrübe aktarım-

ları ve eğitim seminerleri, HB, İS, KY, MP, AK ise yardımlaşma, mekan paylaşımı ve sosyal etkinliklerde işbirliklerinin olduğu veri sonuçlarına göre elde edilmiştir.

Genel müdür okulların gelişmesine ilişkin SY bey hariç diğer tüm müdürlere maddi manevi katkı sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. HB, İS bey sınıfların, okulun yenilenmesi ve teknolojik yatırımlarla destek sağladığı, HO bey fiziki gelişim ekipleri ile, İG, HA bey rekabet üstünlüğü için çevresel analizlerle katkı sağladığı, MP beye ise insan kaynağı ve kurum kaynaklarını kullanarak destek verdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Müdürler genel müdürün, örgüt kültürünün değiştirilmesi kurumun yararına olacaksa değiştirdiğini, genel müdürün değişime açık olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat İS,SY beyler hariç tüm müdürler okulun geleceği ile ilgili kararlar alınırken genel müdür tarafından görüşlerinin alındığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-13 Örgüt Kültürünün Geliştirilmesine İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1-Sayın müdürüm kuruma bağlı diğer okul müdürleriyle ilişkileriniz nasıldır, kendi içinizde bir işbirliği var mıdır?	
1.1.Okul müdürleri ile ilişkisi iyi iletişim ve işbirliği içindeyiz	9
1.2.Tecrübe aktarımı ve eğitim seminerleri işbirliği	4
1.3.Yardımlaşma, mekan paylaşımı, sosyal etkinlik işbirliği	5
2-Sayın müdürüm eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında okulu geliştirmek için neler yapılıyor, genel müdürlük, okulların gelişimlerinize katkı sağlıyor mu?	
2.1.Okulu geliştirmek için maddi-manevi destek ve katkı sağlar	8
2.2.Sınıfların, Okulun yenilenmesi için teknolojik yatırımlara odaklanır	2
2.3.Fiziki gelişim ekipleri ile katkı sağlar	1
2.4.Okulun gelişmesine katkı sağlamadı	1
2.5.Rekabet üstünlüğü için çevresel analizlerle katkı sağlar	2
2.6.İnsan kaynağı ve kurum kaynağını kullanarak katkı sağlar	1
3-Sayın müdürüm genel müdürümüz okulun geleceği ile alakalı bir durum söz konusu olduğunda okul kültürünü değiştirir mi, okulu geliştirmek için değişimlere ne kadar açıktır, okulun geleceği ile ilgili karar alırken sizlerin görüşlerini alır mı, ya da yalnız aldığı kararları sizinle paylaşır mı?	
3.1.Örgüt kültürünü kurumun yararına olacaksa değiştirir, değişime açıktır.	9
3.2.Okulun geleceği ile ilgili kararlarda görüşlerimizi alır	7
3.3.Aldığı kararlarda kısmen görüşümüzü alır	2
4-Sayın müdürüm zaruri bir durum söz konusu olmadığı sürece tayininizin çıkmasını ister misiniz?	
4.1.Zaruri bir durum söz konusu olmadığı sürece tayinim çıkmasını istemem	9

Müdürler zaruri bir durum söz konusu olmadığı sürece tayinlerinin çıkmasını istemedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel değerler çalışanların davranışları, inançları, ahlaki değerlerini, tutumlarını yönlendiren semboller bütünüdür. Araştırmada müdürlerden kurumun geleceği ile alakalı düşünce ve fikirlerinin alındığı alınan kararlarda katılımlarının olduğu ve kuruma sahip çıkıldığı görülmektedir.

Müdürlerin kuruma bağlı diğer müdürlerle aralarındaki ilişkinin iyi olduğu, tecrübe aktarımı, eğitim seminerleri, mekan ve sosyal yardımlaşma gibi etkinliklerde işbirliklerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürlüğün eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında kurum müdürlerine okullarını geliştirmek için maddi ve manevi katkı sağladığı, okulun teknolojik donanımlarını gözden geçirdiği, rekabet üstünlüğünü korumak için çevresel analizler yaptırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün okul geleceği ile ilgili olası bir riske karşı örgüt kültürünü değiştirebileceği, değişime açık olduğu, gelecekle ilgili kararlarda astlarının görüşlerini aldığı ve aldığı kararlarda astlarıyla kısmen paylaştığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumda çalışanların zaruri bir durum söz konusu olmadığı sürece tayin istemediği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür kurumun kendine has işleyiş normlarını, kurallarını ve değerlerini oluşturmuştur. Kurumda Örgüt kültürüne ilişkin zorunlu olmadığı sürece tayinlerin istenmeyişi, kendilerini geliştirmek için çaba sarf etmeleri, kendi aralarında işbirliği, kurumun gelişmesinde çalışanların katkı sağlaması, örgüt kültürünün çağın değişimlerine göre yenilenebiliyor olması, müdürlerden geleceğe dönük kararların alınması, alınan kararların paylaşılır bir şekilde ayrım yapılmadan değerlendirilmesi sonucunda genel müdürün başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma sorularında belirtildiği gibi genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarında örgüt kültürünün geliştirilmesine ilişkin müdürler arası farklı görüşlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.1.6.Etik Değerler

Müdürlere Etik Değerlerin geliştirilmesine ilişkin EK-B de görüşme kılavuzu sorularından D grubundan üç soru sorulmuştur.

Genel müdürün etik değerlere ilişkin görüşleri başarılı fakat uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir.(Tablo-14)

Genel müdür etik değerlere ilişkin görüşlerde müdürlerin farklı görüşleri vardır. İG,AK beyler genel müdürün dışarıdan gelen baskı tehdit ve tehlikelere karşı kısmen

koruduğu, diğer müdürlerin verilerinden ise baskı, tehdit ve tehlikelere karşı koruduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-14 Etik Değerlere İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1-Genel Müdürünüz kurum dışından gelen tehdit, tehlike ve baskılara karşı okulu, sizleri ve çalışanlarınızı koruyabiliyor mu?	
1.1.Kurum dışından gelen, tehdit ,tehlike ve baskılara karşı okulu ve bizleri korur.	7
1.2.Kurum dışından gelen, tehdit ,tehlike ve baskılara karşı okulu ve bizleri kısmen korur	2
2-Genel Müdürünüz müdürler arasındaki görev dağılımını adil yapabiliyor mu, müdürleri ve çalışanları arasında tarafsız mıdır, çalışanların görüşlerinde ayrım yapar mı?	
2.1.Müdürler arasında görev dağılımı tarafsız, adil yapılıyor, düşünce ve görüş ayrımı yapılmaz	7
2.2.Müdürler arasında görev dağılımı kısmen tarafsız, adil yapılıyor, düşünce ve görüş ayrımı kısmen yapılmaz	2
3-Genel Müdürünüz sizlere karşı dürüst müdür, sizleri cesaretlendirir mi, özel hayatınıza saygı gösterir mi?	
3.1.Genel müdür bizlere karşı kısmen dürüsttür, bizleri kısmen cesaretlendirir, özel hayatımıza kısmen saygı gösterir.	1
3.2.Genel müdür bizlere karşı dürüsttür, bizleri cesaretlendirir, özel hayatımıza saygı gösterir.	8

İG,AK beylerin verilerinden genel müdürün müdürler arasındaki görev dağılımını kısmen tarafsız yapabildiği, düşünce ve görüşlerde kısmen ayrım yapıldığı, diğer müdürlerin ise genel müdürün görev dağılımını adil yaptığı düşünce ve görüşlerde ayrım yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Görüşme kılavuzu verilerinden genel müdürün personele karşı dürüst, özel hayatımıza karışmaz, ayrım yapmaz diyen sekiz müdür olmasına rağmen AK bey kısmen personele karşı dürüst, özel hayatımıza karışmaz, ayrım yapmaz sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür kurum dışarıdan gelebilecek tehdit, tehlike ve baskılara karşı kurumu ve çalışanları koruduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün müdürler arasında görev dağılımını adil yaptığı, çalışanlarına tarafsız davrandığı, görüşlerinde ayrım yapmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür müdürlere karşı dürüst, cesaretlendirici, özel hayata saygı duyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumda çalışanlar arasında kenetlenme, birlik baskı ve tehditlere karşı dik durmaları sağlanmaktadır. Genel müdürün çalışanlarına adil davranması, görev ve yetki paylaşımını dikkatli yapması, çalışanlarını cesaretlendirip ödüllendirmesi, dürüst olması kendisini başarılı kılan nedenlerdendir.

Araştırma sorularında belirtildiği gibi genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarında etik değerlere ilişkin müdürler arası farklı görüşlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak; araştırma soruları 1'deki genel müdürün stratejilerin belirlenmesi, uygulanması, değerlendirilmesi, insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürünün geliştirilmesi, etik değerlere ilişkin müdürlerin farklı görüşleri olduğu sonucu doğrulanmış olmaktadır.

4.2.Genel Müdürün Stratejik Liderlik Uygulamalarını Etkileyen Etmenler

Genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen nedenleri yasal ve bürokratik nedenler, Zaman ile ilgili nedenler, Mali Kaynaklardan kaynaklanan nedenler olmak üzere üç kategoride araştırıldı.

4.2.1.Yasal ve Bürokratik Etmenler

Müdürlere genel müdürün yasal ve bürokratik etmenlere karşı izlediği stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin EK-B de görüşme kılavuzu sorularından H grubundan üç soru sorulmuştur.

Genel müdür yasal ve bürokratik etmenlere karşı stratejik liderlik uygulamaları başarılı fakat geliştirilmesi gerekmektedir. (Tablo-15)

Genel müdürün yasal ve bürokratik etmenlerine ilişkin müdürler arasında görüş farklılıkları vardır.

Genel müdürün liderlik özelliği eksiklikleri bulmak için sorulan soruların cevap verilerinden SY bey genel müdürün önde olması gerekirken bazen arka planda kaldığını, AK bey, prensiplerinden taviz vermediği kararlarında esnek olmadığı, HB bey sorgulayıcı olmadığı görüşünde bulunmuş buna nazaran altı müdürün verilerinden ise genel müdür liderlik özelliklerinde eksiklik olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür çalışacağı müdürleri seçme yetkisi olduğunu HB bey dışında tüm müdürlerden elde edilen veriye göre seçme yetkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Ödüllendirme sistemi uygulanmakta, HB, KY, AK beylerin verileri ışığında Yurt içi ve dışım eğitimler, geziler, hediyeler, HO, İG, HA beyler maddi an-

lamda destek sağladığı ve performans ölçümünü bu ölçüde yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün yasal ve bürokratik değişimlere karşı uyguladığı stratejilere ilişkin SY, KY, İG, İS, AK, HA, HB beyler kurumun güçlü ve zayıf yönlerini analiz ettirir, SY, KY, İG beyler Yönetmelik ve yasalara göre düzenlemeleri takip eder, HO, İS beyler ise değişime şekillenir, HB beyin verilerine göre ise moral ve motivasyon desteği sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-15 Yasal ve Bürokratik Etmenlerle İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1-Genel Müdürünüzün liderlik özelliği yönünden sizin gözlemlediğiniz eksiklikleri var mıdır?	
1.1.Genel müdürün liderlik özelliği eksikliği yok	6
1.2.Önde olması gerekken bazen arkada kalıyor	1
1.3.Prensiplerinden taviz vermiyor kararlarında esnek değil	1
1.4.Sorgulayıcı değil sabırsız davranabiliyor	1
2-Genel Müdürünüzün çalışacağı müdürleri kendi seçme yetkisi var mıdır, müdürlerin performansını değerlendirirken ödüllendirme sistemi uygular mı ya da uyguladığı yöntemleri anlatır mısınız?	
2.1.Çalışacağı müdürleri seçme yetkisi var	8
2.2.Performans değerleme sisteminde ödüllendirme uygular	9
2.3.Yurt içi, yurt dışı eğitimler, geziler, hediyeler vs. ödüllendirme uygular	3
2.4.Maddi anlamda destek vererek ödüllendirme uygular	3
2.5.Müdürleri seçme yetkisi kısmen vardır	1
3-Genel Müdürünüz dışarıdan gelen (yasal ve bürokratik) baskılara karşı kurum performansını düşürmemek için uyguladığı bir yol var mı?	
3.1.Ekibinin moral ve motivasyonunu genelde yüksek tutar.	1
3.2. Değişime göre şekillendirir	2
3.3.Yönetmelik yasa ve düzenlemeleri takip eder	3
3.4.Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini analiz ettirir	7

Genel müdürün liderlik özelliğine istinaden eksiklik olarak sorgulayıcı ve sabırsız olduğu, prensiplerinden taviz vermemesi, önde olması gereken noktalarda arkada durması gibi eksiklikler olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür kurumda çalışacağı kişileri seçme yetkisi bulunmakta, ödüllendirme sistemini yurt içi ve dışı geziler, eğitim seminerleri, hediyeler, maddi anlamda destek yaparak uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür dışarıdan gelen yasal ve bürokratik baskılara karşı müdürlerin performansını moral ve motivasyonla, değişime göre şekillenerek, yönetmelik ve yasalardaki düzenlemeleri güncel takip ederek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek takip ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün yasal ve bürokratik etmenlerle ilgili kendi liderlik özelliklerinin baskın oluşu, müdürleri kendisinin seçmesi, performans belirleme sistemlerinin olması, astlarını ödül ceza sistemi uygulaması, lider olarak idareciliği, otokontrolü, istediği kişi ile çalışma yetkisi, ödüllendirmeler politikaların uygulanmasını hızlandırmaktadır.

Sonuç olarak araştırma soruları 2'de olduğu gibi okul müdürlerinin, genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen yasal ve bürokratik etkenlere ilişkin görüş farklılıkları bulunduğu sonucuna varılmıştır.

4.2.2.Zaman ile İlgili Etmenler

Müdürlere genel müdürün zaman ile ilgili etmenlere karşı izlediği stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin EK-B de görüşme kılavuzu sorularından I grubundan bir soru sorulmuştur.

Tablo-16 Zaman ile ilgili Etmenlere İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1-Genel Müdürünüz kurumun gelişmesi için yeterince zamanı var mıdır yada yok mudur, varsa kurumun gelişmesi için zamanını iyi kullanabiliyor mu, yoksa da kurumun gelişmesi için nasıl zaman ayırabileceği hakkında bir düşünceniz var mı?	
1.1.Genel müdürün kurumun gelişimi için yeterince zamanı var, zamanını etkin kullanmaktadır	6
1.2.Genel müdürün kurumun gelişimi için kısmen zamanı var, kısmen zamanını etkin kullanmaktadır	4

Genel müdür zaman ile ilgili etmenlere ilişkin uyguladığı stratejilerde başarılıdır. Stratejik liderlik uygulamalarında HO, İS, SY, KY, İG, AK beylerin verilerinden zamanını etkili ve verimli kullandığını, HB, MP, AK, HA beylerin verilerinden zamanı

kısmen etkili kullandığı ve kurumun gelişmesine kısmen zaman ayırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün uygulamalardaki başarısı zamana bağlıdır. Stratejik yönetim süreci zaman ve kaynak kullanımının eş değer gerçekleşmektedir. Genel müdürün okulu değişimlere karşı geliştirebilecek zamanının var olduğu, zamanı kurum yararına etkili kullandığı anlaşılmıştır. Zaman israfı söz konusu olmamaktadır.

Genel müdürün kurumu gelişimi için yeterince zamanının olduğu, zamanı etkili kullandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak araştırma soruları 2'de olduğu gibi okul müdürlerinin, genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen zaman kullanımına ilişkin görüş farklılıkları bulunduğu sonucuna varılmıştır.

4.2.3.Mali Kaynaklar ile İlgili Etmenler

Müdürlere genel müdürün Mali kaynaklarla ile ilgili etmenlere karşı izlediği stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin EK-B de görüşme kılavuzu sorularından İ grubundan üç soru sorulmuştur.

Genel müdür mali kaynaklarla ilgili etmenlere ilişkin uygulamalarda başarılı fakat geliştirilmesi gerekmektedir. (Tablo-17)

Genel müdür kurum için SY, KY beye göre kısmen maddi kaynak sağlamakta ve onlara göre kaynak yetersizliğinin olduğu sonucuna varılmıştır. HB, HO, İS, İG, MP, AK, HA beyin verilerine göre kaynak sağlamakta ve kaynak yetersizliklerinin bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür oluşabilecek maddi krizlere karşı deprem, sel, yangın vd. olağan dışı felaketlere karşı müdürlerden alınan verilere göre çalışması olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bunun dışında HB, HO, İS, KY, SY, İG, MP, AK beylerin verilerinden kaynak ve sermaye yeterliliği ile ilgili, SY, KY, İG, MP, AK beylerin verilerinden ekonomik, siyasal, teknolojik çevresel risklere karşı çalışmalar yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür eğitim yatırımlarını 9 müdür den elde edilen verilere göre bütçeye göre yaptığı, bunun dışında HB, AK, İS, KY, İG, HA beylerin verilerinden ekstra kayıt sayısına göre, HO, AK, İS beyin verilerinden de Teknolojik yeniliklere göre yatırımlara yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurumun mali kaynaklarının yeterli düzeyde olduğunu fakat yeni kaynakların oluşturulamaması beklenmedik giderlerin çıkması kurumun mali kaynaklarının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo-17 Mali Kaynaklarla İlgili Etmenlerle İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1-Genel Müdürünüz kurum için gerekli maddi kaynak sağlayabiliyor mu, kurumun ekonomik ve mali açıdan kaynak yetersizliği sizleri ne kadar etkiliyor ?	
1.1.Maddi kaynak sağlıyor, Kaynak yetersizliği yok.	7
1.2.Maddi kaynak sağlamıyor, kaynak yetersizliği var.	2
2-Genel Müdürlük kurumun oluşabilecek maddi krizlere karşı belirlemeye yönelik bir çalışması var mıdır?	
2.1.Kaynak ve sermaye yeterliliği ile ilgili çalışmalar	8
2.2.Ekonomik, siyasal, teknolojik, çevresel risklere karşı çalışmalar	5
2.3.Deprem, sel, yangın, risklere karşı çalışmalar	9
3-Eğitim yatırımlarınızı ne gibi kriterlere göre yapıyorsunuz?	
3.1.Teknolojik gelişmelere göre	3
3.2.Kayıt sayısına göre	6
3.3.Bütçeye göre	9

Genel müdür kurumun mali açısından güçlü olmasını sağlamalı, gelişen teknolojiye göre değişime ayak uydurmalı mevcut kaynaklarının dışında yeni mali kaynaklar bulmaya çalışıp elindeki mali kaynakları verimli kullanmak zorundadır.

Eğitime harcanan ve ayrılan kaynağın az yada çok olması ile ileri seviyeye ulaşırız. Kurumların eğitim sistemleri incelenirken mutlaka ekonomik yapısı incelenir.

Genel müdür kurum için kaynak sağlamakta ve kurumun kaynak yetersizliği bulunmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün olası risklere karşı, kaynak ve sermaye yeterliliği, ekonomik, siyasal, teknolojik, çevresel risklere karşı deprem, sel, yangın vd. felaketlere karşı çalışmalar yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün eğitim yatırımlarını kayıt sayısı, mali bütçe, çağın getirdiği ve zorunluluk oluşturan teknolojik gelişmelere göre yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak araştırma soruları 2'de olduğu gibi okul müdürlerinin, genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen mali kaynaklara ilişkin etkenlerde görüş farklılıkları bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Genel müdür plan ve program dahilinde hareket ettiğinden kendisi ve kurum için zamanı etkili kullanmaktadır, mali açıdan eğitime harcanan para başarıyı getirmektedir. Başarıda rekabet üstünlüğü sağladığı için genel müdürün stratejik liderlik uygulamaları başarılıdır. Genel müdür, stratejik liderlik uygulamalarında kurum için

mali kaynaklarının yeterliliği ölçüde harcamalarında öncelik sırasını takip edip kaynak oluşturmuştur.

Genel sonuç olarak genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen nedenlerin araştırma soruları 2'de belirtilen okul müdürlerinin, genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen; yasal ve bürokratik nedenler, zaman, mali kaynaklara ilişkin görüş farklılıkları vardır soruları araştırma bulgularınca doğrulanmıştır.

4.3.Genel Müdürün Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşleri

Müdürlere genel müdürün liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri EK-B de görüşme kılavuzu sorularından E grubundan beş soru sorulmuştur. (Tablo-18)

Stratejik liderlik uygulamalarında genel müdürün liderlik özellikleri başarılı fakat uygulamaların geliştirilmesi gerekmektedir. Müdürlerin, genel müdürün stratejik liderlik özelliklerine ilişkin görüşleri sonucunda müdürler arası görüş farklılıkları oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürü HB, HO, İS, KY, İG, MP, AK, HA beylerin verilerine dayanarak değişime açık olduğu, risk aldığı ve strateji oluşturduğu, HB, HO, İS, KY, İG, MP, AK, HA, SY beylerin verilerine dayanarak kendini yenilediğini, HB, İG, MP,AK, HA beyin verilerine dayanarak eleştirilere açık olduğu sonucuna varıldı fakat HO, İS, SY, KY beylerin verilerine göre de eleştirilere açık olmadığı sonucuna varılmıştır. Genel müdür bu sorudaki uygulamalarında stratejik liderlik özellikleri olarak kısmen başarılıdır.

Genel müdürün vizyon sahibi olduğu, vizyona dayalı kendilerini yönetmelerini müsaade ettiği tüm müdürlerin veri sonuçlarına değerlendirilmiştir. Fakat SY, AK, HA beyler genel müdürün kendi vizyonunu oluşturmada etkili olmadığı, HB, HO, İS, KY, İG, MP beylerin verilerinden de genel müdürün vizyonu oluşturmada ve anlaşılır kılmada yorumsuz kaldığı gözlemlenmiştir.

Genel Müdürün kurum için kaynak oluşturmada ve elindeki kaynakları etkili ve verimli kullanabilmede HB, HO, SY, İG, MP, AK beylerin verilerine göre etkili olduğu ve verimli kullandığı sonucuna varılsa da, İS, KY, HA beylerin verilerine göre kaynak oluşturmada ve kaynakları kullanmada kısmen etkili ve verimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün olası kriz durumlarında HB, HO, İG, MP, AK beyler Hızlı davrandığını, kriz için gerekli kaynak ve donanımı tamamladığını, HB,HO, İS, AK, HA beyler krizde sorumluluk aldığını, HO,KY beyler kriz senaryoları hazırladığını ve krizi kamuoyuna yansıtmamaya çalıştığı, HB,SY, AK beyler Elinde sağlıklı ve net bilgi olmadan paydaşlara bilgi verilmediği verilerden elde edilen sonuca göre gözlemlenmiştir.

Tablo-18 Genel Müdürün Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşler

Sorular	Değerleme
1-Genel Müdürünüz değişimlere karşı kendini yeniler mi, eleştirilere açık mıdır, kurumun geleceği açısından risk alabiliyor mu, kurumun gelişmesi için stratejiler oluşturabiliyor mu değerlendirir misiniz?	
1.1.Değişimlere açıktır	8
1.2.Kendini Yeniler	9
1.3.Eleştirilere açık	5
1.4.Risk Alır	8
1.5.Gelecek Odaklı stratejiler oluşturur	1
1.6.Eleştirilere açık değil	4
1.7.Strateji oluşturur	8
2-Genel müdürünüz vizyon sahibi midir? Kendi vizyonunu oluşturmada anlaşılır kılmada ne kadar etkili olmuştur? vizyona dayalı kendi kendinizi yönetmenizi müsaade eder mi?	
2.1.Vizyon sahibidir	9
2.2.Vizyona dayalı yönetime müsaade eder	9
2.3.Kendi vizyonunu oluşturmada etkili değil	3
2.4.Kendi vizyonunu oluşturmada yorumsuz kalan müdürler	6
3-Genel Müdürünüz kurum için kaynak oluşturmada etkili midir, elindeki kaynakları etkili ve verimli kullanabiliyor mu, istenmeyen bir durum oluştuğunda kriz yönetim şeklini değerlendirir misiniz?	
3.1.Hızlı davranır. Gerekli kaynak ve donanımı tamamlar	5
3.2.Kriz senaryoları hazırlar- Krizi kamuoyuna yansıtmaz	2
3.3.Krizde sorumluluk alır	5
3.4.Elinde net bilgiler olmadan paydaşlarınla paylaşmaz sağlıklı ve doğru iletişim kurar	3
3.5.Kaynak oluşturmada etkilidir, kaynakları verimli kullanır	6
3.6.Kaynak oluşturmada kısmen etkilidir, kaynakları kısmen verimli kullanır	3
4-Genel Müdürünüz kurum ve çalışanlar için verdiği kararlarda esnek midir, okulda oluşan bir problemde çözmek için inisiyatif almanıza müsaade eder mi, çevresiyle, ast ve üstleriyle ilişkisi nasıldır?	
4.1.Kurum ve çalışanları için verdiği kararlarda esnektir.	5
4.2.İnisiyatif kullanmamıza müsaade eder	6
4.3.Ast üst ilişkisi iyidir	6
4.4.Kurum ve Çalışanları için verdiği kararda kısmen esnektir	4
4.5.İnisiyatif kullanmamıza kısmen müsaade eder	3
4.6.Ast üst ilişkisi kısmen iyidir	3
5-Genel Müdürümüz yönetim , stratejik liderlik alanında lisans üstü (Yüksek lisans-doktora vs.) derecesi var mı?	
5.1.Genel müdürün yönetim, stratejik yönetim alanında lisans üstü derecesi yok	9

Genel Müdür kurum ve çalışanlar için verdiği kararlarda HB, HO, KY, MP, HA beylerin verileri doğrultusunda esnek olduğu, İS, SY, İG, AK beylerin verileri doğrultusunda da kısmen esnek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür okulda oluşan bir problemi çözmek için HO, SY, KY, İG, MP, AK beylerin verileri doğrultusunda inisiyatif kullanmayı müsaade ettiği, HB, İS, HA beylerin verilerine göre de kısmen müsaade ettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün çevresiyle, ast ve üstleriyle ilişkisi HB, HO, SY, MP, AK, HA beylerin verileri doğrultusunda iyi olduğu fakat İS, KY, İG beylerin verileri doğrultusunda da kısmen iyi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün stratejik liderlik uygulamaları müdürlere yöneltilen sorularla incelediğinde genel müdürün liderlik özellikleri okul farklılıkları, müdürün liderlik özellikleri ile stratejik liderlik uygulamaları arasında karşılaştırıldığında genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarında etkin rol oynadığı ve uyum içinde olduğu gözlemlenmiştir.

Genel müdür, kurumlarla karşılıklı ilişkilerde bağlılık kurar, kurumu içinde bulunduğu kapalı ortamdan çıkarıp yenilenme kapısını açarak, çevreye uyum sağlatan, kurum içi belirsizlikleri ortadan kaldıran, çevreden gelen tehditler karşısında hazır olmamızı sağlayarak işletmenin etki alanını genişleten, kendi içinde olumsuzlukları, zaafları öğrenip tespit etme fırsatı veren, koordinasyon kurdurup sorunlarla alakalı alternatiflerin belirlenmesini sağlayan kişidir.

Yukarıdaki bulgulara dayanılarak şu sonuca varılabilir, genel müdürün kendi liderlik yapısı stratejik açıdan kuruma gelişmesine katkı sağlayacağı ve kurum başarısında önemli faktörlerden birisidir. Eğitim kurumları vizyon ve misyon dahilinde amaç ve hedeflerine ulaşmak için stratejilerini dikkatlice kurum ve paydaşlarına faydalı olması sağlanmalı uygulamalar ve değerlendirmeler titizlikle yapılmalıdır.

Geleceğimizi emanet ettiğimiz bu kurumlara yöneticilerin istenilen ölçüde kuruma ve paydaşlara yeterliliklerini göstermeleri önem teşkil etmektedir.

Genel müdürün değişimlere açık, kendini yenileyen, eleştirilere açık, risk alan, stratejiler oluşturduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün vizyon sahibi olduğu, kendi vizyonunu oluşturmada ve anlaşılır kılmada kısmen başarılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür kurum kaynaklarını oluşturmada ve etkili kullanmada kısmen başarılı olduğu, kriz yönetiminde hızlı davranarak sorumluluk aldığı, olası risk senaryoları ürettiği sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün kurum ve çalışanları için verdiği kararlarda, inisiyatif kullanmada, ast üst ilişkilerinde kısmen başarılı olduğu ve genel müdürün yönetim, stratejik yönetim alanında herhangi bir lisans derecinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdürün kurum içi ve dışı iletişimi, kaynakları etkili kullanması, yeni kaynak alanları oluşturması, kriz, baskı ve tehditlere karşı etkili yönetim sergilemesi, gerektiğinde risk alması, kararlarındaki esneklik göstermesi, kendisini değişimlere karşı yenilemesi uygulamalarda başarılı olmasının nedenlerinden bazılarıdır.

Genel Müdür kurumun mevcut durumunu muhafaza edip geliştirmeye çalışırken içeriden ve dışarıdan gelebilecek olası tehditler baskılara karşı kurumun kendi varlıklarını ve yeteneklerini gözden geçirmekte, rekabete dayalı tehditleri fırsata çevirme fırsatlarını kollamaktadır.

Araştırmada genel müdürün değişimlerde vizyonu çalışanlarına benimsetmesi, çalışanlarında vizyona sahiplenmesi , uygulamak istediği stratejilerde hedeflerine ulaşmasında farkındalık oluşmasını sağlamıştır.

Kurumun değişen çağa ayak uydurarak ‘‘Türkiye için dünya ile yarışıyoruz’’ vizyonu ile teknolojik gelişmelere ,değişimlere, yeniliklere açık olduğu , iç ve dış tehdit baskılara karşı kurum yapısının güçlü rekabet edebilecek düzeyde olduğu, uyguladığı stratejilerin kuruma fayda sağladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel müdür uyguladığı stratejiler ile karar ve kontrol mekanizmasının etkinliği sağlanmış olup geleceğe yönelik yönetim yapısını oluşturup risk , tehdit ve baskılara karşı hedefinden sapmamış, kurumun zayıf ve etkili yanlarını mevcut duruma göre ne gerekiyorsa o düzeyde yönettiği belirlenmiş, günü kurtarma maksatlı stratejilerden öte sonuç odaklı stratejiler belirlemiş kurumun amaçlanan hedefe ulaşmayı kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kurum ne kadar stratejik lidere ihtiyaç duyarsa o kadar az sezgisel hareket etmezler, çünkü stratejik liderler planlı ve programlı hareket ederler. Kurum için uygulanan stratejik liderlik uygulamaları Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri yönetim kurulu tarafından güvence altındır.

Sonuç olarak; araştırmada soruları 3’deki genel müdürün liderlik özelliklerine ilişkin farklı görüşler vardır araştırma sorusu araştırma bulgularınca doğrulanmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın bu bölümünde genel müdür stratejik liderlik uygulamalarını araştırmaya yönelik bulguların özetlenmesinden oluşmaktadır. Araştırmada, kurum genel müdürünün stratejik liderlik uygulamaları ve bu uygulamaları etkileyen etmenlere ilişkin müdür görüşlerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır.

Stratejik lider, kurumun çağımızın değişen standartlarına göre kendini yenilemesi, ayakta kalabilmesi, rekabet ortamında toplumdaki yerini koruması yada geliştirmesi için önem arz etmektedir.

Araştırma, niteliksel araştırma yöntemlerinden görüşmeye dayalı tümevarım analizi modelinde gerçekleştirilip veri toplama aracı olarak yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın örneklem çerçevesi kolayda örneklemedir.

Araştırma sonucunda genel müdür stratejik liderlik uygulamalarının başarılı olduğu fakat gelişen teknoloji ve değişimlere karşıda uygulamaların geliştirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Araştırmada genel müdür stratejik liderlik uygulamalarını önceden belirlediğim Tablo-8 da temalara göre araştırıp değerlendirilmiştir.

5.1.Sonuçlar

Genel müdür stratejik liderlik uygulamalarını teknik ve çalışanlarla ilgili olmak üzere iki grupta incelenmiştir. Teknik uygulamaları stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirme kısmı oluşturmakta olup, çalışanlarla ilgili kısmı ise insan kaynaklarının geliştirilmesi, örgüt kültürü ve etik değerlerdir.

Müdürlerin, genel müdür stratejik liderliği uygulamalarına ilişkin görüşlerinden çıkan sonuçlar şunlardır:

- Stratejilerin belirlenmesi aşamasında müdürler arasında farklı fikir ve görüşlerin olmasına rağmen genel müdür başarılı ve uygulamalarının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Strateji belirleme sürecinde müdürlerin ve paydaşlarının misyon ve vizyon belirlemede fikir ve görüşlerinin alındığı çalışanlar ve paydaşlar tarafından benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel müdür kurumun mevcudiyetini sürdürebilmesi için iç ve dış çevre koşullarını dikkate aldığı, tehdit ve baskıları fırsata çevirme alanları belirlemeye çalıştığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Stratejilerin uygulanması aşamasında müdürler arasında farklı fikir ve görüşler olmasına rağmen genel müdür başarılı ve değişimlere göre

uygulamalarının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel müdür uygulama sürecinde okulları yöneten müdürlerin kurum yapısına, örgüt kültürü özelliklerine, tecrübesine, donanım, teknik bilgi ve becerisine göre sorumluluk dağıttığı sonucuna ulaşılmıştır.

- Stratejilerin değerlendirilmesi aşamasında müdürler arasında farklı görüşler olmasına rağmen genel müdür başarılı ve uygulamalarının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Kurumun varlığını sürdürebilmesi için çevreyle uyumu, toplumsal sorumluluk, rekabet üstünlüğü, çevresel faktörler, fırsatların değerlendirilememesi, amaç ve hedeflerin benimsenememesi gibi müdürler arasında farklı görüşlerin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Genel müdür insan kaynaklarının geliştirilmesine ilişkin müdürler arası farklı görüşler olmasına rağmen başarılı fakat değişimlere karşı uygulamalarının geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel müdür çalışanlarının ve astlarının gelişimlerini desteklediği, fikirlerine, görüşlerine değer verdiği, sahip olduğu yetenekleri sorumluluk vererek takip ettiği, yeni gelen personele uyum sağlamasında yardımcı olduğu, adil bir ödül ceza sistemi uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Örgüt kültürüne ilişkin müdürler arasında farklı görüşler olmasına rağmen genel müdür örgüt kültürüne ilişkin uygulamalarında başarılı fakat uygulamaların geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada müdürlere kurumun geleceği ile ilgili kararlarda katılımlarının sağlandığı, kuruma bağlı okul müdürleriyle ilişkilerinin iyi olduğu, müdürlere eğitim ve öğretim dışında maddi ve manevi destek sağlandığı, olası risk ve tehditlere karşı örgüt kültürünü değiştirebileceği sonucuna ulaşılmıştır.
- Etik değerlere ilişkin görüşlerde müdürler arası farklı görüşler olmasına rağmen başarılı ve uygulamaların geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel müdür çalışanlarına tarafsız davrandığı, ayrım yapmadığı, çalışanlarını koruduğu, adil davrandığı, görev ve yetkileri dikkatli yaptığı, çalışanlarını motive edip, cesaretlendirdiği, çalışanlarına dürüst davrandığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müdürlerin, genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarına etkileyen etmenlere ilişkin görüşlerinden çıkan sonuçlar şunlardır:

- Genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen yasal ve bürokratik etmenlere ilişkin müdürler arası farklı görüşlerin olmasına rağ-

men uygulamalarında başarılı ve geleceğe dönük geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel müdürün çalışacağı kişileri seçme yetkisinin olduğu, değişimlerde gelen baskı ve tehditlere göre şekillendiği, yönetmelik ve yasal düzenlemeleri takip ettiği sonucuna ulaşılmıştırç.

- Genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen zaman ile ilgili etmenlere ilişkin müdürler arasında farklı görüşler olmasına rağmen uygulamalarında başarılı ve geleceğe dönük geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel müdürün değişimlere karşı geliştirebilecek zamanının olduğu, zamanını etkin kullandığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Genel müdürün stratejik liderlik uygulamalarını etkileyen mali kaynaklarla ilgili etmenlere ilişkin müdürler arasında farklı görüşler olmasına rağmen uygulamalarında başarılı ve geleceğe dönük geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel müdür kendisine ayrılan kaynağı verimli kullandığı, kurumun kaynak yetersizliği olmadığı, olası risklere karşı çalışmaların yapıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Müdürlerin, genel müdürün liderlik özelliklerine ilişkin görüşlerinden çıkan sonuçlar şunlardır:

- Genel müdür stratejik liderlik özelliklerine ilişkin müdürler arasında farklı görüşler olmasına rağmen uygulamalarında başarılı fakat değişimlere karşı özelliklerini geliştirmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Genel müdür kurumun gelişmesine katkı sağladığı, değişime açık olduğu, kendini yenilediği, eleştirilere açık, risk alan stratejiler oluşturabildiği, tehdit ve baskıları fırsata çevirmek için gerekirse alternatifler belirlediği, vizyon sahibi, inisiyatif kullanabildiği sonucuna ulaşılmıştır.

5.2. Öneriler

Eğitim kurumları; mevcudiyetini, varlığını sürdürebilmesi, rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, çevresel değişimlere karşı ayakta kalıp uyum sağlaması için stratejik liderlik uygulamalarına önem verilmeli ve bu bağlamda küçük çalışmalar yaptırılmalıdır bu geleceğin yeni stratejik liderlerini belirlemede etkili olacaktır.

- Araştırmanın bulgular kısmında genel müdür stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin; başarılı gibi görülse de müdürlere stratejik liderlik, stratejik planlama ve stratejik yönetim ilgili kurum içi yada dışı seminer, aktivite ve programlarla gelişmeleri sağlanmalı uygulamalar geliştirilmelidir.

- Genel müdür astlarına ve diğer çalışan alt yöneticilerine stratejik liderliğe teşvik etmeli, kurumun vizyon, misyon bağının benimsenmesini sağlamalıdır.
- Stratejik liderliği sadece eğitimde değil, diğer kurum yöneticilerinin de ayrı bir üst tepe yönetim olarak dönüşümlerde, değişimlerde hızlı karar almalı, kendilerini sürece hızlı adapte edebilmelidir.
- Genel müdür; müdür performanslarını arttıracak, davranışlarını etkileyecek ast üst ilişkisini inceleyen seminerler, programlar, araştırmalar yapabilir.
- Genel Müdürlük, Müdürlerin kendisini tanıması, karşılaşabileceği problemlere karşı kararlar alabilmesi, kendi kapasitesini ölçmesi açısından bireysel danışmanlık hizmetleri verebilir.
- Müdürlere zaman kullanımı, mali kaynakların yönetimi, yasal ve bürokratik problemlere çözmeye yönelik eğitimler verilmelidir.
- Genel müdürlük kurumun mevcut koordinasyonlarında gücünü kaybetmemesi için kurumun geleceği açısından farklı çalışma alanları oluşturmalıdır. Şuan mevcut mezunlara yönelik dernek ,halkla ilişkiler , danışmanlık hizmetleri gibi benzer farklı politikalarla kurum güçlendirilebilir.
- Genel müdür kurumun bir stratejik lideri olarak eğitim alanındaki tüm değişimlere katılmalı ve astlarını da teşvik etmelidir.
- Genel Müdürün stratejileri belirleme, uygulama, değerlendirmeye ilişkin uygulamalarda başarılı olduğu görünse de daha geliştirilmesi için araştırmalar yapılması gerekmektedir.

5.3. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Araştırma sadece özel kurumlara mahsus olarak kalmayıp diğer eğitim kurumlarında da araştırılıp uygulanabilir. ·
- Araştırma sadece müdür görüşlerinle kalınmayıp öğretmen, memur ve alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanarak içeriği genişletilebilir.
- Araştırma diğer araştırma yöntemleri kullanılarak desteklenip detaylı analiz edilebilir.
- Kurumlarda genel müdürü gözlemleyerek okul müdürlerinin görüşleri ile birlikte uygulamalar incelenebilir ve daha önceki araştırmalarla kıyaslanabilir.

- Genel müdür stratejilerin uygulamaları nispeten başarılı görünse de gerekli alt yapının oluşturulup donanımlı olması için çalışmalar yapılıp hizmet içi ve dışı eğitimler verilmelidir.
- Genel yönetim ile stratejik liderlik uygulamaları takım çalışması ile yönetilecek şekilde uygulamalar organize edilmelidir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ADAİR John, Etkili Stratejik Liderlik, Çev.S.Fatih Güneş, Babıali Kültür Yayınları, İstanbul, 2004.

AKDEMİR Ali, AT işletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojik Stratejik Yönetim, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,1992.

AKTAN Can, Stratejik Yönetim, T.Ü.G.İ.A.D., İstanbul, 1999.

ANSOFF H. Igor, Corparate Strategy, Penguin Books, Middlesex, 1975.

AKAT Ömer, Uygulamaya Yönelik İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama, Ekin Kitapevi, Bursa, 1998.

AKGEMCİ Tahir, Stratejik Yönetim, Gazi Kitapevi, 2008, Ankara.

BAKOĞLU Refika, Çağdaş Stratejik Yönetim, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2010.

BARAZ A. Barış, Stratejik Yönetim-1, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik Yönetim , Kariyer Yayıncılık, İstanbul , 2006.

BARUTÇUGİL İsmet, Stratejik Yönetim, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2013.

BARUTÇUGİL İsmet, Liderlik, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2014.

BARUTÇUGİL İsmet, Yöneticinin Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2006.

BARUTÇUGİL İsmet , Performans Yönetimi, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002.

BESLER Senem, İşletmelerde Stratejik Liderlik, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2004.

BESLER Senem, İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

BONE Edward De, Başarı Taktikleri, Çev. Nesrin Yalçın, İlgi Yayıncılık, İstanbul ,1989.

BENLİGİRAY Serap, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013.

CELEP Cevat ve BUKET Çetin, Bilgi Yönetimi, Anı Yayınları, Ankara, 2003.

ÇELİK Vehbi, ‘Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu’ Eğitim Yönetimi Sayı 1., 1995.

ÇELİK Cafer, Kalite Yönetiminde İnsan Faktörü, Verimlilik Dergisi Kalite Özel Sayısı, Ankara, 1993.

DEMİREL Özcan, Eğitimde Proğram Geliştirme, Pegam A Yayıncılık, Ankara, 2002.

DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2007.

DİNÇER Ömer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayım , İstanbul, 1998.

DEMİRCİ A. Emre, Stratejik Yönetim-1, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

ERYILMAZ Bilal, Kamu Yönetimi, Anadolu üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.

ERSOY Nezihe Figen, Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir ,2012.

EREN Erol, İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Küre Ajans, İstanbul, 1998.

EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2005.

EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2002.

ERDOĞAN Zafer, Stratejik Yönetim-1, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

FATİH Koleji Kataloğu, Veli- Öğrenci El Kitabı, İstanbul, 2014, s.8.

F.DRUCKER Peter, Gelecek İçin Yönetim, Çev. Fikret Üçcan, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul, 1993.

FRED Davit, Strategic Management, Prentice Hall İnc., New Jersey, 1997.

FINDIKÇI İlhami, Hizmetkar Liderlik, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2013.

FINDIKÇI İlhami, İnsan Kaynakları Yönetimi, Alfa Yayınları ,İstanbul, 2001.

GARİH Üzeyir, Yönetim İlkeleri, Hayat Yayınları, İstanbul, 2005.

GENÇ Nurullah, Zirveye Götüren Yol Yönetim, Timaş Yayınları, İstanbul, 1996.

GEYLAN Ramazan, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009.

GÜLLÜPINAR Fuat, Uluslararası işletmecilik, Anadolu üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

GÖNÜL Kırcaali-İftar, ‘‘Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları’’ Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde verilen seminer, Eskişehir, 19 mart 1997.

GÜMÜŞ Mustafa, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2012.

GÜNEY Salih, Davranış Bilimleri, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

HATİPOĞLU Zeyyat, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995.

Harvard Business Review'den en Etkili Liderlik Fikirleri, Çev. Melis İnan, Liderlik, Optimist Yayım, İstanbul, 2013.

ILGAR Lütfü, Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi, Beta Yayıncılık, İstanbul.

KARASAR Niyazi, Bilimsel Araştırma Yöntemi , Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

KAYA Canten, Öğretmenlere Öneriler, Zambak Basım Yayım, İstanbul, 2005.

KARALAR Rıdvan, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009.

KİRTİŞ A. Kazım, Pazarlama Yönetimi, Hizmet vakfı yayınları, İstanbul,2013.

KENNETH R. Andrews, The Concept of Corporate Strategy, Dow jones-ırwın Inc., Homewood, Illinois, 1971.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2003.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Basım Yayınları, İstanbul, 2010.

KOPARAL Celil, Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Web-ofset Tesisleri, Eskişehir, 2012.

Maliye Bakanlığı BÜMKO, Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Ankara, 2004.

MAVİŞ Fermani, Genel İşletme, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2009.

OKTAL Özlem, İşletme Bilgi Sistemleri, Anadolu üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

ÖZDEMİR Servet, Değişme ve Yenileşme Eğitim ve Okul yöneticiliği el kitabı, Pegam A Yayınları, Ankara, 2004.

ÖNCÜ H. Fikret, Yönetimde Eğitim, Değişim Dinamikleri Yayınları, İstanbul, 1998.

ÖZDEMİRCİ Ata, Stratejik Liderlik ve Örgütsel Uyumlanma, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2011.

PAŞAOĞLU Didem, Stratejik Yönetim II, Anadolu üniversitesi yayınları, Ankara, 2013.

PORTER Michael E., Strateji ve Eğitim,Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler Stratejik ilerlemeler, Çev.Ahmet Kardam, Mess Yayınları, İstanbul, 2002.

SARUHAN Şadi Can, İşletme Yönetimi , Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

SERTOĞLU Recep, Stratejik Liderlik, Etap Yayınevi, İstanbul, 2010.

SEVİM Adnan, Maliyet Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013.

SONGÜR Neşe, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.

ŞAKAR Asuman Nurhan, İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir,2012.

ŞİSMAN Mehmet, Öğretmenliğe Giriş, Pegam A Yayıncılık, Ankara ,1999.

SULLİVAN Gordon R. ve Harper Michael V., Umut Bir Yöntem Olmaz, Çev.Ayşe Bilge Dicleli, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1997.

TİMUR M. Necdet, İşletme Bilgi Sistemleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

TUFANO Peter, Stratejide İlerlemeler, Çev. Kardam Ahmet, MES Yayınları, 2002, İstanbul.

TİLLES S., How to Evaluate Corporate Strategy, Harvard Business Review, Boston, 1963.

TOSUN Kemal, İşletme Yönetimi, Fakülteler Matbaası, İstanbul, 1974.

TONUS Hatice Zümrüt, Uluslararası İşletmecilik, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

TONUS Hatice Zümrüt, İşletme Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

ULUKAN Cemil, Stratejik Yönetim-1,Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

UZUNER Yıldız, Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemi, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1999.

UZUNER Yıldız, ‘‘Sosyal Bilimlerde Araştırma Yaklaşımları’’ Eskişehir Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Merkezinde verilen seminer, Eskişehir, 22 Ekim 1997.

ÜNAL Mesud, Stratejik Yönetim ve Liderlik, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2012.

ÜLGEN Hayri ve Mirze S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2006.

ÜLGEN Hayri ve Mirze S. Kadri, İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004

VAROĞLU Abdülkadir, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Ankara, 2013.

YILDIRIM Ali ve ŞİMŞEK Hasan, Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2000.

YILDIRIM Kemal, Mikro İktisat, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2012.

YÜKSEL Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara, 2002.

TEZLER

ALTINKURT YAHYA,‘‘Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları’’ Eğitim Bilimleri, Anadolu üniversitesi, Eskişehir, 2007,s.(Yayınlanmamış Doktora Tezi)

GÖRÜŞME KILAVUZU İZİNLERİ

T.C.
GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ben Gelişim Üniversite'sinde 130601142 nolu yüksek lisans öğrencilerinizden Şükrü Sert, 2014-2015 öğretim yılında 'Stratejik Liderlik ve Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları' tez çalışmam için EK-B listesindeki görüşme kılavuzu soruları ile Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri A.Ş. 'ine bağlı okul müdürlerinle görüşme yapmak istiyorum. Görüşme yapabilmem için gerekli izinlerin alınması gerekmektedir.

Gereğinin yapılmasını rica ederim.

Şükrü Sert

EKLER
EK-A Görüşme Kılavuzu İzin
EK-B Görüşme Kılavuzu Soruları

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Sayı : 11566354-770-99-597 17/03/2015

Konu: Anket Çalışması İzni Hk.

İLGİLİ MAKAMA

Üniversitemiz 130601142 numaralı İşletme Tezli Yüksek Lisans programına kayıtlı Şükrü SERT ders dönemini tamamlamış olup, "Stratejik Liderlik ve Çağ ve Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları" konusu üzerine tez hazırlamaktadır. İş bu belge öğrencinin talebi üzerine düzenlenmiştir.

Bilgilerinizi arz/rica ederim.

Doç. Dr. Rıgıp Kutay KARACA
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

E5 Yanyol No:259 Avcılar / İSTANBUL
Tel: (0212) 422 06 70 Fax: (0212) 422 06 71
www.sbe.gelisim.edu.tr sbe@gelisim.edu.tr

GÖRÜŞME KILAVUZU SORULARI

ÇAĞ VE NEMA ÖĞRETİM İŞLETMELERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜNE

Sayın Müdür' üm;

İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Bölümü Yüksek Lisans öğrencisiyim. Stratejik Liderlik ve Çağ-Nema Öğretim İşletmeleri Genel Müdürlüğü Stratejik Liderlik Uygulamaları tez konum için sizden edineceğim bilgiler önemli olacaktır.

Bu araştırmam ile eğitim kurumlarındaki üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarının belirlenmesini sağlamak ve vereceğiniz bilgiler birlikte analizinin yapılıp karşılaştırılması amaçlanmaktadır. Araştırma, geleceğimiz olan eğitim kurumlarımızın geliştirilmesi, etkinliklerinin güçlendirilip arttırılması, üst düzey(Genel Müdür) yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmada vereceğiniz cevaplar elde edilecek bilgilerin doğruluğuna bağlıdır, size soracağım soruların cevabını bir anda yazamayacağımdan dolayı görüşmeyi kayıt yapacağım. Bu kaydın benim dışımda kimse tarafından okunması ve dinlenmesini izin verilmeyecektir.

Şimdiden yardım ve katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Şükrü Sert
İstanbul Gelişim Üniversitesi
İşletme Yüksek Lisans Öğrencisi

Araştırmaya Katılan Okul Müdürleri ile ilgili kişisel bilgiler :

1-Adınız Soyadınız :

2-Görev Yaptığınız Eğitim Kurumunun Adı :

3-Branşınız :

4-Toplam Kaç Yıldır Eğitim Sektöründe Hizmet Etmektesiniz :

5-Toplam Kaç Yıl Yöneticilik Tecrübeniz var :

6-Yaşınız :

A)Stratejilerin Belirlenmesi için Okul Müdürlerine Sorulacak Sorular

1)Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun misyonunu biliyor musunuz, misyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?

2)Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun vizyonunu biliyor musunuz, şu an ki vizyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz, vizyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?

3-Eğitim Kurumunuzun eğitim, öğretim, sosyal, kültürel, sportif etkinliklerinin diğer okullara göre başarı ya da başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?

4-Eğitim Kurumunuzun kayıtlarda öncelik durumunu şu an okuyan ve mezun etmiş olduğunuz öğrencilerin diğer okullara nazaran başarı veya başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?

5-Eğitim Kurumunuz çevresel değişimlere(yasalar-yönetmelikler-riskler-tehditlere) karşı zayıf ve güçlü yönleri var mı, varsa bu yönlerini belirlemek için gelecekle ilgili bir çalışması, planları var mı? , değişimler sonucu karşısına çıkabilecek fırsatları değerlendirmek için nasıl çalışmalar yapmaktasınız?

B)Örgüt Kültürüne Ait Görüşleri Belirlemek İçin Sorulacak Sorular

1-Sayın müdürüm kuruma bağlı diğer okul müdürleriyle ilişkileriniz nasıldır, kendi içinizde bir işbirliği var mıdır?

2-Sayın müdürüm eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında okulu geliştirmek için neler yapılıyor, genel müdürlük, okulların gelişimlerine katkı sağlıyor mu?

3-Sayın müdürüm genel müdürümüz okulun geleceği ile alakalı bir durum söz konusu olduğunda okul kültürünü değiştirir mi, okulu geliştirmek için değişimlere ne kadar açıktır, okulun geleceği ile ilgili karar alırken sizlerin görüşlerini alır mı, ya da yalnız aldığı kararları sizinle paylaşır mı?

4-Sayın müdürüm zaruri bir durum söz konusu olmadığı sürece tayininizin çıkmasını ister misiniz?

C)İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine ilişkin Sorulacak Sorular

1-Sayın müdürüm eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında müdürleri geliştirmek için neler yapılıyor, genel müdürlük, okul müdürlerinin gelişimlerinize katkı sağlıyor mu, Sizlerden gelen fikir, düşünce ve önerileri dikkate alır mı?

2-Sayın müdürüm genel müdürlük sizin sahip olduğunuz yetenek ve donanımları öğrenmek için neler yapmaktadır?

3-Sayın müdürüm genel müdürlük yeni atanan müdürlerin uyum sağlaması için gerekli desteği veriyor mu, okullar müdürleri arasında adil bir ödül ceza sistemi uygulayabiliyor mu?

D)Etik Değerlere İlişkin Görüşler

1-Genel Müdürünüz kurum dışından gelen tehdit, tehlike ve baskılara karşı okulu, sizleri ve çalışanlarınızı koruyabiliyor mu?

2-Genel Müdürünüz müdürler arasındaki görev dağılımını adil yapabiliyor mu, müdürleri ve çalışanları arasında tarafsız mıdır, çalışanların görüşlerinde ayrım yapar mı?

3-Genel Müdürünüz sizlere karşı dürüst müdür, sizleri cesaretlendirir mi, özel hayatınıza saygı gösterir mi?

E)Müdürlerin Genel Müdür Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesine İlişkin Sorular.

1-Genel Müdürünüz değişimlere karşı kendini yeniler mi, eleştirilere açık mıdır, kurumun geleceği açısından risk alabiliyor mu, kurumun gelişmesi için stratejiler oluşturabiliyor mu değerlendirir misiniz?

2-Genel müdürünüz vizyon sahibi midir? Kendi vizyonunu oluşturmada anlaşılır kılmada ne kadar etkili olmuştur? vizyona dayalı kendi kendinizi yönetmenizi müsaade eder mi?

3-Genel Müdürünüz kurum için kaynak oluşturmada etkili midir, elindeki kaynakları etkili ve verimli kullanabiliyor mu, istenmeyen bir durum oluştuğunda kriz yönetim şeklini değerlendirir misiniz?

4-Genel Müdürünüz kurum ve çalışanlar için verdiği kararlarda esnek midir, okulda oluşan bir problemde çözmek için inisiyatif almanıza müsaade eder mi, çevresiyle, ast ve üstleriyle ilişkisi nasıldır?

5-Genel Müdürümüz yönetim , stratejik liderlik alanında lisans üstü (Yüksek lisans-doktora vs.) derecesi var mı?

F)Kurumun Gelişmesi Diğer Kurumlardan Nitelikli Hale Gelmesi için Stratejilerin Uygulanmasına İlişkin Sorular

1-Genel Müdürlüğün kurum olarak planlanan hedefler için belirlediği bir süreç var mı, varsa bunlarda görev alan müdürler hangi kritere göre belirleniyor, sürecin başlangıç ve bitiş tarihleri arasında uygulayacağınız metotlar nelerdir?

G)Kurumun Gelişmesi Diğer Kurumlardan Nitelikli Hale Gelmesi için Stratejilerin Değerlendirilmesine İlişkin Sorular

1-Genel Müdürlük kurumun başarı ölçüsünü, performansları neye göre belirleyip değerlendiriyor, başarı ölçüsünde başarılı olanları yeni süreçler için nasıl motive ediyor , başarısızların performanslarını başarılarını iyileştirmek için neler yapılmaktadır?

2-Genel Müdürlüğün amaç ve hedefleri okulunuzun yapısına uygun mudur?

H)Kurumumuzun Gelişmesi ve Diğer Kurumlara göre nitelikli hale gelmesi Genel Müdürlük Stratejik Liderlik uygulamalarını Etkileyen Yasal ve Bürokratik Etmenler

1-Genel Müdürünüzün liderlik özelliği yönünden sizin gözlemlediğiniz eksiklikleri var mıdır?

2-Genel Müdürünüzün çalışacağı müdürleri kendi seçme yetkisi var mıdır, müdürlerin performansını değerlendirirken ödüllendirme sistemi uygular mı ya da uyguladığı yöntemleri anlatır mısınız?

3-Genel Müdürünüz dışarıdan gelen (yasal ve bürokratik) baskılara karşı kurum performansını düşürmemek için uyguladığı bir yol var mı?

I)Zaman ile ilgili etmenlere İlişkin Sorular

1-Genel Müdürünüz kurumun gelişmesi için yeterince zamanı var mıdır yada yok mudur, varsa kurumun gelişmesi için zamanını iyi kullanabiliyor mu, yoksa da kurumun gelişmesi için nasıl zaman ayırabileceği hakkında bir düşünceniz var mı?

İ)Mali Kaynaklarla İlgili etmenlere İlişkin Sorular

1-Genel Müdürünüz kurum için gerekli maddi kaynak sağlayabiliyor mu, kurumun ekonomik ve mali açıdan kaynak yetersizliği sizleri ne kadar etkiliyor ?

2-Genel Müdürlük kurumun oluşabilecek maddi krizlere karşı belirlemeye yönelik bir çalışması var mıdır?

3-Eğitim yatırımlarınızı ne gibi kriterlere göre yapıyorsunuz?

VERİLERİN GÖRÜŞME KILAVUZUNA DÖKÜMÜ

Araştırmaya Katılan Okul Müdürleri ile ilgili kişisel bilgiler

1-Adınız Soyadınız	: H.O.
2-Görev Yaptığınız Eğitim Kurumunun Adı	: Ö.A.F.İ.
3-Branşınız	: Bilişim Teknolojileri
4-Eğitim Sektöründe Hizmet Süreniz	: 13
5-Toplam Kaç Yıl Yöneticilik Tecrübeniz var	: 8
6-Yaşınız	: 34

A)Stratejilerin Belirlenmesi için Okul Müdürlerine Sorulacak Sorular

1**)Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun misyonunu biliyor musunuz, misyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?**

Çalışmakta olduğum eğitim kurumunun misyonun biliyorum, genel müdürümüz misyon belirleme sürecinde katkı sağlayacağını düşündüğü herkesten görüşlerini alır ve bilgi beceri ve tecrübelerinden istifade eder.

2)Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun vizyonunu biliyor musunuz, şu an ki vizyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz, vizyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?

Çalışmakta olduğumuz eğitim kurumunun vizyonunu biliyorum. ‘‘Eğitim Sektöründe, Türkiye İçin Dünya İle Yarışmak’’ olan vizyonumuz için daima görüşlerimiz alınmaktadır. Kurumumuz nesillere daha iyi bir gelecek sunmak için vizyonunu gelecek odaklı tutmuştur.

3-Eğitim Kurumunuzun eğitim, öğretim, sosyal, kültürel, sportif etkinliklerinin diğer okullara göre başarı ya da başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?

Okulumuzun eğitim, öğretim, sosyal, kültürel, sportif etkinliklerinde diğer okullara nazaran başarı durumumuz % 80-85 tir. TEOG Başarısı noktasında 120 soruda 108 net ortalaması ile ilçemizde üst sıralarda yer almaktadır. Eğitim alanında öğrencilerimiz İstanbul’un en iyi okullarına ve üniversitelerine yerleşmektedirler. Olimpiyat başarılarımız bulunmaktadır. Katıldığımız etkinliklerden de başarılarımız bulunmaktadır. Sosyal faaliyet yada sportif alanda tüm etkinliklerde masa tenisi ve tekvando ilçe dereceleri ile jimnastik il dereceleri gibi sportif başarılarda elde etmiş bir okul-

dur. Tüm öğrencilerimizin sosyal yönünü geliştirmek için yılda en az iki defa sahne tecrübesi yaşatılmaktadır.

4-Eğitim Kurumunuzun kayıtlarda öncelik durumunu şu an okuyan ve mezun etmiş olduğunuz öğrencilerin diğer okullara nazaran başarı veya başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?

Kayıt yapılacak öğrencilerimizin tümü PDR mülakatı ve sınıfına göre sınav yapılarak yeterlilik testinden geçtikten sonra kayıt yapılmaktadır. İlk yılımızda sadece bir sınıf mezun verdik. %60 'ı İstanbul'un en iyi liselerine yerleşmiştir. Etik değerlere sahip erdemli ve aynı zamanda başarılı bireyler yetiştirmek. Mezunlarımız gerek üniversite kazanma gerekse yurt dışı üniversitelerinden kabul almada diğer okullardan daha başarılı.

5- Bu bağlamda diğer sorular aynı tarzda devam etmiştir.

EK-Ç

VERİLERİN BİLGİSAYAR ORTAMINA DÖKÜMÜ

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Stratejilerin belirlenmesi için stratejik yönlendirme			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	1	1-Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun misyonunu biliyor musunuz, misyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?	Müdürler misyonlarını biliyorlar ve benimsemiş durumdalar, misyon belirlenirken görüşleri alınmaktadır.
	SB	HB		2	Eğitim kurumunun misyonunu biliyorum, misyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır.	
	SB	HO		3	biliyorum, görüşlerimiz alınıyor.	
	SB	İS		4	evet biliyorum, alınıyor.	
	SB	SY		5	misyonumuzu biliyorum, belirlenirken görüşlerimiz alınır.	
	SB	KY		6	görüşlerimiz alınır misyonumuzu biliyorum.	
	SB	İG		7	Eğitim kurumunun misyonunu biliyorum, misyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır.	
	SB	MP		8	misyonumuzu biliyorum, belirlenirken görüşlerimiz alınır.	
	SB	AK		9	biliyorum, görüşlerimiz alınıyor.	
	SB	HA		10	evet biliyorum, alınıyor.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Stratejilerin belirlenmesi için stratejik yönlendirme	SB	HA	Tablo-5 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	11	2-Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun vizyonunu biliyor musunuz, şu an ki vizyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz, vizyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?	Müdürler vizyonlarını biliyor, vizyon belirlerken görüşleri alınmaktadır. Vizyonlarının gelecek odaklı, kurum performansını arttırıcı, kurtma ve kendilerine yön verdiğini ifade etmektedirler.
	SB	HB		12	Eğitim kurumumuzun vizyonunu biliyorum, gelecek odaklı vizyonumuz var, vizyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır.	
	SB	HO		13	Biliyorum, görüşlerimiz alınıyor, geleceğe dönük oluşturmaya çalışıyoruz	
	SB	İS		14	Evet biliyorum, geleceğe dönük kurum performansını arttırıcı bir vizyon oluşturulması gerekir, vizyon belirlerken görüşlerimiz alınır.	
	SB	SY		15	Eğitim kurumumuzun vizyonunu biliyorum, kurum performansını arttırıcı bir vizyonumz var, vizyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır	
	SB	KY		16	Evet biliyorum, geleceğe dönük yön veren vizyon oluşturulması gerekir, vizyon belirlerken görüşlerimiz alınır.	
	SB	İG		17	Eğitim kurumumuzun vizyonunu biliyorum, gelecek odaklı vizyonumuz var, vizyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır	
	SB	MP		18	Evet biliyorum, geleceğe dönük yeni vizyon oluşturulmuş, vizyon belirlerken görüşlerimiz alınır.	
	SB	AK		19	Eğitim kurumumuzun vizyonunu biliyorum, gelecek odaklı yön veren vizyonumuz var, vizyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır	
	SB	HA		20	Biliyorum, geleceğe dönük yeni vizyon oluşturulması gerekir, vizyon belirlerken görüşlerimiz alınır.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Stratejilerin belirlenmesi için stratejik analiz			Tablo-5 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	21	3-Eğitim Kurumunuzun eğitim, öğretim, sosyal, kültürel, sportif etkinliklerinin diğer okullara göre başarı ya da başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?	Eğitim öğretimde başarılı,sosyal , kültürel ve sportif faaliyetlerde kurumlar arası farklılıklar tesbit edilmiştir.
	SB	HB		22	Kurumumuz eğitim, öğretimde, sosyal, sportif etkinliklerde diğer okullara göre başarılı, kültürel etkinliklerde başarısızdır.	
	SB	HO		23	Eğitim,öğretim, sosyal,kültürel,sportif etkinliklerde diğer özel okullara göre başarılıdır.	
	SB	İS		24	Eğitim,öğretim, sosyal,kültürel, etkinliklerde diğer özel okullara göre başarılı, sportif etkinliklerde başarısızdır.	
	SB	SY		25	Eğitim,öğretim, sosyal,kültürel,sportif etkinliklerde diğer özel okullara göre başarılıdır.	
	SB	KY		26	Eğitim,öğretim,sosyal etkinliklerde diğer özel okullara göre başarılı, kültürel,sportif etkinliklerde başarısızdır.	
	SB	İG		27	Eğitim,öğretim, sosyal,kültürel,sportif etkinliklerde diğer özel okullara göre başarılıdır.	
	SB	MP		28	Eğitim,öğretim,,kültürel,sportif etkinliklerde diğer özel okullara göre başarılı, sosyal etkinliklerde başarısızdır.	
	SB	AK		29	Eğitim,öğretim, sosyal,kültürel,sportif etkinliklerde diğer özel okullara göre kısmen başarılıdır.	
	SB	HA		30	Eğitim,öğretim, sosyal,kültürel,sportif etkinliklerde diğer özel okullara göre başarılıdır.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Stratejilerin belirlenmesi için stratejik analiz			Tablo-5 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	31	4-Eğitim Kurumunuzun kayıtlarda öncelik durumunu şu an okuyan ve mezun etmiş olduğunuz öğrencilerin diğer okullara nazaran başarı veya başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?	Eğitim kurumu pdr ve yeterlilik mülakatı yaparak kayıt işlemlerini yapmakta şuan okuyan ve mezun öğrenciler diğer kurumlara nazaran başarılıdır.
	SB	HB		32	Kayıtlar pdr mülakatı ve pdr yeterliliğine bağlı yapılmaktadır. Diğer okullara nazaran şuan okuyan öğrencilerimiz ve mezunlarımız başarılıdır	
	SB	HO		33	Kayıtların pdr mülakatı ve yeterlilik sınavından sonra yapılmaktadır. Mezun edilen öğrencilerin % 60 ı istanbul'un en iyi liselerine yerleştiler. Elimizdeki öğrencilerinde sınavlardaki başarıları iyidir. Fakat başarısız öğrencilerde olabiliyor	
	SB	İS		34	Pdr mülakatı ve yeterlilik yapılarak alınmakta diğer okullara nazaran başarılıdırlar.	
	SB	SY		35	Etik değerlere sahip erdemli ve aynı zamanda başarılı bireyler yetiştirmekteyiz. Mezunlarımız gerek üniversite kazanma gerekse yurt dışı üniversitelerinden kabul almada diğer okullardan daha başarılı. Pdr ve yeterlilik mülakatları yapılmaktadır.	
	SB	KY		36	Kayıtlar pdr mülakatı ve pdr yeterliliğine bağlı yapılmaktadır. Diğer okullara nazaran okuyan öğrencilerimiz ve mezunlarımız başarılı ve başarız olanlar çıkmaktadır	
	SB	İG		37	Kayıtlar pdr mülakatı ve pdr yeterliliğine bağlı yapılmaktadır. Diğer okullara nazaran okuyan öğrencilerimiz ve mezunlarımız başarılıdır	
	SB	MP		38	Mülakat ve yeterlilik yapılarak alınmakta diğer okullara nazaran başarılı olmamıza ragmen başarızlarda olabiliyor	
	SB	AK		39	Pdr mülakatı ve yeterlilik yapılarak alınmakta diğer okullara nazaran başarılıdırlar.	
	SB	HA		40	Kayıtlarda öncelik durumunu öğrencinin yeterlilik sınavında aldığı puanına ve pdr mülakatına göre değerlendiriyoruz.Mezun ettiğimiz öğrencilerimiz diğer okullara göre en iyi okullara yerleştiler.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Stratejilerin belirlenmesi için strateji oluşturma			Tablo-5 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	41	5-Eğitim Kurumunuz çevresel değişimlere(yasalar-yönetmelikler-riskler-tehditlere) karşı zayıf ve güçlü yönleri var mı, varsa bu yönlerini belirlemek için gelecekle ilgili bir çalışması, planları var mı? , değişimler sonucu karşısına çıkabilecek fırsatları değerlendirmek için nasıl çalışmalar yapmaktasınız?	Çevresel değişimlere karşı kurumun zayıf ve güçlü yönleri bulunmakta bunların gerekli çalışmalar yapılıp fırsatların değerlendirilmesi sağlanmaktadır
	SB	HB		42	Kurumuzun yasal yönetmelik risk ve teditlere karşı zayıf yönleri yok yapılması gereken herşey yönetmelikler dahilinde yapılmaktadır. Gelecekle ilgili ise arge çalışmaları yapılmakta ve fırsatların değerlendirilmesi için çalışılmaktadır.	
	SB	HO		43	MEB Özel Öğretim Kurumları Yönetmeliği değişikliği olduğunda kurum net üzerinden bizlere ulaşmakta ve bu duruma göre değişiklikler yapılmaktadır. Şu ana kadar karşımıza değerlendirilebilecek bir fırsat çıkmamıştır.	
	SB	İS		44	Çevresel değişimlere karşı zayıf yönlerimiz ve rislerimiz mutlaka olacaktır bunu en aza ındırmek ve olusabılecek fırsatları değerlendirmek gereklidir.	
	SB	SY		45	Var belirli periyotlarda arge ve değerlendirme toplantılarıyla riskler ve başarılar kritiğe tabi tutulmaktadır. Strateji toplantıları yapılır	
	SB	KY		46	Çevresel risk tüm kurumlar için vardır, buna karşı okulumuzun güçlü yönlerini kullanarak değişimleri fırsata çevirebilmek için arge çalışmaları ve strateji toplantıları yapılmaktadır.	
	SB	İG		47	Zayıf ve güçlü yönleri riske göre oluşmakta bunları engellemek ve fırsata çevirmek için çalışmalar yapılmaktadır.	
	SB	MP		48	Kurum kendi içinde risk ve tehditlere karşı gerekli önlemleri almakta, değişimde çıkabilecek değişmelere planlayıp az zaiyet daha fırsata çevirebilme çalışmları yapılmaktadır.	
	SB	AK		49	Kurumun zayıf ve güçlü yönlerine belirlemek için toplantılar yapılmakta gerekli tedbirler alınmaktadır.	
	SB	HA		50	TKY(Toplam Kalite Yöntemi) dediğimiz toplantılarla olası risk ve tehditleri önceden belirlemeye çalışmaktayız.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Stratejilerin Uygulanmasına İlişkin Sorular			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	51	1-Genel Müdürlüğün kurum olarak planlanan hedefler için belirlediği bir süreç var mı, varsa bunlarda görev alan müdürler hangi kritere göre belirleniyor, sürecin başlangıç ve bitiş tarihleri arasında uygulayacağınız metotlar nelerdir?	Hedefler doğrultusunda izlenen, başlangıçı be bitişi belli olan bir süreçleri var görev dağılımı hedeflenen amaç doğrultusunda belirlenmektedir.
	SU	HB		52	Genel Müd. Planlı hedefleri mevcut, süreç devam ediyor, müdürlerin donanımı, tecrübesine, yeteneğine göre görev belirler. Belirlenen süreçlerin başlangıç ve bitiş tarihleri bellidir.	
	SU	HO		53	Kurum olarak planlı izlediğimiz sürecimiz var, başlangıç ve bitiş tarihlerimiz belli, süreçte görev alacak müdürlerin kriteri teknik bilgi donanımına göre belirlenmektedir.	
	SU	İS		54	Hedeflerimiz için izlediğimiz bir sürecimiz var, başlangıç ve bitiş tarihleri belli, tecrübesine dayalı görevler veriliyor.	
	SU	SY		55	Evet izlediğimiz sürecimiz var başlangıç, bitiş tarihleri belli. Görev alacak müdürler tecrübesine ve bilgisine göre değerlendirilir.	
	SU	KY		56	Kağıt üzerinde hedeflerimiz için bir süreç var, belirlenen tarihler mevcut, hedeflenen amaçtaki işe yatkınlığına göre kriterler belirlenir	
	SU	İG		57	Planlanan hedeflerimiz var başlangıç ve bitiş tarihleri belli. Konu ile ilgili bilgisine göre belirlenir.	
	SU	MP		58	İzlediğimiz sürecimiz var, başlangıç ve bitiş tarihlerimiz belli, süreçte görev alacak müdürlerin tecrübesine göre belirlenmektedir.	
	SU	AK		59	Hedeflerimiz için izlediğimiz bir sürecimiz var, başlangıç ve bitiş tarihleri belli, tecrübesine dayalı görevler veriliyor.	
	SU	HA		60	Gelecek için planladığımız hedeflerimiz var süreleri belirli bir zaman yayılmış durumda ,Müdürün bilgisine ve yeteneğine göre belirlenmektedir.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Stratejilerin Değerlendirilmesine İlişkin Sorular			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	61	1-Genel Müdürlük kurumun başarı ölçüsünü, performansları neye göre belirleyip değerlendiriyor, başarı ölçüsünde başarılı olanları yeni süreçler için nasıl motive ediyor, başarısızların performanslarını iyileştirmek için neler yapılmaktadır?	Kurumun elde ettiği başarıları bütçe ve faaliyet raporlarını rapor ve analizlerle denetleyip ödül cesa sistemini uygulamakta yetersiz olanları iyileşmeleri için katkı sağlamaktadır.
	SD	HB		62	Kurum başarısını elde edilen başarılara göre değerlendirir, yetersiz olanların yönlerini tamamlama eğitimleri sağlar.	
	SD	HO		63	Bütçe ve Faaliyet rapor ve analizleri ile elde edilen eğitimsel başarılarla değerlendirir, yaptırdığı kişisel rapor ve analizler ile eksikleri görüp ödül ceza sistemine göre motive eder.	
	SD	İS		64	Eğitim alanında kazanılan başarılarla değerlendirir, ödül ceza sistemi uygular , başarısız olanları destekleyi eğitim ve seminerler düzenletir	
	SD	SY		65	TEOG ve Üniversite sınavlarına göre değerlendirir, ödül ceza sistemi uygular, yetersiz olanları dışarıdan seminer ve eğitim desteği sağlar	
	SD	KY		66	Kurumun mali kaynak kullanımı ve eğitmdeki başarısına göre değerlendirir. Yetersiz olanları destekleyici eğitimler sağlar, ödüllendirir	
	SD	İG		67	Eğitimsel başarıya bakar, ödüllendirir, iyileştirmeler için yetersizdir	
	SD	MP		68	Her türlü sosyal, kültürel,ulusal , sportif, eğitimsel etkinlere göre değerlendirir. Ödül ceza sistemini uygular, yetersiz olanların eğitimine katkı sağlar	
	SD	AK		69	Bütsel durum ve eğitime bakarak değerlendirir,analiz sonuçlarına dikkate alır, ödüllendirir. Performans iyileştirmede kısmen yetersizdir.	
	SD	HA		70	Kurumun elde ettiği başarılara göre değerlendirir, analizlerle kişisel hazırlattığı rapora göre değerlendiir, ödül sistemi uygular	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Stratejilerin Değerlendirilmesine İlişkin Sorular			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	71	2-Genel Müdürlüğün amaç ve hedefleri okulunuzun yapısına uygun mudur?	Kurum amaç ve hedefleri genel anlamda uygun fakat kârlılık, toplumsal sorumluluk, rekabet üstünlüğü, çevresel faktörler, fırsatların değerlendirilememesi, amaç ve hedeflerin benimsenmemesi gibi görüş farklılıkları olduğu sonucuna varılmıştır.
	SD	HB		72	Amaç ve hedefler okulumuzun yapısına genel olarak uygundur fakat toplumsal sorumluluk olarak yapmak zorunda olduklarımızı dikkate almalıyız	
	SD	HO		73	Uygundur, fakat varlılığını sürdürmesi rekabet ortamında mücadele etmesi için gözden geçirilmelidir.	
	SD	İS		74	Genel olarak uygun fakat örgüt kültürüne uygun ödül ceza sisteminin oluşturulması yada gözden geçirilmesi gerekli	
	SD	SY		75	Uygundur amaç ve hedefler herkes tarafından benimsenmiş durumdadır.	
	SD	KY		76	Kurumun amaç ve hedefleri çevresel faktörlere göre tutarsız,fırsatlar değerlendirilemiyor	
	SD	İG		77	Amaç ve hedeflerimiz okulun yapısına yüksek oranda uygundur	
	SD	MP		78	Amaç ve hedefler kârlılık bakımından uygun değil toplumsal sorumluluğu yüksek maddi açıdan kurumu zora sokabiliyor	
	SD	AK		79	Amaç ve hedeflerimiz kurumun varlılığını sürdürmesine , sorumluluk bilinci oluşmasına, rekabet üstünlüğü sağlamaya yöneliktir.	
	SD	HA		80	Amaç ve hedefler çalışanlar tarafından benimsenmiyor, fırsatları değerlendiremiyoruz	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine İlişkin			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	81	1-Sayın müdürüm eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında müdürleri geliştirmek için neler yapılıyor, genel müdürlük, okul müdürlerinin gelişimlerinize katkı sağlıyor mu, Sizlerden gelen fikir, düşünce ve önerileri dikkate alır mı?	Genel müdürlük müdürlerin gelişimine katkı sağlamak amacı ile kurs, seminer, sempozyumlar, kurum içi eğitim ve toplantılar yapmakta ve kısmen de olsa fikir ve görüşlerinin alındığı sonucuna ulaşılmıştır.
	İK	HB		82	Gelişimimize bilim, teknoloji değişimleri öğrenebilmek için fuar, seminer ,konferans yada proğramlara katılım sağlanıyor yada kendi imkanları ölçüsünde düzenliyerek katkı sağlamaya çalışıyor, bizden giden fikir ,görüş ve önerilerimizi dikkate alır.	
	İK	HO		83	Çağın değişimlerine göre eğitim kaynaklarımızı yenilemeye çalışır, değişimlere adapte olmamız için kurum içi , eğitim, kurs, sempozyumlar düzenler.	
	İK	İS		84	Genel müdür gelişmlerimize katkı sağlamak için ,Kurum içi eğitimler, programlar, kurslar, seminerler, yarışma programları düzenler. Bizlerden gelen fikir ve görüşleri kısmen dikkate alır değerlendirir.	
	İK	SY		85	Kurum içi ve dışı gelişimimize kısmen katkı sağlar, eğitmler, program, seminerler, kurslar, sempozyumlar düzenler görüşlerimizi alır fakat kısmen değerlendirir.	
	İK	KY		86	Genel müdürlük bizleri geliştirmek için kurumun tüm imkankarı ölçüsünde kullanır, gelişimlerimizi katkı sağlar,fikir, görüş ve önerilere açıktır.	
	İK	İG		87	Toplumsal, eğitimsel değişimie göre bizleri geliştirmek için kurs,seminer kaynak donanımı, eğitimler programlar yapar fikir ve görüşlerimiz alır değerlendirir.	
	İK	MP		88	Kurslar ve kurum içi eğitmler düzenler görüşlerimiz kısmen dikkate alır	
	İK	AK		89	Genel müdür müdürlerin gelişimine destek verir, gelişimlerine katkı sağlar, fikir görüş ve önerilerimizi dikkate alır kurum içi eğitimlerle geşilimlerimize katkı sağlar.	
	İK	HA		90	Fikir görüş ve önerilerimizi dikkate alır gelişimlerimiz için kurum içi eğitim proğramları ve toplantılar düzenleyerek gelişmemize katkı sağlar	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine İlişkin			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	91	2-Sayın müdürüm genel müdürlük sizin sahip olduğunuz yetenek ve donanımları öğrenmek için neler yapmaktadır?	Genel müdür müdürlere sorumluluk verip, toplantı, beyin fırtanaları, strateji belirleme yetenekleri, insan kaynakalarını yönetime dahil edip kurum çıkarlarını gözetip gözetmediği ve kurum içi ve dışı faaliyetlerini takip ettiği sonucuna varılmıştır
	İK	HB		92	Düzenli toplantılar, beyin fırtınası uygulamaları yapar bizlere sorumluluk verir, insan kaynaklarını yönetim toplantılarına dahil eder	
	İK	HO		93	Bizlere sorumluluk verir,sahip olduğumuz yetenek ve donanımları diğer kurumlardaki müdürlerle kıyaslar,karşılaştırır, kurum içi ve dışı eğitimlerimizi takip eder	
	İK	İS		94	Kurum içinde yapılan eğitim faaliyetlerine ve stratejiler belirleme yeteneğimizi bakar	
	İK	SY		95	Sorumluluk verir İnsan kaynakları yönetimimi toplantılarımıza dahil eder	
	İK	KY		96	Kurum içi ve dışı eğitimlerimizi takip eder, kurum içinde yapılan eğitim faaliyetlerin, değerlendirip insan kaynkalarını yönetim toplantılarına katar	
	İK	İG		97	Kurum içinde yapılan eğitim faaliyetlerini bakar	
	İK	MP		98	Kurum içinde yapılan eğitim faaliyetlerini bakar, Kurumun çıkarları ve kuruma sağladığımız katkılara göre değerlendirir.	
	İK	AK		99	Bizlere Sorumluluk verir	
	İK	HA		100	Sorumluluk verir,Kurumun çıkarları ve kuruma sağladığımız katkılara göre değerlendirir.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesine İlişkin			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	101	3-Sayın müdürüm genel müdürlük yeni atanan müdürlerin uyum sağlaması için gerekli desteği veriyor mu, okullar müdürleri arasında adil bir ödül ceza sistemi uygulayabiliyor mu?	Genel müdür yeni atanan müdürlere uyum sağlamada destek verdiği, adil bir ödül-ceza sistemi oluşturmaya çalıştığı sonucuna varılmıştır
	İK	HB		102	Evet yeni gelen arkadaşlarımıza gereken desteği verir, müdürler arası adil ödül ceza sistemini uygulamaktadır	
	İK	HO		103	Tecrübe paylaşım, uyum toplantısı ve organizasyonları yaparak destek verir adil bir ödül ceza sistemi kısmen uygulanmaktadır	
	İK	İS		104	Destek verir, örgüt kültürünü kendisine anlatır, adil ödül ceza sistemi uygular	
	İK	SY		105	Destek verir, tecrübe paylaşımı için bilgilendirme toplantıları yapar, adil ödül ceza sistemini kısmen uygulamaktadır	
	İK	KY		106	Kendi tecrübelerini aktarır, adil ödül ceza sistemi uygulamaktadır	
	İK	İG		107	Uyum sağlama , tecrübe paylaşımı toplantıları yapar, adil ödül ceza sistemi uygulamaktadır	
	İK	MP		108	Kurumu, çalışanları tanıtır, kendi tecrübelerini aktarır , Adil ödül ceza sistemini kısmen uygular	
	İK	AK		109	Örgüt kültürümüz tanıtır adil ceza ödül sistemi uygulamaktadır	
	İK	HA		110	Yeni gelen arkadaşlara uyum sağlaması için destek vermekte adil ödül ceza sistemini kısmen uygulamaktadır	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Örgüt Kültürünün Geliştirilmesine İlişkin			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	111	1-Sayın müdürüm kuruma bağlı diğer okul müdürleriyle ilişkileriniz nasıldır, kendi içinizde bir işbirliği var mıdır?	Müdürler kendi aralarındaki ilişkileri iyi, Tecrübe aktarımı, eğitim seminerleri,mekan, sosyal yardımlaşma gibi etkinliklerde işbirliği bulunmaktadır.
	ÖK	HB		112	Kuruma bağlı diğer okul müdürleri ile karşılıklı yardımlaşma, görüşme, mekan paylaşımlarımız olmaktadır, ilişkilerimiz son derece iyidir.	
	ÖK	HO		113	Kendi aramızda ilişkilerimiz fevkalede iyi, Okul Tecrübe aktarımı gibi işbirliğimiz var	
	ÖK	İS		114	Sosyal yardımlaşmalar mekan paylaşımları (Spor- Konferans Salonu) sosyal faaliyetler vd. işbirliğimiz oldu kendi aramızda dayanışma iyidir	
	ÖK	SY		115	Kendi içimizdeki ilişkilerimiz iyi, birlikte yapılan sosyal faaliyet, eğitim seminerleri vs. gibi etkinliklerde işbirliğimiz bulunmaktadır.	
	ÖK	KY		116	Kurum içindeki yönetici arkadaşlarla aramız iyidir, gerekli durumlarda salon, tecrübe, mekan paylaşımları yapıyoruz	
	ÖK	İG		117	İyi, Kendi aramızda birbirimize destek olabileceğimiz noktalarda işbirliğine gireriz	
	ÖK	MP		118	Müdürlerle kendi aramızdaki eğitimsel ilişkilerimiz iyi, mekan paylaşımlarımız, sosyal etkinlik paylasımlarımız olabiliyor	
	ÖK	AK		119	Kendi aramızda iletişim ve arkadaşlık ortamımız iyi, bazen eğitim, sosyal faaliyet ve etkinliklerde işbirliğimiz olmaktada	
	ÖK	HA		120	Arkadaşlarla aram iyidir, ihtiyaç durumunda bazen işbirliğimiz olmaktadır	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Örgüt Kültürünün Geliştirilmesine İlişkin			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	121	2-Sayın müdürüm eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında okulu geliştirmek için neler yapılıyor, genel müdürlük, okulların gelişimlerine katkı sağlıyor mu?	Genel müdür kurumlar için maddi ve manevi katkı sağlamış olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
	ÖK	HB		122	Okullarımızı geliştirmek içinde öğretim görüldüğü mekanları yenilenmesi sağlanmakta teknoliyi yakından takip etmekteyiz. Genel müdürlük okullarımızı yakından takip etmektedir ve gelişimlere katkı sağlamaktadır.	
	ÖK	HO		123	Kastedilen fiziki gelişim ise okul içinde kurmuş olduğumuz Fiziki Gelişim Ekibimizin raporları noktasında hareket etmekteyiz. Bu raporlar genel müdürlüğümüz ile paylaşılmakta ve gereği yapılmaktadır.	
	ÖK	İS		124	Okulumuzu stratejik hedeflere göre teknolojik yatırımlar yapmaktayız, okulumuzun gelişmesine ne gerekiyorsa bütçeye istinadnen yapmaktadır	
	ÖK	SY		125	Okulumuzun fiziki imkanları yeterli son iki yıldır ekstra herhangi bir çalışma yapılmadı.	
	ÖK	KY		126	Kurumu diğer eğitim kurumlarını takip ederek karşılaştırma sağlamaktadır. Büyüyüp gelişmemize katkı sağlamaktadır	
	ÖK	İG		127	Rekabet üstünlüğünü elde edebilmek için çevresel analizler yapmaktadır.yönetim yeteneği ile geliştirilmesini sağlamaktadır.	
	ÖK	MP		128	Hedeflenen amaç doğrultusunda eğitimin önemini faaliyetlerine yansıtır. İnsan kaynankalarınıda sürece dahil ederek destek verir	
	ÖK	AK		129	Müdürlere temel eğitim alanlarına göre katkı sağlar. Kurumun değişimlerde risk ve baskıya maruz kalmaması için önlemler alır. Büyümemize destek olmaktadır	
	ÖK	HA		130	dünya markası olmak için teknik, idari, ekonomi ve finansal değerleri gözden geçirilir. Destek verir	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Örgüt Kültürünün Geliştirilmesine İlişkin			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	131	3-Sayın müdürüm genel müdürümüz okulun geleceği ile alakalı bir durum söz konusu olduğunda okul kültürünü değiştirir mi, okulu geliştirmek için değişimlere ne kadar açıktır, okulun geleceği ile ilgili karar alırken sizlerin görüşlerini alır mı, ya da yalnız aldığı kararları sizinle paylaşır mı?	Genel müdür olası risklerde örgüt kültürünü değiştireceği, değişime açık olduğu gelecekle ilgili kararlarda astlarının görüşlerini aldığı ve paylaştığı sonucuna varılmıştır.
	ÖK	HB		132	Okulumuzun geleceği ile alakalı bir durum söz konusu olursa örgüt kültürünü değiştirir, değişime ve yeniliğe sürekli açıktır, okulun geleceği ile ilgili kararlar alırken görüşlerimizi alır ve aldığı kararları bizimle paylaşır	
	ÖK	HO		133	Zaruriyet gerektirirse örgüt kültürünü yönetim kuruluna sorarak değiştirir. Değişime açıktır. Okulun geleceği ile ilgili kararlarda görüşlerimizi alır ve aldığı kararları bizimle paylaşır,	
	ÖK	İS		134	Örgüt kültürünü gerekli görüyorsa değiştirir, yenilikçidir, değişime açıktır, aldığı kararlarda kısmen görüşlerimizi alır, kararları bizimle paylaşır.	
	ÖK	SY		135	Genel müdürümüz geleceğimizle alaklı zaruri bir durum söz konusu olduğunda kurumun örgüt kültürünü değiştirir,değişime açık, aldığı kararları kısmen bizimle paylasır, görüşlerimize değer verir	
	ÖK	KY		136	Değiştirir, değişime açıktır, okul ile ilgili kararlarda görüşümüz alır aldığı kararları paylasır	
	ÖK	İG		137	Evet örgüt kültürünü zarurui bir durum söz konusu olduğu takdirde değiştirir , gelecekle ilgili kararlarda görüşlerimize değer verir, kararları bizimle paylaşır	
	ÖK	MP		138	Örgüt kültürü zor durumda kalındığı takdirde değiştirilip esnetilebilir fakat değerlenden taviz verilmez .Değişime açıktır, okulun geleceği söz konusu ise alacağı kararlarda görüşlerimizi alır ve aldığı kararı olumlu yada olumsuz paylaşır	
	ÖK	AK		139	Örgüt kültürü herhangi bir durum söz konusu olduğu takdirde değiştirilebilir, değişime açık biridir, gelecekle ilgili aldığı kararlar bizimle paylaşır görüşlerimizi alır.	
	ÖK	HA		140	Okulun geleceği söz konusu ise örgüt kültürü değiştirilir, değişime ayak uydurulur, gelecekle ilgili kararlarda astlarının görüşlerine değer verir ve aldığı kararları paylaşır	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Örgüt Kültürünün Geliştirilmesine İlişkin			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	141	4-Sayın müdürüm zaruri bir durum söz konusu olmadığı sürece tayininizin çıkmasını ister misiniz?	Müdürler zaruri bir durum söz konusu olmadığı sürece tayin istmedikleri sonucuna varılmıştır.
	ÖK	HB		142	Hayır İstemem	
	ÖK	HO		143	Zaruri olmadığı sürece tayin yerim değişmesini istemem	
	ÖK	İS		144	istemem	
	ÖK	SY		145	Hayır İstemem	
	ÖK	KY		146	Hayır İstemem	
	ÖK	İG		147	Hayır İstemem	
	ÖK	MP		148	Hayır İstemem	
	ÖK	AK		149	Hayır İstemem	
	ÖK	HA		150	Hayır İstemem	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Etik Değerlere İlişkin Görüşler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	151	1-Genel Müdürünüz kurum dışından gelen tehdit, tehlike ve baskılara karşı okulu, sizleri ve çalışanlarınızı koruyabiliyor mu?	Genel Müdür kuruma gelecek tehdit,tehlike ve baskılara karşı kurumu ve çalışanları koruduğu sonucuna varılmıştır
	ED	HB		152	Genel müdürümüz kurum dışından gelen tehdit, tehlike ve baskılara karşı kurumun gücü dahilinde çalışanlarını ve bizleri korur.	
	ED	HO		153	Kurumumuz şuana kadar herhangi bir baskıya maruz kalmadı fakat üstesinden gelebiliriz.	
	ED	İS		154	Okul dışı ve içi fiziki düzenlemelerden dolayı baskı oluştu fakat çalışanlarımızla üstesinden gelindi	
	ED	SY		155	Herhangi baskı tehditlere karşı kurumumuz çalışanlarını gözetip kollayabilir	
	ED	KY		156	Çalışanlarımı koruyabiliyor dışarıdan gelecek baskılara tehditlere karşı	
	ED	İG		157	Evet kısmen Koruyabıliyor	
	ED	MP		158	Okul dışı çevresel ve diğer baskılara karşı kendimizi çalışanlarımızı koruyabiliyoruz	
	ED	AK		159	Evet Koruyabıliyor fakat kısmen	
	ED	HA		160	Baskı ve tehditlere karşı genel müdürümüz elinden geleni yaparak çalışanlarımızı korumaya çalışmaktadır.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Etik Değerlere İlişkin Görüşler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	161	2-Genel müdürünüz müdürler arasındaki görev dağılımını adil yapabiliyormu, müdürleri ve çalışanları arasında tarafsızmıdır, çalışanların görüşlerinde ayrım yaparmı?	Genel müdür müdürler arasında görev dağılımı adil yaptığı, çalışanlarına tarafsız davrandığı görüşlerde ayrım yapmadığı sonucuna varılmıştır.
	ED	HB		162	Görev dağılımımı adil yapmaktadır, Müdür ve çalışanları arasında tarafsız tarafsız davranır ayrım yapmaz	
	ED	HO		163	görevleri adil dağıtır, tarafsız davranır, ayrım yapmaz	
	ED	İS		164	kurum içinde görevleri adil paylar, çalışanlarla ayrım yapmaz, tarafszıdır	
	ED	SY		165	Görev dağılımımı adil yapmaktadır, Müdür ve çalışanları arasında tarafsız tarafsız davranır ayrım yapmaz	
	ED	KY		166	görevleri adil dağıtır, tarafsız davranır, ayrım yapmaz	
	ED	İG		167	Kısmen görevleri adil dağıtır, kısmen tarafsız davranır , kısmen ayrım yapmaktadır	
	ED	MP		168	görevleri adil dağıtır, tarafsız davranır, ayrım yapmaz	
	ED	AK		169	Görevleri kısmen adil dağıtır, kısmen tarafsızdır, ayrım yapmaktadır kısmen	
	ED	HA		170	görevleri adil dağıtır, tarafsız davranır, ayrım yapmaz	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Etik Değerlere İlişkin Görüşler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	171	3-Genel Müdürünüz sizlere karşı dürüst müdür, sizleri cesaretlendirir mi, özel hayatınıza saygı gösterir mi?	Gene müdür müdürlere karşı dürüst, cesaretlendirici ve özel hayata saygı duyduğu sonucuna varılmıştır.
	ED	HB		172	Genel müdürümüz bize karşı dürüst davranır,, bizleri cesarelendirir, özel hayatımıza saygı gösterir.	
	ED	HO		173	dürüstür, cesaretlendiri, özel hayatımıza saygı gösterir	
	ED	İS		174	dürüstür, cesaretlendiri, özel hayatımıza saygı gösterir	
	ED	SY		175	dürüstür, cesaretlendiri, özel hayatımıza saygı gösterir	
	ED	KY		176	dürüstür, cesaretlendiri, özel hayatımıza saygı gösterir	
	ED	İG		177	dürüstür, cesaretlendiri, özel hayatımıza saygı gösterir	
	ED	MP		178	dürüstür, cesaretlendiri, özel hayatımıza saygı gösterir	
	ED	AK		179	Genel müdürümüz bize karşı kısmen dürüst davranır,, bizleri cesarelendirir, özel hayatımıza saygı gösterir.	
	ED	HA		180	dürüstür, cesaretlendiri, özel hayatımıza saygı gösterir	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Yasal ve Bürokratik Etmenler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	181	1-Genel Müdürünüzün liderlik özelliği yönünden sizin gözlemlediğiniz eksiklikleri var mıdır?	Genel müdürün sorgulayıcı ve sabırsızlık, prensiplerinden taviz vermemesi, önde olması gereken noktalarda arka alanda kalması gibi eksikliklerinin olduğu sonucuna varılmıştır.
	YBE	HB		182	Sorgulayıcı değil sabırsız	
	YBE	HO		183	şöyle düşündüğümde aklıma gelen kalıcı bir şey yok	
	YBE	İS		184	benim gözlemlediğim eksiklikleri yok	
	YBE	SY		185	Bazen önde yer alması lazımken geride yer alıyor	
	YBE	KY		186	Mutlaka bir eksikliği vardır ama şuana kadar görmedim	
	YBE	İG		187	Eksilkliği gözle görülen ben rastlamadım	
	YBE	MP		188	yok	
	YBE	AK		189	Prensiplerinden taviz vermiyor esnek değil	
	YBE	HA		190	lderlik özelliklerinden eksiklilkler görmedim.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Yasal ve Bürokratik Etmenler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	191	2-Genel Müdürünüzün çalışacağı müdürleri kendi seçme yetkisi var mıdır, müdürlerin performansını değerlendirirken ödüllendirme sistemi uygular mı ya da uyguladığı yöntemleri anlatır mısınız?	Genel müdürün müdürleri seçme yetkisi vardır, ödüllendirme sistemini yurt içi ve yurt dışı geziler, hediyeler, maddi anlamda destek sağlayarak gerçekleştirdiği sonucuna varılmıştır
	YBE	HB		192	Müdürleri seçme yetkisi kısmi oranda var, ödüllendirme sistemini uygular, Yurt içi yada yurt dışı gezilere ve eğitimlere gönderir	
	YBE	HO		193	Müdürleri seçme yetkisi var, ödül ceza sistemini uygular, maddi anlamda destek çıkabilmektedir.	
	YBE	İS		194	Evet çalışacağı müdürleri seçme yetkisi var, ödül ceza sistemi uygulanmakta, bazen yemek, bazen hediye bazen gezi olabiliyor	
	YBE	SY		195	Evet çalışacağı müdürleri seçme yetkisi var, ödül ceza sistemi uygulanmakta, bazen yemek, bazen hediye bazen gezi olabiliyor	
	YBE	KY		196	Seçme yetkisi var, ödül sistemi uygular, yurt içi ve dışı geziler, hediyeler olabiliiyor	
	YBE	İG		197	Müdürleri seçme yetkisi var, ödül ceza sistemini uygular, maddi anlamda destek çıkabilmektedir.	
	YBE	MP		198	Evet çalışacağı müdürleri seçme yetkisi var, ödül ceza sistemi uygulanmakta, bazen yemek, bazen hediye bazen gezi olabiliyor	
	YBE	AK		199	Seçme yetkisi var, ödül sistemi uygular, yurt içi ve dışı geziler, hediyeler olabiliiyor	
	YBE	HA		200	Müdürleri seçme yetkisi var, ödül ceza sistemini uygular, maddi anlamda destek çıkabilmektedir.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Yasal ve Bürokratik Etmenler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	201	3-Genel Müdürünüz dışarıdan gelen (yasal ve bürokratik) baskılara karşı kurum performansını düşürmemek için uyguladığı bir yol var mı?	Genel müdür yasal ve bürokratik baskılara karsı performansı moral ve motivasyonla, değişime göre şekillenerek, yönetmelik ve yasalara , düzenlemelere takip ederek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini bularak uyguladığı sonucuna ulaşılmıştır.
	YBE	HB		202	Ekibinin moral ve motivasyonunu genelde yüksek tutar analizler yaptırıp değişime göre şekillenilir	
	YBE	HO		203	Gündemi, değişimleri ,ekonomiyi,politikayı takip eder değişime göre şekillenir.	
	YBE	İS		204	Kendi kurumunun zayıf ve güçlü yönlerini belirleyen analizler yapar, değişime göre şekilleniriz	
	YBE	SY		205	Yönetmelik yasa ve düzenlemeleri takip eder çalışanlarına bilgilendirir.	
	YBE	KY		206	Kurum için gerekli ihtyaçları, performans hedef göstergelerini, bütçe ve faaliyet raporlarını kontrol eder	
	YBE	İG		207	Kurumu tehdit edebilecek performans düşüklüğüne sokacak noktaların rapor edilmesi düzeltilmesi	
	YBE	MP		208	Mevcut durumu analiz ettirir zayıf yönlerini güçlendirmeye çalışır, raporlarla eksikliklerini tamamlar.	
	YBE	AK		209	Kendi kurumunun zayıf ve güçlü yönlerini belirleyen analizler yapar, değişime göre şekilleniriz	
	YBE	HA		210	Kendi kurumunun zayıf ve güçlü yönlerini belirleyen analizler yapar, değişime göre şekilleniriz	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Zamanla İlgili Etmenler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	211	1-Genel Müdürünüz kurumun gelişmesi için yeterince zamanı var mıdır yada yok mudur, varsa kurumun gelişmesi için zamanını iyi kullanabiliyor mu, yoksa da kurumun gelişmesi için nasıl zaman ayırabileceği hakkında bir düşünceniz var mı?	Genel müdürün kurumun gelişimi için yeterince zamanı var, zamanını etkin kullandığı sonucuna varılmıştır.
	ZİE	HB		212	Genel müdür zamanını kısmen verimli kullanmakta ve kurum gelişimine zaman ayırmaktadır	
	ZİE	HO		213	Genel müdürün kurumun gelişimi için yeterince zamanı var, zamanını etkin kullanmaktadır,	
	ZİE	İS		214	Genel müdürün kurumun gelişimi için yeterince zamanı var, zamanını etkin kullanmaktadır,	
	ZİE	SY		215	Genel müdürün kurumun gelişimi için yeterince zamanı var, zamanını etkin kullanmaktadır,	
	ZİE	KY		216	Genel müdürün kurumun gelişimi için yeterince zamanı var, zamanını etkin kullanmaktadır,	
	ZİE	İG		217	Genel müdürün kurumun gelişimi için yeterince zamanı var, zamanını etkin kullanmaktadır,	
	ZİE	MP		218	Genel müdür zamanını kısmen verimli kullanmakta ve kurum gelişimine zaman ayırmaktadır	
	ZİE	AK		219	Genel müdürün kurumun gelişimi için yeterince zamanı var, zamanını etkin kullanmaktadır,	
	ZİE	HA		220	Genel müdür zamanını kısmen verimli kullanmakta ve kurum gelişimine zaman ayırmaktadır	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Mali Kaynaklarla ilgili etmenler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	221	1-Genel Müdürünüz kurum için gerekli maddi kaynak sağlayabiliyor mu, kurumun ekonomik ve mali açıdan kaynak yetersizliği sizleri ne kadar etkiliyor ?	Genel müdür kurum için kaynak sağlamakta ve şuan itibaren kaynak yetersizliklerinin bulunmadığı sonucuna varılmıştır
	MKİE	HB		222	Kaynak sağlıyor, herhangi bir kaynak yetersizliğimiz yok	
	MKİE	HO		223	Kaynak yönüyle herhangi bir sıkıntı yaşatmamakta, mali işler departmanıyla uyumlu ihtiyaçları gidermektedir.	
	MKİE	İS		224	Evet sağlıyor, kaynak yetersizliğimiz yok	
	MKİE	SY		225	Kısmen Sağlıyor. Fazla etkilemiyor.	
	MKİE	KY		226	Evet kısmen sağlıyor, kaynak yetersizliğimiz yok	
	MKİE	İG		227	Evet sağlıyor, kaynak yetersizliğimiz yok	
	MKİE	MP		228	Evet sağlıyor, kaynak yetersizliğimiz yok	
	MKİE	AK		229	Kaynak yönüyle herhangi bir sıkıntı yaşatmamaktayız.Mali işlerle uyumlu çözmekteyiz	
	MKİE	HA		230	Evet, etkilemiyor	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Mali Kaynaklarla ilgili etmenler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	231	2-Genel Müdürlük kurumun oluşabilecek maddi krizlere karşı belirlemeye yönelik bir çalışması var mıdır?	Genel Müdür olası risklere karşı kaynak ve sermaye yeterliliği, ekonomik, siyasal, teknolojik,çevresel risklere, deprem, sel, yangın vd. felaketlere karşı çalışmlar yaptığı sonucuna varılmıştır.
	MKİE	HB		232	Oluşabilecek maddi krizlere karşı elimizdeki kaynak yeterliliklerini sık sık gözden geçiririz. Olağan dışı felaketlerde içindendir	
	MKİE	HO		233	Genel müdürlük kurumda mali işler müdürlüğü ile finansmanı sağlamakta, uyumlu, çözüme yönelik çalışmalar ve planlamalar yapmaktadır. Deprem sel yangın diğer risklere karşı	
	MKİE	İS		234	Kurumda olası oluşabilecek kirzlere karşı aktifleri, ihtiyaçları bakarak parasal sıkıntı çekilmemesi için yatırımları dikkatlice yapmaktayız	
	MKİE	SY		235	Ekonomik, siyasi, teknolojik vd. etkenlere karşı eğitim etkilenmektedir. Örneğin eğitim sistemimizdeki değişiklikler ilk önce kurumları sonra paydaşlarımızı ve öğrencilerimizi etkilemektedir.Bunlarla ilgili önceden tedbirlerimiz alınmaktadır. Bunun dışında deprem sel yangın risklere karşı çalışmalar yapılmakta	
	MKİE	KY		236	Evet günümüz şartlarında eğitimm kurumları satranç taşı gibi hamleler yaparak kendilerini ayakta tutmaya çalııyorlar Kurumumuz Maddi, kaynak, ekonomik,siyasal ve teknolojik gelişmelere karşı krizlere belirlemeye yönelik çalışmalar yapmaktadır Bunun dışında deprem sel, yangın ve diğer risklere karşı önlemler alınıyor	
	MKİE	İG		237	Ekonomık,siyası,teknolojik,mali açının dışında deprem, sel, yangın gibi olağan üstü gelişmelere karşıda çalışmlarımız bulunmaktadır	
	MKİE	MP		238	Maddi olarak kaynak yeterliliği, ekonomik ve siyasal riskler olağan dışı felaketlere karşı önlemler almaktayız	
	MKİE	AK		239	Kaynak yeterliliği , deprem, sel, yangın gibi felaketler, ekonomik, teknolojık ve cevresel gelişmelere karşı önlemler almaktayız	
	MKİE	HA		240	Evet hertürlü riskin durumuna göre önceden çalışmalarımz var uygulanması gerektiğinde uyguluyoruz	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Mali Kaynaklarla ilgili etmenler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	241	3-Eğitim yatırımlarınızı ne gibi kriterlere göre yapıyorsunuz?	Genel müdürün eğitim yatırımlarını kayıt sayısı, bütçeye , teknolojik gelişmelere ve çağın gereklerine göre yaptığı sonucuna ulaşılmıştır
	MKİE	HB		242	Kayıt Sayısı, bütçeye göre	
	MKİE	HO		243	Eğitim arzında meydana gelen teknolojik, etkin değişimler ve lokasyon popülasyonunun ihtiyacını karşılamak üzere yatırımlar planlanmaktadır. Bütçeye göre	
	MKİE	İS		244	Teknolojik gelişmelere dayanarak Bütçemize ve çağın gereklerine göre.	
	MKİE	SY		245	Bütçemize ve çağın gereklerine göre.	
	MKİE	KY		246	Bütçemize ve çağın gereklerine göre.,kayıt sayısı	
	MKİE	İG		247	Kayıt Sayısı	
	MKİE	MP		248	Bütçemize ve çağın gereklerine göre.	
	MKİE	AK		249	Kayıt Sayısı bütçeye ve teknolojik gelişmelere göre yapmaktayız	
	MKİE	HA		250	Kayıt Sayısı, bütçeye göre	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Genel Müdürün Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşer			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	251	1-Genel Müdürünüz değişimlere karşı kendini yeniler mi, eleştirilere açık mıdır, kurumun geleceği açısından risk alabiliyor mu, kurumun gelişmesi için stratejiler oluşturabiliyor mu değerlendirir misiniz?	Genel müdürün değişimlere açık,kendini yenileyen,eleştirilere açık, risk alan,stratejiler oluşturabildiği sonucuna varılmıştır.
	GML	HB		252	Evet değişimlere karşı kendini yeniler,eleştirilere açıktır, rişk alır, kurumun geleceği ile ilgili stratejiler oluşturur.	
	GML	HO		253	Değişimlere karşı kendini yeniler fakat eleştirilere (şahsına karşı) açık olmadığını görüyorum. Fakat kurum yönetimi noktasında eleştirilere kulak verip çözüm üretmektedir. Kurumun gelişmesi için risk alma işini bizlerle istişare yaparak alır.	
	GML	İS		254	Değişimlere karşı yeniler, açık değildir, risk alır, stratejileri oluşturur	
	GML	SY		255	Yeniler eleştirilere genelde açık değildir. Evet.	
	GML	KY		256	değişime açıktır, kendini yeniler,fakat eleştirilere açık değil,risk alır,geleceğe dönük stratejiler oluşturmaya çalışır	
	GML	İG		257	kendini yeniler ,değişime açık, risk alır,eleştirilere açık,strateji oluşturur.	
	GML	MP		258	Evet değişimlere karşı kendini yeniler,eleştirilere açıktır, rişk alır, kurumun geleceği ile ilgili stratejiler oluşturur.	
	GML	AK		259	Değişimlere karşı yeniler, eleştiriye açık, risk alır, stratejileri oluşturur	
	GML	HA		260	Evet değişimlere karşı kendini yeniler,eleştirilere açıktır, rişk alır, kurumun geleceği ile ilgili stratejiler oluşturur.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Genel Müdürün Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşler			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	261	2-Genel müdürünüz vizyon sahibi midir? Kendi vizyonunu oluşturmada anlaşılır kılmada ne kadar etkili olmuştur? vizyona dayalı kendi kendinizi yönetmenizi müsaade eder mi?	Genel müdür vizyon sahibi fakat kendi vizyonun oluşturma ve anlaşılır kılmada yorumsuz cevap oldu, vizyona dayalı kendilerine yönetmesine müsade ettiği sonucuna varılmıştır
	GML	HB		262	Evet vizyon sahibidir. Vizyonumuz daha önceden belirlenmişti. Vizyona dayalı yönetmemimize müsaade eder	
	GML	HO		263	Evet vizyon sahibidir. Vizyona dayalı kendi kendimizi yönetmeyi müsaade eder.	
	GML	İS		264	Evet vizyon sahibidir. Vizyonumuz daha önceden belirlenmişti. Vizyona dayalı yönetmemimize müsaade eder	
	GML	SY		265	Evet.Fazla etkili olduğu söylenemez. Evet.	
	GML	KY		266	Evet vizyon sahibidir. Vizyonumuz daha önceden belirlenmişti. Vizyona dayalı yönetmemimize müsaade eder	
	GML	İG		267	Evet vizyon sahibidir. Vizyona dayalı kendi kendimizi yönetmeyi müsaade eder.	
	GML	MP		268	Evet vizyon sahibidir. Vizyonumuz daha önceden belirlenmişti. Vizyona dayalı yönetmemimize müsaade eder	
	GML	AK		269	Evet.Fazla etkili olduğu söylenemez. Evet.	
	GML	HA		270	Evet.Fazla etkili olduğu söylenemez. Evet.	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Genel Müdürün Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşer			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	271	3-Genel Müdürünüz kurum için kaynak oluşturmada etkili midir, elindeki kaynakları etkili ve verimli kullanabiliyor mu, istenmeyen bir durum oluştuğunda kriz yönetim şeklini değerlendirir misiniz?	Genel müdür kurum kaynakları oluşturmada ve etkili kullanmada kısmen başarılı olduğu,kriz yönetiminde hızlı davranıp gerekli kaynak ve donanımı ile sorumluluk alarak kriz seneryoları ürettiği sonucuna varılmıştır
	GML	HB		272	Evet etkilidir, etkili kullanabiliyor, Sorumluluk alırHızlı davranır, krizle ilgili tüm bilgileri toplayıp çözüme gitmek ister	
	GML	HO		273	Evet etkilidir. Verimli kullanmada örnek davranışlar sergiliyor. Sorumluluk alır kriz seneryoları hazırlar	
	GML	İS		274	Herhangi bir kriz durumunda kurum içi kriz ise tüm mesuliyeti üstlenir suçlu kim tartışmasına girmez kaynak oluşturmada kısmen etkili kısmen verimli kullanmaktadır	
	GML	SY		275	Etkilidir.Evet En hızlı şekilde olaya müdahele eder çözüm için bütün seçenekleri değerlendirir. Elinde bilgi olmadan paydaşlarla paylaşmaz	
	GML	KY		276	Kurum içi bir kriz ise kamuoyuna yansıtmadan kendi içimizde çözülür kaynak kullanmada ve verimli kullanmada kısmen etkilidir	
	GML	İG		277	Krize başaçıkabilecek gerekli kaynak ve donanıma sahip olmadığımızı bakarız kaynak kullanmada ve etkili kullanmada verimlidir	
	GML	MP		278	Kaynak oluşturmada ve etlkili kullanmada etkilidir.Kriz beklenenden büyük ise dışarıdan önerilerle çözüme destek sağlanır	
	GML	AK		279	Evet etkilidir, etkili kullanabiliyor, Sorumluluk alırHızlı davranır, krizle ilgili tüm bilgileri toplayıp çözüme gitmek ister	
	GML	HA		280	Herhangi bir kriz durumunda kurum içi kriz ise tüm mesuliyeti üstlenir suçlu kim tartışmasına girmez kaynak oluşturmada kısmen etkili kısmen verimli kullanmaktadır	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Genel Müdürün Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşer			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	281	4-Genel Müdürünüz kurum ve çalışanlar için verdiği kararlarda esnek midir, okulda oluşan bir problemde çözmek için insiyatif almanıza müsade eder mi, çevresiyle, ast ve üstleriyle ilişkisi nasıldır?	Genel müdür kurum ve çalışanlar için verdiği kararlarda , inisiyatif kullandırmada,ast üst ilişkilerinde kısmen başarılı olduğu sonucuna varılmıştır
	GML	HB		282	Esnektir, inisiyatif kullanmamıza kısmen izin verir, ast üst ilişkileri iyidiri	
	GML	HO		283	Esnektir, ileri derecede insiyatif hakkını idareciye kullandırır.- arkadaş gibidir	
	GML	İS		284	Kısmen Esnektir, inisiyatif kullanmamıza kısmen izin verir, ast üst ilişkileri kısmen iyidir	
	GML	SY		285	Esnek değildir. Müsaade eder.İyidir.	
	GML	KY		286	Esnektir, inisiyatif kullanmamıza izin verir, ast üst ilişkileri kısmen iyidir,	
	GML	İG		287	Kısmen Esnek değildir. Müsaade eder.Kısmen İyidir.	
	GML	MP		288	Esnektir, ileri derecede insiyatif hakkını idareciye kullandırır.- arkadaş gibidir	
	GML	AK		289	Esnek değildir. Müsaade eder.İyidir.	
	GML	HA		290	Esnektir, inisiyatif kullanmamıza kısmen izin verir, ast üst ilişkileri iyidiri	

Genel Yorum:

Veri Kategori İndeksleri	Veri Kategori Kodları	Bilgi Veren Kişilerin Kodu	Görüşmenin Yapıldığı Tarihleri	İndeks No	Soru	Görüşmeci Yorumu
Genel Müdürün Liderlik Özelliklerine İlişkin Görüşer			Tablo-6 Okul Müdürleri Görüşme Saati ve Tarihinde Belirtilmiştir.	291	5-Genel Müdürümüz yönetim , stratejik liderlik alanında lisans üstü (Yüksek lisans-doktora vs.) derecesi var mı?	Genel müdürün yönetim, stratejik yönetim alanında herhangi bir lisans üstü derecesinin olmadığı sonucuna varılmıştır
	GML	HB		292	Yok	
	GML	HO		293	Yok.	
	GML	İS		294	Yok	
	GML	SY		295	Yok	
	GML	KY		296	Yok	
	GML	İG		297	Yok	
	GML	MP		298	Yok	
	GML	AK		299	Yok	
	GML	HA		300	Yok	

Genel Yorum:

EK-D

BETİMLEME İNDEKSİ

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
	SB	1	1	1.Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun misyonunu biliyor musunuz, misyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	SB	1	2-3-4-5-6-7-8-9-10	1.1.Kurumun misyonunu biliyoruz, misyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır.
	SB	2	11	2.Çalışmakta olduğunuz eğitim kurumunuzun vizyonunu biliyor musunuz, şu an ki vizyonunu nasıl değerlendiriyorsunuz, vizyon belirleme sürecinde görüşleriniz alınır mı?
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	SB	2	12-13-14-15-16-17-18-19-20	2.1.Kurumun vizyonunu biliyoruz, vizyon belirleme sürecinde görüşlerimiz alınır
HB,HO,İS,KY,İG,MP,AK,HA	SB	2	12-13-14-16-17-18-19-20	2.2.Gelecek odaklı vizyona sahibiz
İS,SY	SB	2	14-15	2.3.Kurum Performansını arttıran vizyonumuz var
KY,AK	SB	2	16-19	2.4.Kuruma ve bizlere yön veren vizyonumuz var
	SB	3	21	3.Eğitim Kurumunuzun eğitim, öğretim, sosyal, kültürel, sportif etkinliklerinin diğer okullara göre başarı ya da başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	SB	3	22-23-24-25-26-27-28-29-30	3.1.Eğitim,ögretim, sosyal,kültürel,sportif etkinliklerde diğer özel okullara göre başarılıdır.
MP	SB	3	28	3.2.Sosyal etkinliklerde başarısızdır
HB,KY	SB	3	22-26	3.3.Kültürel etkinliklerde başarısızdır
İS,KY	SB	3	24-26	3.4.Sportif etkinliklerde başarısızdır

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
	SB	4	31	4.Eğitim Kurumunuzun kayıtlarda öncelik durumunu şu an okuyan ve mezun etmiş olduğunuz öğrencilerin diğer okullara nazaran başarı veya başarısızlık durumunu değerlendirir misiniz?
HB,İS,SY,İG,AK,HA	SB	4	32-34-35-37-39-40	4.1.Okul kayıtları, şuan okuyan ve mezun edilen öğrenciler diğer okullara nazaran başarılı
HO,KY,MP	SB	4	33-36-38	4.2.Okul kayıtları, şuan okuyan ve mezun edilen öğrenciler diğer okullara nazaran başarısız
	SB	5	41	5.Eğitim Kurumunuz çevresel değişimlere(yasalar-yönetmelikler-riskler-tehditlere) karşı zayıf ve güçlü yönleri var mı, varsa bu yönlerini belirlemek için gelecekle ilgili bir çalışması, planları var mı? , değişimler sonucu karşısına çıkabilecek fırsatları değerlendirmek için nasıl çalışmalar yapmaktasınız?
HB,İS,KY,İG,MP,AK,HA	SB	5	42-44-46-47-48-49-50	5.1.Çevresel değişimlere karşı (yasalar, yönetmelikler,risk ve tehditler) karşı zayıf ve güçlü yönlerimiz var
HB,HO,İS,KY,İG,MP,AK,HA	SB	5	42-43-44-46-47-48-49-50	5.2.Gelecek ile ilgili zayıf ve güçlü yönlerin belirmek için çalışmalar yapılmakta, fırsatlar kollanmaktadır
SY,KY	SB	5	45-46	5.3.Ar-ge çalışmaları ve TKY toplantıları yapılmakta
HB,HO,HA	SB	5	42-43-50	5.4.Yönetmelikler dahilinde çalışmalar yapılmaktadır
	SU	6	51	1-Genel Müdürlüğün kurum olarak planlanan hedefler için belirlediği bir süreç var mı, varsa bunlarda görev alan müdürler hangi kritere göre belirleniyor, sürecin başlangıç ve bitiş tarihleri arasında uygulayacağınız metotlar nelerdir?
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	SU	6	52-53-54-55-56-57-58-59-60	1.1.Planlanan, başlangıcı ve bitişi belli süreçleri var
HB,İS,SY,MP,AK,HA	SU	6	52-54-55-58-59-60	1.2. Müdürlerin tecrübe ve yeteneğine göre belirlenir
HB,HO,HA	SU	6	52-53-60	1.3.Teknik bilgi ve donanımına göre belirlenir
KY,İG	SU	6	56-57	1.4.Hedeflenen amaçtaki yapılacak işe yeterlilliğine göre belirlenir
	SD	7	61	1-Genel Müdürlük kurumun başarı ölçüsünü, performansları neye göre belirleyip değerlendiriyor, başarı ölçüsünde başarılı olanları yeni süreçler için nasıl motive ediyor, başarısızların performanslarını iyileştirmek için neler yapılmaktadır?

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	SD	7	62-63-64-65-66-67-68-69-70	1.1. Performans değerlendirmelerini kurumun tüm alanlarda (eğitim-öğretim, sosyal,kültürel, sportif vd.)elde ettiği başarısına göre yapıp başarılı olan kurumları ödüllendirerek motive eder başarısız olanlarıda eksik olan yönlerinin tamamlanmasını sağlar
HO,KY,AK	SD	7	63-66-69	1.2.Bütçe ve faaliyet raporlarına göre belirler
HO,HA	SD	7	63-70	1.3.Kişisel yaptırdığı yazılı- sözlü raporlara göre belirler
HO,AK	SD	7	63-69	1.4.Mevcut kurumun durumunu analiz ettirir
HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	SD	7	63-64-65-66-67-68-69-70	1.5.Ödül ceza sistemi uygular
İS,KY	SD	7	64-66	1.6.Başarısız olanları destekleyici eğitim imkanı sağlar
HB,SY,MP	SD	7	62-65-68	1.7.Başarısız olanların eksik yönlerini tamamlama imkanı verir
İG,AK	SD	7	67-69	1.8.Performans iyileştirmelerinde yetersizdir.
	SD	8	71	2-Genel Müdürlüğün amaç ve hedefleri okulunuzun yapısına uygun mudur?
HB,HO,İS,SY,İG	SD	8	72-73-74-75-77	2.1.Amaç ve hedeflerimiz kurumun yapısına uygundur.
MP	SD	8	78	2.2.Amaç ve hedeflerimiz kurumun yapısına kârlılık açısından uygundur değildir
HB,MP,AK	SD	8	72-78-79	2.3.Amaç ve hedefler kurumun yapısına toplumsal sorumluluk açısından uygundur.
HO,AK	SD	8	73-79	2.4.Amaç ve hedefler kurum varlığını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğü açısından uygun değil
İS	SD	8	74	2.5.Amaç ve hedefler örgüt kültüründe ödül ceza sistemi yanlışlığından dolayı uygun değildir.

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
KY	SD	8	76	2.6.Amaç ve hedefler çevresel tutarsızlıklar ve faktörlerden dolayı kurum yapısına uygun değil
KY,HA	SD	8	76-80	2.7. Amaç ve hedefler kurum yapısına fırsatların değerlendirilemeyişinden dolayı uygun değildir.
SY,HA	SD	8	75-80	2.8.Amaç ve hedefler kurum yapısına herkes tarafından benimsenememesinden dolayı uygun değildir.
	İK	9	81	1-Sayın müdürüm eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında müdürleri geliştirmek için neler yapılıyor, genel müdürlük, okul müdürlerinin gelişimlerinize katkı sağlıyor mu, Sizlerden gelen fikir, düşünce ve önerileri dikkate alır mı?
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	İK	9	82-83-84-85-86-87-88-89-90	1.1.Genel müdür müdürlerin gelişimine genel manada destek verir, gelişimlerine katkı sağlar, fikir görüş ve önerilerimizi dikkate alır
HB,İS,SY,İG	İK	9	82-84-85-87	1.2.Seminer, Konferans, Proğramlar düzenler
HB,KY,İG,AK,HA	İK	9	82-86-87-89-90	1.3.Öneri, fikir ve görüşlerimizi dikkate alır
HO,İS,SY,İG,MP,AK,HA	İK	9	83-84-85-87-88-89-90	1.4.Kurum içi eğitim, kurs ve sempozyumlar düzenler,
İS,SY,MP	İK	9	84-85-88	1.5.Görüşlerimiz kısmen dikkate alınıp değerlendirilir.
	İK	10	91	2.Sayın müdürüm genel müdürlük sizin sahip olduğunuz yetenek ve donanımları öğrenmek için neler yapmaktadır?
HB	İK	10	92	2.1.Düzenli toplantılar yaparak, beyin fırtınası uygulamaları yapar
HO	İK	10	93	2.2.Sahip olduğumuz yetenek ve donanımları diğer kurumlardaki müdürlerle kıyaslar,karşılaştırır.
İS	İK	10	94	2.3.Yeni stratejiler belirleme yeteneğimizi bakar
HB,SY,KY	İK	10	92-95-96	2.4.İnsan kaynaklarını yönetim toplantılarımıza dahil eder
HO,İS,KY,İG,MP	İK	10	93-94-96-97-98	2.5.Kurum içi ve dışı eğitimlerimizi takip eder, faaliyetlerine bakar

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
HB,HO,SY,AK,HA	İK	10	92-93-95-99-100	2.6.Bizlere Sorumluluk verir
MP,HA	İK	10	98-100	2.7.Kurumun çıkarları ve kuruma sağladığımız katkılara göre değerlendirir.
	İK	11	101	3-Sayın müdürüm genel müdürlük yeni atanan müdürlerin uyum sağlaması için gerekli desteği veriyor mu, okullar müdürleri arasında adil bir ödül ceza sistemi uygulayabiliyor mu?
HB,HO,İS,SY,KY,İG,AK,HA	İK	11	102-103-104-105-106-107-109-110	3.1.Yeni atanan müdürlere uyum sağlaması için destek verir,
HO,SY,KY,İG	İK	11	103-105-106-107	Tecrübe paylaşım toplantıları yapılmaktadır
İS,AK	İK	11	104-109	Örgüt kültürünü tanıtır
SY,MP,HA	İK	11	105-108-110	Adil ödül ceza sistemini kısmen uygular
HB,HO,İS,KY,İG,AK	İK	11	102-103-104-106-107-109	Adil ödül ceza sistemi uygulamaktadır.
	ÖK	12		1-Sayın müdürüm kuruma bağlı diğer okul müdürleriyle ilişkileriniz nasıldır, kendi içinizde bir işbirliği var mıdır?
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	ÖK	12	112-113-114-115-116-117-118-119-120	1.1.Okul müdürleri ile ilişkisi iyi iletişim ve işbirliği içindeyiz
HO,SY,KY,AK	ÖK	12	113-115-116-119	1.2.Tecrübe aktarımı ve eğitim seminerleri işbirliği
HB,İS,KY,MP,AK	ÖK	12	112114-116-118-119	1.3.Yardımlaşma, mekan paylaşımı, sosyal etkinlik işbirliği
	ÖK	13	121	2-Sayın müdürüm eğitim ve öğretim faaliyetleri dışında okulu geliştirmek için neler yapılıyor, genel müdürlük, okulların gelişimlerinize katkı sağlıyor mu?
HB,HO,İS,KY,İG,MP,AK,HA	ÖK	13	122-123-124-126-127-128-129-130	2.1.Okulu geliştirmek için maddi-manevi destek ve katkı sağlar
HB,İS	ÖK	13	122-124	2.2.Sınıfların, Okulun yenilenmesi için teknolojik yatırımlara odaklanır

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
HO	ÖK	13	123	2.3.Fiziki gelişim ekipleri ile katkı sağlar
SY	ÖK	13	125	2.4.Okulun gelişmesine katkı sağlamadı
İG,HA	ÖK	13	127-130	2.5.Rekabet üstünlüğü için çevresel analizlerle katkı sağlar
MP	ÖK	13	128	2.6.İnsan kaynağı ve kurum kaynağını kullanarak katkı sağlar
	ÖK	14	131	3-Sayın müdürüm genel müdürümüz okulun geleceği ile alakalı bir durum söz konusu olduğunda okul kültürünü değiştirir mi, okulu geliştirmek için değişimlere ne kadar açıktır, okulun geleceği ile ilgili karar alırken sizlerin görüşlerini alır mı, ya da yalnız aldığı kararları
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	ÖK	14	132-133-134-135-136-137-138-139-140	3.1.Örgüt kültürünü kurumun yararına olacaksa değiştirir, değişime açıktır.
HB,HO,KY,İG,MP,AK,HA	ÖK	14	132-133-136-137-138-139-140	3.2.Okulun geleceği ile ilgili kararlarda görüşlerimizi alır
İS,SY	ÖK	14	134-135	3.3.Aldığı kararlarda kısmen görüşümüzü alır
	ÖK	15	141	4-Sayın müdürüm zaruri bir durum söz konusu olmadığı sürece tayininizin çıkmasını ister misiniz?
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	ÖK	15	142-143-144-145-146-147-148-149-150	4.1.Zaruri bir durum söz konusu olmadığı sürece tayinim çıkmasını istemem
	ED	16	151	1-Genel Müdürünüz kurum dışından gelen tehdit, tehlike ve baskılara karşı okulu, sizleri ve çalışanlarınızı koruyabiliyor mu?
HB,HO,İS,SY,KY,MP,HA	ED	16	152-153-154-155-156-158-160	1.1.Kurum dışından gelen, tehdit ,tehlike ve baskılara karşı okulu ve bizleri korur.
İG,AK	ED	16	157-159	1.2.Kurum dışından gelen, tehdit ,tehlike ve baskılara karşı okulu ve bizleri kısmen korur
	ED	17	161	2-Genel Müdürünüz müdürler arasındaki görev dağılımını adil yapabiliyor mu, müdürleri ve çalışanları arasında tarafsız mıdır, çalışanların görüşlerinde ayrım yapar mı?
HB,HO,İS,SY,KY,MP,HA	ED	17	162-163-164-165-166-168-170	2.1.Müdürler arasında görev dağılımı tarafsız,adil yapılıyor, düşünce ve görüş ayrımı yapılmaz

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
İG,AK	ED	17	167-169	2.2.Müdürler arasında görev dağılımı kısmen tarafsız,adil yapılıyor, düşünce ve görüş ayrımı kısmen yapılmaz
	ED	18	171	3-Genel Müdürünüz sizlere karşı dürüst müdür, sizleri cesaretlendirir mi, özel hayatınıza saygı gösterir mi?
AK	ED	18	179	3.1.Genel müdür bizlere karşı kısmen dürüstür, bizleri kısmen cesaretlendirir, özel hayatımıza kısmen saygı gösterir.
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	ED	18	172-173-174-175-176-177-178-180	3.2.Genel müdür bizlere karşı dürüstür, bizleri cesaretlendirir, özel hayatımıza saygı gösterir.
	YBE	19	181	1-Genel Müdürünüzün liderlik özelliği yönünden sizin gözlemlediğiniz eksiklikleri var mıdır?
HO,İS,KY,İG,MP,HA	YBE	19	183-184-186-187-188-190	1.1.Genel müdürün liderlik özelliği eksikliği yok
SY	YBE	19	185	1.2.Önde olması gerekken bazen arkada kalıyor
AK	YBE	19	189	1.3.Prensiplerinden taviz vermiyor kararlarında esnek değil
HB	YBE	19	182	1.4.Sorgulayıcı değiil sabırsız davranabiliyor
	YBE	20	191	2-Genel Müdürünüzün çalışacağı müdürleri kendi seçme yetkisi var mıdır, müdürlerin performansını değerlendirirken ödüllendirme sistemi uygular mı ya da uyguladığı yöntemleri anlatır mısınız?
HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	YBE	20	193-194-195-196-197-198-199-200	2.1.Çalışacağı müdürleri seçme yetkisi var
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	YBE	20	192-193-194-195-196-197-198-199-200	2.2.Performans değerleme sisteminde ödüllendirme uygular
HB,KY,AK	YBE	20	192-196-199	2.3.Yurt içi,yurt dışı eğitimler,geziler, hediyeler vs. ödüllendirme uygular
HO,İG,HA	YBE	20	193-197-200	2.4.Maddi anlamda destek vererek ödüllendirme uygular
HB	YBE	20	192	2.5.Müdürleri seçme yetkisi kısmen vardır

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
	YBE	21	201	3-Genel Müdürünüz dışarıdan gelen (yasal ve bürokratik) baskılara karşı kurum performansını düşürmemek için uyguladığı bir yol var mı?
HB	YBE	21	202	3.1.Ekibinin moral ve motivasyonunu genelde yüksek tutar.
HO,İS	YBE	21	203-204	3.2. Değişime göre şekillendirir
SY,KY,İG	YBE	21	205-206-207	3.3.Yönetmelik yasa ve düzenlemeleri takip eder
SY,KY,İG,İS,AK,HA,HB	YBE	21	205-206-207-204-209-210-202	3.4.Kurumun güçlü ve zayıf yönlerini analiz ettirir
	ZİE	22	211	1-Genel Müdürünüz kurumun gelişmesi için yeterince zamanı var mıdır yada yok mudur, varsa kurumun gelişmesi için zamanını iyi kullanabiliyor mu, yoksa da kurumun gelişmesi için nasıl zaman ayırabileceği hakkında bir düşünceniz var mı?
HO,İS,SY,KY,İG,AK	ZİE	22	213-214-215-216-217-219	1.1.Genel müdürün kurumun gelişimi için yeterince zamanı var, zamanını etkin kullanmaktadır
HB,MP,AK,HA	ZİE	22	212-218-219-220	1.2.Genel müdürün kurumun gelişimi için kısmen zamanı var, kısmen zamanını etkin kullanmaktadır
	MKİE	23	221	1-Genel Müdürünüz kurum için gerekli maddi kaynak sağlayabiliyor mu, kurumun ekonomik ve mali açıdan kaynak yetersizliği sizleri ne kadar etkiliyor ?
HB,HO,İS,İG,MP,AK,HA	MKİE	23	222-223-224-227-228-229-230	1.1.Maddi kaynak sağlıyor, Kaynak yetersizliği yok.
SY,KY	MKİE	23	225-226	1.2.Maddi kaynak sağlamıyor, kaynak yetersizliği var.
	MKİE	24	231	2-Genel Müdürlük kurumun oluşabilecek maddi krizlere karşı belirlemeye yönelik bir çalışması var mıdır?
HB,HO,İS,KY,SY,İG,MP,AK	MKİE	24	232-233-234-236-235-237-238-239	2.1.Kaynak ve sermaye yeterliliği ile ilgili çalışmlar
SY,KY,İG,MP,AK	MKİE	24	235-236-237-238-239	2.2.Ekonomik, siyasal,teknolojik, çevresel risklere karşı çalışmalar
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	MKİE	24	232-233-234-235-236-237-238-239-240	2.3.Deprem, sel, yangın, risklere karşı çalışmalar

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
	MKİE	25	241	3-Eğitim yatırımlarınızı ne gibi kriterlere göre yapıyorsunuz?
HO,AK,İS	MKİE	25	243-249-244	3.1.Teknolojik gelişmelere göre
HB,AK,İS,KY,İG,HA	MKİE	25	242-249-244-246-247-250	3.2.Kayıt sayısına göre
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	MKİE	25	242-243-244-245-246-247-248-249-250	3.3.Bütçeye göre
		26	251	1-Genel Müdürünüz değişimlere karşı kendini yeniler mi, eleştirilere açık mıdır, kurumun geleceği açısından risk alabiliyor mu, kurumun gelişmesi için stratejiler oluşturabiliyor mu değerlendirir misiniz?
HB,HO,İS,KY,İG,MP,AK,HA	GML	26	252-253-254-256-257-258-259-260	1.1.Değişimlere açıktır
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	GML	26	252-253-254-255-256-257-258-259-260	1.2.Kendini Yeniler
HB,İG,MP,AK,HA	GML	26	252-257-258-259-260	1.3.Eleştirilere açık
HB,HO,İS,KY,İG,MP,AK,HA	GML	26	252-253-254-256-257-258-259-260	1.4.Risk Alır
HB	GML	26	252	1.5.Gelecek Odaklı stratejiler oluşturur
HO,İS,SY,KY	GML	26	253-254-255-256	1.6.Eleştirilere açık değil
HB,HO,İS,KY,İG,MP,AK,HA	GML	26	252-253-254-256-257-258-259-260	1.7.Strateji oluşturur
	GML	27	261	2-Genel müdürünüz vizyon sahibi midir? Kendi vizyonunu oluşturmada anlaşılır kılmada ne kadar etkili olmuştur? vizyona dayalı kendi kendinizi yönetmenizi müsaade eder mi?
HB,HO,İS,SY,KY,İG,MP,AK,HA	GML	27	262-263-264-265-266-267-268-269-270	2.1.Vizyon sahibidir
HB,HO,İS,SY,KY,iG,MP,AK,HA	GML	27	262-263-264-265-266-267-268-269-270	2.2.Vizyona dayalı yönetime müsaade eder

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
SY,AK,HA	GML	27	265-269-270	2.3.Kendi vizyonunu oluşturmada etkili değil
HB,HO,İS,KY,İG,MP	GML	27	262-263-264-266-267-268	2.4.Kendi vizyonunu oluşturmada yorumsuz kalan müdürler
	GML	28	271	3-Genel Müdürünüz kurum için kaynak oluşturmada etkili midir, elindeki kaynakları etkili ve verimli kullanabiliyor mu, istenmeyen bir durum oluştuğunda kriz yönetim şeklini değerlendirir misiniz?
HB,HO,İG,MP,AK	GML	28	272-273-277-278-279	3.1.Hızlı davranırüGerekli kaynak ve donanımı tamamlar
HO,KY	GML	28	273-276	3.2.Kriz seneryoları hazırlar- Krizi kamuoyuna yansıtmaz
HB,HO,İS,AK,HA	GML	28	272-273-274-279-280	3.3.Krizde sorumluluk alır
HB,AK,SY	GML	28	272-279-275	3.4.Elinde net bilgiler olmadan paydaşlarınla paylaşmaz sağlıklı ve doğru iletişim kurar
HB,HO,SY,İG,MP,AK	GML	28	272-273-275-277-278-279	3.5.Kaynak oluşturmada etkilidir, kaynakları verimli kullanır
İS,KY,HA	GML	28	274-276-280	3.6.Kaynak oluşturmada kısmen etkilidir, kaynakları kısmen verimli kullanır
	GML	29	281	4-Genel Müdürünüz kurum ve çalışanlar için verdiği kararlarda esnek midir, okulda oluşan bir problemde çözmek için insiyatif almanıza müsade eder mi, çevresiyle, ast ve üstleriyle ilişkisi nasıldır?
HB,HO,KY,MP,HA	GML	29	282-283-286-288-290	4.1.Kurum ve çalışanları için verdiği kararlarda esnektir.
HO,SY,KY,İG,MP,AK	GML	29	283-285-286-287-288-289	4.2.İnisiyatif kullanmamıza müsaade eder
HB,HO,SY,MP,AK,HA	GML	29	282,283,285,288,289,290	4.3.Ast üst ilişkisi iyidir
İS,SY,İG;AK	GML	29	284-285-287-289	4.4.Kurum ve Çalışanları için verdiği kararda kısmen esnektir

Bilgi Veren Müdür Kodları	Veri Kategori Kodu	Sayfa No	İndeks Sıra No	Sorular
HB,İS,HA	GML	29	282-284-290	4.5.İnisiyatif kullanmamıza kısmen müsaade eder
İS,KY,İG	GML	29	284-286-287	4.6.Ast üst ilişkisi kısmen iyidir
	GML	30	291	5-Genel Müdürümüz yönetim , stratejik liderlik alanında lisans üstü (Yüksek lisans-doktora vs.) derecesi var mı?
HB,HO,İS,SY,KY,iG,MP,AK,HA	GML	30	292-293-294-295-296-297-298-299-300	5.1.Genel müdürün yönetim, stratejik yönetim alanında lisans üstü decesi yok

ÖZGEÇMİŞ

15.05.1977 de Denizli ili, Acıpayam ilçesi, Kuzören köyünde doğmuşum. İlkokulu Kuzören köyünde, Ortaokulu Kelekçi kasabasında, Liseyi Acıpayam Endüstri Meslek Lisesinde tamamladım. Daha sonra Atatürk Üniversitesi Erzincan Meslek Yüksek Okulu Elektrik Teknikerliği Bölümünü bitirdim. 1996 yılında yurt dışı eğitimi için Türkmenistan Azadi Diller Üniversitesi İngiliz Dili ve Edebiyatı Bölümünü tamamladım. Evli ve tek çocuk babasıyım, İstanbul' da özel bir eğitim kurumunda çalışmaya devam ediyorum.